

 Jan Polowczyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
jan.polowczyk@ue.poznan.pl

20. INSTYTUCJONALNE PARADOKSY. DLACZEGO DOBRE INTENCJE DAJĄ ZŁE EFEKTY W SKALI PAŃSTW I PRZEDSIĘBIORSTW I JAK TEMU ZARADZIĆ?

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-237-5/20>

Institutional paradoxes. Why good intentions give bad results for countries and enterprises and how to deal with it?

Abstract: The main goal of the chapter is to present the concept of institutional paradox. Innovations, hypercompetition and growing social demands create an increasingly dynamic and complex environment. In this situation, the paradox becomes an important concept facilitating the understanding and management of contemporary organisations. Traditional organisation theory assumes that science allows us to objectively discover the truth and formulate recommendations for politicians and managers. The concept of paradox assumes that knowledge and understanding arise from the confrontation of opposing but coexisting dynamic forces in social contexts. Paradox helps in accepting different views and supports tolerance for diversity. The chapter consists of four parts, which present: the concept of paradox, the institutional perspective, the paradoxes of macroeconomic development and the paradoxes of enterprise development.

Keywords: institution, paradox, institutional perspective, behavioral approach, diversity, inclusion.

Wstęp

Procesy ewolucyjne związane z rozwojem społeczno-gospodarczym nie są doskonałe. Odbywają się w nieustannym sprzężeniu technologii i instytucji społecznych

Sugerowane cytowanie: Polowczyk, J. (2024). Instytucjonalne paradoksy. Dlaczego dobre intencje dają złe efekty w skali państw i przedsiębiorstw i jak temu zaradzić? W: Szarzec, K. i Woźniak-Jęchorek, B. (red.), *Instytucjonalne i historyczne wymiary dyskusji o ekonomii i gospodarce* (s. 271–282). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-237-5/20>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

generującym proces kreatywnej destrukcji. Wcześniejsze wynalazki fizyczne, ale także instytucje w sensie Northa, teorie naukowe, poglądy, zachowania aktorów wydarzeń podlegają zmianom. Niektóre instytucje, jak niewolnictwo, przez tysiące lat było podstawową formą organizacji pracy, w której uczestniczyły nawet dzieci. Kobiety były pozbawione praw, które przysługiwały mężczyznom. Te instytucje nie zniknęły. Ciągłe są kraje, gdzie istnieje niewolnictwo, pracują kilkuletnie dzieci, a kobiety są pozbawione podstawowych praw. Jednak są to instytucje uznane za godne potępienia. Podobnie jest z instytucjami regulującymi procesy gospodarcze w skali państw: systemem kapitalistycznym i socjalistycznym. System socjalistyczny, powstały ze szlachetnych intencji likwidacji wyzysku i nierówności społecznych, okazał się nieefektywny. Natomiast system kapitalistyczny oparty na wolnym rynku sprzyjającym przedsiębiorczości podlega ciągłym procesom ewolucji i doskonalenia. Możemy mówić o paradoksach ewolucji instytucji Northa. Tradycyjne cele korporacji, między innymi dążenie do zysku i kreowania wartości, nie zanikają, ale są świadomie uzupełniane o długookresowe cele społeczne.

Głównym celem rozdziału jest przedstawienie możliwości wykorzystania koncepcji paradoksu dla wyjaśnienia sprzeczności między intencjami w projektowaniu instytucji a rzeczywistym funkcjonowaniem państw i przedsiębiorstw. Wykorzystano badania znanych akademików wyjaśniające przyczyny zarówno upadków, jak i sukcesów państw, a także przedsiębiorstw.

U podstaw tradycyjnej teorii organizacji leży założenie, że w naukowym procesie poznawczym można obiektywnie poznać rzeczywistość i formułować zalecenia dla polityków i menedżerów. Koncepcja paradoksu zakłada natomiast, że poznanie powstaje w konfrontacji przeciwstawnych, ale współistniejących dynamicznych sił w kontekstach społecznych. Paradoks pomaga w akceptacji różnorodności i wspiera tolerancję.

20.1. Paradoks jako metateoretyczna perspektywa badawcza

Paradoks opisuje „sprzeczne, ale wzajemnie powiązane elementy, które istnieją jednocześnie i trwają w czasie. Takie elementy wydają się logiczne, gdy rozpatruje się je oddzielnie, ale irracjonalne, niespójne, a nawet absurdalne, gdy są zestawione razem” (Smith i Lewis, 2011, s. 386). Cechą szczególną paradoksu jest jednoczesna obecność dwóch pozornie wykluczających się stanów lub celów. Każdy wzięty z osobna jest bezspornie prawdziwy i logiczny, w połączeniu wydają się one jednak niespójne i niekompatybilne.

Paradoks to koncepcja filozoficzna mająca swoją długą historię w rozwoju myśli ludzkiej, dobrze osadzona zarówno w filozofii Wschodu, jak i Zachodu.

Odczytując na nowo ważne dla naszej cywilizacji dzieła związane z religią i filozofią, dostrzegamy paradoksy w różnych postaciach. Były pomocne w opisywaniu i objaśnianiu świata: zjawisk dziejących się w przyrodzie i zachowań ludzi.

Każdy paradoks tworzą dwa przeciwstawne bieguny. Taoistyczny symbol paradoksu yin-yang uwydatnia owe przeciwieństwa (na przykład jasno–ciemno, życie–śmierć, miłość–nienawiść), które postrzegane są jako współzależne, płynne i naturalne. Nauki buddyjskie, hinduskie i taoistyczne twierdzą, że współzależność między elementami opozycyjnymi jest trwała, i sugerują, że paradoksu nie trzeba rozwiązywać, ale raczej zrozumieć (Chen, 2002).

Paradoks, w miarę kumulowania wiedzy, wyłania się jako metateoria napięć organizacyjnych i zarządzania nimi (Lewis i Smith, 2014). Metateoria reprezentuje „nadrzędną perspektywę teoretyczną”. Wartość metateorii jest dwójaka. Po pierwsze ma na celu zdefiniowanie ogólnych zasad, które pomogą w badaniu i teoretyzowaniu bardzo zróżnicowanych zjawisk. Paradoks jako metateoria dotyczy zasad powstawania napięć paradoksalnych i zarządzania nimi w wielu kontekstach, teoriach i podejściach metodologicznych. Po drugie metateoria uzupełnia i może umożliwić tworzenie pomostów między bardziej szczegółowymi, wcześniej powstałymi teoriami. W związku z tym staje się narzędziem do „metateoretyzowania” interdyscyplinarnego. Demonstruje ten potencjał, opisując paradoksy w zróżnicowanych obszarach badań nauk społecznych, takich jak ekonomia, zarządzanie, psychologia, socjologia i inne.

20.2. Perspektywa instytucjonalna

Teoria instytucji Northa (1990) wykorzystuje koncepcje ograniczonej racjonalności Simona (1976) połączoną z teorią kosztów transakcyjnych Williamsona (1998). Koncentruje się na interakcjach między instytucjami rozumianymi jako wszelkie ograniczenia, jakie ludzie wprowadzają w celu kształtowania swoich zachowań, oraz organizacjami stworzonymi w celu wykorzystania możliwości, jakie stwarzają instytucje w kształtowaniu rozwoju gospodarek. Innymi słowy, instytucje stanowią reguły gry w społeczeństwie (North, 1990, s. 3). Są wymyślone i realizowane przez ludzi. Kształtują ludzkie interakcje. Stymulują bodźce w szeroko rozumianych relacjach społecznych. Zmiany instytucjonalne kształtują ewolucję gospodarczą i społeczną. Są jednocześnie kluczem do zrozumienia procesów historycznych.

Instytucje mają istotny wpływ na efektywność systemów ekonomicznych poprzez wpływ na koszty produkcji i handlu. Redukują niepewność w podejmowaniu decyzji. Regulują rutynowe zachowania społeczne. Definiują i ograniczają

zbiór możliwych wyborów. Instytucje zawierają rozmaite ograniczenia wymyślone przez ludzi w celu kształtowania ludzkich interakcji. Są instytucje formalne, takie jak spisane i zatwierdzone reguły prawne, jak i nieformalne, zwyczajowe, kulturowe, regulujące ludzkie zachowania, nawet będące przedmiotem tabu.

Zdefiniowanie instytucji jako ograniczeń, jakie narzucają sobie społeczeństwa, czyni tę definicję komplementarną w stosunku do podejścia opartego na teorii wyboru neoklasycznej teorii ekonomii. Teoria instytucji zbudowana na fundamencie indywidualnych wyborów pomaga w łączeniu ekonomii z innymi naukami społecznymi. Wartość teorii mikroekonomii polega na tym, że jest ona skonstruowana na podstawie założeń dotyczących indywidualnego zachowania człowieka. „Instytucje są tworem ludzi. Ewolują i są zmieniane przez ludzi; stąd nasza teoria musi zaczynać się od jednostki. Jednocześnie ograniczenia, jakie instytucje nakładają na indywidualne wybory, są wszechobecne. Integracja indywidualnych wyborów z ograniczeniami, jakie instytucje nakładają na zestawy wyborów, jest głównym krokiem w kierunku ujednoczenia badań w zakresie nauk społecznych” (North, 1990, s. 5).

Według Northa (1990, s. vii) historia ma istotne znaczenie, ponieważ teraźniejszość i przyszłość są powiązane z przeszłością poprzez ciągłość instytucji społecznych. Dzisiejsze i przyszłe wybory są kształtowane przez przeszłość rozumianą jako historię ewolucji instytucji. Instytucje wpływają istotnie na funkcjonowanie gospodarek. Teoria Northa skupia się w równym stopniu na wyjaśnianiu ewolucji ram instytucjonalnych, które powodują stagnację i upadek gospodarczy, jak i na wyjaśnianiu sukcesów.

20.3. Paradoksy rozwoju makroekonomicznego

Kluczowym paradoksem ekonomicznym budzącym intensywne dyskusje jest **paradoks nierówności i równości** (albo bogactwa i ubóstwa). Adam Smith (1989, s. 271) w swoim pierwszym znaczącym dziele *Teoria uczuć moralnych* stwierdza, że gospodarka napędzana jest przez złudne przekonanie, że dobrobyt przynosi szczęście: „przyjemności czerpane z bogactwa i znaczenia uderzają wyobraźnię jako coś znakomitego, pięknego i szlachetnego, zdobycie czego warte jest wszelkiego wysiłku i niepokoju, który jesteśmy gotowi podjąć dla tego celu”. I zaraz dodaje:

dobrze się składa, że natura w ten sposób wmawia nam te cuda o sobie. Właśnie to bałamuctwo porusza i utrzymuje w nieustannych obrotach przedsiębiorczość gatunku ludzkiego. Właśnie to najpierw pchnęło ludzi do uprawiania ziemi, do budowania domów, do zakładania miast i państw oraz do wynalezienia i ulepszenia wszelkich nauk i sztuk, które uszlachetniają i upiększają życie ludzkie, które całkowicie zmieniły powierzchnię ziemi. (Smith, 1989, s. 271)

Można zatem uznać, że według Smitha bogactwo jest powszechnie uważane za warunek szczęścia i dążenie do owego szczęścia jest podstawową siłą napędową postępu ludzkości. W późniejszym i podstawowym swoim dziele Smith (2007, t. 1, s. 93) swoje wcześniejsze wywody uzupełnia tak oto:

Spółczeństwo, którego przeważająca część członków jest biedna i nieszczęśliwa, z pewnością nie może być kwitnące i szczęśliwe. Zresztą sama sprawiedliwość tego wymaga, aby ci, którzy żywią, odziewają i zaopatrują w mieszkania całą ludność kraju, sami mieli taki udział w wytworze swojej pracy, iżby mogli się znośnie odżywiać, ubierać i mieszkać.

Kumulowanie bogactwa kosztem reszty społeczeństwa jest przyczyną nierówności.

Przeciwieństwem bogactwa jest ubóstwo. Koncentracja bogactwa przez nieliczną grupę miliarderów budzi niezadowolenie i frustrację. Procesy ewolucyjne sprawiają, że w czasach pokoju i wolnych do kłęski żywiołowych, bogatsi stają się coraz bogatsi. Nowe wynalazki kreują nowe grupy najbogatszych (Piketty, 2015). Te procesy powodują niezadowolenie i w pewnych szczególnych sytuacjach dziejowych wywołują bunt i rewolucje. Tak stało się na początku XX wieku w Rosji, kiedy w imię sprawiedliwości i równości społecznej dokonano nacjonalizacji kapitalistycznych majątków. System komunistyczny był rozszerzany, objął znaczną część krajów europejskich i azjatyckich. Zmieniono radykalnie wszystkie dotychczasowe instytucje, które określały „reguły gry” w krajach kapitalistycznych.

Spójrzmy na historię XX wieku i dwa bardzo różne, zarówno pod względem historii, jak i kultury, narody: Niemcy i Koreańczycy. W drugiej połowie XX wieku, po krwawych wojnach, zostały podzielone na dwa organizmy państwowe z różnymi instytucjami. Jedna część znalazła się po wpływie instytucji kapitalistycznych z wolnym rynkiem i prawem do własności prywatnej. W drugiej części zlikwidowano własność prywatną, wprowadzono scentralizowane planowanie gospodarcze w imię sprawiedliwości społecznej. Szybko okazało się jednak, że te ostatnie zamieniły się w mniej lub bardziej bezwzględne dyktatury. Na początku lat 90. XX wieku, tuż przed zjednoczeniem Niemiec, dobrobyt mierzony PKB *per capita*, w części wolnorynkowej był ponad czterokrotnie wyższy niż w części socjalistycznej. Jeszcze większe różnice na korzyść gospodarki wolnorynkowej są obecnie w ciągle podzielonej Korei.

Instytucje tzw. gospodarek socjalistycznych były realizowane w znaczącej liczbie krajów, także w Polsce. Wszędzie jednak, po początkowych okresach entuzjazmu społeczno, prowadziły do zniszczenia przedsiębiorczości i innowacyjności. W efekcie dochodziło do permanentnych niedoborów dóbr i usług, co w krańcowej formie uwidaczniało się na pustych półkach sklepowych (Kornai, 1985). Doszło do paradoksu: system scentralizowanej gospodarki planowej

miał, jak się wydawało, zapobiegać marnotrawstwu, kryzysom i bezrobociu, doprowadził do krachu gospodarczego. Wyjaśnienie tego paradoksu przynosi perspektywa behawioralna. Instytucje socjalistyczne nieintencjonalnie wykreowały systemy bodźców sprzeczne z efektywnością gospodarczą. Dla zarządów firm kluczowe było realizowanie odgórnych planów (posłuszeństwo wobec politycznych zwierzchników), bo za to były wynagradzane. Przeszły działać prawa podaży i popytu.

Eksperyment „socjalistyczny” drugiej połowy XX wieku nie był przeprowadzany w laboratoriach, ale na „żywych” organizmach społeczeństw: w różnych krajach, na różnym stopniu rozwoju, z różnymi instytucjami kulturowymi i warunkami geograficznymi. Zebrane dowody są trudne do podważenia: socjalistyczne instytucje to ślepy zaułek w rozwoju ziemskiej cywilizacji. Chociaż w założeniu miały zlikwidować nierówności, powiększały je, kreując nowe elity wyłaniane w nietransparentnych warunkach*.

Stąd pojawiły się w wielu krajach instytucje „zrównoważone”, z mieszanymi instytucjami: podstawowy fundament to gospodarka wolnorynkowa z prawem jednakowym dla wszystkich, ale z elementami szerokiego wsparcia socjalnego, wyrównującego warunki życia dla mniej zarabiających, a także z dużym zakresem paternalizmu. Ten model instytucji jest realizowany szczególnie w krajach skandynawskich, które w rankingach szczęśliwości zajmują czołowe miejsca**.

Acemoglu i Robinson (2014), analizując historyczne i współczesne przypadki upadków państw, doszli do wniosku, że kluczowymi czynnikami sukcesu jest różnorodność i inkluzywność społeczna. Jest to możliwe tylko w warunkach demokratycznych instytucji. Te zasady zaadoptowały korporacje, wpisując do swoich wartości różnorodność i inkluzywność: akceptacje dla różnorodności i włączanie kreatywności do napędzania innowacyjności.

Nierówności są dopuszczalne i pożyteczne, ale ich powstawanie powinno być transparentne. Dyplom wyższej uczelni odgrywa zasadnicze znaczenie w redukcji nierówności (Piketty, 2015, s. 518). Działania rządów powinny korzystać z paradoksu bogactwa. Z jednej strony wspierać najbiedniejszych, ale z drugiej strony nie przeszkadzać przedsiębiorczym.

Przykładem paradoksu jest także koncepcja gospodarki umiaru (Polowczyk, 2022b). Umiar ma sens jako idea propagująca zdrowy rozsądek w podej-

* Tu również można przywołać Smitha: (2007, t. 2, s. 40): „Mąż stanu, który spróbowałby udzielać prywatnym osobom wskazówek, w jaki sposób powinny używać swych kapitałów, nie tylko obciążyłby się całkowicie niepotrzebnym kłopotem, ale również uzurpowałby sobie władzę, której nie można by bezpiecznie powierzać nie tylko pojedynczej osobie, ale nawet jakiejś radzie czy jakiemuś senatowi; władza ta byłaby szczególnie niebezpieczna w ręku człowieka, który byłby na tyle szalony i zarozumiały, że uważałby siebie za zdolnego do jej wykonywania”.

** World Happiness Report 2023 obejmujący 123 państwa, pokazuje wśród siedmiu najszczęśliwszych państw aż pięć z północy Europy: Finlandię, Danię, Islandię, Szwecję i Norwegię.

mowaniu decyzji gospodarczych i dbałość o społeczeństwo (Kołodko, 2014). Ma zapobiegać nadmiernemu dążeniu do realizowania zysków kosztem celów społecznych. Umiar wspiera zdrowy tryb życia i walkę z nałogami, w tym także z epidemią otyłości. Pozwala również wyeliminować marnotrawstwo, w tym między innymi skandaliczne wyrzucanie żywności. Propagowaniu umiaru służy odpowiednia edukacja i lansowanie pożądanych postaw (Thaler i Sunstein, 2010). Potrzebne są też odpowiednie instytucje, oparte na dobrej znajomości naturalnych ludzkich skłonności.

Umiar jest kwintesencją dążenia do zachowania równowagi w działaniach i zdrowego rozsądku. Gorynia (2022) stwierdza, że gospodarkę umiaru da się zbudować poprzez edukację, dyskusję, perswazję, dialog i media. W biznesie sprawdzonym sposobem propagowania dobrych praktyk jest wskazywanie na osiągnięcia wyróżniających się przedsiębiorców. W corocznym globalnym konkursie E&Y „Entrepreneur of the Year” ważnym atutem jest nie tylko wymierny sukces biznesowy, ale także zaangażowanie społeczne.

W polityce sukcesy osiągają przywódcy, którzy potrafią zdobyć poparcie różnych grup społecznych. Ash (2022) pisze za Leszkiem Kołakowskim, że współczesny liberalizm potrzebuje wartości konserwatywnych, a nawet socjalistycznych. Nie jest w tych poglądach osamotniony. Politycy będący w opozycji do rządów populistów-konserwatystów na całym świecie coraz częściej zwracają uwagę na tę zależność.

20.4. Paradoksy rozwoju przedsiębiorstw

Paradoks celów krótkiego i długiego okresu jest kluczowy w zarządzaniu spółkami giełdowymi (publicznymi). Spółka giełdowa jako instytucja wyewoluowała przez ostatnich kilka wieków jako najbardziej efektywna forma organizacyjna przedsiębiorstw. Od wielu lat w rankingu 500 największych firm magazynu „Fortune” (pod względem wartości sprzedaży), ponad 90% stanowią właśnie spółki giełdowe.

Funkcjonowanie rynków kapitałowych określają regulacje prawne, stanowiące instytucjonalne ramy dla działania wszystkich zainteresowanych stron: inwestorów indywidualnych i instytucjonalnych, analityków, audytorów i zarządów spółek. Celem tych regulacji jest zapewnienie transparentności i najwyższych standardów etycznych działalności wszystkich uczestników. Jedną z takich podstawowych reguł jest konieczność przygotowywania kwartalnych raportów finansowych.

Kwartałne raporty, wprowadzone jako uzasadnione instytucje, stały się przyczyną praktyki sporządzania raportów pod oczekiwania Wall Street nazywanej

„grą w zyski” (*earnings game*). Uczestnikami tej gry są – oprócz samych firm – analitycy, inwestorzy i firmy audytorskie. Wszyscy śledzą z najwyższą uwagą wyniki kwartalne. Jeżeli przekraczają one oczekiwania, to wartość akcji może pójść znacznie w górę. Jednak w przypadku gdy zysk odbiega od prognozy w dół choćby minimalnie, dochodzi na ogół do spadku wartości akcji. W większości firm wynagrodzenia menedżerów wyższych szczebli są powiązane z osiąganiem prognozowanego zysku. Podobnie wynagrodzenia i reputacja analityków zależą od precyzyjnego przewidywania zysków firm, które obserwują. Inwestorzy i maklerzy giełdowi osiągają większe profity, jeżeli trafnie odgadują, które firmy wypełniają oczekiwania, a które nie. Firmy audytorskie mogą liczyć na kolejne zlecenia, jeżeli dobrze doradzą, jak sporządzić prognozy finansowe (Collingwood, 2001; Łysek i Polowczyk, 2008).

Działania publicznych spółek zostało zdominowane przez presję na osiąganie kwartalnych wyników. Pomimo kilku silnych wstrząsów na rykach kapitałowych i wprowadzenia ustawy Sarbanesa-Oxleya w 2002 roku istota gry w zyski nie uległa zmianie. Graham i in. (2004) zebrali opinie od ponad 400 dyrektorów finansowych spółek giełdowych. Zdecydowana większość menedżerów woli zrezygnować z bardzo dobrze zapowiadającego się projektu, jeżeli spowodowałoby to pogorszenie zysków w stosunku do założeń kwartalnych. Nieuzyskanie planowanych zysków kwartalnych podważa bowiem wiarygodność zarządu, co z kolei obniża kurs akcji.

Określenie równowagi między wynikami z bieżącej działalności a inwestycjami w wielce niepewną przyszłość należy do najtrudniejszych i najbardziej ryzykownych wyborów, jakich dokonuje każdy prezes spółki: „Jest w tym więcej sztuki niż nauki. Presja będzie zawsze na terażniejszość, ponieważ interesy większości akcjonariuszy są krótkookresowe. Tylko nieliczni z nich inwestują w firmę na dłużej niż rok lub dwa” (Lafley, 2009).

Ustawa Sarbanesa-Oxleya* (tzw. SOX) z 2002 roku miała podwyższyć standardy korporacyjne i zwiększyć odpowiedzialność zarządów za raporty finansowe. Wymagania ustawy SOX zostały wdrożone, ale nie zmieniło to zasadniczo zachowań zarządów i pozostałych uczestników „gry w zyski” (Bazerman i in., 2002). Te obawy potwierdziły się w okresie następnego kryzysu finansowego w 2008 roku, kiedy to największe instytucje finansowe w Stanach Zjednoczonych musiały być ratowane przed upadłością przez państwo. Kryzys 2008 roku potwierdził, że regulacje SOX były niewystarczające. Większość finansowych instytucji w 2008 roku działała zgodnie z nimi.

Konsekwencją kryzysu finansowego z 2008 roku była w USA kolejna ustawa Dodda-Franka** z 2010 roku. Generalnie, poza kilkoma nowymi wymaganiami

* Pełna nazwa: Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act.

** Pełna nazwa: Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act.

wzmacniającymi pozycję akcjonariuszy, nie zmieniono wcześniejszych regulacji, które wzmacniały „krótkowzroczność” zarządów. Kryzys instytucji finansowych 2008 roku przeniósł się na inne gałęzie gospodarki światowej, co zapoczątkowało kolejną wielką dyskusję na temat ram instytucjonalnych gospodarki kapitalistycznej. Znaczna grupa komentatorów (Barton, 2011; Martin, 2010; Pozen, 2010) wskazywała jednomyślnie, że musi nastąpić odejście od tzw. kapitalizmu kwartalnego do kapitalizmu długookresowego (*long-term capitalism*). Poza tym zarządy powinny wprowadzić w swoich organizacjach perspektywę interesów wszystkich głównych interesariuszy – pracowników, dostawców, klientów, kredytodawców, społeczności lokalnych, a także aktywistów-obrońców środowiska naturalnego.

Powyższe, pojawiające się koncepcje „uspołecznienia biznesu” nie zmieniają jednak paradoksu, który jest trwale wpisany w system gospodarki kapitalistycznej (wolnorynkowej): krótkookresowa sprawność biznesowa – szeroko rozumiany długookresowy interes społeczny. Presja krótkookresowych celów powoduje, że firmy, a dokładniej ich zarządy, ulegają pokusom działań niegodnych, wśród których część stanowią przestępstwa (bo są sprzeczne z prawem), a część, choć nie jest sprzeczna (jeszcze) z prawem, to jest uważana za działania nieetyczne.

Celowości angażowania się przedsiębiorstw w cele społeczne jest nieustannie tematem dyskutowanym. Bebchuk i Tallarita (2020) dokonali surowej krytyki „interesaryzmu” (*stakeholderism*). Stwierdzili, że interesaryzm jest zasadniczo nieproduktywnym podejściem do rozwiązywania problemów interesariuszy. Wiele zobowiązań wobec interesariuszy ma głównie charakter pokazowy i nie jest rzeczywistym zamiarem.

W okresie pandemii COVID-19 znaczenia nabral trend ESG (*environmental, social and corporate governance*) związany ze zrównoważonym rozwojem. Czynniki środowiskowe, społeczne i związane z ładem korporacyjnym zostały uznane jako istotnie wpływające na tworzenie wartości. Kwestie środowiskowe, takie jak redukcja emisji CO₂, a także kwestie społeczne, bezpieczeństwo publiczne i prywatność stają się problemami definiującymi biznes, a zobowiązania podjęte wokół nich wytyczają kierunek strategiczny wielu firm.

Podsumowanie

Wyjaśnienia powyższych paradoksów podpowiada perspektywa behawioralna (Polowczyk, 2012). Według Wilkinsona i Pickett (2011) zbyt duże nierówności zniechęcają najuboższe grupy społeczne do aktywności, a badania pokazują duży wzrost kortyzolu wśród tych grup. Kortyzol uważany jest między innymi za hormon wywołujący stres. Istnieje silna korelacja między nadmiarem kortyzolu

a chorobami i patologiami społecznymi. Jednocześnie im większe rozwarstwienie dochodowe, tym większa pogoń za symbolami statusu.

Z drugiej zaś strony pewien zakres nierówności jest dopuszczalny, a nawet wręcz pożądany. W każdym społeczeństwie jest nieliczna grupa ludzi przedsiębiorczych tworzących nowe biznesy dające miejsca pracy dla większości populacji. Liderzy przedsiębiorczości i innowacyjności (także między innymi w nauce i kulturze) powinni być wynagradzani odpowiednio do swojego wkładu w dobrobyt społeczeństw. Państwa powinny wspierać najbiedniejszych i gwarantować bezpieczeństwo socjalne. Tu nie ma uniwersalnych rozwiązań i zawsze najlepszych. Celem nadrzędnym polityki ekonomicznej powinna być sprawność procesu ewolucji w gospodarce wspierana przez transparentność, różnorodność i inkluzywność.

Jak dotąd nie przedstawiono takich teorii rozwoju gospodarczego, które zawsze byłyby użyteczne i wszędzie dałyby się zastosować. Cameron i Neal (2004, s. 7) na fundamentalne pytanie: „Dlaczego jedne narody są bogate, a inne biedne? I dlaczego te ubogie nie stosują metod i polityki, dzięki którym zamożniejsze zdołały się wzbogacić?”, odpowiadają, że nie ma zgody co do tego, jakimi metodami bogate narody osiągnęły dobrobyt. A poza tym, nawet gdyby istniała zgodna opinia na ten temat, nie ma żadnej pewności, że podobne metody mogłyby przynieść te same rezultaty w odmiennych warunkach geograficznych, kulturowych i historycznych.

Dominuje jednak pogląd zbliżony do Acemoglu i Robinsona (2014) wnioskujących, że sukcesy odnoszą te narody, którym udało się wdrożyć inkluzywne instytucje chroniące prawo własności i sprzyjające przedsiębiorczości, równości szans i wzrostowi gospodarczemu. Landes (2017, s. 577) argumentuje, że o wszystkim przesądza kultura, chociaż nie jest to związek zawsze stały. Z kolei Galor (2022, s. 261–276) podkreśla znaczenie instytucji i kultury, ale największą wagę przywiązuje do różnorodności społecznej, przy czym może ona mieć wpływ zarówno pozytywny, jak i negatywny.

Podobnie należy odpowiedzieć na pytanie dotyczące poszukiwania najlepszej strategii biznesowej. Nie ma jedynych, uniwersalnych i zawsze sprawdzających się strategii. Praktyka pokazuje, że w tej samej branży, w tym samym czasie i na tych samych rynkach, funkcjonują z powodzeniem firmy stosujące różne strategie. Firmy są tak różne jak ludzie, którzy je tworzyli i którzy nimi zarządzają. Coraz większego znaczenia nabiera umiejętność rozwiązywania przez zarządy kluczowego paradoksu związanego z generowaniem zysku dla inwestorów, ale też realizowania długookresowych celów społecznych zgodnych z oczekiwaniami wszystkich interesariuszy i budowania wspólnej wartości (Porter i Kramer, 2011).

Polityka gospodarcza prowadzona przez rządy krajowe, jak też kierowanie przedsiębiorstwami przez zarządy ma wiele podobieństw. Decydenci muszą nieustannie godzić interesy wielu interesariuszy, muszą nieustannie poszuki-

wać kompromisów między różnymi celami i potrzebami. Może pomóc w tym koncepcja paradoksu i budowanie kompetencji paradoksalnego przywództwa (Pearce i in., 2019), które uczy, jak realizować wiele celów jednocześnie i nie rezygnując z żadnego.

Dziś, gdy globalizacja, innowacje, hiperkonkurencja i rosnące wymagania społeczne tworzą coraz bardziej dynamiczne i skomplikowane środowisko, paradoks staje się ważną koncepcją ułatwiającą zrozumienie współczesnych organizacji i zarządzanie nimi. Propozycja paradoksu jako metateoretycznej perspektywy wnosi do nauk społecznych aparat badawczy, umożliwiający głębsze zrozumienie konstrukcji, relacji i dynamiki występujących w otoczeniu napięć organizacyjnych, wzbogacając jednocześnie istniejące teorie i procesy teoretyzowania. Dynamiczne zmiany technologiczne, polityczne i społeczne nie tylko modyfikują dotychczasowe paradoksy, ale sprzyjają też powstawaniu nowych. To uzasadnia kontynuowanie badań dążących do opisu, zrozumienia i skutecznego rozwiązywania paradoksów w działaniach gospodarczych (Połowczyk, 2014, 2022b).

Tradycyjna teoria opiera się na racjonalnych, logicznych i liniowych przesłankach, podczas gdy perspektywa paradoksalna wyłania się z podejścia nieoczywistego, sprzecznego z intuicją i związanego z napięciami. Tradycyjna teoria organizacji zakłada, że nauka pozwala w sposób obiektywny odkrywać prawdę i formułować zalecenia dla polityków i menedżerów. Koncepcja paradoksu zakłada natomiast, że poznanie i zrozumienie wymaga czasu i powstaje z konfrontacji przeciwstawnych, ale współistniejących dynamicznych sił w kontekstach społecznych. Paradoks pomaga w akceptacji różnych poglądów i wspiera tolerancję dla różnorodności.

Bibliografia

- Acemoglu, D. i Robinson, J. A. (2014). *Dlaczego narody przegrywają. Źródła władzy, pomysłowości i ubóstwa*. Zysk i S-ka Wydawnictwo.
- Ash, T. G. (2022). *Obrona liberalizmu. Eseje o wolności, wojnie i Europie*. Fundacja Kultura Liberalna.
- Barton, D. (2011, marzec). Capitalism for the long term. *Harvard Business Review*, 85–91.
- Bazerman, M. H., Loewenstein, G. i Moore, D. A. (2002). Why good accountants do bad audits. *Harvard Business Review*, 80(11), 97–102.
- Bebchuk, L. A. i Tallarita, R. (2020). *The illusory promise of stakeholder governance*. Discussion Paper, 1052. Harvard Law School. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3544978>
- Cameron, R. i Neal, L. (2004). *Historia gospodarcza świata*. Książka i Wiedza.
- Chen, M. J. (2002). Transcending paradox: The Chinese ‘middle way’ perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2/3), 179–199.
- Collingwood, H. (2001, czerwiec). The earnings game: Everyone plays, nobody wins. *Harvard Business Review*, 65–74.

- Galor, O. (2022). *Podróż ludzkości. O pochodzeniu bogactwa i nierówności*. Zysk i S-ka Wydawnictwo.
- Gorynia, M. (2022, 25 października). O umiarze w ekonomii. *Rzeczpospolita*.
- Graham, J. R., Harvey, C. R. i Rajgopal, S. (2004). *The economic implications of corporate financial reporting*. NBER Working Paper, 10550. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w10550/w10550.pdf
- Kołodko, G. (2014). Nowy pragmatyzm, czyli ekonomia i polityka dla przyszłości. *Ekonomista*, 4, 161–180.
- Kornai, J. (1985). *Niedobór w gospodarce*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Lafley, A. G. (2009, maj). What only the CEO can do. *Harvard Business Review*, 54–62.
- Landes, D. S. (2017). *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*. Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza.
- Lewis, M. W. i Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127–149. <https://doi.org/10.1177/0021886314522322>
- Łysek, A. i Polowczyk, J. (2008). Gra w zyski i zadania audytorów. *Przegląd Organizacji*, 9, 35–38.
- Martin, R. (2010, styczeń-luty). *The age of customer capitalism*. *Harvard Business Review*, 58–65.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press.
- Pearce, C. L., Wassenaar, C. L., Berson, Y. i Tuval-Mashiach, R. (2019). Toward a theory of meta-paradoxical leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 31–41.
- Piketty, T. (2015). *Kapitał w XXI wieku*. Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Polowczyk, J. (2012). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Polowczyk, J. (2014). Zarządzanie strategiczne jako wielowymiarowa przestrzeń paradoksów. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2(2), 107–125.
- Polowczyk, J. (2022a, 27 września). Akcjonariusze kontra inni interesariusze, *Rzeczpospolita*.
- Polowczyk, J. (2022b). *Paradoksy w zarządzaniu strategicznym. Podejście ewolucyjno-behawioralne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-108-8>
- Porter, M. E. i Kramer, M. R. (2011, styczeń-luty). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 62–77.
- Pozen, R. C. (2010, grudzień). The case for professional boards. *Harvard Business Review*, 50–58.
- Simon, H. A. (1976). *Działania administracyjne*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Smith, A. (1989). *Teoria uczuć moralnych*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Smith, A. (2007). *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Smith, W. K. i Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
- Thaler, R. H. i Sunstein, C. R. (2010). *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*. Zysk i S-ka Wydawnictwo.
- Wilkinson, R. i Pickett, K. (2011). *Duch równości. Tam, gdzie panuje równość, wszystkim żyje się lepiej*. Wydawnictwo Czarna Owca.
- Williamson, O. E. (1998). *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*. Wydawnictwo Naukowe PWN.