

e-ISSN 2300-9918

# HUMANITIES | AND SOCIAL | SCIENCES |

**Quarterly, Volume XX**  
(October - December)  
**Research Journal 22**  
(4/2015)

**Volume Editor**  
**Joanna Wiazewicz**

HSS Journal indexed, among others, on the basis of the reference of the Minister of Science and Higher Education in The Central European Journal of Social Sciences and Humanities (CEJSH), ERIH PLUS and Index Copernicus Journal Master List 2014.

Issued with the consent of the Rector

**Editor in Chief**  
**Publishing House of Rzeszow University of Technology**  
Leonard ZIEMIANSKI

**Composition of the Scientific Papers Council**  
**of the Faculty of Management at Rzeszow University of Technology**  
**„Humanities and Social Sciences”**

Grzegorz OSTASZ – Chairman (Poland)  
Justyna STECKO – Editorial assistant (Poland)

**members:**

Alla ARISTOVA (Ukraine), Heinrich BADURA (Austria), Guido BALDI (Germany)  
Aleksander BOBKO (Poland), Zbigniew BOCHNIARZ (USA)  
Viktor CHEPURKO (Ukraine), Zuzana HAJDUOVÁ (Slovakia)  
Wilem J.M. HEIJMAN (The Netherlands), Tamara HOVORUN (Ukraine)  
Beatriz Urbano LOPEZ DE MENESES (Spain), Nicanor Ursua LEZAUN (Spain)  
Józef MANDZIUK (Poland), Aleksandr MEREZHKO (Ukraine)  
Nellya NYCHKALO (Ukraine), Annely ROTHKEGEL (Germany)  
Josef SABLİK (Slovakia), Henryk SKOROWSKI (Poland)  
Mykoła STADNIK (Ukraine), Beata SZLUZ (Poland)  
Anatoliy TKACH (Ukraine), Michael WARD (Ireland)

**Editor in Chief**

Grzegorz OSTASZ (Poland)

**Editorial Committee (Thematic editors)**

Stanisław GĘDEK (Poland), Aleksandr GUGNIN (Poland)  
Waldemar PARUCH (Poland), Krzysztof TERESZKIEWICZ (Poland)

**Editorial assistant**

Justyna STECKO (Poland)

**Statistical editor**

Tomasz PISULA (Poland)

**Members of editorial staff**

Andrzej GAZDA (Poland), Agata GIERCZAK (Poland)  
Marta POMYKAŁA (Poland), Beata ZATWARNICKA-MADURA (Poland)

**Volume editor**

Joanna WIAŻEWICZ (Poland)

**Language editors**

Glyn David GRIFFITHS (The United Kingdom), Tatiana GUGNINA (Poland)  
Alewtina ŁAWRINIENKO (Russia), Ruth MALOSZEK (Germany)  
Magdalena REJMAN-ZIENTEK (Poland), Anna ROMAN (Poland)

**Project of the cover**

Damian GĘBAROWSKI

The printed version of the Journal is an original version.

p-ISSN 2300-5327

e-ISSN 2300-9918

Publisher: Publishing House of Rzeszow University of Technology,  
12 Powstańców Warszawy Ave., 35-959 Rzeszow (e-mail: [oficyna1@prz.edu.pl](mailto:oficyna1@prz.edu.pl))  
<http://oficyna.portal.prz.edu.pl>

Editorial Office: Rzeszow University of Technology, The Faculty of Management,  
10 Powstańców Warszawy Ave., 35-959 Rzeszów, phone: 17 8651383, e-mail: [zeszyty@prz.edu.pl](mailto:zeszyty@prz.edu.pl)  
<http://hss.portal.prz.edu.pl>

Additional information and an imprint – p. 211

## SPIS TREŚCI

<b>Od Komitetu Redakcyjnego</b> .....	7
<b>Arkadiusz Adamczyk, Katarzyna Kaźmierczak:</b> The national minorities in the Polish politics. The past and the present.....	9
<b>Bogusław Bembenek, Katarzyna Kowalska:</b> Social clusters – open space for social innovations development .....	27
<b>Justyna Chłodna:</b> Righteous non-charismatic leader most effective in Polish organizations? In search of a culture-sensitive competency model for Poland.....	45
<b>Елена Чуйко:</b> Определение уровня личностной зрелости у специалистов социономических профессий .....	63
<b>Анна Чечельницкая, Анна Самокина:</b> Психоисторический дискурс украинской истории XX-XXI ст.ст.....	73
<b>Krzysztof Czubocho, Krzysztof Rejman:</b> Społeczeństwo czasu wolnego i konsumpcji w dobie postmodernizmu: analiza socjologiczna.....	99
<b>Krzysztof Kawalec:</b> Myśl polityczna – zwierciadło społecznych aspiracji oraz pragnień. Możliwości (oraz korzyści) badawcze, ograniczenia, bariery, pułapki .....	111
<b>Алекс Корновски:</b> Доверие как элемент социального капитала и факторы, стимулирующие и дестимулирующие его развитие .....	125
<b>Beata Petrecka, Urszula Pietrzyk, Justyna Stecko:</b> Problem tożsamości Europy w świetle założeń postmodernizmu .....	135
<b>Stanisław J. Rysz:</b> Światowe Dni Młodzieży 2016 – analiza zagrożeń i szacowanie ryzyk komunikacyjnych. Studium na przykładzie dni diecezjalnych w województwie podkarpackim .....	145
<b>Marek Sobolewski:</b> Automatyzacja analizy skupień w programie STATISTICA .....	159
<b>Jacek Strojny, Anna Prusak, Monica Garcia-Melon:</b> The AHP implementation in strategic management process – a case study of decision making in Polish local administration .....	169
<b>Iwona Ślęzak-Gładzik:</b> Zawód coach. Kształcenie coachów w Polsce.....	183

<b>Nataliya Zavatskaya</b> : Features a holistic process of adaptation of the individual in social systems and internet network.....	199
Lista Recenzentów współpracujących z „Humanities and Social Sciences” .....	209
Informacje dodatkowe .....	211

## CONTENTS

<b>From the Editorial Committee</b> .....	7
<b>Arkadiusz Adamczyk, Katarzyna Kaźmierczak:</b> The national minorities in the Polish politics. The past and the present.....	9
<b>Bogusław Bembenek, Katarzyna Kowalska:</b> Social clusters – open space for social innovations development .....	27
<b>Justyna Chłodna:</b> Righteous, non-charismatic leader most effective in Polish organizations? In search of a culture-sensitive competency model for Poland.....	45
<b>Elena Czuiko:</b> Determination of maturity level of sociometric professions specialists.....	63
<b>Anna Czezelnicka, Анна Самокіна:</b> Psychohistorical discourse Ukrainian history XX-XXI articles.....	73
<b>Krzysztof Czubochoa, Krzysztof Rejman:</b> Leisure and consumption society in the age of postmodernism: a sociological analysis.....	99
<b>Krzysztof Kawalec:</b> Political thought - a mirror of social aspirations and desires. Scientific opportunities (and benefits), limitations, barriers, pitfalls.....	111
<b>Aleks Kornowski:</b> Trust as an element of social capital and stimulating and destimulating factors.....	125
<b>Beata Petrecka, Urszula Pietrzyk, Justyna Stecko:</b> The problem of European identity in the light of postmodernism assumptions.....	135
<b>Stanisław J. Rysz:</b> World Youth Day 2016 – hazard analysis and evaluation of risks of transportation. Study on the example of days in dioceses in Podkarpackie region.....	145
<b>Marek Sobolewski:</b> Automation of clustering in STATISTICA.....	159
<b>Jacek Strojny, Anna Prusak, Monica Garcia-Melon:</b> The AHP implementation in strategic management process – a case study of decision making in Polish local administration .....	169

<b>Iwona Ślęzak-Gładzik:</b> Coach profession. Coaching education in Poland.....	183
<b>Nataliya Zavatskaya:</b> Features of a holistic process of adaptation of the individual in social systems and Internet network .....	199
The list of reviewers cooperating with Scientific Papers entitled “Humanities and Social Sciences” .....	209
Additional information .....	211

## **From the Editorial Committee**

We are giving you the next 22nd (4/2015) issue of the Scientific Journal of the Faculty of Management at the Rzeszow University of Technology entitled "Humanities and Social Sciences".

The aim of the Publisher is to raise the merits and the international position of the quarterly published by the Faculty of Management, that is why we are still developing the cooperation with foreign team of reviewers, as well as an international Scientific Council.

The Editors have also attempted to apply for international databases, currently the quarterly HSS is indexed in **Index Copernicus Journal Master List, The Central European Journal of Social Sciences and Humanities (CEJSH)** and **ERIH PLUS**.

The articles published in this publication are devoted to the broader issues of the humanities and social sciences. They are the result both of theoretical and empirical research. The covered subjects vary considerably, reflecting the interdisciplinary nature of the Journal. We do hope that the published papers will meet your kind interest and will be an inspiration to further research and fruitful discussions.

On behalf of the Editorial Board of "Humanities and Social Sciences" we would like to thank the Authors for sending the results of their research. We would like to express particular gratitude to the Reviewers for their valuable feedback that greatly contributed to increasing values of the scientific publications.

With compliments  
*Editorial Committee*

**Arkadiusz ADAMCZYK<sup>1</sup>,**  
**Katarzyna KAŻMIERCZAK<sup>2</sup>**

## **THE NATIONAL MINORITIES IN THE POLISH POLITICS. THE PAST AND THE PRESENT**

Reborn in 1918, from the very outset, the Polish State was confronted with the necessity of coping with an important internal issue – the one regarding the relations between ethnic Poles and the representatives of other nations who after 1923 became new citizens of the Polish Republic. Three basic factors seem to have determined the way in which the problem under discussion was dealt with in the inter-war period: 1/ the ratio of Poles to non-Poles and social differences between the two groups; 2/ interference of external forces; 3/ disputes which arose between those who opted for the building of mono-ethnic nation State and those who wished to see the restoring of a multinational Republic similar to that existing before the partitions in the 18th century. During the Second World War the problem of how to regain independence became again of crucial importance for all Poles. The problems connected with the ethnic minorities had quite naturally moved to the margin of political considerations. The Polish leaders stressed the need to grant national minorities the right to develop their cultural activity and secure for them the freedom of religious practice. The German minority, however, was excluded from this offer. It was demanded that the Germans as bearing responsibility for the suffering of the Polish people, should be forced to leave Poland. The effects of social-mechanisms that were decided in Yalta caused Poland to become a mono-ethnic state. The factors that determined it were as follows: 1/ the Nazi Holocaust which nearly occasioned the total physical annihilation of the Polish Jews community; 2/ displacement of the Germans from the lands granted to Poland; 3/ the lack of choice of a “new mother country” among Ukrainian, Byelorussians, and Lithuanian people, and automatic ascription of Soviet nationality to the former citizens of the Republic of Poland those of Slavic but non-Polish descent; 4/ settlement of the expelled Poles from behind the eastern border into the so-called “Recovered Territories”. In turn, the imperative of integration and willingness to implement the rules in force in the structure of United Europe defined the status of national minorities in Poland after 1989.

**Keywords:** national minorities, internal politics, political concepts.

### **1. THE PERIOD OF THE INDEPENDENT POLAND 1918-1939**

Reborn in 1918, from the very outset, the Polish State was confronted with the necessity of coping with an important internal issue – the one regarding the relations between the ethnic Poles and the representatives of other nations who after 1923 (the date which marks the final delineation of the Polish borders) became new citizens of the Polish Republic. Three basic factors seem to have determined the way in which the problem under discussion was dealt with in the inter-war period: 1) the ratio of Poles to non-Poles

---

<sup>1</sup>Dr hab. prof. UJK Arkadiusz Adamczyk, Uniwersytet Jana Kochanowskiego, Filia w Piotrkowie Trybunalskim, Słowackiego 114/118, 97-300 Piotrków Trybunalski, autor korespondencyjny: e-mail: adark@interia.pl

<sup>2</sup> Dr Katarzyna Kaźmierczak, Urząd Gminy Moszczenica, powiat piotrkowski.



and social differences between the two groups which made itself apparent in the course of introducing a new social order in the resuscitated Poland. 2) interference of external forces 3) disputes which arose between those who opted for the building of a mono-ethnic State and those who wished to see the restoring of a multinational Republic similar to that existing before the partitions in the 18<sup>th</sup> century.

a) national and socio-economic structure

According to the census carried out in 1921 there were 27 million people in the Polish Republic which covered the area of 388 000 square kilometers. The Poles made up 69.2 percent of the total number of the population; the Ukrainians 14.3 percent, the Jews 7.8 percent, Byelorussians and the Germans 3.9 percent of the total. Russians, Lithuanians, Czechs, Tartars, Hungarians and Gypsies constituted less than one percent of the whole society. At the same time there were a few million Poles staying outside the Polish State. The largest Polish diaspora lived in the old Russian Empire (about 2 million people out of whom seven hundred thousand returned to Poland in the years 1921-1924) A smaller group about 1 million and a half were residents in Germany. There were also some Poles living in Lithuania (two hundred thousands) the Czech Republic (one hundred twenty thousands) and Latvia (80 thousands).

Two constitutions adopted by the Polish Parliament in 1921 and 1935 formed the basis for normalizing the relations between different ethnic groups<sup>3</sup>. The first of the Constitutions mentioned in the above rested for its treatment of national minorities on a compromise reached between the National Democrats (the representatives of the right wing party gathered around the leader of the Polish nationalists, Roman Dmowski) who formed a leading political force in the Legislative Assembly and the leaders of socialist and popular parties. If the representatives of the strongest faction in Parliament aimed at reducing the rights of non-Polish citizens to an absolute minimum trying to secure for the Poles a dominant position in the country, then the members of the leftist parties wanted to put the relations with ethnic minorities on equal and friendly terms. The text of the Constitution tried to reconcile a drive for eliminating ethnic minorities altogether from public life with a tendency to enable them to get themselves integrated into the social fabric.

The efforts, however, to achieve such conflicting ideological goals resulted in passing regulations which were contradictory, harmful to ethnic minorities and went against a desire expressed in the preamble to the Constitution to ensure “the development of all moral and material powers for the good of the whole of regenerated mankind and to ensure the equality of all citizens, respect for labor, all due rights, and particularly the security of State protection”. Some regulations also conflicted with the article 109 of the Constitution which gave each citizen the right to preserve their national identity and to use their mother tongue. Under the article, ethnic minorities were also guaranteed the right to develop their own cultural activity. To exemplify incompatibility between various articles,

---

<sup>3</sup> A little earlier – that is - in February the twentieth, 1919, the Constitutional Charter was adopted supposed to be in effect only in the so-called transitional period until the Constitution proper was established. This charter, however, confined itself to regulating nothing but the relations between the executive and the legislative branch of government addressing neither rights nor duties of citizens. *Dziennik Praw Państwa Polskiego (Law Gazette for the Polish Republic)* (1919) No. 19, item 226.

it suffices to juxtapose the article 96 (which guarantees legal equality and announces the abolition of hereditary and class privileges and titles) the article 104 (which gives everyone the right to express freely their opinion) and the article 111 (which states that all citizens are guaranteed the freedom of conscience and religious practice) with the article 114 under which the Catholic Church was granted a leading position among formally equal denominations on the ground that it represented a religion of the vast majority of the nation. Provisions included in the articles 109-116 concerning the right to form public organizations could and were used against national minorities. The provisions in question enabled the State to exercise control over various associations and interfere in people's life each time social order and good mores were claimed to be disturbed. Furthermore, the Catholic Church was not subject to the supervision of the State administration. The activity of the Catholic Church was regulated by the treaty concluded with the Holy See (in practice, after the ratification of the concordat by the Polish Parliament, the State willingly gave up any form of interference in the Church activity – except for those cases where Catholic priests were suspected of breaching the regulations of the Civil Code)<sup>4</sup>.

The legal order created by the March Constitution met with a disapproval from the Piłsudski's adherents (and the Marshall himself) who managed to seize power by carrying out successful coup d'état in May 1926. Most ideas which underlay the Constitution of 1921 (including regulations concerning the rights and duties of the ethnic minorities) clashed with political conceptions of the new rulers of Poland. The latter were especially opposed to elevating the concept of nation to the status of a crucial political value. The representatives of the Piłsudski's camp believed that overemphasizing the significance of the concept of nation led to the diminishing of the authority of the State which was given an all-important place in the structure of political conceptions they had developed. With the idea of the State put at the head of their ideological arrangements, the concept of nation sank into a level of secondary importance. By the same token they denied the need for "national consolidation" and stressed the necessity of building a strong state capable of coping with all the problems that might appear because of ethnic differences. Such an approach was later mirrored in the regulations included in the Constitution of 1935. In the first article of the Constitution the Polish State was described as a common good of all citizens<sup>5</sup>. With the State assumed to be a common good, the authors of the Constitution saw no need to tackle - at least at the constitutional level - the problem of the ethnic minorities.

As for the inter-war period, minority policy can be said to have engrained in the hope for assimilating the aspirations of national minorities into the idea of "modern nation building" (which was contradictory) or (after 1926) "modern state building"<sup>6</sup>. As a matter

---

<sup>4</sup> *Ustawa z dnia 17 marca 1921 r. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej w: Dziennik Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej (Fundamental Statute dated the seventeenth of March, 1921. The Constitution of the Polish Republic: Law Gazette for the Polish Republic) (1921), No 44, Entry 267.*

<sup>5</sup> *Ustawa z dnia 23 kwietnia 1935 r. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej w: Dziennik Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej (Fundamental Statute dated the twenty-third of April, 1935. The Constitution of the Republic of Poland: Law Gazette for the Polish Republic) (1935), No 30, Entry 227.*

<sup>6</sup> That is why Andrzej Chojnowski is absolutely right in concluding his research on the relations between the Polish State and the ethnic minorities with a remark that there was no chance of overcoming national antagonisms in the socio-economic reality of the Second Republic. A.

of fact, it was only a circle of the adherents of Marshal Józef Piłsudski and - it needs to be added, in the period limited to the years 1918-1921 - that took into consideration the eventuality of the Polish assistance in the process of forming separate national states satisfying ambitions of those non-Polish nations that had once inhabited the pre-partitioned Poland. The conclusion of the treaty of Riga (21 III 1921) putting an end to a war between the Soviet Russia and Poland marked the abandoning of all the plans for creating political organisms separating Poland from the Soviet State, which in turn meant that Poland had been left with no other option but to incorporate territories where the Poles were in the minority. The final delineation of the Polish borders along the lines of 1921 ( which were recognized by an international community in 1923) necessitated the recognition of one-third of the non-Polish population as Polish citizens. The Polish elites were quite aware that such a development was likely to result in the representatives of national minorities oscillating between loyalty, indifference, and hostility to the Polish State.

The Ukrainians were a group that caused most problems for the Polish administration. Separatist tendencies were the strongest among them and they took the lead in the acts of violence directed against both the representatives of the Polish elites as well as against ordinary Poles. The fact that Poland failed to meet the obligations incurred during the Polish-Soviet war was used by the Ukrainians as a pretext for anti-government action. Cultural autonomy, the freedom of speech or political rights did not suffice to satisfy their ambitions and discourage them from carrying out violent acts<sup>7</sup>. The extremist actions such as the assassinations of the Vice-Chairman of the Polish parliament Tadeusz Hołówko ( 1931) and Minister of Internal Affairs Bolesław Pieracki (1934) or the assaults on the villages situated near the Soviet border with the majority of the Polish population made it necessary for the government to react firmly. In response to the acts of terror the government decided to conduct military "pacification" of the eastern parts of Poland, which had the effect of significantly deteriorating the living conditions of the Ukrainians<sup>8</sup>.

---

Chojnowski, *Koncepcje polityki narodowościowej rządów polskich w latach 1921-1939 (The Conceptions of National Minorities Policy of the Polish Governments in the Years 1921-1939)*, Wrocław 1979, p. 248.

<sup>7</sup> The elites of the Ukrainian nationalists did not rely in their demands on the so-called Piłsudski-Petlura agreement (June, 21, 1920) as it included provisions putting a great stress upon the protection of the Polish property in the future Ukrainian State and upon equal rights of both nations. More often they called for carrying into effect the bill passed by the Polish Parliament (September, 26, 1922) concerning local self-government in the Eastern provinces of Lwów, Tarnopol and Stanisławów. Under the bill, the local legislative body was to be made up of two separate houses – Polish and Ukrainian. Furthermore, Polish authorities were under obligation to establish the Ukrainian University in Lwów and South-Eastern districts of Poland were not to be affected by the Polish colonization.

<sup>8</sup> According to Władysław Pobóg-Malinowski the pacification of Poland Minor lasted 10 weeks - from September the 16<sup>th</sup> to November the 30<sup>th</sup> 1930. It started with the arrest of 30 former Ukrainian Deputies to the Polish Parliament and about hundred of the most active and harmful Ukrainian activists. The youth organization "Płast" controlled entirely by the terrorists was disbanded. These steps were followed by the shutting down of the three Ukrainian secondary schools in Rohatyn, Drohobycz and Tarnopol. The police restricted their actions to searching houses for weapons or for some links likely to help in detecting illegal organizations usually based in public reading rooms or cooperatives of various kind. The latter were usually run by young and educated abroad members of

Political terrorism of the latter also led the authorities to set up a seclusion camp in Bereza Kartuska which was later made use of by the ruling camp for combating political opponents of every hue<sup>9</sup>.

The difficulties caused by the Jewish population were of a different nature and can be put down to two factors: 1) a reluctance to integrate into the whole society 2) high natural growth of the Jews<sup>10</sup>. Contrary to what is generally assumed, the Jews living in Poland were far from being as well-off as their brothers from Western Europe or from the US. Hence, the increase in the Jewish population, combined with a tendency to isolate oneself from the rest of the society, was a fact that contributed to the expansion of the areas of poverty in the Polish Republic, fostering conflicts between the Jews and the Poles. And with the Jewish elites reacting only half-heartedly to some Polish friendly gestures<sup>11</sup>, the approval of a policy calculated to make the Jews integrate and live on a peaceful basis with the Poles was gradually giving way to a conviction that it was better-advised to help the program of the Jewish emigration<sup>12</sup>.

The Byelorussian minority occupied the least place in the Polish politics. The reason for this was a low national self-awareness of the Bielorrussians themselves – the fact of which the Polish authorities were clearly aware<sup>13</sup>. It was believed that this group was

---

secret societies. If in carrying out their operations the police was disturbed in any way, then a more painful search was administered, which consisted in putting salt in sugar or spilling oil over flour in the shops. In doing this the police only copied the methods employed by the Ukrainians. The policemen resorted to beating only when resisted with the use of force. After September the 16<sup>th</sup>, the troops intervened only to prevent the Ukrainians from carrying out the acts of violence. At the request of a governor, military authorities sent in the cavalry to a disturbed region. For a few days up to a few weeks, the population was required to billet soldiers and provide hay and clover for horses. This duty was usually accompanied by bothersome police searches. No single shot was fired for the whole duration of the pacification. Beating was the only punishment suffered by those who attempted the armed resistance. No Ukrainian building and no single haystack was set on fire, even though that was exactly the method of action employed by the Ukrainians. W. Pobóg-Malinowski, *Najnowsza historia polityczna Polski (okres 1914-1939) (Political History of Poland. The Period 1914-1939)*, t. 2, Gdańsk 1990, pp. 726-727.

<sup>9</sup> See. I. Polit, *Miejsce odosobnienia w Berezie Kartuskiej w latach 1934-1939 (The Isolation Place in Bereza Kartuska in the Years 1934-1939)*, Toruń 2003; W. Śleszyński, *Obóz odosobnienia w Berezie Kartuskiej (The Isolation Camp in Bereza Kartuska)*, Białystok 2003.

<sup>10</sup> J. Tomaszewski, *Zarys dziejów Żydów w Polsce w latach 1018-1939 (The Outline of the History of the Jews in Poland 1018-1939)*, Warszawa 1990, pp. 36-38.

<sup>11</sup> In the years 1926-1931 the question of the citizenship of half a million of the Jews, who moved to Poland after the outbreak of the Bolshevik Revolution, was settled. Józef Piłsudski gave the Minister of Internal Affairs, Sławoj Składkowski, a clear order to grant these Jews the Polish passports. "Poland – said Piłsudski – cannot afford to have a few hundred thousands of dissatisfied and second-class citizens who are highly likely to hate the country of their residence". A. Adamczyk, *Generał Sławoj Felicjan Składkowski (1885-1962) Zarys biografii politycznej (General Sławoj Felicjan Składkowski (1885-1962). Political Biography. The Outline)*, Toruń 2001, p. 172.

<sup>12</sup> B. Miedziński, *Uwagi o sprawie żydowskiej (Remarks on the Jewish Question)*, Warszawa 1938.

<sup>13</sup> According to Waldemar Paruch, his fact made the authorities willing to treat Byelorussians as a transitional group and not as a fully formed nation. W. Paruch, *Od konsolidacji państwowej do konsolidacji narodowej. Mniejszości narodowe w myśli politycznej obozu piłsudczykowskiego 1926-1939 (From the State to National Consolidation. National Minorities in the Political Thought of the Piłsudski's Camp 1926-1939)*, Lublin 1997, p. 209.

highly unlikely to become the source of any serious problems<sup>14</sup>. The same, however, cannot be said of the German question a special complexity of which resulted from the necessity of meeting the obligations incurred by Poland right after the regaining of an independent State.

b) International environment and the policy towards minorities

All the problems which the Polish authorities had with the German minority did not stem simply from the fact that there was a great number of Germans resident in the Polish Republic. Not only were they thought of as a creative and useful element but they were also considered to be generally loyal to the Polish State<sup>15</sup>. The core of the problem lay in the instrumental use of the minority question by the Weimar Republic and later by the Third Reich. The so-called small treaty of Versailles gave Germany the right to interfere in the internal affairs of Poland if these pertained to minority situation<sup>16</sup>. With the Polish Foreign Minister Józef Beck denouncing the treaty (13 IX 1934), this meddling was brought to an end. By this act the western neighbor of Poland was given to understand that Poland put a free hand in shaping its minority policy ahead of a long diplomatic haggling aimed at securing some concession to Poles staying abroad<sup>17</sup>. The refusal to honor the treaty just mentioned was also a clear signal to others; for it needs to be said that not only did the politicians of the Weimar Republic aid and abet the German minority in the acts directed against the Polish authorities but they also egged the Ukrainians on to follow suit.

In formulating its minority policy the Polish government was forced to take into consideration the plans and intentions of the Eastern neighbor of Poland. Taking advantage of the Communist cells existing in Poland the Soviet government tried to destabilize the internal situation in the Polish Republic by instigating the Ukrainians, Byelorussians and the Jews to carry out anti-Polish acts. The Poles considered the threat posed by the Soviets to be more harmful than the one posed by the Germans<sup>18</sup>.

---

<sup>14</sup> *Stenograficzne sprawozdanie 12 posiedzenia Sejmu RP* (9 II 1931) (*Stenographic record of the twelve session of the Polish Parliament* (February, 9, 1931))

<sup>15</sup> Archiwum Akt Nowych w Warszawie, Prezydium Rady Ministrów, Protokoły posiedzeń Rady ministrów, sygn. 34, k. 478. Protokół z 28 posiedzenia RM w dniu 18 VIII 1926 r, s. 2. (The Modern Record Office in Warsaw, Presidium of the Cabinet, The Minutes of the Cabinet Sessions, Sign. 34, Col. 478. The Minute of the 28<sup>th</sup> Session on the 18<sup>th</sup> of August 1926)

<sup>16</sup> The small treaty of Versailles was imposed upon the States that emerged after the First World War. Poland as one of those states was not allowed to invoke reciprocity principle and call for respecting the rights of the Poles resident in the countries of the so-called Vienna Order of 1815 (the Weimar Republic among others)

<sup>17</sup> M. Mroczo, *Polska myśl zachodnia 1918-1939. Kształtowanie i upowszechnianie* (*The Polish „Western Thought”. Its Crystallization and Promulgation*), Poznań 1986, p. 271.

<sup>18</sup> The reverse situation should also be mentioned. The Polish policy towards the Soviet Union also involved the so-called Promethean program which was to consist in the attempts to detach from the Soviet Union its national minorities and help them build their own states. This idea was designed to weaken the Russian influence in the Baltic area, central Asia, the Caucasus, and to form a buffer zone separating Poland from the Soviet Union. W. Bączkowski, *Prometeizm polski* (*the Polish Promethean Movement*), Warszawa brw; S. Mikulicz, *Prometeizm w polityce II Rzeczypospolitej* (*The Promethean Movement in the policy of the Second Republic*) Warszawa 1971; T. Schaezel,

## c) national minorities in the Polish political conceptions

The minority problem was inherently bound up with two political conceptions that emerged at the dawn of an independence and contained different visions of what territorial shape the resurgent Poland should take on. The fundamental issue that had to be addressed by the authors of both conceptions was that of the security of the reborn Poland – both internal and external. The so-called incorporation program created by the leader of the Polish nationalists, Roman Dmowski, endorsed the idea of building an ethnically homogenous Polish State. As far as territorial issues were concerned, the Polish nationalists called for incorporating all the territories in which Poles constituted the majority of the whole population - plus some areas to which Poland could lay claims invoking the so-called historical rights. Leaving outside Poland the areas where Poles were considerably outnumbered by the representatives of other nations was to guarantee the possibility of building a coherent state organism and rule out the necessity of struggling with the separatist movements in the future. A different view was held by the Piłsudski's adherents supporting the federation program. In addition to the idea of creating small nation States federated with Poland – States which were supposed to form a bulwark separating Poland from the Soviet Russia, the proponents of this conception thought of achieving maximal objectives by planning to resuscitate the First Polish Republic ( that is the one that had ceased to exist following the partitions taking place in the latter half of the 18 century). It was obvious that the projected State which the adherents of the federation program wanted to create was of course to include ethnic minorities - the latter were even considered to be a desirable element in the reemerging Poland. In this conception Poland was to derive strength from its demographic potential regarded as a real asset in the possible conflict with one of the two aggressive neighbors<sup>19</sup>.

The divisions between the supporters and the opponents of the idea of living on a peaceful basis with the ethnic minorities within one State crystallized in the period 1918-1921 prevailed until the mid-thirties. The rising tension in the international relations towards the end of the 30s made it of course necessary to pay some attention to the problem of the ethnic minorities but gave rise to no new phenomena<sup>20</sup> concerning minority question which would be worthy of separate analysis.

---

*Racja stanu Polski na Wschodzie (the Polish Reason of State in the East)*, „Niepodległość” 1972, No VIII, pp. 225-249.

<sup>19</sup> P. Bartosiewicz, *Polskie koncepcje geopolityczne w XX w.*, [w:] *Świat wokół Rzeczypospolitej. Problematyka zagraniczna w polskiej myśli politycznej w pierwszej połowie XX w. (The Polish Geopolitical Conceptions In the 20th Century w: The Word around The Polish Republic. The Problems of Foreign Policy in the Polish Political Thought in the First Half of the 20th Century)*. ed. by W. Paruch, K. Trembicka, Lublin 2007, pp. 36-42.

<sup>20</sup> Jacek Majchrowski, an expert in the political thought of the ruling camp indicates that the Polish elites had to address the Jewish question for demographic reasons, the German question because of the rising threat from the Third Reich, and the Slav minorities question due to their increasing emancipation demands. J Majchrowski, *Silni – zwarci gotowi. Myśl polityczna Obozu Zjednoczenia Narodowego (The Strong and the Ready. The Political Thought of the Camp for the National Unity)*, Warszawa 1985, p. 118.

## 2. THE PERIOD OF THE SECOND WORLD WAR 1939-1945

During the Second World War the problem of how to regain independence became again of crucial importance for all Poles. The problems concerning ethnic minorities had quite naturally moved to the margin of political considerations, which, however, does not mean that they stopped being dealt with altogether. During the war, minority problems were paid attention to in the context of the discussion of a more general question of how to organize social and political realm after the war had come to an end. The Polish leaders stressed the need to grant national minorities the right to develop their cultural activity and secure for them the freedom of religious practice provided the representatives of minority groups remained law-abiding citizens of the Polish State. The German minority, however, was excluded from this offer, which – considering atrocities committed by the Germans during the war – was hardly surprising. It was demanded that the Germans as bearing responsibility for the suffering of the Polish people, should be forced to leave Poland and their property should be confiscated. Despite the Holocaust, the future of the Jewish minority also became the object of the controversy. Some political circles wanted the Polish government to do its best to enable the Jews to emigrate. Most, however, opted for putting off the discussion of the problem till the restoration of an independent State<sup>21</sup>.

A more detailed stance on the minority problem crystallized gradually following the successive announcements of the decisions arrived at during the conferences held in Teheran, Yalta and Potsdam. The representatives of the Great Powers decided that the German population would be compulsorily displaced from the areas to be incorporated to Poland. At the same time the Poles expected to settle the areas abandoned by the Germans were to be expelled from the Eastern provinces of the pre-war Poland ( this displacement was referred to as a “willing repatriation”) – now, to be annexed by the Soviet Union. In taking the crucial decisions, the leaders of the Great Powers passed over in silence the non-Polish, mainly Ukrainian, minority living in the Polish East before the outbreak of the war. The Polish elites, however, could not ignore the fact that the Polish State had been robbed of more than half of its pre-war territory and that 3 million of its citizens had been put under the foreign jurisdiction. Even the changes in the sentiments of the national minorities<sup>22</sup> discerned during the war - often put down to a wrong-headed minority policy carried out in the inter-war period - could not account for and justify so heavy a blow which Poland suffered because of the decisions made by the Great Powers. The Poles, it might be added here, were convinced that mutual relations between the Poles and the

---

<sup>21</sup> Such an approach was characteristic of the representatives of the pre-war ruling camp. They predicted that with the war over the Jews were likely to play an important and secret role in the peace negotiations. That is why they considered the espousal of the idea of equal rights for the Jews to be indispensable for tactical reasons. They stressed that *ignoring this problem will not make it disappear from the Polish life but will be interpreted as an indication of the Polish hidden anti-Semitism to which the Poles do not want to own up*. Józef Piłsudski Institute of London, col. Uchodźstwo, sygn. 36, dok. 25, k. 5.

<sup>22</sup>On the one hand the Polish politicians indicated that a greater part of the Ukrainian elites remained loyal to Poland during the German invasion but on the other hand the Poles also pointed out that the Ukrainians attacked the Polish population – especially in the district of Wołyń. These acts were accounted for by the abetting influence of the Germans and by the activity of the “Bolshevik fifth column”.

Ukrainians were likely to be improved soon as it was in the interest of both nations to defend themselves against the “benefits” of the Soviet occupation<sup>23</sup>.

### 3. THE PERIOD OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF POLAND (PRL), 1945 – 1989

At the time when Poland remained a satellite of the USSR the problem of national minorities did not bother the communist authorities in any particular manner. The effects of social-mechanisms that were decided in Yalta and Potsdam caused Poland, existing within the post 1945 borders, to become a mono-ethnic state. The factors that determined it were as follows: 1/ the Nazi Holocaust which nearly occasioned the total physical annihilation of the Polish Jews community; 2/ displacement of the Germans from the lands granted to Poland, likewise from the territory of Hungary and Czechoslovakia<sup>24</sup>; 3/ the lack of choice of a “new mother country” among Ukrainian, Byelorussians, and Lithuanian people, and automatic ascription of Soviet nationality to the former citizens of the Republic of Poland those of Slavic but non-Polish descent; 4/ settlement of the expelled Poles from behind the eastern border into the so-called “Recovered Territories”. However, it did not mean that the communist leaders did not try to solve the nationality issues instrumentally. During the so-called “Vistula Action”<sup>25</sup> the PRL government dislocated about 150 000 thousands of Ukrainians, Lemkos and Boykos, inhabiting the Polish-Slovak borders in the Beskid Niski range, into western and northern regions of Poland. It is a fact that the Polish authorities did not hesitate to use anti-Semitic slogans to disentangle the significant social problems<sup>26</sup>, consequently generating the exodus of Polish citizens of Jewish descent<sup>27</sup>.

As will be argued below the basis for the conclusions on the transformations occurring in the Poland’s demographic profile (especially for the comparative research in comparison with the interwar period) is provided through the use of the statistical data, particularly information obtained from the census reports. Since the end of World War II seven censuses were conducted by the Central Statistical Office in Poland<sup>28</sup>. The National Censuses that were carried out during the years 1950-1988 did not take into consideration the questions of nationality and language<sup>29</sup> and hence their value still remains a matter of discussion.

---

<sup>23</sup> S. Mękariski, „Przykuci tańcuchem do jednej galery” („Chained to a Single Galley”), „Dziennik Polski i Dziennik Żołnierza”, No 14 (16 I 1946), p. 3; St. M-i, *Wspólna dola (Common Fate)*, „Dziennik Polski i Dziennik Żołnierza”, No 277 (23 XI 1946), p. 2.

<sup>24</sup> T. Urban, *Utracone ojczyzny (The Lost Motherlands)*, Warszawa 2007, pp. 120-123.

<sup>25</sup> *Ibidem*, pp. 175-179.

<sup>26</sup> For the problem see K Kersten, *Pogrom Żydów w Kielcach 4 lipca 1946 (The Pogrom of the Jews in Kielce July 4<sup>th</sup> 1946)*, Warszawa 1996; T. Kowalik, „Pogrom kielecki” w *historiografii polskiej (the Kielce Pogrom in the Polish Historiography)*, Kraków 2007; Wokół pogromu kieleckiego (*On the Kielce Pogrom*), ed. by L Bukowski, A. Jankowski, Warszawa 2008.

<sup>27</sup> J. Eisler, *Polski rok 1968 (The Polish Year of 1968)*, Warszawa 2006; P. Oseka, *Marzec '68 (March '68)*, Kraków 2008.

<sup>28</sup> The Main Statistical Office carried out the following censuses: the summary census of the population - 14<sup>th</sup> February 1946 and National Censuses: December 3 1950, 6<sup>th</sup> December 1960, 8<sup>th</sup> December 1970, 7<sup>th</sup> December 1978, 6<sup>th</sup> December 1988, 21<sup>st</sup> May-8<sup>th</sup> June 2002.

<sup>29</sup> J. Żarnowski (rev.) A Gawryszewski, *Ludność Polski w XX wieku (the Polish Population in the 20<sup>th</sup> century)*, „Roczniki Dziejów Społecznych i Gospodarczych” 2006, Vol. LXVI, p. 209.



It is generally accepted that in the post-war period the creation of harmonious development on behalf of national minorities did not constitute a major interest of the communist authorities. Nevertheless, they attempted to construct the image of themselves as being the protectors of the rights of national and ethnic minority inhabitants.<sup>30</sup> More importantly, however, the strengthening of Polish state in respect of national homogeneity was one of the chief postulates of the Government of the Polish People's Republic.<sup>31</sup> Practically, the communist interests in national minorities were limited to the issuance of permits and reglamentation of the privileges that allow those specified groups to cultivate their own separateness. Even in such cases the main motive of action was to confine strictly the indications of minorities's activity and to create the possibilities for supervising them and intervention should the occasion arise<sup>32</sup>.

One has to be aware that the Polish elites of the post-war emigration were concerned with the minority issues in a broader sense as well. In their view it was the nationality question that constituted the essence of struggle for the sovereign Poland together with the regaining of territorial *status quo ante bellum*. Therefore, the Polish political emigrees demanding Poland's return to the former Riga border were forced to raise the issue of coexistence with the alien ethnic groups. Their main program's slogan was to reject all attempts reducing the nationality questions toward realization of the idea of Piast Poland, created to meet the demands of communist propaganda. This concept was interpreted only as a formula imposed by PRL authorities to justify the abandonment of claims to the Polish eastern lands. Nevertheless, the idea of Piast Poland was respectively balanced by another factor; namely the conception of Jagiellonian Poland. As far it was concerned, this idea framed as a tool for contending, questioned the alleged historical arguments addressed to the formation of Poland's national state<sup>33</sup>. Although the political circles in exile were thoroughly aware of the mistakes committed by the Polish people in the age of independence, they understood the truth that previously existing tensions and antagonisms

---

<sup>30</sup> H. Bojar, *Mniejszości społeczne w państwie i społeczeństwie III Rzeczypospolitej Polskiej (Social Minorities in the Third Republic of Poland)*, Wrocław 2000, p. 80-96.

<sup>31</sup> W. Choruży, *Białoruski drugi obieg w Polsce 1981-1990 (The Byelorussian Second Press-Circulation in Poland 1981-1990)*, Białystok 1994, pp. 19-22. Quite characteristically, the communist authorities that declared atheism to be among their ideological fundamentals applied religious criteria when trying to differentiate the Poles from the non-Poles.

<sup>32</sup> J. Kiliński, *Symbole narodowe i problemy narodowościowe w polityce polskiej (National Symbols and Nationality Problems in the Polish Politics)* [in:] J. Wiatr, J. Raciborski, J. Bartkowski, B. Frątczak-Rudnicka, J. Kiliński, *Demokracja polska 1989-2003 (The Polish Democracy 1989-2003)*, Warszawa 2003, p. 310.

<sup>33</sup> Émigré circles argued it was out of the question to state categorically that Poland throughout its thousand years of history was as a state an ethnically homogenous organism. What can be said, they claimed, is that from the 14<sup>th</sup> century onwards Poland certainly was not a mono-ethnic state. What is more, no single part of Poland can be considered to have ever been nationally homogenous in the contemporary sense of the term. The Jagiellonian Poland comprising the Poles, the Lithuanians and the Ruthenians formed the same commonwealth as the United Kingdom comprising the Englishmen, the Scots and the Wales. The émigré authors indicated that even the partitions - that might be expected to lead to the destruction of all former bonds - failed to shatter cultural cohesiveness of multinational community which turned out to be stronger than the rising nationalisms and separatist tendencies. *Rada narodowa czy państwowa (National or State Council)*, "Listy z Londynu" (Letters from London) No 6/80 (11 IV 1945), pp. 4-5.

were the result of inspiration directed toward the Polish statehood by her external enemies. Considering that fact the representatives of the Polish emigrant elites indicated that ethnic arguments turned out to be not a sufficient reason in regard to the so-called "Curzon Line". According to them removing the Polish people behind that demarcation line did not create a panacea for Poland's national malady<sup>34</sup>.

#### 4. THE PERIOD OF NEW INDEPENDENT POLAND, 1989-2009

The National Census, already conducted in the Third Republic of Poland, showed that the national and ethnic minority residents in Poland constituted 1.23% of the entire population for 471 500 have declared themselves as belonging to national status other than Polish. As for the remaining 2.03% (774 000) they did not define their national affiliation<sup>35</sup>. According to data provided by the Central Statistical Offices Poland is inhabited by the representatives of nine national minorities that include Belarusians, Czechs, Lithuanians, Germans, Armenians, Russians, Slovaks, Ukrainians and Jews. There are also four ethnic groups in Poland consisted of Karaites, Lemkos Roms and Tartars<sup>36</sup>.

The political transformation in Poland in 1989 brought the essential reorientation of the Polish political system and also laid basis for implementation of fresh policy<sup>37</sup> with the new regulations toward national minorities and ethnic groups<sup>38</sup>. The most important documents regulating the legal status in this field comprise the Constitution of the Republic of Poland, the Electoral Law, the Association Act, the Act on the Polish Language, the Education System Act, the Radio and Television Act, Penal Code, the Code of Administrative Proceeding, of Civil Proceeding, of Criminal Proceeding, Personal Data Protection Act and the Regulations by the Minister of National Education.

The legal status concerning the national and ethnic minority inhabitants in Poland was temporarily modified by the Small Constitution of 1992. The final law regulations on the constitutional level, especially the guarantees in the scale of preservation of own identity, was granted by the virtue of the Constitution of the Republic of Poland of 1997<sup>39</sup>. The detailed questions in the sphere of national minorities' rights are secured by numerous acts, decrees, regulations and circulars issued by central and local governments.

It is worth mentioning that the national minorities in Poland possess guaranteed political rights including the prerogative to own representation in the Polish Parliament.

---

<sup>34</sup> R. Habielski, *Polski Londyn 1945 r (The Polish London 1945)*, „Dzieje Najnowsze” 2005, No 4, p. 68.

<sup>35</sup> According to National Census the Poles make up 96% of the whole population. Details on the percentage of particular minorities living in Poland can be found in J. Kiliński, *op. cit.*, s. 310-311.

<sup>36</sup> For more details see the government website: [http://www.mswia.gov.pl/portal/pl/112/WYZN\\_RELIGIJNE\\_I\\_MN\\_NARODOWE.html](http://www.mswia.gov.pl/portal/pl/112/WYZN_RELIGIJNE_I_MN_NARODOWE.html).

<sup>37</sup> R. Kuźniar, *Droga do wolności. Polityka zagraniczna III Rzeczypospolitej (The Road to Freedom. The Foreign Policy of The Third Republic of Poland)*, Warszawa 2008, pp.18-28.

<sup>38</sup> H. Bojar, *op. cit.*, pp. 96-116.

<sup>39</sup> National and ethnic minorities are dealt with in the art. 35 that reads: *the Republic of Poland grants the Polish citizens belonging to national and ethnic minorities the freedom of sustaining and developing their own language, the freedom of sustaining customs, tradition and developing their own culture. National minorities have the right to set up their own cultural and educational institutions with a view to protecting their religious and cultural identity.*

By the virtue of the Electoral Law of the Polish Sejm and Senate<sup>40</sup> all national and ethnic minority groups have the privilege to submit their own electoral registers. Besides, their election committees, formed by the national minority organizations, are exempt from the requirements of passing the 5% election threshold. The real presence of the national minorities's delegates in the Polish Parliament represents a consequence of the previously passed resolutions<sup>41</sup>.

The national minorities are entitled to additional rights by virtue of the Education System Act<sup>42</sup>, the Radio and Television Act<sup>43</sup> and the Act on the Polish Language<sup>44</sup>. Considering the first Act it follows that schools and other educational institutions are required to provide a mother tongue education to each minority group, and also offer them facilities to gain extended knowledge on their own native culture and history. In that way the certain conditions for crystallization and propagation of national, ethnic, language and religious identity are built. The autonomous ordinances of the Minister of National Education regulate the questions of minority kindergartens, schools and other public institutions for the national minorities<sup>45</sup>. They also define the methods of educational

---

<sup>40</sup> *Act of Law dated 12<sup>th</sup> April 2001. Act on Elections to the Sejm of the Republic of Poland and to the Senate of the Republic of Poland: Law Gazette 2007, No 190, E. 1360; Law Gazette of the Polish Republic 2008, No 171, Entry 1056.* The questions concerning national minorities are regulated by the articles 134 and 135 of the Act:

Art. 134 Electoral committees made up of members of registered national minorities organizations may have their electoral lists exempted from the provision mentioned in section 1 of the article 133, if they notify the National Electoral Commission about their intention to do so not later than 5 days before the Election Day. Along with the notification, mentioned in the first sentence, the committee is required to present a document issued by the respective statutory body of the organization confirming the formation of the committee by the voters-members of this organization. The National Electoral Commission has to confirm without delay that it has received the notification mentioned in section 1. The confirmation is binding.

Art 135. If the condition prescribed in the article 133 section 1 is met by the candidate lists of no election committee or one of the conditions is met by the candidate lists of only one election committee, then it is the lists of only those election committees that have received at least 3% of the votes nationwide that are taken into consideration in allotting seats in Parliament. The candidate lists of election committees established by political coalitions will be taken into consideration in allotting seats in Parliament if they manage to get at least 5% of all votes.

<sup>41</sup> In the current Parliament there is one representative of Byelarussian minority who was elected on the Left and Democrats ticket, one representative of German minority who won his seat on the German minority ticket and one representative of the Ukrainian minority who ran on the Civic Platform ticket.

<sup>42</sup> *Act of Law dated 7<sup>th</sup> September 1991 on the education system: Law Gazette of the Polish Republic 1991, No 173, Entry 1808.*

<sup>43</sup> *Act of Law dated 29<sup>th</sup> December 1992 on Radio and Television: Law Gazette of the Polish Republic 1992, No 253, Entry 2531.*

<sup>44</sup> *Act of law dated 7<sup>th</sup> October 1999 on the Polish language: Law Gazette of the Polish Republic 1999, no 90, Entry 999.*

<sup>45</sup> *Order of the Minister of Education dated 14<sup>th</sup> November 2007 on conditions and methods to be employed by kindergartens, schools, and public institutions in performing specific tasks with a view to enabling minority students to preserve their ethnic language and national identity: Law Gazette of the Polish Republic 2007, No 214, Entry 1579.*

process and teachers' requirements<sup>46</sup>, specify the issues of budget subsidies<sup>47</sup> and adjust the core curriculum matters<sup>48</sup>. The Radio and Television Act in turn ensures that the needs of national minorities in public radio stations and television are met. In regard to the provisions of the Act on the Polish Language (which constitutes a nucleus of the regulations of Ministry of Interior and Administration concerning national or ethnic minority residents living in organized and compact communities) one can emphasize that it allows using the Polish language together with the mother tongue within the minority communities. It can be applied to the public assemblies and utilizing native language in context of the ethnic proper names<sup>49</sup>.

The issues concerning ethnic and national minorities have been settled in Penal Code<sup>50</sup>, Personal Data Protection Act<sup>51</sup> and mostly in Act on National and Ethnic Minorities<sup>52</sup>. According to the articles of the Penal Code every racially or ethnically motivated crime is liable to penalty. As for the Personal Data Protection Act it prohibits data transformation revealing ethnic origins of the citizens. Needless to say, the Act on National and Ethnic Minorities and on Regional Language possesses the widest range of application. First of all it defines the term in regard to the national and ethnic minority. Furthermore, it states that *every person belonging to a national minority shall have the rights to decide freely about being treated as belonging or not belonging to a minority, and the relevant choice or the enjoyment or non-enjoyment of the related rights shall not entail any adverse effects*. The Act also stipulates that *no-one shall be obligated, unless by virtue of a law, to reveal information on his/her belonging to a minority, origin, minority language or religion*. In the light of the act, any measures leading to the assimilation are forbidden to use against the will of people, who belongs to a particular minority. By the virtue of the law, it is also prohibited to undertake any operations aiming at deforming the national or ethnic proportions in the territories inhabited by national minorities. It appears from the interpreted provisions that *no-one shall be obligated to prove his/her belonging*

---

<sup>46</sup> Order of the Minister of National Education dated 30<sup>th</sup> April 2007 on conditions and methods to be employed in evaluating, classifying and promoting students and in carrying out tests and exams in public schools: *Law Gazette of the Polish Republic* 2004, No 199, Entry 2046; *Law Gazette of the Polish Republic* 2005, No 74, Entry 649; *Law Gazette of the Polish Republic* 2005, No 108, Entry 905; *Law Gazette of the Polish Republic* 2005, No 218, Entry 1840; *Law Gazette of the Polish Republic* 2006, No 10, Entry 964.

<sup>47</sup> Order of the Minister of National Education issued each December on the method to be employed in distributing educational subsidies among territorial self-government units during a given budget year.

<sup>48</sup> Order of the Minister of National Education dated 23<sup>rd</sup> August 2007 changing the order on pre-school education programs and general education programs offered by various types of schools.

<sup>49</sup> Order of the Minister of Internal Affairs dated 18<sup>th</sup> March 2002 on the cases in which Polish names and texts are permitted to be accompanied by their translations into foreign languages: *Law Gazette of the Polish Republic* 2002, No 37, Entry 349. The order says nothing of bilingual names for towns and villages – this question requires separate regulations.

<sup>50</sup> Act of Law dated 6<sup>th</sup> June 1997. Penal Code: *Law Gazette of the Polish Republic* 1997, No 88, Entry 553.

<sup>51</sup> Act of Law dated 29<sup>th</sup> August 1997 on personal data protection: *Law Gazette of the Polish Republic* 1997, No 133, Entry 883. Personal data processing which may result in the disclosing of ethnic descent is prohibited – except for a few clearly defined situations.

<sup>52</sup> Act of Law dated 6<sup>th</sup> January 2005 on national and ethnic minorities and regional language: *Law Gazette of the Polish Republic* 2005, No 62, Entry 550.

to a given minority. Another paragraph of the act permits the national minorities to use their own language as a mother tongue. Such possibility may be anticipated in the territory of "gmina" where the particular ethnic group exists. It should be stressed that the minority language assumes a form of auxiliary communication and plays a significant role in maintaining relations and contacts with the local governments and court authorities. The Act on National and Ethnic Minorities and the Act on the Polish Language grant permission to every national or ethnic minority resident to use native language in regard to the geographical nomenclature of Poland. The regulations are applied to physiographic objects, localities, authorities and likewise in case of street names. The statute also guarantees the minority rights to official recording of surnames and first names with application to the rules of native language. From the context of the Act, it is evident that the administrative bodies are obligated to support national and ethnic minority activities in the sphere of security, preservation and development of cultural identity. For this purpose the authorities may undertake every kind of measures including privilege to granting destination-based subsidies. By the virtue of law the advisory and consultative body to the Prime Minister was established under the name of the "Joint Commission of Government and National and Ethnic Minorities"<sup>53</sup>.

Any issues related to the national and ethnic minority culture were excluded from the competence of the Minister of Culture and subjected to the Ministry of Internal Affairs and Administration. Under the Department of Denominations and National and Ethnic Minorities of the Ministry of the Interior and Administration two government bodies were appointed to deal with the nation and ethnic minorities affairs. In January 2000, the National Minorities Division was installed and in January 2005, Team for Culture of National Minorities was created.

The work on elaboration of the Act on National and Ethnic Minorities and Regional Language in Poland occupied fifteen years. Poland's accession to the EU proved to be an impulse accelerating these efforts. The provisions of European law regulate the issues long since implemented concerning the displaying of minority language inscriptions and signs and the functioning of the minority mother tongues as the auxiliary languages in contacts with local authorities. According to a decree of the Minister of National Education and Sports the guarantees for the national and ethnic minority students were significantly enforced. The pupils were provided with unrestricted access to learning the language of their ancestors, and to acquire information about history, culture and geography of their native countries. The key element adjusting Poland to European legal system was the adoption of the European Race Equality Directive, which obligates its signatories to transpose anti-discriminative clauses into Polish law.

The Polish accession to the European Union (May 1, 2004) signified that Poland automatically has committed itself to observe the rules of the European legal system referring to the Universal Declaration of Human Rights. According to its first paragraph *all people are born free and equal in their dignity and their laws*. In Europe the most important document regulating laws of national minorities is *Framework Convention for*

---

<sup>53</sup> The Commission made up of both the representatives of the Polish Government and national and ethnic minorities was formed under the article 23 section 1 of the *Act of Law dated 6<sup>th</sup> January 2005 on national and ethnic minorities and regional language*.

*the Protection of National Minorities*<sup>54</sup>, including program directions for all Member States. Poland also has signed the European Charter for Regional or Minorities Languages<sup>55</sup>. The provisions concerning rights of particular national minority have been included in bilateral treaties that were signed by Poland with her all neighbors<sup>56</sup>.

The Polish constitution and two primary European Union's documents have formed present foundation of national minorities' rights. This legal system concerning minorities is further complemented by a series of conventions which Poland decided to ratify. These are: Convention for the Protection of human Rights and Fundamental Freedoms of November 4<sup>th</sup> 1950, International Convention on the Elimination of all Forms of Racial Discrimination of 7<sup>th</sup> March 1966<sup>57</sup>, Convention of the Rights of the Child of November 20<sup>th</sup> 1989<sup>58</sup>.

According to Hanna Bojar, a state's attitude towards minorities is best seen in legal guarantees of civil equality and the right which minorities are given to preserve their own ethnic identity<sup>59</sup>. Considering the fact that Poland guarantees a wide range of rights and tries to ensure a free development of national minorities, one is in a position to arrive at the conclusion that the ethnic Poles get on rather well with the representatives of minority groups. One is also justified in saying that some sensitivity to the needs and the interests of national minorities, along with the efforts to put all the relations with them on a peaceful basis, enabled the Polish State to co-operate even more closely with its neighbors, thus staving off a possible conflict that might break out for ethnic reasons<sup>60</sup>.

---

<sup>54</sup> Poland ratified Convention on the Protection of National Minorities signed in Strasburg on January the 1<sup>st</sup> 1995. Under the Convention all parties consider themselves bound by the obligation to guarantee equality before the law and the security of legal protection to all persons belonging to national minorities. They also obligate themselves to help national minorities develop their culture and preserve key elements of their identity - religion, language and cultural heritage. Poland signed the document in 1995 ratifying it on November the 10<sup>th</sup> 2000.

<sup>55</sup> On May the 12<sup>th</sup> 2003 the Third Republic of Poland became a party to *European Card of Regional or Minority Languages*.

<sup>56</sup> After 1989 Poland signed 13 bilateral treaties (including all its neighbors) referring to minority questions. Bilateral treaties contained provisions concerning legal position of minorities, appeals to human rights, democracy and the rule of law. The treaties also included provisions regulating rights and duties of minorities in respective countries. H. Bojar, *op. cit.*, pp. 107-108.

<sup>57</sup> Provisions concerning the rights of ethnic, religious, and language minorities are included in the article 27 of the Convention. W. Góralczyk, S. Sawicki, *Prawo międzynarodowe publiczne w zarysie (The Outline of International Public Law)*, Warszawa 2000; R. Kuźniar, *Prawa człowieka. Prawo. Instytucje, stosunki międzynarodowe (Human Rights. Law, Institutions, International Relations)*, Warszawa 2000.

<sup>58</sup> For more information on the acts of international law mentioned in the above see: R. Bierzanek, J. Simonides, *Prawo międzynarodowe publiczne (International Public Law)*, Warszawa 2005, pp. 269-274, 278-280.

<sup>59</sup> H. Bojar, *op. cit.*, p. 10.

<sup>60</sup> Interdependence between the interests of minorities and those of the whole political community has been rightly elucidated by Jennifer Jackson Preece who said that the best thing that can be expected of minority rights is a delineation of legal and moral boundaries within which some difficult choices can be made. J.J. Preece, *Prawa Mniejszości (Minority Rights)*, Warszawa 2007, pp. 10, 28-32.

## 5. CONCLUSIONS

Undoubtedly, the relations between the ethnic Poles and national minorities were among the most difficult problems the Polish state was facing in the inter-war period. The problem remained unsolved for the whole of that time. The reasons for this were twofold. On one hand, the representatives of minority groups often showed reluctance to develop friendly relations with the Poles, and on the other, the Polish political circles used to treat the whole question instrumentally. Paradoxically, the problem ceased to exist with the Poles having no hand in solving it. It was the leaders of the Great Powers that took decisions turning Poland into an ethnically homogenous state. Actually Stalin stood behind all the decisions concerning Poland. He treated the Polish question as only a part of his wide plans the realization of which resulted in reducing the whole Eastern Europe to subjugation. An independent Poland that emerged again in 1989 turned to be free from any serious problems as regards minorities – owing this fact to the ethnic displacements taking place in the late 40s. The contemporary democratic Poland did not encounter much difficulties in developing good relations with the ethnic minorities (no doubt their small number made the task easier). The accession to the EU made it necessary for Poland to meet the European requirements concerning the minorities protection system, which only further accelerated the settlement of the problem in question.

## REFERENCES

- [1] *Dziennik Praw Państwa Polskiego (Law Gazette for the Polish Republic)* 1919
- [2] *Dziennik Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej (Law Gazette for the Polish Republic)* 1921, 1935, 1997-2007
- [3] *Stenograficzne sprawozdanie 12 posiedzenia Sejmu RP (9 II 1931) (Stenographic record of the twelve session of the Polish Parliament (February, 9, 1931))*
- [4] Adamczyk A., *Generał Sławoj Felicjan Składkowski (1885-1962) Zarys biografii politycznej (General Sławoj Felicjan Składkowski (1885-1962). Political Biography. The Outline)*, Toruń 2001;
- [5] Bartosiewicz P., *Polskie koncepcje geopolityczne w XX w., [in:] Świat wokół Rzeczypospolitej. Problematyka zagraniczna w polskiej myśli politycznej w pierwszej połowie XX w. (The Polish Geopolitical Conceptions In the 20th Century w: The Word around The Polish Republic. The Problems of Foreign Policy in the Polish Political Thought in the First Half of the 20th Century)*, ed. by W. Paruch, K. Trembicka, Lublin 2007;
- [6] Bączkowski W., *Prometeizm polski (the Polish Promethean Movement)*, Warszawa brw;
- [7] Bierzanek R., Simonides J., *Prawo międzynarodowe publiczne (International Public Law)*, Warszawa 2005, pp. 269-274, 278-280.
- [8] Bojar H., *Mniejszości społeczne w państwie i społeczeństwie III Rzeczypospolitej Polskiej (Social Minorities in the Third Republic of Poland)*, Wrocław 2000;

- [9] Chojnowski A. , *Koncepcje polityki narodowościowej rządów polskich w latach 1921-1939 (The Conceptions of National Minorities Policy of the Polish Governments in the Years 1921-1939)*, Wrocław 1979;
- [10] Choruży W., *Białoruski drugi obieg w Polsce 1981-1990 (The Byelorussian Second Press-Circulation in Poland 1981-1990)*, Białystok 1994;
- [11] Eisler J. , *Polski rok 1968 (The Polish Year of 1968)*, Warszawa 2006;
- [12] Góralczyk W., Sawicki S., *Prawo międzynarodowe publiczne w zarysie (The Outline of International Public Law)*, Warszawa 2000;
- [13] Habielski R., *Polski Londyn 1945 r (The Polish London 1945)*, „Dzieje Najnowsze” 2005, No 4, p. 68.
- [14] Kersten K., *Pogrom Żydów w Kielcach 4 lipca 1946 (The Pogrom of the Jews in Kielce July 4<sup>th</sup> 1946)*, Warszawa 1996;
- [15] Kiliński J., *Symbole narodowe i problemy narodowościowe w polityce polskiej (National Symbols and Nationality Problems in the Polish Politics)* [in:] J. Wiatr, J. Raciborski, J. Bartkowski, B. Frątczak-Rudnicka, J. Kiliński, *Demokracja polska 1989-2003 (The Polish Democracy 1989-2003)*, Warszawa 2003;
- [16] Kowalik T., „Pogrom kielecki” w historiografii polskiej (*The Kielce Pogrom in the Polish Historiography*), Kraków 2007;
- [17] Kuźniar R., *Droga do wolności. Polityka zagraniczna III Rzeczypospolitej (The Road to Freedom. The Foreign Policy of The Third Republic of Poland)*, Warszawa 2008;
- [18] Kuźniar R., *Prawa człowieka. Prawo. Instytucje, stosunki międzynarodowe (Human Rights. Law, Institutions, International Relations)*, Warszawa 2000.
- [19] Majchrowski J., *Silni – zwarci gotowi. Myśl polityczna Obozu Zjednoczenia Narodowego (The Strong and the Ready. The Political Thought of the Camp for the National Unity)*, Warszawa 1985;
- [20] Miedziński B., *Uwagi o sprawie żydowskiej (Remarks on the Jewish Question)*, Warszawa 1938;
- [21] Mikulicz S., *Prometeizm w polityce II Rzeczypospolitej (The Promethean Movement in the policy of the Second Republic)* Warszawa 1971;
- [22] Mroczo M., *Polska myśl zachodnia 1918-1939. Kształtowanie i upowszechnianie (The Polish „Western Thought”. Its Crystallization and Promulgation)*, Poznań 1986;
- [23] Oseka P., *Marzec '68 (March '68)*, Kraków 2008;
- [24] Paruch W. , *Od konsolidacji państwowej do konsolidacji narodowej. Mniejszości narodowe w myśli politycznej obozu piłsudczyckiego 1926-1939 (From the State to National Consolidation. National Minorities in the Political Thought of the Piłsudski's Camp 1926-1939)*, Lublin 1997;
- [25] Pobóg-Malinowski W., *Najnowsza historia polityczna Polski (okres 1914-1939) (Political History of Poland. The Period 1914-1939)*, t. 2, Gdańsk 1990;
- [26] Polit I., *Miejsce odosobnienia w Berezie Kartuskiej w latach 1934-1939 ( The Isolation Place in Berezka Kartuska in the Years 1934-1939)*, Toruń 2003;
- [27] Preece J. J., *Prawa Mniejszości (Minority Rights)*, Warszawa 2007;
- [28] Schaezel T., *Racja stanu Polski na Wschodzie (the Polish Reason of State in the East)*, „Niepodległość” 1972, No VIII;



- [29] Śleszyński W., *Obóz odosobnienia w Berezie Kartuskiej (The Isolation Camp in Berezka Kartuska)*, Białystok 2003;
- [30] Tomaszewski J., *Zarys dziejów Żydów w Polsce w latach 1018-1939 (The Outline of the History of the Jews in Poland 1018-1939)*, Warszawa 1990;
- [31] Urban T., *Utracone ojczyzny (The Lost Motherlands)*, Warszawa 2007;
- [32] *Wokół pogromu kieleckiego (On the Kielce Pogrom)*, ed. by L Bukowski, A. Jankowski, Warszawa 2008.

#### MNIEJSZOŚCI NARODOWE W POLITYCE POLSKIEJ. PRZESZŁOŚĆ I STAN OBECNY

Kwestia koegzystencji mniejszości narodowych z polską większością przed 1939 r. stanowiła jedną z głównych, nierozwiązanych problemów, przed którymi stanęło Państwo Polskie. Zdecydowały o tym zarówno niechęć przedstawicieli elit poszczególnych narodowości do ułożenia stosunków z Polakami, jak i instrumentalne podejście do zagadnienia ze strony polskich środowisk politycznych. Sytuacja mniejszości uległa pogorszeniu wraz z kursem nacjonalistycznym przybranym przez obóz piłsudczykowski po śmierci Józefa Piłsudskiego. Paradoksalnie, kwestia mniejszości w Polsce znalazła swe rozwiązanie bez udziału Polaków. O funkcjonowaniu Rzeczypospolitej jako homogenicznego państwa formalnie zdecydowali przywódcy Wielkiej Trójki, faktycznie zaś Stalin, traktujący kwestię polską jako marginalne zagadnienie w programie poddania Europy Środkowowschodniej hegemonii moskiewskiej. Przetasowania etniczne, dokonane w drugiej połowie lat czterdziestych i w początkach pięćdziesiątych XX wieku sprawiły, że gdy Polacy odzyskali zdolność decydowania o własnym państwie, problem mniejszości nie należał do zagadnień wzbudzających kontrowersje. Ułożenie harmonijnych relacji z zamieszkującymi Polskę grupami mniejszości narodowych i etnicznych (może ze względu na ich liczebność), nastąpiło stosunkowo szybko, a dodatkowym bodźcem dla zakończenia tego procesu była konieczność dostosowania systemu ochrony mniejszości do standardów unijnych w związku z przystąpieniem Polski do struktur unijnych. Świadomość współżycia z przedstawicielami innych narodów w warunkach jednego organizmu i w ramach istniejącego porządku prawnego może stanowić (i zapewne stanowi) inspirację dla kreowania wizji koegzystencji Polaków z innymi nacjami w strukturze Zjednoczonej Europy.

**Słowa kluczowe:** mniejszości narodowe, polityka wewnętrzna, koncepcje polityczne.

DOI:10.7862/rz.2015.hss.44

Przesłano do redakcji: listopad 2015

Przyjęto do druku: grudzień 2015

**Bogusław BEMBENEK<sup>1</sup>**  
**Katarzyna KOWALSKA<sup>2</sup>**

## **SOCIAL CLUSTERS – OPEN SPACE FOR SOCIAL INNOVATIONS DEVELOPMENT**

The aim of this article was to show the characteristics of the social clusters role in solving social problems, including the development of social innovations, which can meet nowadays and future social needs. The article is based on the results of theoretical research and desk research. It consists of three parts, describing the essence of social clusters, selected experiences and good practices of NGOs encouraging social cluster initiatives in Poland and the process of co-creation of social innovation among social clusters. This type of clusters is inspired by the model of corporate (business) clusters and its concept is still developing. It can be defined as the concentration of entities in a given space, representing non-governmental organizations (NGOs), businesses, universities and public administration, that work together to achieve common social goals. The authors emphasize that social clusters provide excellent conditions for the development of social innovation. They indicate that those conditions depend on a number of factors, including mutual, formal and informal relationships based on trust and commitment among cluster partners. Furthermore, they admit that despite the importance of social clusters for the social economy, especially in the creation and diffusion of social innovation, Poland still lacks a systemic approach to the promotion and development of such structures.

**Keywords:** social economy, cluster, co-creating, innovation, development, value.

### **1. INTRODUCTION**

The dynamic development of industrial clusters contributed to creating a solid basis for the social clusters. These structures constitute a platform for cooperation of among key stakeholders in the social economy, combining economic and social objectives and providing high quality products and services that satisfy the complex societal needs of the area of the society. The diversity of cluster partners (i.e. social economy organizations, business institutions, NGOs, R&D representatives and public authorities) provides a comprehensive insight into the problems of the social economy, enabling efficient and multidimensional identification and solutions of emerging social problems.

The main goals of inter-sectoral cooperation within the framework of this type of clustering is to stimulate local development, promote the concept of social entrepreneurship, design and implement valuable changes in the social economy, and create a positive image of social economy entities. Therefore, social clusters exhibit

---

<sup>1</sup> Bogusław Bembenek, PhD, Faculty of Management, Rzeszow University of Technology, Poland - Rzeszow, corresponding author, e-mail: bogdanb@prz.edu.pl

<sup>2</sup> Katarzyna Kowalska, PhD student, World Economy Research Institute, Warsaw School of Economics, Poland - Warsaw, Vice-President of UNIMOS Foundation, e-mail: kkwalska@unimos.global

several structural characteristics that make them particularly well suited to the development of new social innovation. Social innovations are a response to the growing needs and social challenges. Their open nature indicates that this may be the result of the performance of several organizations from different sectors, i.e. public, private or non-profit. Given their contemporary value and importance for sustainable development, as well as quality of life at the local, regional and global level-, it is not difficult to perceive that they've become a highly desirable social phenomenon.

The objective of this article was to characterize the role of social clusters in providing solutions of social problems, including the creation of social innovations that could satisfy current and future social needs. In this framework, the main aim of the research identified four research questions:

- what distinguishes activity of social clusters?
- what are have the Polish experienced in the social cluster initiatives?
- what is social innovation and what is their contemporary significance?
- why do social clusters provide a favorable space for the development of social innovation?

The scientific considerations that were presented in the article as a final result were based on selected theoretical research results and desk research.

## 2. NATURE OF SOCIAL CLUSTERS

Clusters - developing rapidly both in the country and the world - are often considered as a strategic component of economic development policy. Initially clusters were associated mainly with the sectors of high technology. Today, this perception significantly changed. Based on research, clusters can arise in various sectors of the economy, also in the area of social economy.

In the opinion of A. Giza-Poleszczuk and J. Hausner - the current social economy is slowly seeking its own space, stimulated from the grass roots by unsolved social problems and unmet needs, particularly involving disadvantaged social groups and marginalized communities. On one hand, it is conceived of as a practical way to solve social problems on a local scale (an economy of neighborliness and solidarity, local public-benefit services), but also as a mechanism for deeper system-wide changes, including changes affecting the market economy (corporate social responsibility) and the state (co-management, public-social-private partnership)<sup>3</sup>.

The clusters model refers to a geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, and associated institutions in a particular field that compete but also cooperate (coopetition)<sup>4</sup>. The main reason of this concentration is

---

<sup>3</sup> A. Giza-Poleszczuk, J. Hausner, *Introduction – the social economy and growth*, In: *The social economy in Poland: achievements, barriers to growth, and potential in light of research results*, ed. A. Giza-Poleszczuk, J. Hausner, Foundation for Social and Economic Initiatives, Warsaw 2008, pp. 14-15.

<sup>4</sup> Clusters represent a new way of thinking about national, state, and local economies, and they necessitate new roles for companies, government, and other institutions in enhancing competitiveness. Clusters occur in many types of industries, in large and small economies, in rural and urban areas, and at most geographic levels. M.E. Porter, *Location, competition and economic development: local clusters in a global economy*, „Economic Development Quarterly” 2000, vol. 14, no. 1, pp.15–34.

the agglomeration externalities related to knowledge spillovers, circulation of information, technology transfer and access to qualified labour force<sup>5</sup>. The cluster concept focuses on university-business-government relations and is also known as a Triple Helix, placing the emphasis on knowledge production and innovation in the economy, acknowledging explicitly the importance of higher education for growth innovation<sup>6</sup>.

In order to make progress towards a sustainable and inclusive society, it is necessary to stimulate the inter-sectoral cooperation between a wide range of actors from private, public, academic and non-governmental sectors. Social cluster has similarities to the industrial cluster, but it also has its own unique characteristics; it is more open, flexible and community-rooted<sup>7</sup>. This type of organizations are inspired by economic ones, their philosophy is still in development, but can be defined as a concentration of entities representing non-governmental organizations (NGO), enterprises, universities and public administration that work together in order to achieve common and social goals. Using participatory and co-creative approach aligned with citizen's local needs and aided by advances in information and communication technology, this kind of clusters are a new mechanism for social development and regional competitiveness.

The social cluster refers to a situation in which socially-oriented companies, non-profit ventures, support organizations, universities and research institutions are located closely together (Fig. 1). According to K. Tanimoto and M. Doi this type of clusters is an organizational accumulation which creates a new solution for diverse social issues and a new social value, by cooperative and competitive relationships between various organizations, such as social enterprises, support organizations, financial agencies, universities and R&D entities, etc.<sup>8</sup>. However, they have the following key attributes<sup>9</sup>:

- social cluster does not specify a sector, but embraces various sectors. Mixing of the different sectors create a new idea;
- social cluster is formed in a specific geographical area, but it is an open space where many people can access it from the outside. Various ideas and values from different sectors are interrelated, and a new social business is created and developed in the cluster beyond its geographic restrictions;

---

<sup>5</sup> A.M. Kowalski, *Kooperacja w ramach klastrów jako czynnik zwiększania innowacyjności i konkurencyjności regionów*, „Gospodarka Narodowa” 2010, no. 5–6, pp. 4-5.

<sup>6</sup> The Quadruple Helix embeds the Triple Helix by adding as a fourth helix the ‘media-based and culture-based public’ and ‘civil society’. The Quintuple Helix innovation model is even broader and more comprehensive by contextualizing the Quadruple Helix and by additionally adding the helix (and perspective) of the ‘natural environments of society’. E.G. Carayannis, Th. D. Barth, D.F.J. Campbell, *The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation*, “Journal of Innovation and Entrepreneurship - a Springer Open Journal” 2012, no. 1-2, p. 1.

<sup>7</sup> The area in which social enterprises and related organizations are accumulated can be called a social cluster. K. Tanimoto, *The emergent process of social innovation: multi-stakeholders perspective*, International Journal of Innovation and Regional Development 2012, vol. 4, no. 3/4, p. 277.

<sup>8</sup> K. Tanimoto, M. Doi, *Social innovation cluster in action: a case study of the San Francisco Bay Area*, “Hitotsubashi Journal of Commerce and Management” 2007, vol. 41, p. 1, 4.

<sup>9</sup> K. Tanimoto, *A conceptual framework of social entrepreneurship and social innovation cluster: a preliminary study*, “Hitotsubashi Journal of Commerce and Management” 2008, vol. 42, p. 13.

- interaction between a social business and its community is important. Social enterprises affect people's awareness of social issues through business activities. It is impossible for social enterprises to exist without being accepted by people in the local community;
- by building cooperative and competitive relationships in a social cluster, new social businesses are created and they provide innovative social solutions and social values for social issues;
- each component of the social cluster increases its awareness and increases the ability to promote social enterprises;
- social cluster produces a new social value through social innovation.

The nature of social clusters is related both to model of Quadruple Helix and open innovation model. The Quadruple Helix model is based on the Triple Helix one and adds the civil society as the fourth helix, so that, this model involves citizens in the process of cooperation with institutional bodies, research area and business sector<sup>10</sup>. The Quadruple Helix model is also strongly connected to the concept of open innovation where all stakeholders (e.g. government, industry, academia and civil participants) work together to co-create the future and drive structural changes far beyond the scope of what any one organization or person could do alone. These partners need to be involved and create seamless interaction and mash-up for ideas in innovation ecosystems<sup>11</sup>. In terms of Quadruple Helix, in this model non-governmental organizations (NGO), defined as non-profit entities independent of governmental influence, play a crucial role. They are usually set up by ordinary citizens, are highly diverse and have various missions. As they work "on the ground", have direct access to civil society and know specific needs of specific groups, NGOs are able to define, create and implement programmes and projects that meet those unsatisfied social needs. NGOs can be entities with similar activity (e.g. promotion of employment, occupational therapy, care for people with disabilities) or actors in a given geographic area (e.g. local associations or foundations).

In Poland, there is both organizational potential and the required resources to build social cluster initiatives. According to the REGON Register Code, as of 31 December 2014 in Poland there were 17,000 foundations and 86,000 associations registered. Most of the NGOs were operating in sport, tourism, recreation (34%), social services and assistance (8%), health protection (7%) and local development (6%). On average, every third social organization conducted its activities at the local level, and the fourth at the regional<sup>12</sup>. This shows that in different regions of the country there is abundant organizational potential and hidden social clusters. In many cases, however, their

<sup>10</sup> E.G. Carayannis, D.F. Campbell, "Mode 3" and "Quadruple Helix": toward a 21st century fractal innovation ecosystem, "International Journal of Technology Management" 2009, vol. 46, no. 3/4, pp. 207, 218-219.

<sup>11</sup> H. Chesbrough, *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston 2005, p. 10.

<sup>12</sup> NGOs usually maintain contacts with local governments (92%), other foundations and associations (92%), the local community (89%), local media (83%), public schools (different levels of education) and sports centers (80%), companies (75%). For every third social organization the intrasectoral relations has a permanent and regular character. P. Adamiak, B. Charycka, M. Gumkowska, *Polskie organizacje pozarządowe 2015*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2015, p. 4, 16.

members are unaware of the fact that in co-creating this type of structure, there is also a lack of a common vision of development, and a lack of cooperation between facilitation and networking coordinators.

For many practitioners, the concept of open innovation gave them a new language to speak about the nature of R&D, helping to shift the dominant logic of R&D away from the internal discovery toward external engagement<sup>13</sup>. In reference to open innovation concept, social clusters engage wide range of actors to work together to co-create the future and drive structural changes in different areas related to social issues, such as health, social inclusion and employment. They encompass user-oriented innovation models, as well as experimenting and prototyping in real-world settings, with real people. This approach is a strong driver to understand the needs of society and act rapidly to create new products and new services that can satisfy social needs.



**Figure 1.** Key members of social clusters

**Source:** K. Tanimoto and M. Doi, *Social innovation cluster ...*, *op. cit.*, p. 3.

The concept of social clusters is also strongly related to the entrepreneurial discovery process included in the “Europe 2020” strategy, which aims at confronting structural weaknesses through progress in three mutually reinforcing priorities: smart growth, based on knowledge and innovation; sustainable growth, promoting a more resource efficient, greener and competitive economy and inclusive growth, fostering a high employment

<sup>13</sup> J. West, A. Salter, W. Vanhaverbeke, H. Chesbrough, *Open innovation: the next decade*, “Research Policy” 2014, vol. 43, p. 805.

economy delivering economic, social and territorial cohesion<sup>14</sup>. Entrepreneurial discovery process included also in the “Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialization - RIS 3” can be define as an active driver of open innovation ecosystems where stakeholders act as active players in jointly creating and experimenting in the new ways of doing things and creating new services and products<sup>15</sup>. In this process NGOs and civil society are taken into account both as information of existing social needs and customer/users for whom innovative solutions are co-created.

### 3. CO-CREATING SOCIAL INNOVATIONS WITHIN SOCIAL CLUSTERS

Social innovation plays a very important role in a the modern model of knowledge economy. Admittedly, social innovations are not so much new, what appears to be entering a new phase – a phase in which they are increasingly seen as offering solutions not just to localized problems but to more systemic and structural issues<sup>16</sup>. Being a relatively modern concept, social innovations attracts the attention of key stakeholders e.g.: researchers, local leaders, policy makers, practitioners, governmental and nongovernmental organizations, entrepreneurs and individuals.

With the growth of interest in social innovations, there is a crescent number of new definitions in the literature that focus on a variety of variables and dimensions, different levels of analysis and different methods of operation. Often these definitions are formed on the principle of complementing the existing definition of new elements. Despite the lack of a precise definition of social innovation, this category is determined in theory and practice as:

- a complex process of introducing new products, processes or programs that profoundly change the basic routines, resource and authority flows, or beliefs of the social system in which the innovation occurs<sup>17</sup>;
- new solutions (products, services, models, methods, markets, processes etc.) that simultaneously meet a social need (more effectively than existing solutions) and lead to new or improved capabilities and relationships and better use of assets and resources<sup>18</sup>;

<sup>14</sup> European Commission, *Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, European Commission, Brussels 2010, pp. 5-10.

<sup>15</sup> D. Foray, J. Goddard, X.G. Beldarrain, M. Landabaso, P. McCann, K. Morgan, C. Nauwelaers, R. Ortega-Argiles, *Guide to research and innovation strategies for smart specializations (RIS 3)*, European Commission, Luxembourg 2012, pp. 17-25.

<sup>16</sup> Social innovation is a complex and multi-faceted institutional space that is still subject to competing discourses and definition. A. Nicholls, J. Simon, M. Gabriel, *Introduction: dimensions of social innovation*, [in:] *New frontiers in social innovation research*, ed. A. Nicholls, J. Simon, M. Gabriel, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2015, p. 1.

<sup>17</sup> Various applications of marketing and diffusion theory are helpful to some extent in understanding the trajectories or successful strategies associated with social innovation. F. Westley, N. Antadze, *Making a difference: strategies for scaling social innovation for greater impact*, “The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal” 2010, vol. 15 (2), p. 2.

<sup>18</sup> U. Pisano, L. Lange, G. Berger, *Social innovation in Europe. An overview of the concept of social innovation in the context of European initiatives and practices*, European Sustainable Development Network Quarterly Report, no. 36, Vienna 2015, p. 23.

- new approaches and solutions to social needs or common problems that are implemented in, and impact, society<sup>19</sup>;
- a complex and multidimensional concept that is used to indicate the social mechanisms, social objectives and/or societal scope of innovation<sup>20</sup>;
- innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly developed and diffused through organizations whose primary purpose is social development<sup>21</sup>;
- a novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals<sup>22</sup>;
- tapping into the ingenuity of charities, associations and social entrepreneurs to find new ways of meeting social needs which are not adequately met by the market or the public sector<sup>23</sup>;
- varying levels of deliberative novelty that bring about change and that aim to address suboptimal issues in the production, availability, and consumption of public goods defined as that which is broadly of societal benefit within a particular normative and culturally contingent context<sup>24</sup>;
- a process during which a novel solution – be it more effective, efficient, or sustainable – to a social problem is developed which leads to systemic change and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than to some individuals<sup>25</sup>;
- a process of internalizing the intension of symmetries in the configuration of reality as a system, determined by social actions of learning, sensitizing, rallying and taking action, which lead to a social change in the sense of an improvement of the current situation and of increasing the quality of life for large groups of people, for

---

<sup>19</sup> Although there are several definitions of the concept, social innovation initiatives all stand on a common ground: that of addressing social needs and issues through innovative means. J. Hansson, F. Björk, D. Lundborg, L-E. Olofsson, *An ecosystem for social innovation in Sweden*, Lund University, Lund 2014, p. 15.

<sup>20</sup> Three main interpretations of social innovation may be distinguished, underlining: the social mechanisms of innovations, the social responsibility of innovations, and the innovation of society. B.B. Bock, *Social innovation and sustainability; how to disentangle the buzzword and its application in the field of agriculture and rural development*, “Studies in Agricultural Economics” 2012, vol. 114, p. 59.

<sup>21</sup> G. Mulgan, S. Tucker, A. Rushanara, B. Sanders, *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*, SAID Business School Working Paper, Oxford University, Oxford 2007, p. 8.

<sup>22</sup> J.A. Phills, K. Deiglmeier, D.T. Miller, *Rediscovering social innovation*, “Stanford Social Innovation Review” Fall 2008, p. 36.

<sup>23</sup> A. Reinstaller, *An evolutionary view on social innovation and the process of economic change*, Working Paper, no. 43, Austrian Institute of Economic Research, Vienna 2013, p. 7.

<sup>24</sup> A. Nicholls, J. Simon, M. Gabriel, *Introduction: dimensions of social ...*, *op. cit.*, p. 6.

<sup>25</sup> Social innovativeness is a particularly important factor for social impact creation. Ch. Weber, J. Wallace, A. Tuschke, *Social capital, social innovation and social impact*, “Frontiers of Entrepreneurship Research” 2013, vol. 33, issue 18, p. 3.



society as a whole, and which has as effect the rejection of norms and/or existing social models, and adopting a new one<sup>26</sup>;

- the development of new social goods and services addressing social issues, such as welfare, education, the environment, and support for developing countries etc.<sup>27</sup>;
- doing something good for society, changes in social practices and/or social structures, contributions to urban and community development, reorganization of work processes within and across enterprises, imbuing technological innovation with cultural meaning and relevance, making changes in the area of social work, and innovating by means of digital connectivity<sup>28</sup>.

Although there are several differences among definitions and notions of the social innovations, they shared a common perspective on the social aspect of innovation and social needs. Social innovations are any type or intensity innovations that deliver a clear social impact or a set of impacts to both the society and the economy or innovations in the field of the social policy with a focus on innovative social activities or projects<sup>29</sup>. This type of innovations means new responses to those needs and challenges, not only with its outcomes, but also with the processes it implements<sup>30</sup>. It is noteworthy that social innovation has been applied to many areas, including political and governmental areas (new models of public health systems, environmental security, e-government), commercial markets (open source software and organic foods), social movements (fair trade, protecting the natural environment), academic areas and social enterprises<sup>31</sup>. The mission of social innovation is therefore to help us find a novel and shared ecosystem of interactions and interrelations based on an integrated approach to development, one that takes into account the economic, social and environmental dimensions<sup>32</sup>.

Often the concept of social innovation is mistakenly equated solely with the social economy and philanthropic activities. Social innovation can be designed and implemented

<sup>26</sup> C. Ionescu, *About the conceptualization of social innovation*, "Theoretical and Applied Economics" 2015, vol. 3 (604), p. 60.

<sup>27</sup> K. Tanimoto, M. Doi, *Social innovation cluster ...*, *op. cit.*, p. 2.

<sup>28</sup> Nevertheless, a common understanding of the term social innovation itself has not yet emerged. D. Rueede, K. Lurtz, *Mapping the various meanings of social innovation: towards a differentiated understanding of an emerging concept*, EBS Business School Research Paper Series, no. 12-03, Oestrich-Winkel 2012, p. 7.

<sup>29</sup> Among main effects of social innovations for business should be cited: rise in business incomes and profits, customer's volume, loyalty and satisfaction, business reputation; for the social targeted groups mainly: reduction of unemployment and social exclusion of social targeted groups; for the state: avourable public opinion, reduced pollution and the state's image. M.E. Cernikovaite, M. Lauzikas, *The model of social innovations in the emerging market of Lithuania*, "Intellectual Economics" 2011, vol. 5, no. 3 (11), p. 398.

<sup>30</sup> The need for social innovation arises from many social challenges that are resistant to conventional approaches for their resolution. A. Ferraris, C. Grieco, *The role of the innovation catalyst in social innovation – an Italian case study*, "Sinergie. Italian Journal of Management" 2015, vol. 33, no. 97, p. 129.

<sup>31</sup> The concept of social innovation has a much broader focus in that it could put social phenomena on the agenda, where they could be tackled and generalized into more universal phenomena. Y. Fujisawa, Y. Ishida, S. Nagatomi, K. Iwasaki, *A study of social innovation concepts: a Japanese perspective*, „Japan Social Innovation Journal" 2015, vol. 5, no. 1, p. 2.

<sup>32</sup> F. Sgaragli (ed.), *Enabling social innovation ecosystems for community-LED territorial development*, Fondazione Giacomo Brodolini, Rome 2014, p. 7.

by various individuals, groups, organizations, both formal and informal, of varying types of activity activities and forms of ownership. With intuition, inspiration, creativity, knowledge, and the experience of so many different stakeholders it is possible to efficiently co-create still new types of innovation in various areas of economic and social activity. However, not every social change can be considered as a social innovation. To be regarded as a social innovation, the social change should be distinguished by the following attributes<sup>33</sup>:

- novelty - social innovations need to be new in some way, either new to the field, sector, region, market or user, or to be applied in a new way;
- from ideas to implementation - social innovation is concerned with the practical application or implementation of a new idea that need to be (or have the potential to be) financially sustainable in the mid- to long-term;
- meets a social need - one of the distinguishing features of a social innovation is that it is explicitly designed to meet a social need, understood as something that can cause serious harm or socially recognizable suffering when not met;
- effectiveness - social innovation should be more effective than existing solutions by creating a measurable improvement in terms of outcomes (i.e. quality, levels of user-satisfaction, rates of adoption or a reduction in costs or higher level impacts such as improved wellbeing or social cohesion);
- enhances society's capacity to act - in fact, the process of social innovation enhances society's capacity to act and often entails changes in social and power relations. It empowers beneficiaries by creating new roles and relationships, developing assets and capabilities and/or better use of assets and resources.

Social innovations, satisfying the specific needs and expectations of local and international communities, are consistent with the philosophy of sustainable development. Thus, they should not be judged strictly on the basis of strictly economic criteria, because they refer more they refer to a specific social value, rather than merely creating economic utility. F. Westley and N. Antadze claim that social innovations do not necessarily generate the sorts of products or services that are always of interest to the market; they are born in a certain context, under certain circumstances, and in response to certain needs or problems<sup>34</sup>. According to F. Guida and R. Maiolini social innovation is necessary to build capacities and processes that serve to face challenges with a high level of complexity, which need a creative effort to produce a durable and sustainable social impact<sup>35</sup>. On the one hand, social innovations have direct effects on technological innovations by the way of creating change in many aspects of life in the historical

---

<sup>33</sup> Social innovation does not refer to any particular sector of the economy, but to innovation in the creation of social outputs, regardless of where they emanate. J. Caulier-Grice, A. Davies, R. Patrick, W. Norman, *Defining social innovation. A deliverable of the project: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe*, European Commission – 7<sup>th</sup> Framework Programme, Brussels 2012, pp. 18-20.

<sup>34</sup> Social innovation does not necessarily involve a commercial interest, though it does not preclude such interest. F. Westley, N. Antadze, *Making a difference ...*, *op. cit.*, p. 12.

<sup>35</sup> F. Guida, R. Maiolini, *Social innovation, actors, contexts and trends. Opening the black box*, in: *Enabling social innovation ecosystems for community-LED territorial development*, ed. F. Sgaragli, Fondazione Giacomo Brodolini, Rome 2014, p.16.

progress of education, health, traffic systems and alike<sup>36</sup>. Also, on the other hand, the use of new ICT technologies has a positive effect on increasing the opportunities for innovative solutions to social problems. Of course, technology is only one of the factors that enhance the development of social innovation. In this regard, the strategic importance are also social capital, flexibility, cross-sectoral cooperation and international network, freedom, autonomy empowerment, social value, prosumption, co-creating, and systems strategic thinking<sup>37</sup>.

Social innovations are the basis for the social enterprises and NGOs within social clusters in doing their social mission and it requires stages beginning with seeking an opportunity to provide solutions for the social problems from the internal and external sources of information and knowledge<sup>38</sup>. In today's global economy, many organizations are shifting the character of innovation processes from in-house and closed innovation processes to more open processes. Most social innovations within social cluster is not created by only cluster managers and cluster members but in strategic collaboration with related key stakeholders including for example producers, customers, competitors, civil society organizations, local business environment institutions, local government, researchers and so on. The individual social entrepreneur within social cluster should make and develop a creative relationship with stakeholders to make an innovative scheme because individuals have some limitations for resources, ideas and managerial skills. Social entrepreneurs come across some key stakeholders and get some supports from them in tackling the social issues<sup>39</sup>.

The Figure 2 describes the whole open social innovation process within social clusters, including two of its parts: creation and diffusion of social innovations. One of the most important stages of the social innovation design process is a strategic analysis of the environment that allows identification of existing and future social problems. Conducting this stage of due diligence is critical in creating a different concept of social innovation in social clusters.

Generally, social innovation describes the entire process by which new responses to social needs are developed in order to deliver better social outcomes. This process is composed of four main elements<sup>40</sup>:

- identification of new/unmet/inadequately met social needs;
- development of new solutions in response to these social needs;
- evaluation of the effectiveness of new solutions in meeting social needs;

---

<sup>36</sup> Social innovations may be seen as one of the complementary and driver force of technological innovations. C. Bulut, H. Eren, D.S. Halac, *Social innovation and psychometric analysis*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences" 2013, vol. 82, p. 129.

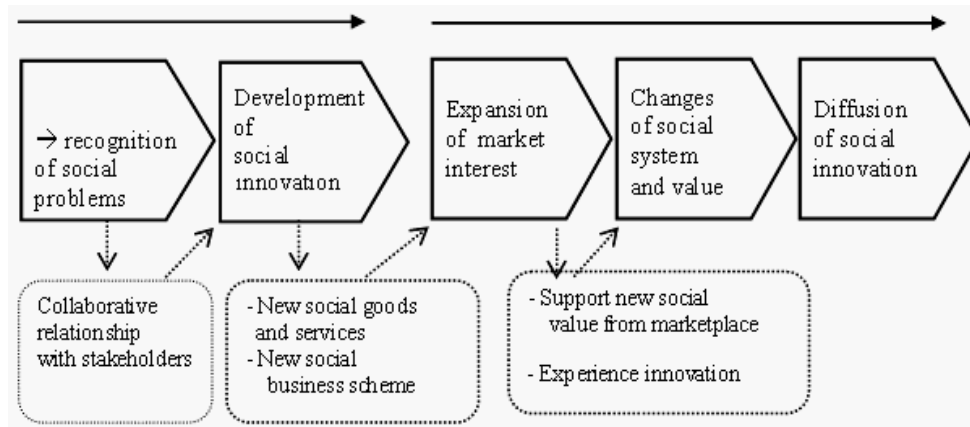
<sup>37</sup> M. Panek-Owsiańska, *Innowacje społeczne*, [w:] *Wspólna odpowiedzialność. Rola innowacji*, ed. N. Ćwik, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2012, p. 43-44.

<sup>38</sup> H.D. Mulyaningsih, G. Yudoko, B. Rudito, *Initial conceptual model of knowledge-based social innovation*, "World Applied Sciences Journal" 2014, vol. 30, p. 256.

<sup>39</sup> K. Tanimoto, *The emergent process ...*, *op. cit.*, p. 278-279.

<sup>40</sup> Social innovation practices tend to be looser, involve more people, feature more animation techniques, are more interdisciplinary, find new ways of involving users and citizens and encourage thinking out of the box. European Commission, *Guide to social innovation*, European Commission, Brussels 2013, p. 6.

- scaling up of effective social innovations by diffusion, replication (copying) and proliferation among social groups interested in change.



**Figure 2.** The process of social innovation within social clusters

**Source:** K. Tanimoto, *The emergent process ...*, *op. cit.*, p. 279.

According to M. Gabriel some innovations are too context specific to scale up and not all social innovators want to devote their time to spreading their innovations. However, where social innovations have the potential to benefit a lot of people, there's a strong argument for scaling up<sup>41</sup>. If social innovations are instead in contrast to existing or established belief systems and/or go along with interest opposed to the groups holding these beliefs, social innovation is more likely to diffuse only through imposition of a dominant group, coercion, or strong externalities that strongly affect the value of current institutional arrangements<sup>42</sup>.

Co-creating social innovations within social clusters as a process required stages beginning with seeking an opportunity to repair or to provide solutions for the social problems which exist so that created new social values<sup>43</sup>. This process makes it possible to integrate the local cluster community around commonly identified social problems. By working together, members of these clusters have facilitated access to complementary resources of its partners, contributing to the formation of valuable strategies, concepts, ideas for effective satisfaction of social needs, as well as the development of their competitiveness in a turbulent environment. However, social innovations can take longer to become accepted practice compared to commercial innovation<sup>44</sup>. According to the concept of open -innovation, social innovation in social clusters can occur at two levels:

<sup>41</sup> M. Gabriel, *Making it big. Strategies for scaling social innovations*, Nesta, London 2014, p. 7.

<sup>42</sup> A. Reinstaller, *An evolutionary view on social innovation and the process of economic change*, Working Paper, no. 43, Austrian Institute of Economic Research, Vienna 2013, p. 21.

<sup>43</sup> H.D. Mulyaningsih, G. Yudoko, B. Rudito, *Initial conceptual model ...*, *op. cit.*, p. 258.

<sup>44</sup> T. Kinder, *Social innovation in services: technologically assisted new care models for people with dementia and their usability*, "International Journal of Technology Management" 2010, vol. 51, no. 1, p. 108.

- the level of the entire cluster, where social innovations can be dedicated to internal organizational needs of the cluster as a whole, its members and the needs of the external stakeholders;
- the level of autonomous organization of the cluster members that are dedicated to their own internal needs and the needs of cluster partners, or the needs of the external environment.

Social innovation, like open innovation, is not constrained by time-to-market<sup>45</sup>. Stakeholders in the open innovation process are not always easily categorized as primary or secondary, as the nature of the market relationships of network participants can vary and individual stakeholders may operate with or without organizational clear affiliation<sup>46</sup>. In this process it is valuable not only is the cooperation of stakeholders within a cluster valuable, but also so is cooperation with external stakeholders, e.g. with other social clusters. It may allow a joint implementation of socio - economic projects in relation to more complex social problems, helping improve the quality of life in the territory of the rootedness of these clusters. However, to make this possible, there are extremely important factors such as the openness of clusters, including their members, new partners and inter-organizational cooperation, trust, effective leadership, cluster management and clusters entrepreneurial organizational culture.

#### 4. SOCIAL CLUSTERS IN POLAND – SELECTED CASE STUDIES

The social clusters were inspired by economic clusters and appeared in Poland at the end of 2010, being formally promoted in 2011 within an innovative EU - financed project aimed at creating new instruments, increasing the effectiveness of existing tools and measures for professional activation, combating social exclusion and conducting an active policy for employment. The three-year project “PROGRESSUS – innovative model of non-governmental organization (NGO) clusters that work together with employers and public administration for professional activation of disabled persons” was implemented by Lewiatan - West Pomeranian Business Association in cooperation with the Institute of Social and Economic Affairs<sup>47</sup>. The social challenges found in the formulation of the project were related to the poor situation of disabled persons, especially in terms of<sup>48</sup>:

- ineffective legal intervention mechanisms on a national and regional level;
- perception of disabled people as inferior workers;
- lack of use of NGO possibilities and experience;
- low professional activity of persons with disabilities;
- insufficient level of inclusion and involvement of non-governmental organizations (NGOs) in the regional and national policy;
- insufficient level of NGO consolidation activities.

---

<sup>45</sup> T. Kinder, *Social innovation ...*, *op. cit.*, p. 110.

<sup>46</sup> The paradox of open innovation lies in the conflict between the practical desire to reap the benefits of open innovation and concern over the risk that others will misappropriate those benefits. R.W. Gould, *Open innovation and stakeholder engagement*, „Journal of Technology Management & Innovation” 2012, vol. 7, issue 3, p. 7.

<sup>47</sup> E. Wosik, D. Bartosiewicz-Bryll, J. Janiszewska, T. Mrozek, Ł. Nowak, M. Rudnik, *Time for innovation*, Pracownia C&C, Warszawa 2012, p. 85.

<sup>48</sup> <http://progressus.info/o-projekcie.html>, (access: 1.12.2015).

The main goal of the project was to increase the efficiency of the professional activation of disabled persons at the national level through the development, testing, dissemination and inclusion in the mainstream policies of a new model of NGO clusters. The idea behind the project was that the non-governmental organizations from one specific region unite in a group (cluster) and work together with employers for vocational activation of excluded persons. This helps them take full advantage of their skills and introduces them to the labor market. In this pilot project, the model of social clusters was co-created primarily for and together with the NGOs, but it could also be used by local government responsible for social policies, such as employment, health or social integration. The structure of social clusters is interdisciplinary and can be used in other fields where social problems have been identified. The creation of the assumptions of the social cluster was preceded by a series of research and participatory activities enabling the best features of existing business clusters on the basis of cooperation between NGOs. The purpose of the dissemination activities within the project was to introduce the social cluster model and inform<sup>49</sup>:

- project beneficiaries - about the possibility of using the final product and highlighting its benefits;
- project stakeholders – about the possibility of an extension of NGO offers in the field of vocational activation;
- employers – about the existence of a product that support NGO activities aimed at vocational activation and the possibility of establishing cooperation in the field of clustering activities;
- policy makers – about the possibilities of supporting creation of social clusters and consolidation of existing NGOs that can stimulate local employment policies.

The process was based on an e-mailing campaign to the groups listed above, and the dissemination (radio, debates with public administration, labor market institutions, Internet, among others) and promotion of the social cluster model in Poland through sponsored articles, and press/cinema campaigns. In terms of including the model of social clusters into the policies, the activities that took place were related to the creation of websites (forum, films, recommendations, newsletter, etc.) that present the model and works five years after the end of the project, creation of an information centre, employment of 16 regional project ambassadors that promote and disseminate the social cluster model, distribution of a publication on CD to 220 NGOs and organization of 16 regional conferences with workshops. In addition, the internet portal offered access to: knowledge library concerning problems connected with employing disabled persons, and available support mechanisms/institutions, research tools for creating professional profiles of disabled persons, as well as a description of the role, the method and the paths of cooperation with organizations of employers and with employers.

The NGOs from Szczecinek district took active part in the development and testing of the model of social clusters, working closely with the team of the PROGRESSUS project. The Szczecinek District NGO Cluster was established and formally registered in 2012 in Koszalin (West Pomerania Region). The cluster is an association that gathers NGOs working together to support persons who are at risk of social exclusion (people on low

---

<sup>49</sup> *Ibidem.*

income, disabled, elderly, among others) and to take actions aimed at increasing their skills and regaining confidence in their own capabilities<sup>50</sup>. Apart from that, the purpose of the cluster is to support activities of local non-governmental organizations, mainly from the Szczecinek district. The cluster has several goals, including<sup>51</sup>:

- to prevent and combat the negative socio-economic phenomena, such as unemployment, poverty, social exclusion, social disintegration, marginalization of some areas, with particular emphasis on persons with disabilities;
- to cooperate with national and international foreign authorities, local government, state entities, non-governmental organizations, schools, universities and other institutions whose activities are connected with the objectives of the cluster;
- to organize training, conferences, seminars, coaching and advisory activities;
- exchange of experience and information, matching national and international partners for joint projects related to objectives of the cluster.

An example of cluster NGOs members joint activities was to initiate and organize a regional campaign aimed at collecting signatures for a petition calling for free testing and resonance tomography financed by National Health Fund (NFZ). In this action, 17 NGOs from the Szczecinek district were actively involved and nearly 1,800 signatures in support were collected and sent to the Minister of Health. Also, as an immediate result, a group of seriously ill patients - hospitalized or oncological - was able to use the free testing services. In 2014, cluster obtained financing (39 985 PLN) for another project aimed at the development potential of the NGO in the Szczecinek district in order to increase capacities of the NGO personnel gathered in the cluster through training, counseling and the use of modern ICT tools.

In Poland, the idea of social clusters is not as popular as the idea of industrial clusters. Local authorities and NGOs still lacks knowledge about the specifics of their activities. In the country there are only a few social clusters at embryonic phase: Cieszyn Social Cluster, Lower Silesian Cluster of Social Initiatives, Łomża Social Economy Cluster, Nadodrzański Social Economy Cluster, Lower Carpathians Social Economy Cluster, Social Cluster "Heritage Trail", Social Enterprises Cluster in Walbrzych.

Taking into account the value that can be created by cluster cooperation of various non-governmental organizations with other key stakeholders in the region, it is predicted that in the near future interest will increase of among local/regional policy makers and NGOs in this form of activity. However, the ultimate success of this undertaking requires mutual understanding between partners, building partnerships, open communication, so as to overcome the limitations (e.g., distrust) inherent in human mentality.

The case studies of social clusters analyzed in this article were in embryonic phase of development. The Polish social economy sector is composed of organizations from the old and the new waves of the social economy development, ranging a variety of institutional forms - from traditional non-governmental associations to those more closely associated with the private sector<sup>52</sup>. Therefore new research questions emerge: are there any mature social clusters in Poland, how big is their structure, what are good practices in field of social open innovation in these structures. The authors will intend to answer these

<sup>50</sup> Statut Klastra NGO Powiatu Szczecineckiego, <http://skw.pozytek.info/o-nas>, (access: 1.11.2015).

<sup>51</sup> <http://porozumieniamorzaradowe.powiatszczecinecki.info>, (access: 1.11.2015).

<sup>52</sup> C. Brandeleer, *Social economy in Poland*, Working Paper – Pour la Solidarite, Bruxelles 2013, p. 9.

questions in the course of further in-depth research. This is still a new area of research and analysis and in Poland there is still missing comprehensive social cluster mapping.

Probably, the Polish social clusters will evolve into mature stage through the support for the development of the social economy sector (e.g. Polish National Programme for Social Economy Development, European Social Fund 2014-2020, Social Innovations Incubators). It is associated with primary objective of National Programme for Social Economy Development (the social economy is an important growth factor of employment, social cohesion and the development of social capital) and international trends, for example: cross-sectoral partnership, scaling-up of social innovations, shared learning, start-ups lab and co-creation process. In order to achieve this primary objective, the development of the Polish social economy must be more dynamic, both in the quantitative meaning understood as the number of: people engaged in the social economy, active social economy entities, active social enterprises – and qualitative meaning understood as: creation of jobs for people in the most difficult situations within local government communities, delivering high quality services of general interest, etc.<sup>53</sup>.

## 5. CONCLUSIONS

Social economy entities operating on specific territory and forming the so-called. “third sector” often face numerous barriers in the process of satisfying social needs, which may or may not realize representatives of other sectors. In order to increase the efficiency of their social activities, the potency in overcoming barriers, and the intensity of their cooperation with other local actors operating in the social economy, as well as with R&D entities and local authorities, - it is essential to build grassroots social cluster initiatives. This process is coherent, for example, with the vision of the European Commission regarding the development of the social economy, as it is these clusters society societies can contribute to the fight against social exclusion, smart growth, inclusive growth, greater efficiency and competition in the satisfaction of social needs, creating new jobs and new forms of entrepreneurship, the development of solidarity and a sense of community. These initiatives are now becoming an indispensable element of the development of civil society and social capital may lead to further active development of local centers of social economy entities and their partners (e.g. prosumers, specialized suppliers, R&D institutions and educational institutions of business environment).

Territorial proximity and cooperative relationships based on the simultaneous cooperation and competition between various members of the social clusters can provide favorable conditions for the development of these entities, including the development of social innovation. The process of creation of social innovation in social clusters is consistent with the model of open innovation. In this case, innovative solutions are based on internal and external knowledge resources of many different groups. Access to this knowledge provides trust capital, which have for each other partners. The aim of social innovation would be to improve the quality of life of within society, solving the problems of infrastructure, sustainable development, and satisfying a wide variety of social needs. But above all, the innovation process in social clusters activates the local cluster community to entrepreneurial action, shapes social relations and provides access to new resources (tangible and intangible).

---

<sup>53</sup> <https://www.oecd.org/cfe/leed/National-Programme-Social-Economy-Poland.pdf>, (access: 1.11.2015).



Social clusters are essential for socio-economic development. Analysis of the literature and case studies confirm that the operation of these types of clusters in a given territory positively strengthen cross-sector partnerships, fostering efficient solving of following socio-economic problems to be solved efficiently. However, the formation and development of social clusters in Poland is still a relatively new phenomenon. At the national and regional level we are still lacking a comprehensive policy-oriented real support of such clusters. The reason for this is, among others, limited knowledge of the social clusters among policy makers responsible for shaping economic and social policies as well as the lack of systematic mapping of social clusters. Given that the European Union has for several years actively financed the development of social economy entities and social innovation, the key challenge in the current UE perspective 2014-2020 will certainly be the development of social cluster structures. In The efforts to stimulate local social clustering with the support of EU funds may engage differs key stakeholders - from social entrepreneurs, NGOs, regional social policy centers to scientific sector and R&D ending. This process can be carried out more smoothly now thanks to the dynamic development of knowledge in the field of social economy and social entrepreneurship.

The characteristics of the development of social clusters and social innovations presented in the article still remains a new research problem, both in Poland and abroad. For that reason, it is necessary to conduct further in-depth research and analysis. Being aware of the importance of knowledge in this area, the authors plan to carry out further research in several areas such as: potential of key social organizations rooted in specific region in Poland, scope and cooperation forms of NGOs with the R&D sector and NGOs with the public sector, good practices of collaboration between NGOs and cooperation of NGOs with other key stakeholders and social cluster excellence management in the country and the world. Certainly the knowledge of social innovation in social clusters can be useful for many policy makers at national and regional level.

## REFERENCES

- [1] Adamiak P., Charycka B., Gumkowska M., *Polskie organizacje pozarządowe 2015*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2015.
- [2] Bock B.B., *Social innovation and sustainability; how to disentangle the buzzword and its application in the field of agriculture and rural development*, "Studies in Agricultural Economics" 2012, vol. 114, pp. 57-63.
- [3] Brandeleer C., *Social economy in Poland*, Working Paper – Pour la Solidarite, Bruxelles 2013.
- [4] Bulut C., Eren H., Halac D., *Social innovation and psychometric analysis*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences" 2013, vol. 82, pp. 122-130.
- [5] Carayannis E.G., Barth T.D., Campbell D.F., *The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation*, "Journal of Innovation and Entrepreneurship - a Springer Open Journal" 2012, no. 1-2, pp. 1-12.
- [6] Carayannis E.G., Campbell D.F., *"Mode 3" and "Quadruple Helix": toward a 21st century fractal innovation ecosystem*, "International Journal of Technology Management" 2009, vol. 46, no. 3/4, pp. 201-234.
- [7] Caulier-Grice J., Davies A., Patrick R., Norman W., *Defining social innovation. A deliverable of the project: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe*, European Commission – 7<sup>th</sup> Framework Programme, Brussels 2012.

- [8] Chesbrough H., *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston 2005.
- [9] European Commission, *Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, European Commission, Brussels 2010.
- [10] European Commission, *Guide to social innovation*, European Commission, Brussels 2013, p. 6.
- [11] Ferraris A., Grieco C., *The role of the innovation catalyst in social innovation – an Italian case study*, “Sinergie. Italian Journal of Management” 2015, vol. 33, no. 97, pp. 127-144.
- [12] Foray D., Goddard J., Beldarrain X.G., Landabaso M., McCann P., Morgan K., Nauwelaers C., Ortega-Argiles R., *Guide to research and innovation strategies for smart specializations (RIS 3)*, European Commission, Luxembourg 2012.
- [13] Fujisawa Y., Ishida Y., Nagatomi S., Iwasaki K., *A study of social innovation concepts: a Japanese perspective*, „Japan Social Innovation Journal” 2015, vol. 5, no. 1, pp. 1-13.
- [14] Gabriel M., *Making it big. Strategies for scaling social innovations*, Nesta, London 2014.
- [15] Giza-Poleszczuk A., Hausner J., *Introduction – the social economy and growth*, In: *The social economy in Poland: achievements, barriers to growth, and potential in light of research results*, ed. A. Giza-Poleszczuk, J. Hausner, Foundation for Social and Economic Initiatives, Warszawa 2008.
- [16] Gould R.W., *Open innovation and stakeholder engagement*, „Journal of Technology Management & Innovation” 2012, vol. 7, issue 3, p. 1-11.
- [17] Hansson J., Björk F., Lundborg D., Olofsson L-E., *An ecosystem for social innovation in Sweden*, Lund University, Lund 2014.
- [18] Ionescu C., *About the conceptualization of social innovation*, “Theoretical and Applied Economics” 2015, vol. 3 (604), pp. 53-62.
- [19] Kinder T., *Social innovation in services: technologically assisted new care models for people with dementia and their usability*, “International Journal of Technology Management” 2010, vol. 51, no. 1, pp. 106-120.
- [20] Kowalski A.M., *Kooperacja w ramach klastrów jako czynnik zwiększania innowacyjności i konkurencyjności regionów*, „Gospodarka Narodowa” 2010, no. 5–6, pp. 1-12.
- [21] Mulgan G., Tucker S., Rushanara A., Sanders B., *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*, SAID Business School Working Paper, Oxford University, Oxford 2007.
- [22] Mulyaningsih H.D., Yudoko G., Rudito B., *Initial conceptual model of knowledge-based social innovation*, “World Applied Sciences Journal” 2014, vol. 30, pp. 256-262.
- [23] Panek-Owsiańska M., *Innowacje społeczne*, [w:] *Wspólna odpowiedzialność. Rola innowacji*, ed. N. Ćwik, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2012.
- [24] Phillips J., Deiglmeier K., Miller D.T., *Rediscovering social innovation*, “Stanford Social Innovation Review”, Fall 2008, pp. 34-43.
- [25] Porter M.E., *Location, competition and economic development: local clusters in a global economy*, „Economic Development Quarterly” 2000, vol. 14, no. 1, pp. 15–34.
- [26] Reinstaller A., *An evolutionary view on social innovation and the process of economic change*, Working Paper, no. 43, Austrian Institute of Economic Research, Vienna 2013.
- [27] Rueede D., Lurtz K., *Mapping the various meanings of social innovation: towards a differentiated understanding of an emerging concept*, EBS Business School Research Paper Series, no. 12-03, Oestrich-Winkel 2012.
- [28] Sgaragli F. (ed.), *Enabling social innovation ecosystems for community-LED territorial development*, Fondazione Giacomo Brodolini, Rome 2014.
- [29] Tanimoto K., *A conceptual framework of social entrepreneurship and social innovation cluster: a preliminary study*, “Hitotsubashi Journal of Commerce and Management” 2008, vol. 42, pp. 1-16.

- [30] Tanimoto K., Doi M., *Social innovation cluster in action: a case study of the San Francisco Bay Area*, "Hitotsubashi Journal of Commerce and Management" 2007, vol. 41, pp. 1-17.
- [31] Tanimoto K., *The emergent process of social innovation: multi-stakeholders perspective*, International Journal of Innovation and Regional Development 2012, vol. 4, no. 3/4, pp. 267-280.
- [32] Weber Ch., Wallace J., Tuschke A., *Social capital, social innovation and social impact*, "Frontiers of Entrepreneurship Research" 2013, vol. 33, issue 18, pp. 1-15.
- [33] West J., Salter A., Vanhaverbeke W., Chesbrough H., *Open innovation: the next decade*, "Research Policy" 2014, vol. 43, pp. 805-811.
- [34] Westley F., Antadze N., *Making a difference: strategies for scaling social innovation for greater impact*, "The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal" 2010, vol. 15 (2), pp. 1-18.

#### KLASTRY SPOŁECZNE – OTWARTA PRZESTRZEŃ DLA ROZWOJU INNOWACJI SPOŁECZNYCH

Celem artykułu była charakterystyka roli klastrów społecznych w rozwiązywaniu problemów społecznych, w tym w tworzeniu innowacji społecznych, które mogą zaspokoić obecne i przyszłe potrzeby społeczne. Artykuł powstał na podstawie wyników badań teoretycznych oraz badań typu deskresearch. Składa się z trzech części, w których przedstawiono istotę klastrów społecznych, wybrane doświadczenia i dobre praktyki NGOs w zakresie stymulowania społecznych inicjatyw klastrowych w Polsce, proces współtworzenia innowacji społecznych w klastrach społecznych. Ten typ klastrów inspirowany jest modelem klastrów gospodarczych (biznesowych), a jego koncepcja znajduje się wciąż w fazie rozwoju. Może być on zdefiniowany jako koncentracja podmiotów w danej przestrzeni, reprezentujących organizacje pozarządowe (NGO), przedsiębiorstwa, uczelnie i administrację publiczną, które współpracują ze sobą w celu osiągnięcia wspólnych celów społecznych. Autorzy podkreślają, że klastry społeczne zapewniają doskonałe warunki do rozwoju innowacji społecznych. Wskazują, że o warunkach tych decyduje szereg czynników, w tym w szczególności wzajemne, formalne i nieformalne powiązania oparte na zaufaniu i zaangażowaniu pomiędzy klastrowymi partnerami. Ponadto konstatują, że pomimo istotnego znaczenia klastrów społecznych dla ekonomii społecznej, w tym powstawania i dyfuzji innowacji społecznych, w Polsce wciąż brakuje systemowego podejścia do wspierania i rozwoju tego typu struktur.

**Słowa kluczowe:** ekonomia społeczna, klastry, współtworzenie, innowacja, rozwój, wartość.

DOI:10.7862/rz.2015.hss.45

Przesłano do redakcji: listopad 2015

Przyjęto do druku: grudzień 2015

Justyna CHŁODNA<sup>1</sup>

## **RIGHTEOUS NON-CHARISMATIC LEADER MOST EFFECTIVE IN POLISH ORGANIZATIONS? IN SEARCH OF A CULTURE-SENSITIVE COMPETENCY MODEL FOR POLAND**

In times, when most scholars are looking for universal competency model, which could work in international environment, this study focuses on local specifics differentiating effective managers operating in various social and market conditions. The main aim of conducted research was to build a picture of the successful Polish manager seen from his own perspective, and place it in Central-Eastern European cultural context. The findings revealed that, against current trends, Polish leaders appreciate constant self-related competencies much more than people-related skills. Leadership was recognized as crucial for manager's role, but there seem to be no charismatic implications in this competency. Importance of this attribution varied depending on the place in organizational hierarchy. Evaluated as having the most impact on senior managers' effectiveness, leadership can be potentially seen as the power tool more than ability to inspire others. The most surprising was very high evaluation of integrity as having an impact on leaders' effectiveness, what can be potentially a strong determinant of local management specifics. Furthermore, there was a relationship between the sales or non-sales work character and the perceived integrity significance observed. Appreciated more by people engaged in commercial activities, integrity seems to be recognized more like business ethics than fairness and honesty in interpersonal work relations.

**Keywords:** leadership, competences, intercultural management.

### **INTRODUCTION**

In the current research on modern organizations and their management, there is a strong tendency to focus on universal competency model. It is believed to be valid basically under all international contexts. Taking into consideration diverse socio-economic and cultural conditions is rather marginalized, while there is an expectancy that popular Western leadership theories can be successfully applied in almost every environment. In spite of those contemporary trends, there are some voices seeing that potentially there may be a significant gap neglecting regional specifics of organizational order. Recognizing the fact, that there have been barely any research conducted among Polish managers in recent years, I've decided to investigate local trends in competency model in order to extract this specifics (tell the difference) from contemporary Western studies. That could build a ground for further examination of Polish current and desirable leadership styles and more profound understanding of its peculiarity. And most important, such a research could bring the answer to the question about potentially strong determinants of local management specifics.

---

<sup>1</sup>Justyna Chłodna M.A., SWPS University of Social Sciences and Humanities, Chodakowska 19/31, 03-815 Warsaw, Poland, e-mail: justyna.chlodna@novartis.com

## 1. WHAT IS A COMPETENCY?

Before going deeper into analysis, it is crucial to understand the difference between competence and competency, which definition was first introduced by White<sup>2</sup>. By this word he understood personal traits which are associated with job performance and motivation. This definition was later enriched, among others by Boyatzis<sup>3</sup>, who put an emphasis on influence of person's characteristics on effective and superior performance. Further, the meaning of person's characteristics was explored naming it as "array of different characteristics, behaviors, and traits"<sup>4</sup> and even more in detail "individual's knowledge, skills, thought patterns, mindsets, social roles, and aspects of self-esteem or self-efficacy"<sup>5</sup> that have an impact on successful performance of some type. Thus competencies can be linked to both abilities to perform a certain activity, and power and scope of this activity, whereas competence is simply worthy performance, which is a function of the ratio of valuable accomplishments to effective behavior, measuring specific and objective milestones<sup>6</sup>. Current competencies' definitions have two important connotations. First, it is a strong relation between the person's competency and his or her work effectiveness. This effect is even more visible among managers since they are responsible not only for their own performance, but also for leading both teams and business. Hogan and Kaiser<sup>7</sup> state that intrapersonal, interpersonal, leader and business competencies are predictors of leader effectiveness. Moreover, it was recognized that there is a demonstrable link between the competency of top team members and the overall performance of the organization<sup>8</sup>. There are many research that provides evidence that organizational success is dependent upon its managers and their leadership capabilities<sup>9</sup>. Following MacClelland classical theory of needs, it is very important for managers to be aware of which type of need, power, affiliation or achievement, most strongly motivates their individual workers<sup>10</sup>. Second important conclusion from studies on competencies is its non-abstract nature. When talking about competencies we mean a set of observable and reproducible behaviors and not simply job potential or particular talent. Competencies are indeed something that people actually do

<sup>2</sup> R. White, *Motivation Reconsidered: The Concept of Competence*, "Psychological Review" 1959 Vol.66, no.5, pp.279-333.

<sup>3</sup>R.E. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley and Sons, New York 1982.

<sup>4</sup> S.E. Abraham, L.A. Karns, K. Shaw, and M. A. Mena, *Managerial competencies and the managerial performance appraisal process*, *J.Manage. Develop.*, 2001, 20(10), pp.842-852.

<sup>5</sup> D.D. Dubois, *What are competencies and why are they important?*, *Career Planning and Adult Development Journal* 2002, 18(4), pp.1-7.

<sup>6</sup>F. Gilbert, F. Thomas, *Human Competence: Engineering Worthy Performance*, Pfeiffer, March 1, 1996.

<sup>7</sup> R. Hogan, R.B. Kaiser, *What We Know About Leadership*, *Review of General Psychology* 2005 Vol 9, No. 2, pp.169-180.

<sup>8</sup>A.P. Kakabadase, *The wealth creators: Top people, top team, executive best practice*", Kogan Page, London 1991.

<sup>9</sup> K. Tsai, C. Tsai. Y. Wang Y., *A study on the relationship between leadership style, emotional intelligence, self-efficacy and organizational commitment: a case study of the Banking Industry in Taiwan*, *African Journal of Business Management* 2001 5(13), 5319-5329.

<sup>10</sup>R. W. Weinbach, *The social worker as manager: A practical guide to success*. Boston 1998, Allyn and Bacon.

and what can be observed and measured<sup>11</sup>. They are instrumental in the delivery of desired results or outcomes<sup>12</sup>.

## 2. GROUPING COMPETENCIES

If we consider competencies as a wide set of traits, knowledge, attitudes, roles and other personal characteristics, it is clear, that there is uncountable number of them, depending on a certain view. In order to analyze competencies in more efficient way, there were many competencies models proposed, which divided them into certain groups. Anderson<sup>13</sup> grouped competencies into 9 categories: relational, impartial, technical, creative, directive, tenacious, empowering, influential and strategic which, according to his study, are predictors of leader effectiveness. Other, more recent studies especially on project management, divide competencies into 3 dimensions. Knowledge competency is associated with technical, organizational and management principles knowledge that allows a manager to execute and control various activities. In turn, performance competency also refers to knowledge, but rather to proving managers' abilities of employing related skills and knowledge for performing tasks. Finally behavioral competency is associated with main characteristics of personality<sup>14</sup>. For my studies I decided to use simple competencies model dividing them into: people-related, task-related and self-related ones<sup>15</sup>. In my opinion, this is unique division ensuring that all traits would be assigned, depending both on their motivational context and presented behaviour. When discussing types of competencies, it is crucial to distinguish them from managerial roles. Classical division of the latter, introduced by Henry Mintzberg<sup>16</sup>, proposed 3 main categories of roles which are informational, interpersonal and decisional which cannot be easily translated into desirable competencies which help to fulfill the roles effectively. Each competency can support manager in all of the roles. For example, decision making is naturally associated with decisional roles, however it is also important in informational ones (decision about communication channel and group of recipients) as well as in interpersonal role (decision about the best way to motivate the group). People-related competencies are gathered around ability to build relationships with other people. They refer directly to people management, e.g. managing teams, influencing others or effective communication. Task-related skills abilities can be also named operational ones since they are achievement oriented. Those competencies are strongly based on intellectual capabilities that can help in efficient problem solving and decision making. Self-related competencies appeal to personal attitudes and skills which

---

<sup>11</sup>J.P. Campbell, R.A. McCloy, S.H. Oppler, C.E. Sager, *A theory of performance*, N.Schmitt & W.C. Borman (Eds.) *Personnel Selection in Organizations* 1993, pp.35-70, San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>12</sup>D. Bartram, I.T. Robertson, M. Callinan, *Introduction: A framework for examining organizational effectiveness*, I.T. Robertson, M.Callinan & D.Bartram (Eds.) *Organizational effectiveness: The role of psychology* 2002, pp. 1-10, Chichester, UK: Wiley.

<sup>13</sup>D.W. Anderson, H.T. Krajewski, R.D. Goffin, D.N. Jackson, *A Leadership Self-Efficacy Taxonomy and its Relation to Effective Leadership*, *Leadership Quarterly* 2008, Vol. 19, No.5, pp.595-608.

<sup>14</sup> Project Management Institute, *Project Manager Competency Development Framework* 2007, 2nd edn. PMI. Newton Square. PA.

<sup>15</sup>Such a division was proposed among others by W. Jr. Arthur, E.A. Day, T.L. McNelly, P.S. Edens, *A Meta Analysis of the Criterion Related Validity of Assessment Center Dimensions*, *Personnel Psychology* 2003, Vol 56, No. 1.

<sup>16</sup>H. Mintzberg, *The Manager's Job: Folclore and Fact*, *Harward Business Review* 1975, Jul-Aug.

can also influence people, but indirectly. They are also the most resistant to change and learning process. The examples could be leadership, integrity or stress tolerance.

### 3. COMPETENCIES AND LEADERSHIP

Possessing and manifesting certain competencies builds a certain leadership style. Leadership issue has been widely studied over the decades and probably now there are as many leadership theories as leaders themselves. Some of the researchers payed special attention to the aspect of organizational success, others focused on helping to develop and share certain vision among employees. But the vast majority of studies focus on individuals who just or as much are leading others in organization. What is common in all theories, are the elements of leaders' characteristics. Firstly, leaders create meaningful results. Secondly, they don't do that themselves, but through others. And thirdly, they have a future perspective in which short-term objectives have to be in accordance with long-term goals<sup>17</sup>. Most recent theories concentrate predominantly on individual's influence on others. According to these conceptions leadership is the ability of an individual to influence, motivate and enable others to contribute to the effectiveness and success of the organization of which they are a member<sup>18</sup>. Such a view is also present in the most prevailing nowadays conceptions of transactional, charismatic and, above all, transformational leadership, which is the most prevalent in current literature. This approach, introduced by Burns<sup>19</sup>, draws on leaders' moral values and exploits their ability to set examples and articulate goals to instigate positive change within social structures and individuals' behaviours. The Burns's concept was frequently used in following years by other scholars. Kouzes and Posner applied it in their model which proposes 5 practices of exemplary leadership: inspiring a shared vision, challenging the process by taking an initiative, enabling others to act, encouraging others and modelling the way by developing self-awareness<sup>20</sup>. Coming back to competencies issue, the transformational leaders need to possess very people-oriented traits, which enables them to influence and show directions to others, rather than giving them tasks, monitoring and evaluating their performance, what constitutes traditional meaning of management. The question that arises here, is whether we can apply popular concepts, like transformational theory, universally all around the world regardless of the national context, or maybe culture and history can verify commonly used assumptions.

### 4. THE NATIONAL CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP

This is probably not particularly astonishing, that vast majority of currently prevailing competencies' models have been built upon American and British experiences. Recent interest in building a cross-cultural universal set of competencies needed by managers also have its roots in Anglo-Saxon history and market. In 1994 Lambert reviewed the interna-

---

<sup>17</sup>J. Schultz, *The elements of Leadership, Global Business and Organizational Excellence*, DOI:10.1002/joe.21514, September 2013.

<sup>18</sup>R.J. House, M. Javidan, *Overview of GLOBE, in: House et al. Culture, Leadership and Organizations, the GLOBE study of 62 Societies 2004*, Thousand Oaks: Sage Publications, 9-28

<sup>19</sup>J. Burns, *Leadership*. Harper and Row, New York NY 1978.

<sup>20</sup>J. Kouzes, B. Posner, *Leadership: The Challenge*. Fourth edition. Jossey-Bass, San Francisco CA 2007.

tional literature and constructed the concept of global competency, which describes the characteristics necessary for professional practice<sup>21</sup>. From that time many scholars are engaged in similar projects aiming to find a “recipe” for an ideal global manager. Even, when we look at dominant competencies’ theories, there is not much place for a cultural context. Such a perspective fails to consider that competencies as work accomplishments are functions of the social and task-specific context in which performance occurs<sup>22</sup>. It is important to take into consideration the fact that differences in cultural contexts, organizational cultures, and workplace environments play an important role in defining and understanding competence in work performance<sup>23</sup>. Why it so crucial? Firstly, each nation has its own, unparalleled history which shapes its current economy and market and foremost mindset of the countrymen. Secondly, competencies aren’t gained/acquired in vacuum – they are developing under certain circumstances and after specific experiences because of active participation in different situations.

It is recognized that the development of management and leadership styles in Central and Eastern Europe, as well as the development of performance management systems were deformed to the greatest extent under the communist “market economy”<sup>24</sup>. Taking into consideration specific conditions under which Central and Eastern Europe organizations shaped their organizational cultures, it raises doubts, whether doing “copy-paste” from Western competencies and leadership models in CEE countries really works. Until now numerous examples have proved that while companies from CEE countries enthusiastically introduced contemporary performance measurement frameworks developed for organizational contexts of Western companies, here they did not lead to the anticipated successes<sup>25</sup>. A cultural-based approach recognizing certain specific of our region have already been introduced in a few studies concerning Central and Eastern Europe which aimed to demonstrate some unique aspects of their organizational culture and leadership styles, which have its roots in communism.

For example, in Romania it was recognized found that cultural history stresses an autocratic leadership style due to strong previous elements of strong economic centralization. Organizational cultures in Romania have been characterized by standard bureaucratic values and structures such as hierarchy, rigid organizational boundaries, and a general mechanistic view of people embedded in the organization<sup>26</sup>. Thus, there is a strong value of tradi-

---

<sup>21</sup>R.D. Lambert, *Educational exchange and global competence*. New York 1994, Council on International Educational Exchange.

<sup>22</sup>J. Burgoyne, *The competence movement: Issues, Stakeholders and Prospects*, Personnel Review 1993, No 22, pp. 6-13 and J. Sandberg, *Human Competence at Work: An Interpretive Perspective*, Goteborg:Bas 1994.

<sup>23</sup>G. Scaratti, S. Ivaldi, BPA - Applied Psychology Bulletin (Bollettino di Psicologia Applicata). Jan-Apr 2015, Vol. 63 Issue 272, pp. 42-57.

<sup>24</sup>B. Vargic, National culture and Human Resources management practices, PhD thesis, Bratislava 2002.

<sup>25</sup>A.R. Buhovac, M.Z. Groff, *Contemporary performance management systems in Central and Eastern Europe: synthesis of the empirical literature*, Journal of Eastern Management Studies, 17, 1, pp.68-103.

<sup>26</sup>E.C. Fein, A. Tziner, C. Vasiliu, M. Felea, *Considering the gap between Implicit Leadership Theories and expectations of actual leader behaviour: A three-study investigation of leadership beliefs in Romania*, Journal for East European Management Studies 2015, Vol. 20 Issue 1, pp.68-87.



tionalism, and managers lean towards a more task-oriented leadership style<sup>27</sup>. One of the most current research of that type in Slovakia showed that the typical organizational structure is the “family” type with a great power distance and weak uncertainty avoidance; and typical features are that there is direct control of things and the fatherly behavior of the leaders of the organizations<sup>28</sup>. Studies conducted in Russia clearly showed an authoritative character of leadership styles which was the heritage of Soviet times. It was proved that more managers demonstrated a transactional style than the transformational style<sup>29</sup>. They were also very comparative studies in Russia which aimed to confront British competency model and the list of competencies determined to be important in Russian market. They proved that although there were significant similarities between those models, there are also important differences in the standards for Western and Russian successful manager. The main differences were found in areas of interpersonal skills and individual traits which depended to a large extent on cultural specifics and the country’s socioeconomic development<sup>30</sup>.

Studies in Poland conducted in 90s also indicated that managers are still relatively autocratic in nature<sup>31</sup> which, no doubt, had its main reason in communism and centralized economy, where there was not much place for balanced and reciprocal cooperation between employees and their supervisors. Although the official collapse of former regime happened in the end of 80s, learning how to function in the new market realities had to take a long time. GLOBE research conducted globally, including Poland in the end of 90s still showed relatively high results in power distance and low in future orientation. Later research were still showing that Poland might be regarded as a collectivist nation under the imposition of communism and the emphasis on community and egalitarianism<sup>32</sup>. However, other studies conducted in Poland proved that market reforms has changed the mode of allocating rewards in favour of ( ) meritocracy<sup>33</sup>, which indicates that individualistic approach is developing. More recently, the Development Dimensions International organization has published research results concerning leadership in Poland. The data shows that the skills which Polish leaders lack most are coaching and developing others. They declared that the critical skill which made Polish leaders effective in the past and will make them effective in the future is improving employee engagement. Generally Polish leaders evaluated themselves more strictly than their counterparts abroad. What is interesting,

<sup>27</sup>I. Aioanei, *Leadership in Romania*, Journal of Organisational Change Management 2006, 19/6, pp.705-710.

<sup>28</sup>D. Bauer, *Successful leadership behaviours in Slovak organizations’ environment – an introduction to Slovak implicit leadership theories based on GLOBE study findings*, Journal for East European Management Studies 2015, Vol. 20 Issue 1, pp.9-35.

<sup>29</sup>E. van Genderen, *Russian Business Leadership: A Study of Managers Working within MNCs*, Middle East Journal of Business 2015, Jan, Vol. 10 Issue 1, pp.3-11.

<sup>30</sup>S. Simonenko D. Khrenov D., *Fairy tails and true stories about assessment methods of personnel*. Moscow 2010, RF:DeTech.

<sup>31</sup>A.G. Jago, J. Maczynski, G. Reber, *Evolving leadership styles?: A comparison of Polish managers before and after market economy reforms*, Polish Psychological Bulletin 1996, Vol 27(2), pp. 107-115.

<sup>32</sup>L. Lett, M. Smith, *East meets West: the case of Polish expatriates in the UK*, International Journal of Human Resource Management, Sep2009, Vol. 20 Issue 9, pp.1864-1878.

<sup>33</sup>H. Domański, *Rise of Meritocracy in Poland: 1982:2008*, European Sociological Review Jun2011, Vol. 27 Issue 3, p400-411, p.409.

after more than 20 years from communism collapse, they still felt that the transition period for Polish economy is not ended<sup>34</sup>. This research, although providing very interesting information, doesn't show the clear picture of competency model influencing effectiveness of Polish managers. There is still little data describing the competencies that have direct effect on leaders' success that could be compared to Western leadership models. I found this gap critical for further studies regarding leadership in Poland, and that is why I've decided to conduct a research devoted merely to Polish leaders' competencies.

### **Hypotheses**

The research I've conducted had its aim in answering five main hypothesis related to managers' subjective view on the most desirable competencies. First was an assumption that due to the fact that power distance is still proved to be relatively high in Poland, people-related competencies will be evaluated as having less importance than task and self-related ones. The second hypothesis based on the cultural difference between East and West, was that charismatic leadership worshiped in Western literature, will not be indicated as one of the most important competency for Polish managers' effectiveness. Furtherly I wanted to determine the relationship between place in hierarchy and perceived leadership importance. Since the proposed definition appealed to ability to create a certain vision and convince others to follow it, I expected that it will be treated as more significant for younger generation of managers brought on Anglo-Saxon leadership theories, who are still relatively low in organizational hierarchy. Fourth presumption that I had, referred to the relation between age and perceived importance of integrity, fairness and reliability. I assumed that due to the fact, that communism provided a work environment devoid of those features, senior people would indicate those competencies more often than the young. Finally, the last hypothesis that I had, was that integrity will be more important for those managers, who are tied to sales, since trust and fairness are perceived as essential for doing business as closely related to trust and fairness.

### **Method**

There was a survey conducted among 74 Polish managers. They were representing different hierarchical levels in organizations, starting from first line sales supervisors and ending on General Managers. Respondents were recruited both from public organizations and from private sector. Detailed information about participants' characteristics is given in Chart 1.

---

<sup>34</sup> Global Leadership Forecast 2011

Chart 1: Characteristics of Respondents

<b>Characteristics of Respondents</b>		
<b>Total</b>	<b>N</b>	<b>74</b>
<b>Sex</b>	Women	46
	Man	28
<b>Age</b>	20-30	3
	31-40	34
	41-50	30
	51-60	7
<b>Type of activity</b>	Distribution	44
	Production	16
	Services	5
	Public Institution	8
<b>Job position</b>	Sales manager	31
	Non-sales manager	24
	Sales director	3
	Non-sales director	12
	General manager	4
<b>Size of company</b>	1-20 workers	19
	21-50 workers	6
	51-100 workers	6
	101-200 workers	14
	201-300 workers	1
	More than 300 workers	27
<b>Size of the town</b>	Less than 20 000 citizens/inhabitants	4
	20 001-50 000 citizens	7
	50 001-100 000 citizens	3
	100 001-500 000 citizens	6
	500001-1mln citizens	10
	More than 1 mln citizens	43

Source: own study

**Measures**

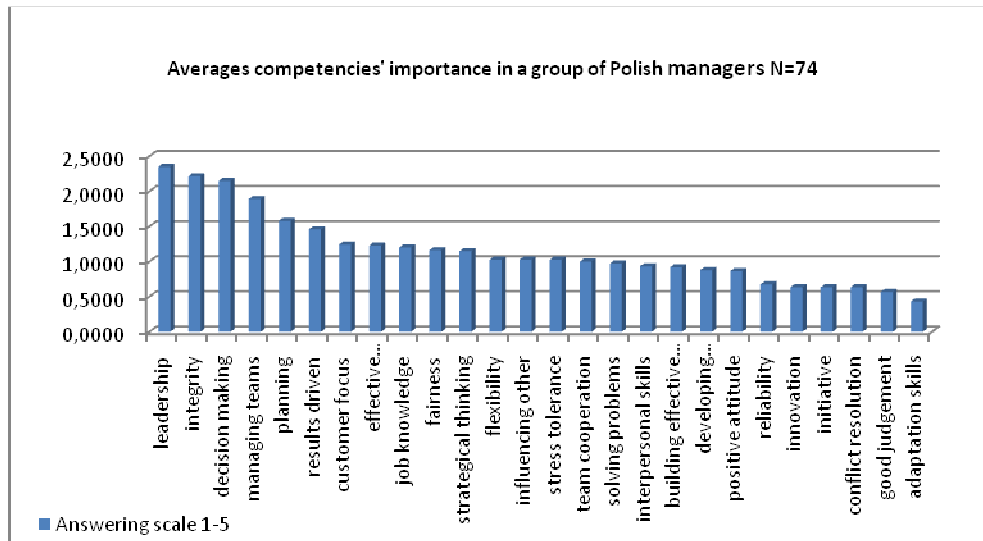
Managers were asked to classify set of competencies according to their opinion about importance of those competencies for their organizational roles' effectiveness. Final set of 26 competencies was built on the base of features used by Assessment Systems International in the contemporary research among Central-Eastern European managers. It is important to recognize that this set is not homogenous, as those competencies come from very different levels of analysis. Next to very operational capabilities like decision making, there are also competencies having ethical character like integrity and also the ones which can signify the broad meaning category like leadership. What they have in common is the fact that they were all proven to have an impact on managers' behavior.

There were 5 levels of potential importance of the competencies: crucial, very important, important, fairly important and not important). The task for participants was to compose a pyramid, where the subjective importance rate was a determinant of chosen tier. On the top there was only one competency indicated as crucial, then there were 3 considered as very important, 5 seen as important, then 7 found as still fairly important and the bottom of pyramid was composed of 10 competencies evaluated as not important at the bottom. Such a scheme constrained managers to really think over the choice rather than give quick and ad hoc response.

I provided very short description for all the competencies in order to have a fairly common understanding of them to enable responses comparisons. At the same time the depiction wasn't too detailed so that some field of interpretation was left to respondents.

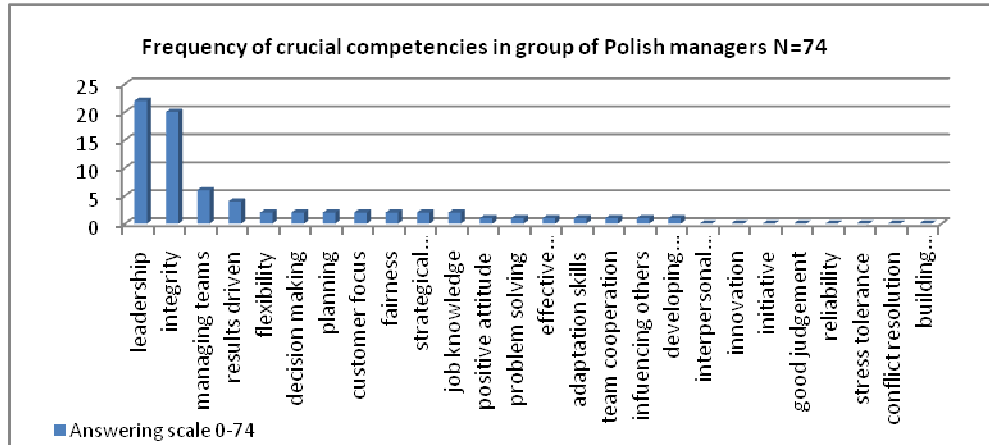
**Results**

Graph 1: Averages competencies' importance



Source: own study

Graph 2: Frequency of crucial competencies

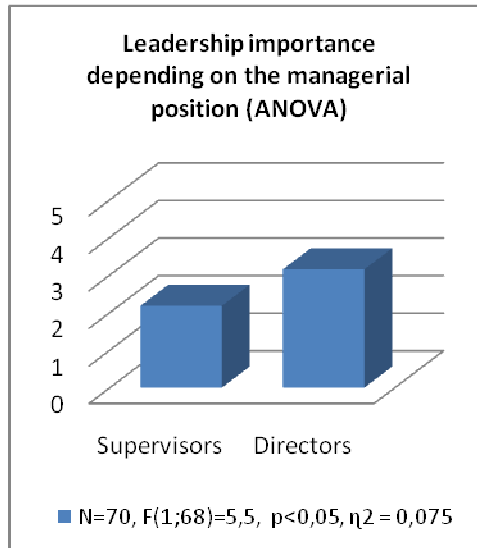


Source: own study

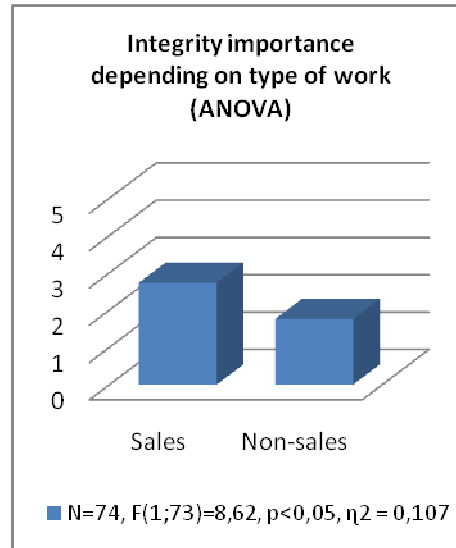
The competencies evaluated as having the most impact on managers' effectiveness are leadership and integrity and also decision making and managing teams. The importance of the first two is much more visible when analyzing characteristics appraised as crucial for the role. More than half of respondents indicated either leadership or integrity as the most significant trait for successful manager, which seems to be quite a meaningful result. The difference between distribution of competencies pointed out as generally important and those indicated as crucial is quite striking and undoubtedly should be examined more in detail. The competency evaluated as having the smallest influence on leaders' work success are adaptation skills. Also good judgement, conflict resolution, initiative, innovation and reliability were appraised quite low on a scale. When asked for the characteristics that are crucial for the role, there were few of them that weren't recognized as such. These are again innovation, initiative, good judgement, reliability and conflict resolution and moreover interpersonal skills, stress tolerance and building effective teams.

Nest step of my analysis was to determine, whether the hypothesis connecting age, managerial position and type of work with perceived leadership and integrity importance.

Graph 3: Leadership importance depending on the managerial position



Graph 4: Integrity importance depending on the type of work



Source: own study

ANNOVA variance analysis proved that there are statistically valid differences between different managerial positions when indicating leadership importance. The research showed that this competency is considered as more significant among more senior positions. It was also evidenced that perceived integrity importance varied between the group of managers involved in commercial activities and those leading supportive functions, showing that it is much more important for those occupying sales functions in organizations. Both hypotheses about the relationship between age and leadership importance and between age and integrity, were not confirmed (respectively  $F = 0,626$  and  $F=0,895$ ). As mentioned above, in order to analyze data from wider perspective, I've decided to use 3 families of competencies: self-related, people-related and task-related ones. I divided them as presented in chart 2.

Since proposed criteria are not perfectly sharp and objective, one can argue here that proposed division could have had a different shape. Leadership, for example, can be seen as natural talent to influence others which would fit to self-related competency definition (as I state) and at the same time as actual ability to manage other people motivation what would fit more to people-related category. What we have to be aware here, however, is that the 3 categories are introduced mainly for methodological reasons rather than being foundation of critical theory.

Chart 2: Division of Competencies

Self-Related competencies	Task related competencies	People-related competencies
Leadership	Decision making	Managing teams
Integrity	Planning	Effective communication
Fairness	Results driven	Influencing others
Flexibility	Customer Focus	Team cooperation
Stress tolerance	Job knowledge	Solving problems
Positive attitude	Strategical thinking	Interpersonal skills
Reliability	Initiative	Building effective teams
Innovation	Good judgement	Developing employees
	Adaptation skills	Conflict resolution

Source: own study

Competencies were divided in 3 groups on base of 3 criteria described below:

Chart 3: Competencies' division criteria:

Criterion	Self-related competencies	Task-related competencies	People-related competencies
Learning possibility	Very difficult to learn	Possible to learn	Fairly possible to learn
Type of ability	Natural talent or trait	Intellectual ability	Emotional and intellectual ability
Connection with managing people and resources	Indirectly connected with managing people	Connected with managing resources	Directly connected with managing people

Source: own study

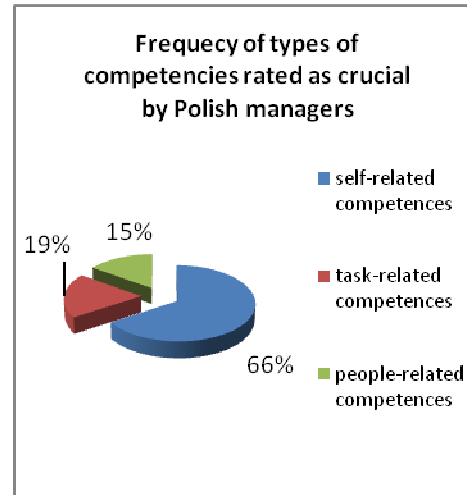
When analyzing types of competencies which were indicated as having the biggest impact on managers' effectiveness, self-related ones were the most appreciated. The prevailing role of self-related competencies is even more visible if we look at the traits crucial for the role. No less than 66% of respondents indicated that the most important for being a successful manager is possessing self-related values. In both analysis, people-related skills were recognized as having the weakest relationship with managers' work effectiveness, which confirmed my hypothesis.

Graph 5: Weighted average importance of types of competencies



Source: own study

Graph 6: Frequency of types of competencies



## 5. DISCUSSION

The research showed that the most valued competencies among Polish managers are leadership and integrity, both of them categorized as self-related ones, but with potential impact on all the managerial roles. As for leadership, the most important question that appears, is what is the managers' understanding of this competency? If we associate it with charismatic conduction, my hypothesis about the non-charismatic character of management in Polish organizations would be false. However, I argue here, that the definition provided in the most recent theories focusing on charismatic management does fit into Polish organizations' context. Transformational model of leadership supposes close cooperation between manager who has an ability to inspire and influence others and subordinates who consciously apply the experience and knowledge gained through this relationship. Western leadership scholars claim that transformational behavior characterized by ability to make an emotional contact with people, expressing concern and building trust and loyalty that nurtures long-term relationships<sup>35</sup> influences followers and make the functioning of whole organization more efficient. Such a coexistence is only possible in the organizational culture with a very small power distance, and according to previous research done in Poland, power distance is here still quite high. The fact that people-related competencies were evaluated as the least important ones in all groups of managers, seems to confirm that Polish organization culture is not mainly focused on cooperation between employees from various hierarchical positions. The relation between model of leadership and power distance have been proved before. For example, Brain and Lewis (2004) have demonstrated that Australians prefer transformational leadership because

<sup>35</sup>S. Wolmarans, N. Martins, *The 360 degree Emotional Competency Profiler*. Unpublished manual, Johannesburg 2001, Organizational Diagnostics and Learning Link International.



national cultural values of small power distance and high individualism, characteristic of Australian society, fit this leadership style<sup>36</sup>. It is also quite meaningful that quite against my hypothesis, leadership was mostly appreciated among more senior managers standing at the top of organizational hierarchy and thus having more distance to other positions in organization. While I thought that leadership will be recognized as having more importance for leaders directly managing their personnel and naturally having stronger relations with subordinates, it seems like it's associated more with more distant guidance. What is also worth attention here is very low appreciation for competencies which Western literature and research describe as "must" for an effective leader, and these are interpersonal skills, conflict resolution and building effective teams. In place of those skills which we can name as "soft", there was a high evaluation of competencies related with intellectual potential and operational functioning, like planning, decision making, managing and obtaining results. Additional argument which supports the non-charismatic leadership model prevailing in Poland is a very high integrity score and traditionally integrity is not seen as central to charismatic leadership<sup>37</sup>. Thus we can think of different than charismatic understanding of leadership, being more governance and direct management rather than inspiring others with vision. This is of course only hypothesis that could be verified only by in-depth interviews concerning the subjective meaning of leadership for Polish managers.

Integrity is a competency almost absent in most current Western research. However, I wouldn't argue here that it's not perceived as an important competency for Western leaders. Quite the opposite – it has been proved that "trustworthy", "just" and "honest" are universally desired attributes in Western leadership theories. Thus, I would rather state here that in mature Western organizations it is considered as inherent characteristics accompanying other skills necessary to be an effective leader and that this is this obviousness which makes integrity not central in contemporary Western research. However, I've encountered single studies where integrity was marked out as having some importance as an independent trait, although I must admit that the understanding of this trait differed to a large extent. Some researchers linked it with the confidentiality in communication<sup>38</sup>. Others connected integrity with honesty and trustworthiness which led to respect for others, expressing concern, listening responsively and recognizing the contributions of others<sup>39</sup>. Integrity was also seen as putting others' goals by managers before their own and admitting their own weaknesses. Although integrity and other ethical-related competencies were among 26 competencies that would be chosen by manager, I didn't expect that such a large number of Polish managers would indicate this competency as crucial for their effectiveness. There is one study conducted in Ukraine that also takes notice to the fact that integrity, understood there as high moral and ethical norms, is something that distinguishes American competency model from Ukrainian one. Do we have to do with a

---

<sup>36</sup>K. Brain, D. Lewis, *Exploring leadership preferences in multicultural workgroups: An Australian case study*, Leadership and Organisational Development Journal 2004, 25/3, pp.263-278.

<sup>37</sup>R.B. Kaiser, R. Hogan, *How to (and how not to) assess the integrity of managers*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research 2010, Vol. 62, No. 4, pp.216–234.

<sup>38</sup>D.E. English, E.J. Manton, J. Walker, *Human resource managers' perception of selected communication competencies*, Education 2007, Vol. 127 Issue 3, pp.410-418

<sup>39</sup>L. Reave, *Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness*, The leadership quarterly 2005, Vol. 16, No. 5, pp.655-687.

regional trend here? There is no research evidence showing that integrity was appreciated most by the oldest age groups, who started their career in the communist times. However, in order to definitely reject that hypothesis, that would be necessary to increase the sample of respondents from the oldest groups (51-60 and more than 60), which were underrepresented in this study. In the interest of determining whether this phenomenon is characteristic for Central-Eastern Europe, it would be necessary to conduct a research in, at least, one other country from the region to observe some common trends. The other question is the same as for leadership, so what is the managers' understanding of integrity. As we can see from examples above, there is no common definition of integrity among scholars. Are managers more coherent in that matter? So far it seems that it is not associated with reliability, since the latter competency was evaluated very low. That seems to support the view connecting Polish business ethics rather with professionalism understood as compliance with the law and professional standards, and with independence to decide what is wrong and what is right<sup>40</sup> rather than with credibility and honesty. Integrity more often was indicated as having the strong impact on managers' effectiveness by Sales Supervisors and Directors. The fact that the hypothesis saying that integrity was the most important for managers involved in commercial activities was confirmed, seems to support the presumption that this competency is commonly associated with business ethics more than with interpersonal fairness.

## 6. CONCLUSIONS AND FUTURE IMPLICATIONS

One of the strongest trend which we can lately observe in research on leadership competencies, is an aspiration to build a universal set of traits which will make the manager most effective. Progressive globalization which, among other effects, lead to development of international cross-cultural organizations is undoubtedly supporting such a tendency. Although such studies are important and up-to-date, it needs to be recognized, that still there are many local specifics which influence the final leadership models. The universal theory is not necessarily applicable in every context. This leads to further conclusion that the Western competency models, which are being taught in Central-Eastern European business schools, courses or universities cannot be taken for granted. The example could be transformational theory, which can be successfully implemented in Anglo-Saxon organizations with small power distance, and can fail in companies from post-communist countries, where traditional hierarchy is still prevailing. The high importance of integrity for managers' effectiveness, which was proven in the research, can also constitute regional picture of Central-Eastern leadership, but it should be farther explored in additional country with similar history. It is also significant, that Polish managers appreciated most the self-related competencies, which are relatively constant and not susceptible to change. Strong conviction that traits having the most impact on effectiveness are in fact congenital predispositions and not task-oriented or people-oriented competencies, which can be learned more easily, raises a question, to what extent managers are open for managerial education.

Research conducted in Polish organizations can suggest that leadership, although similarly to many recent Anglo-Saxon studies, recognized as having crucial importance, here is

---

<sup>40</sup>A. Simha, A. Stachowicz-Stanusch, *The Link Between Ethical Climate and Managerial Success: A study in Polish context*, Journal of Business Ethics, Apr2013, Vol. 114 Issue 1, pp.55-59, p.58.

understood differently than in current Western literature. In order to determine, what is the real understanding of leadership, integrity and other competencies for managers, there is a need to conduct in-depth interviews, which would build a more profound view.

## BIBLIOGRAPHY

- [1] Abraham S.E., Karns L.A., Shaw K., Mena M.A., *Managerial competencies and the managerial performance appraisal process*, *J.Manage. Develop.*, 2001, 20(10).
- [2] Aioanei I., *Leadership in Romania*, *Journal of Organisational Change Management* 2006, 19, 6, pp.705-710.
- [3] Anderson D.W., H.T. Krajewski, R.D. Goffin, D.N. Jackson, *A Leadership Self-Efficacy Taxonomy and its Relation to Effective Leadership*, *Leadership Quarterly* 2008, Vol. 19, No.5, pp.595-608.
- [4] Bartram D., I.T. Robertson I.T, M. Callinan, *Introduction: A framework for examining organizational effectiveness* in I.T. Robertson, M.Callinan&D.Bartram (Eds.) *Organizational effectiveness: The role of psychology* (pp. 1-10), Chichester, UK: Willey 2002.
- [5] Bauer D., *Successful leadership behaviours in Slovak organizations' environment – an introduction to Slovak implicit leadership theories based on GLOBE study findings*, *Journal for East European Management Studies* 2015, Vol. 20 Issue 1, pp.9-35.
- [6] Boyatzis R.E., *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley and Sons, New York 1982.
- [7] Brain K., Lewis D., *Exploring leadership preferences in multicultural workgroups: An Australian case study*, *Leadership and Organisational Development Journal* 2004, 25/3, pp.263-278.
- [8] Buhovac A.R., Groff M.Z., *Contemporary performance management systems in Central and Eastern Europe: synthesis of the empirical literature*, *Journal of Eastern Management Studies* 2012, Vol.17/1, pp.68-103.
- [9] Burgoyne J., *The competence movement: Issues, Stakeholders and Prospects*, *Personnel Review* 1993, no 22, pp. 6-13.
- [10] Burns J., *Leadership*, Harper and Row, New York 1978.
- [11] Campbell J.P., McCloy R.A., Oppler S.H., Sager C.E., *A theory of performance* in N.Schmitt& W.C. Borman (Eds.) *Personnel Selection in Organizations* (pp.35-70), San Francisco 1993, Jossey-Bass.
- [12] Dainty A.R., Andrew R.J., [...], *Competency-Based Model for Predicting Construction Project Managers' Performance*, *Journal of Management in Engineering* 2005, Vol. 21 Issue 1, pp.2-9.
- [13] Domański H., *Rise of Meritocracy in Poland: 1982:2008*, *European Sociological Review* 2011, Vol. 27, Issue 3, pp.400-411, p.409.
- [14] Dubois D.D., *What are competencies and why are they important?*, *Career Planning and Adult Development Journal* 2002, 18(4).
- [15] Gilbert F., Thomas F., *Human Competence: Engineering Worthy Performance*, Pfeiffer, March 1, 1996.
- [16] Hogan R., Kaiser R.B., *What Me Know About Leadership*, *Review of General Psychology* 2005 Vol 9, No. 2.

- [17] House R.J., Javidan M., Overview of GLOBE, in: House et al. *Culture, Leadership and Organizations, the GLOBE study of 62 Societies*, Thousand Oaks: Sage Publications 2004, p.9-28.
- [18] Jago A.G., Maczynski J., Reber G., *Evolving leadership styles?: A comparison of Polish managers before and after market economy reforms*, Polish Psychological Bulletin 1996, Vol 27(2), pp. 107-115.
- [19] Kaiser R.B., Hogan R., *How to (and how not to) assess the integrity of managers*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research 2010, Vol. 62/4, pp.216–234.
- [20] Kakabadase A.P., *The wealth creators: Top people, top team, executive best practice*”, Kogan Page, London 1991.
- [21] Kouzes J., Posner B., *Leadership: The Challenge*. Fourth edition. Jossey-Bass, San Francisco CA.
- [22] Lambert R.D., *Educational exchange and global competence*. New York 1994, Council on International Educational Exchange.
- [23] Lett L., Smith M., *East meets West: the case of Polish expatriates in the UK*, International Journal of Human Resource Management 2009, Vol. 20 Issue 9, pp.1864-1878.
- [24] Mintzberg H., *The Manager's Job: Folclore and Fact*, Harvard Business Review 1975, Jul-Aug.
- [25] Reave L., *Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness*, The leadership quarterly 2005, Vol. 16/5, pp.655-687.
- [26] Schultz J., *The elements of Leadership*, Global Business and Organizational Excellence, September 2013.
- [27] Simha A., Stachowicz-Stanusch A., *The Link Between Ethical Climate and Managerial Success: A study in Polish context*”, Journal of Business Ethics 2013, Vol.
- [28] Simonenko S., Khrenov D., *Fairy tails and true stories about assessment methods of personnel*. Moscow 2010.
- [29] Tsai K., C. Tsai. Y. Wang Y., *A study on the relationship between leadership style, emotional intelligence, self-efficacy and organizational commitment: a case study of the Banking Industry in Taiwan*, African Journal of Business Management 2001 5(13), 5319-5329.
- [30] Vargic B., *National culture and Human Resources management practices*, PhD thesis, Bratislava 2002.
- [31] Weinbach R.E., *The social worker as manager: A practical guide to success*, Boston 1998, Allyn and Bacon.
- [32] White R., *Motivation Reconsidered: The Concept of Competence*, “Psychological Review” 1959 Vol.66, No.5.
- [33] Wolmarans M., Martins N., *The 360 degree Emotional Competency Profiler*. Unpublished manual, Johannesburg: Organizational Diagnostics and Learning Link International 2001.

### UCZCIWY I NIECHARYZMATYCZNY LIDER NAJBARDZIEJ EFEKTYWNY W POLSKICH ORGANIZACJACH? W POSZUKIWANIU SPECYFICZNEGO KU- TUROWO MODELU KOMPETENCJI W POLSCE

W czasach, gdy większość badaczy zajmuje się poszukiwaniem jednego, uniwersalnego modelu kompetencji, który mógłby się sprawdzić w ogromnych, międzynarodowych korporacjach, to studium skupia się na lokalnej specyfice, która ma wpływ na efektywne zarządzanie w organizacjach funkcjonujących w różnych warunkach społeczno-ekonomicznych. Głównym celem tego badania była próba uchwycenia subiektywnego wizerunku odnoszącego sukces polskiego menedżera i osadzenie go w kulturze środkowoeuropejskiej. Wyniki pokazały, że wbrew obecnym trendom, polscy menedżerowie w znacznie większym stopniu doceniają kompetencje osobiste, z natury rzeczy nie podlegające większym zmianom w czasie, niż kompetencje związane z zarządzaniem zespołem. Przywództwo zostało ocenione jako mające kluczowe znaczenie w pracy menedżera, ale raczej próżno dopatrywać się tu jego charyzmatycznych implikacji. Ocena istotności tej kompetencji różniła się w zależności od zajmowanej pozycji w organizacyjnej hierarchii. Będąc oceniane jako ważniejsze przez doświadczonych liderów, przywództwo potencjalnie może być widziane bardziej jako narzędzie sprawowania władzy niż umiejętność inspirowania i motywowania pracowników. Dużym zaskoczeniem była wysoka ocena uczciwości jako mającej bardzo duży wpływ na efektywność polskich menedżerów, co potencjalnie może mieć źródło w lokalnej specyfice. Ponadto zaobserwowany został związek pomiędzy sprzedażowym i niesprzedażowym charakterem pracy a subiektywną oceną istotności uczciwości. Decenia bardziej przez menedżerów zaangażowanych w działania komercyjne, uczciwość wydaje się być widziana bardziej jako etyka biznesu niż szczerłość w relacjach interpersonalnych.

**Słowa kluczowe:** przywództwo, kompetencje menedżerskie, zarządzanie międzykulturowe.

DOI:10.7862/rz.2015.hss.46

Przesłano do redakcji: grudzień 2015

Przyjęto do druku: grudzień 2015

Елена ЧУЙКО<sup>1</sup>

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ ЛИЧНОСТНОЙ ЗРЕЛОСТИ У СПЕЦИАЛИСТОВ СОЦИОНОМИЧЕСКИХ ПРОФЕССИЙ**

Определение готовности субъекта к выполнению профессиональных функций является предметом многочисленных исследований в психологии. Однако, как только идет речь о профессиях социономического типа, или тех, где основным объектом труда является человек, проблема готовности становится не столь однозначной. Сложность заключается в том, что выявление мотивационных характеристик индивида, его индивидуально-личностных качеств и даже «набора» сформированных умений и навыков не может выявить всю полноту готовности человека работать с миром тонкой материи человека – его психикой. В данном случае субъект должен обладать особыми «функциональными» органами, помогающими ему слышать и слушать, чувствовать и сопереживать, выразительно молчать и незримо присутствовать. Подобное метафорическое описание специфики профессии психолога, психотерапевта, социального работника и других представителей данного класса профессий, тем не менее, указывает на необходимость сформированности личностной зрелости субъекта профессиональной деятельности, как условия профессионального выполнения класса соответствующих задач.

В статье представлено содержание авторской методики, направленной на определение уровня личностной зрелости субъекта профессиональной деятельности в социономических профессиях. В основу положено представление о личностной зрелости как специфической личностной оспособленности человека по решению профессиональных задач, направленных на изменение психической реальности объекта помощи. Проективный характер методики позволяет выявить качественные характеристики выполняемой деятельности и является эффективным инструментом в образовательной подготовке специалистов социономических профессий.

**Ключевые слова:** личностная зрелость, субъект профессиональной деятельности, социономические профессии, профессиональный интерес, профессиональная позиция, уровень личностной зрелости.

### **Введение.**

В психологических исследованиях представленность категории «зрелость» имеет разные основания. Наиболее выраженными являются две тенденции рассмотрения: зрелость как стадия развития человека, которая отделяет детство от старения; и зрелость как способность к постоянному саморазвитию, к изменению с одновременным сохранением своей индивидуальности. Именно вторая тенденция является основополагающей в понимании становления зрелости как процесса,

---

<sup>1</sup>Чуйко Елена Васильевна, доктор психологических наук, доцент кафедры социальной работы Киевского национального университета имени Тараса Шевченко (проспект академика Глушкова, 2а; 03680; [www.psy.univ.kiev.ua](http://www.psy.univ.kiev.ua)), mail: [chuiko\\_ov@ukr.net](mailto:chuiko_ov@ukr.net)

который является результатом развития самой личности, ее личностного роста (персоногенеза), который на определенном этапе профессиогенеза детерминирует появление профессиональной зрелости.

Эту мысль подчеркивает А.К. Маркова, говоря о том, что человек вообще может не стать профессионалом на протяжении жизни. «Профессиональное развитие в отдельных случаях может забегать вперед по сравнению с личностным, а именно человек становится профессионалом, не сложившись еще в зрелую личность»<sup>2</sup>. Другими словами, профессиональная зрелость может быть относительно автономным образованием, которое не обязательно коррелирует с личностным ростом.

А.И. Субетто отмечает, что вполне возможным может быть отчуждение личности от профессиональной деятельности, и тогда она становится для нее формальной, рутинной, где не находится места для творчества. "В таком случае возникает личностно-профессиональное раздвоение, которое приводит к "расчеловечиванию" человека, появлению двойных стандартов поведения, и тому подобное"<sup>3</sup>. Такое раздвоение никогда не приводит к достижению профессиональной зрелости.

Выявленное многообразие подходов в толковании смыслового конструкта личностной зрелости вызывает достаточно большие трудности в диагностике этого феномена, поскольку результат полученных параметров зрелости отличается своей вариативностью и расхождением. Несмотря на существующее многообразие методологических подходов в определении данного понятия, чаще всего «личностная зрелость» отражает те аспекты человеческого бытия, которые связаны с качественными достижениями развития личности в онтогенезе. Об этом свидетельствуют методологические основания известных психодиагностических методик: «Тест-опросник личностной зрелости Ю.С. Гильбуха»; «Самоактуализационный тест САТ»; «Методика исследования самоотношения С.Г. Пантелеева»; «Опросник зрелости личности» В.С. Штепы и др..

В связи с этим важно подчеркнуть, что характеристики личностной зрелости в контексте профессионализации детерминированы спецификой содержания профессиональной деятельности, которую осуществляет субъект. Именно поэтому предмет "измерения" должны быть не личностные черты (характеристики) индивида, а соответствующие деятельностные способности, которые гарантируют качество выполнения профессиональных действий субъектом. Анализ предложенных ранее зарубежных и отечественных методик исследования личностной зрелости позволил определить и обосновать ряд критических замечаний по поводу недостаточно высокой валидности и эффективности существующих методик в диагностике личностной зрелости субъекта профессиональной деятельности.

#### **Цель исследования.**

Цель настоящего исследования состоит в создании нового диагностического инструмента, который основывается на авторской теоретической идее о характере и

---

<sup>2</sup>А.К. Маркова, *Психология профессионализма*; А.К. Маркова - М. Международный гуманитарный фонд «Знание» 1996, 308 с.

<sup>3</sup>А.И. Субетто, *Диалектика снятия противоречий личностного и профессионального измерений в становлении личности*, А.И. Субетто, «Академия Тринитаризм», М. Эл №77-6567, публ.10939, 15.01.2004.

механизмах становления личностной зрелости в процессе профессиогенеза, что позволяет верифицировать наблюдения из многолетней практики взаимодействия со специалистами социэкономических профессий в процессе их профессионального обучения, психологического консультирования и супервизии.

В данной статье описана авторская методика измерения уровня личностной зрелости субъектов профессиональной деятельности в социэкономических профессиях.

#### **Результаты исследования.**

##### **Теоретический концепт.**

Личностная зрелость субъекта профессиональной деятельности в социэкономических профессиях рассматривается нами как интегративное психологическое новообразование, детерминированное включением индивидов специально созданную систему сложных человеческих взаимодействий и взаимоотношений, трансцендентное переживание и рефлексивный анализ которых служат условием формирования способности к принятию личностно зрелых, профессиональных решений. Принятое решение относительно клиентского запроса не может быть спонтанным, интуитивным, неотрефлексированным, в противном случае оно становится объективированным ограничением, которое препятствует решению профессиональных задач в сфере социэкономических профессий.

Предметом деятельности в социэкономических профессиях является определенная психическая реальность индивида, которую профессионал должен трансформировать, изменить, откорректировать, и которая, фактически, составляет суть и содержание профессиональной задачи, вытекающей из логики клиентского запроса. Поэтому личностная зрелость специалиста социэкономических профессий заключается в личностной способности субъекта решать круг профессиональных задач, которые направлены на реструктуризацию психической и социально-психологической реальности в интересах объекта помощи.

В своей основе личностные способности являются, как уже было сказано, продуктом персоногенеза, специально заданные условия профессиональной среды детерминируют их качественное преобразование в плоскость профессионально ориентированных установок, ценностей (аксиологическая сфера), способов видения психологической реальности (аффективно-когнитивная сфера), инструментов профессиональной деятельности (компетентностная сфера) через механизмы организованной коммуникации, взаимодействия и рефлексии полученных способов действий.

Рассмотрение личностной зрелости сквозь призму деятельностного «оснащения» при выполнении профессиональных функций, предопределяет необходимость выделения ее специфических параметров (компонентов), выраженность которых обеспечивают достижение цели в ситуации предоставления помощи.

Таковыми компонентами, по нашему мнению, являются профессиональный интерес и профессиональная позиция.

Профессиональный интерес отображает побудительно-оценочное отношение субъекта профессиональной деятельности к решению профессиональных задач, меру заинтересованности (включенности) в ее решение.

Основу профессионального интереса составляет ресурсное состояние индивида (ресурс физический и душевный), которое побуждает к распознаванию и изучению объектов, и всегда имеет аффективно-окрашенную выраженность. Состояние



профессиональной заинтересованности характеризуется осознанием значимости профессиональной деятельности; стремлением больше о ней узнать и действовать активно в ней; концентрировать внимание на круге объектов, связанных с данной сферой. При этих условиях указанные объекты занимают господствующее положение в сознании специалиста. Показателями проявления профессионального интереса к решению профессиональных задач нами определены:

- активное включение в психическую реальность "Другого";
- безоценочное принятие уникальной сущности человеческого "Я";
- направленность на распознавание содержания проблемы;
- осуществление конструктивного (мотивационного) взаимодействия.

Профессиональный интерес рассматривается с точки зрения меры ее выраженности, диапазон которой находится в континууме –«высокий уровень выраженности» - «низкий уровень выраженности» у конкретного субъекта.

Вторым компонентом личностной зрелости субъекта профессиональной деятельности в социономических профессиях мы выделяем профессиональную позицию, которая отображает систему сформированных действий и способов освоения и реализации профессиональной деятельности, направленных на решение профессиональной задачи. Реализуется через:

- когнитивную структуризацию профессиональной ситуации;
- постановку и удерживание профессиональной задачи;
- рефлексию содержания профессионального взаимодействия;
- эффективное использование навыков влияния.

Профессиональная позиция находится в континууме –«сформированная профессиональная позиция» - «несформированная профессиональная позиция».

Диагностика личностной зрелости и ее интегративной выраженности у субъектов профессиональной деятельности в социономических профессиях на разных этапах профессиогенеза напрямую связаны с успешностью измерения эффективности ее коррекции.

Разработанная методика "Уровень личностной зрелости субъектов профессиональной деятельности в социономических профессиях (РОЗ)" включает 16 профессиональных ситуаций, которые отображают специфику взаимодействия психолога (социального работника) с клиентами, и представлена в технике проективного рисунка. Это позволяет активизировать ассоциативное, образное мышление респондента, и, в конечном счете, гарантирует избежание эффекта социальной желательности (*рис. 1*).

Предметом анализа является "реплика" или речевой конструкт исследуемого субъекта, он выступает "ключевым" в определении уровня выраженности личностной зрелости ее носителя.

Природа "речевого конструкта" профессионала, который работает в сфере субъект-субъектных отношений, имеет специфический характер. Основным его отличием является то, что он основывается на специфических ментальных структурах, которые имеют отношение к мышлению, но не базируются на нем, как в основном психическом процессе, который обслуживает деятельность. Важную роль в данном случае играет профессиональный опыт субъекта, что позволяет по отдельным признакам и свойствам отыскивать способы решения в ситуациях проблемного характера. Поэтому речевой конструкт профессионала - это сложное когнитивное образование, которое составляет определяющую детерминанту

качества выполняемой деятельности и удовлетворенности субъекта труда ее осуществлением.

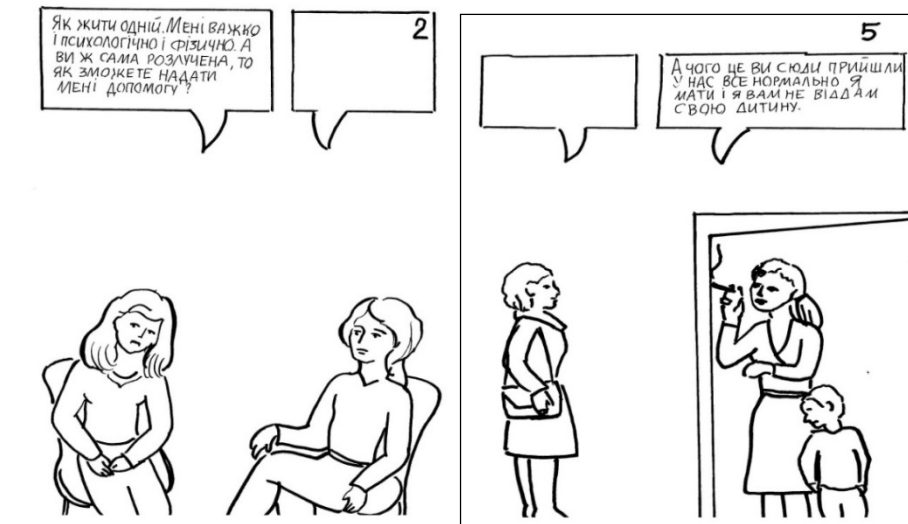


Рис.1. Профессиональные ситуации методики РОЗ (2 – взаимодействие клиента с психологом; 5 – взаимодействие социального работника с семьей).

Интегративная оценка уровня выраженности личностной зрелости субъекта профессиональной деятельности включает два параметра: выраженность профессионального интереса (ПИ) и сформированность профессиональной позиции (ПП). Их сочетание образует четыре уровня личностной зрелости субъекта профессиональной деятельности в социономических профессиях: спонтанный, рациональный, ситуативный, сбалансированный.

**I уровень – спонтанный (ПИ низкий, ПП – несформированная)** – слабая выраженность желания включаться в клиентскую ситуацию, возможно игнорирование или обесценивание проблемы клиента. Демонстрация неуверенности в себе, отсутствие веры в свои возможности. Не исключена провокация конфликта через неадекватное понимание эмоционального состояния объекта помощи. Нечеткое представление о способе исполнения профессиональных задач, конечный результат, профессиональные функции осуществляются скорее интуитивно.

**II уровень – рациональный (ПИ-низкий; ПП – сформирована)** – эмоциональное дистанцирование («отчужденность») от клиента, в лучшем случае – нейтральность, в худшем – пренебрежительность или эмоциональное игнорирование проблемы клиента. Четкая постановка профессиональных задач и прогнозирование результатов осуществления, демонстрация алгоритма предстоящих действий. Между тем преобладает стереотипное, шаблонное использование техник и приёмов без учета индивидуализированного характера клиентского запроса.

**III уровень – ситуативный (ПИ - высокий; ПП – несформированная)** – эмоциональная включенность в проблему клиента, готовность помочь, не оставить

клиента наедине со своей проблемой и переживаниями; расчет на собственные силы и ресурсы как основной источник вдохновения и достижения конечного результата. Иногда результат видится несколько «размытым», профессиональные действия не совсем отрефлексированными, возможным есть вариант решения проблемы на уровне советов, иногда доброжелательное «морализаторство».

**IV уровень – сбалансированный (ПИ – высокий; ПП – сформирована)** – активное включение в клиентскую ситуацию, эмоциональная поддержка, готовность к решению клиентского запроса, четкое разграничение профессиональных границ. Выраженная постановка целей, предоставление алгоритма предстоящих действий, способов достижения результатов, ожидаемого результата.

Для иллюстрации типичных ответов с учетом разработанных параметров личностной зрелости субъекта профессиональной деятельности приводим пример по ситуациям указанным выше.

Ситуация 2.

*Как жить одной. Мне тяжело и психологически и физически. Как вы можете мне помочь, если вы сама в разводе...*

**Спонтанный**

Я разведена, но я психолог. И у меня нет проблемы в том, как жить одной. Меня все удовлетворяет, в отличие от вас. Рассказывайте свою историю.

**Рациональный**

Сейчас я специалист, который вам помогает. Расскажите о том, что вы чувствуете?

**Ситуативный**

Я буду делать все от меня зависящее, чтобы вы нашли выход из сложившейся ситуации...

**Сбалансированный**

Да, я разведена и когда-то переживала те же ощущения, что и вы. Поэтому я смогу поделиться своим опытом, и, думаю, вместе мы найдем пути, как улучшить ваше самочувствие.

Ситуация 5.

*И зачем это вы сюда пришли. У нас все нормально. Я мать – и вам своего ребенка не отдам.*

**Спонтанный**

Я должна убедиться в том, насколько у вас все хорошо или нет, а потом решу, что мне делать.

**Рациональный**

Ребенка никто не собирается забирать. У меня есть информация, что ребенок вторую неделю не ходит в школу. Чем это вызвано?

**Ситуативный**

Я, как социальный работник, пришла к Вам не для того, чтобы забирать ребенка, а просто пообщаться и выяснить некоторые вопросы, которые будут полезны и для вас и для вашего ребенка.

**Сбалансированный**

Я пришла к вам из-за обращения ваших соседей и поэтому обязана отреагировать на заявление и проверить ситуацию. Ребенка без видимых оснований забрать невозможно, но мне нужно убедиться, что в вашей семье все нормально,

ребенок чувствует себя комфортно, и нет оснований для каких-либо кардинальных действий.

#### **Эмпирическая проверка.**

Методика прошла процедуру проверки на а) валидность; б) надежность. Для проверки были привлечены профессионалы-эксперты: практикующие психологи и социальные работники, стаж работы которых составляет свыше 5 лет - 18 лиц, и студенты социологических специальностей (разных лет обучения и уровня образовательной подготовки) - 72 респондента.

Проверка смысловой валидности осуществлялась в двух направлениях: 1) теоретическое обоснование тестовых заданий и способов интерпретации полученных результатов; 2) определение коэффициента линейной корреляции Пирсона между двумя интегральными показателями опросника: профессиональным интересом и профессиональной позицией.

В результате зафиксирован значимый уровень корреляции ( $p < 0,001$ ) между двумя интегральными показателями, которые определяют уровень личностной зрелости. Результаты экспертного оценивания подтвердили смысловую валидность методики.

Оценка надежности методики по коэффициенту -  $\alpha$ -Кронбаха (Cronbach - alfa) составила 0,76.

Определение конструктивной валидности методики осуществлялось с применением батареи конвергентных тестов: методика диагностики межличностных отношений Т.Лири, опросник жизнестойкости С.Мадди в адаптации Д.А.Леонтьева, О.И.Расказовой; методика исследования уровня коммуникативной толерантности В.В.Бойко.

Валидизация по указанному способу выявила достаточно высокое соответствие показателей методики результатам стандартизированных измерительных средств.

Так, например, "профессиональный интерес" коррелирует с такими шкалами теста Т.Лири как "подозрительность" ( $r=0,23$ ), "покорность" ( $r=0,35$ ), "зависимость" ( $r=0,25$ ), "сотрудничество" ( $r=0,24$ ), со всеми шкалами теста С.Мадди: привлечение ( $r=0,32$ ), контроль ( $r=0,29$ ), риск ( $r=0,24$ ), жизнестойкость ( $r=0,32$ ) и шкалами теста Бойко: "принятие индивидуальности других" ( $r=0,26$ ), "коммуникативная толерантность" ( $r=0,26$ ).

"Профессиональная позиция" оказалась взаимосвязанной со шкалами теста Т.Лири: "подозрительность" ( $r=0,25$ ), "покорность" ( $r=0,21$ ), шкалами теста С.Мадди: привлечение ( $r=0,38$ ), контроль ( $r=0,45$ ), шкалами теста В.Бойка: "принятие индивидуальности других" ( $r=0,21$ ), "коммуникативная толерантность" ( $r=0,30$ ).

Полученные данные дали возможность уточнить и конкретизировать теоретическое содержание понятия личностных способностей (оспособленностей) субъекта профессиональной деятельности в социологических профессиях.

Исходя из этого, были дополнены существующие представления образа профессионала, работающего в сфере социально-психологических услуг, необходимыми личностными компетенциями, а именно:

- способность анализировать варианты решения и предусматривать результаты;
- мобилизовать интеллектуальные и личностные ресурсы на достижение целей;

-учитывать индивидуальный опыт субъекта взаимодействия с одновременной способностью быть реалистичным (даже несколько критическим) в своих суждениях;

-быть настойчивым, эмоционально сдержанным, способным подчиняться и идти на уступки;

-быть гибким и сознательно конформным и в то же время хранить несколько отстраненную, эмоционально сдержанную позицию по отношению к клиенту.

#### **Выводы.**

В результате проведенного исследования подтвердилось предположение, изложенное на этапе теоретического обоснования понятия «личностной зрелости субъекта профессиональной деятельности». Личностная зрелость должна рассматриваться в качестве центрального конструкта профессиогенеза, как психологическое новообразование, гарантирующее качество и успешность выполнения профессиональной деятельности в субъект-субъектных отношениях. Иными словами, ее природа имеет деятельностное основание и проявляется в ситуациях решения профессиональных задач, направленных на реструктуризацию психической и социально-психологической реальности в интересах субъекта помощи.

Разработанная и апробированная методика выявляет показатель уровня личностной зрелости субъекта профессиональной деятельности в социоэкономических профессиях. Определенный уровень определяется преобладанием суммарного количества ответов по одному из четырех представленных типов. Соответственно каждый тип (спонтанный, рациональный, ситуативный, сбалансированный) отражает соответствующий уровень личностной зрелости субъекта профессиональной деятельности в социоэкономических профессиях.

**I уровень:** *низкий уровень личностной зрелости* из-за неадекватного восприятия проблем и запросов клиента, несформированной способности выделять клиентскую ситуацию в качестве предмета исследования, неумения осуществлять целеполагающей деятельности с целью реструктуризации психической реальности объекта помощи.

Со стороны клиента такой тип помощи воспринимается как непрофессиональный и не побуждает к работе над собой.

**II уровень:** *недостаточный уровень личностной зрелости* из-за отсутствия (или нехватки) личностной мотивации на изучение ситуации как специфической, а клиента - как уникального субъекта жизнедеятельности, которая препятствует поиску адекватных (индивидуализированных) методов и приемов предоставления помощи.

Со стороны клиента такой тип помощи воспринимается как в определенной степени "технологический", отчужденный, блокирует возможности самораскрытия и последующего взаимодействия клиента с профессионалом.

**III уровень:** *недостаточно высокий уровень личностной зрелости* из-за отсутствия четкого понимания конечного результата предоставления помощи, интуитивного поиска решения профессиональной задачи, хотя достаточно выраженной является мотивация и поиск способов решения клиентской ситуации. Неизбежным при этом является риск быстрого эмоционального выгорания со стороны специалиста.

Со стороны клиента такой тип помощи кажется клиенту достаточно заинтересованным и субъективно значимым по отношению к себе, но в то же время нечетким, "размытым" в способах достижения необходимых изменений.

**IV уровень:** *высокий уровень* личностной зрелости благодаря адекватному (конгруэнтному) чувствованию клиента, настроенности на его внутреннее состояние и актуальность запроса, а также способности предусматривать и организовывать стратегию изменений психической реальности.

Со стороны клиента профессиональные действия воспринимаются как высококвалифицированные, быстро устанавливается необходимый раппорт взаимодействия, в котором обе стороны работают на достижение эффективного результата.

Полученные результаты указывают на возможность применения авторской методики "Уровень личностной зрелости субъектов профессиональной деятельности в социомических профессиях»(РОЗ) при профессиональном отборе и обучении лиц, связанных с социомическими видами профессиональной деятельности.

#### БИБЛИОГРАФИЯ

- [1] Бурлачук Л.Ф., *Словарь-справочник по психодиагностике*, Л.Ф. Бурлачук, С.М.Морозов – СПб: Питер, 2001, 528с.
- [2] [2] Маркова А.К., *Психология профессионализма*, А.К. Маркова - М.:Междунар.гуманит. фонд «Знание», 1996, 308 с.
- [3] Субетто А.И., *Диалектика снятия противоречий личностного и профессионального измерений в становлении личности*, А.И. Субетто, «Академия Тринитаризм», М. Эл №77-6567, публ.10939, 15.01.2004.
- [4] Чуйко О.В., *Особистіє становлення суб'єктів професійної діяльності у соціомічних професіях: [монографія]*, О.В. Чуйко – К.: АДЕФ –Україна, 2013, – 280с.

#### DETERMINATION OF MATURITY LEVEL OF SOCIOMETRIC PROFESSIONS SPECIALISTS

Defining the subject readiness to perform professional functions is the issue of numerous studies in Psychology. However, as soon as it comes to professions of sociometric type, or those where the main object of work is a man, the problem of readiness becomes not so univocal.

The difficulty lies in the fact that the identification of motivational characteristics of the individual, their individual personality traits and even "set" of formed skills cannot reveal the fullness of human readiness to work with the human spiritual world – his psyche. In this case, the subject must have special 'functional' bodies, helping him to hear and to listen, to feel and to empathize, keep impressive silence and present invisibly. Such metaphorical description of psychological profession specificity also like psychotherapist, social worker and other members of this class of occupations, however, points to the necessity of the subject's personal maturity in this professional scheme as a condition of professional-class performance of the relevant tasks.

The paper presents the content of the author's technique, aimed at determining the level of the subject personal maturity in sociometric professions. The background of the concept

of personal maturity as a specific personal ability is solving professional tasks directed toward changing psychic reality of an object of assistance. Projective technique reveals qualitative characteristics of the activities and appears to be an effective tool in educational training of socionomic professionals.

**Keywords:** personal maturity, the subject of professional activity, socionomic professions, professional interest, professional position, the level of personal maturity.

#### **OKREŚLENIE POZIOMU DOJRZAŁOŚCI OSOBOWOŚCIOWEJ SPECJALISTÓW SOCJONOMETRYCZNYCH ZAWODÓW**

Określenie gotowości podmiotu do wykonania profesjonalnych funkcji jest przedmiotem licznych badań w psychologii. Jednak, gdy chodzi o zawodach socjonometrycznych, lub tych, których głównym obiektem pracy jest człowiek, problem gotowości staje się nie tak jednoznaczny. Trudność polega na tym, że identyfikacja motywacyjnych cech jednostki, jej cech indywidualno-osobowościowych, a nawet "zestawu" ukształtowanych umiejętności i nawyków nie może ujawnić całą pełnię gotowości człowieka do pracy ze światem cienkiej materii człowieka – jego psychiką. W tym przypadku podmiot powinien posiadać szczególne "funkcjonalne" organy, które pomagają mu słyszeć i słuchać, czuć i współczuć, wyrazić i milczeć i niewidocznie uczestniczyć.

Podobny metaforyczny opis specyfiki zawodu psychologa, psychoterapeuty, pracownika socjalnego i innych przedstawicieli tego typu zawodów, tym nie mniej, wskazuje na konieczność ukształtowania dojrzałości osobowości podmiotu działalności zawodowej, jak warunku profesjonalnego wykonywania odpowiednich zadań.

W artykule przedstawiono treść autorskiej metodologii, skierowanej na określenie poziomu dojrzałości osobowości podmiotu działalności zawodowej w zawodach społecznych. Podstawą jest pojęcie o osobowościowej dojrzałości jako specyficznej osobowej sposobności człowieka w rozwiązywaniu problemów zawodowych, mających na celu zmianę rzeczywistości psychicznej obiektu pomocy.

**Słowa kluczowe:** dojrzałość osobowościowa, podmiot działalności zawodowej, zawody socjonomiczne, profesjonalny interes, pozycja zawodowa, poziom dojrzałości osobowościowej.

DOI:10.7862/rz.2015.hss.47

Przesłano do redakcji: październik 2015

Przyjęto do druku: grudzień 2015

**Анна ЧЕЧЕЛЬНИЦКАЯ<sup>1</sup>**  
**Анна САМОКИНА<sup>2</sup>**

## **ПСИХОИСТОРИЧЕСКИЙ ДИСКУРС УКРАИНСКОЙ ИСТОРИИ XX-XXI СТ.СТ.**

В статье авторами рассматриваются некоторые периоды украинской истории через призму психоистории. Особенно это касается бурного XXст., когда именно проблемы тоталитаризма заметно волновали исследователей. За основу исследования данной проблемы берётся культовое для психоисторика исследование Л.Демоза и, как пример целостной модели, литературоведческая психоисторическая модель Н.Зборовской.

По Л.Демозу абсолютно линейной есть связь особенностей воспитания и детства лидеров и стилем их психополитики. В своей работе он так же ставит вопрос «победит ли демократия?», исследователь проводит аналогии между процессом перестройки и думскими экспериментами 1905-1907 г.г.

В культурном пространстве XX в., который препарировала Н.Зборовская, исследовательница выделила постмодерн как ключевое культурное явление, рассматриваемое с психоаналитической точки зрения.

Украина вошла в XXI век целым рядом острейших кризисов и революций, которые поставили под угрозу все перспективы её жизнедеятельности. Осознание этой необходимости психического обновления общества реализуется нашим государством через привлечение социальных психологов к различным, прежде всего учебным, заведениям. Овладение теми стратегий, которые повышают личностную эффективность каждого человека, укрепляют его психическое здоровье, является признаком XXI века. Следующим конструктивным примером подобной стратегии авторы считают коучинг. Коучинг является действенной составляющей концепции управления человеческими ресурсами, поскольку применяется в планировании, отборе, адаптации, мотивации, обучении, развитии, аттестации и оценке персонала. Это система, которая позволяет увидеть, почувствовать новые подходы и возможности, позволяет раскрыть потенциал и «навести порядок» во многих сферах общественной жизни. Она стимулирует индивида к повышению личной эффективности не через истощение психоэмоциональной сферы, а через совокупность специальных инструментов, направленных в сферу самораскрытия.

**Ключевые слова:** Психоисторический дискурс, Л.Демоза, Украина.

Рассматривая предыдущие периоды украинской истории через призму психоистории, нам не однократно приходилось повествовать о сложности подобного исследования из-за недостатка историографического обеспечения этой проблемы. Особенно это заметно при рассмотрении бурного XXст., хотя именно

---

<sup>1</sup>Anna Chechelnytskaya PhD, University of Customs and Finance, Dnepropetrovsk, corresponding author.; e-mail: angelochek05@list.ru

<sup>2</sup>Anna Samokina, Assistant Economist on accounting and business analysis of " Azbo " ltd



проблемы тоталитаризма заметно волновали исследователей. Что мы можем сейчас взять за основу? С нашей точки зрения, это культовое для психоисторика исследование Л.Демоза<sup>3</sup> и, как пример целостной модели, литературоведческая психоисторическая модель Н.Зборовской<sup>4</sup>.

Обращение к первому источнику сразу провоцирует активизацию критической позиции из-за конфликта восприятия нашей, украинской, реальности исследователем иностранным и исследователем, грубо говоря, местным. Тексты Л.Демоза рожают терминологические вопросы, которые следует обозначить: в первую очередь отсутствует территориальное и политическое определение Украины как таковой.

Раздел, который психоисторически характеризует XX ст., имеет название «Бархатная революция: детские корни демократических движений в Советском Союзе и Восточной Европе», но во вступительной части говорится об особенностях жестокого воспитания детей в России XVIII ст. Учитывая территориально-историческое разделение украинских земель в данный период, особенности региональной и казацкой педагогики, мы возьмём в работу лишь ссылку Л.Демоза на общий принцип педагогики того времени, очерченный украинским историком Н.Костомаровым. Последний утверждал, что в отношениях отцов и детей господствовал дух рабства<sup>5</sup>.

Буреломные события революции 1917-1920 –х г.г. принесли новые принципы воспитания, которые отменили некоторые традиционные формы: психологическое насилие со стороны родителей было минимизировано созданием детских садов и яслей, но прогресс был замедленным до 1930-х г.г., «когда жизнь советских детей становится всё более похожей на детство в других современных странах»<sup>6</sup>. Качественным маркером состояния общества является наличие и распространение женского, а особенно высшего женского, образования.

Многомерность истории снова возвращает нас к проблеме политического лидерства, а особенно, к нюансам сценариев детства знаковых фигур XX века – В.Ленина, И.Сталина, М.Горбачёва.

По Л.Демозу, абсолютно линейной есть связь особенностей воспитания и детства обозначенных лидеров и стилем их психополитики.

Мать Ленина воспитывалась и воспитывала на спартанский манер, с обязательным участием кормилицы. Л.Демоз ссылается на тех авторов, которые уведомляют, что В.Ленин не умел ходить до трёх лет и считался неуравновешенным ребёнком, который вырос эмоционально холодного, безжалостного человека с проблемами потенции. Понятия демократичности для него просто не существовало<sup>7</sup>.

Избиения, которым подвергал И.Сталина отец, с попытками убийства, привели к тому, что тот бил собственных детей, а его лидерская доктрина была ориентирована на уничтожение.

<sup>3</sup> Л. Демоз, *Психоистория, Ллойд Демоз, Ростов-на-Дону, 2000.*

<sup>4</sup> Н. Зборовська, *Код української літератури : проект психоісторії новітньої української літератури*, Н. Зборовська, К. Академвидав, 2006.

<sup>5</sup> Л. Демоз, *Психоистория, Ллойд Демоз, Ростов-на-Дону, 2000*, с. 442.

<sup>6</sup> *Ibidem*

<sup>7</sup> *Ibidem*, с. 443.

М.Горбачёв, первый и последний президент СССР, инициатор перестройки, имел, по свидетельству<sup>8</sup>, счастливое детство, склонность к уравновешенности и способность испытывать романтическое тяготение к женщине. Поэтому ему была присуща ориентация на демократичность, неприятие политического пеленания и открытого насилия.

С нашей точки зрения в подобных характеристиках присутствует односторонность, не многомерность, поскольку автоматически возникают вопросы психодиагностического плана, как, например, повлияло на Ленина наличие братьев и сестёр, смерть и казнь некоторых из них, поскольку символические братья и сёстры всегда окружают политических лидеров впоследствии. Соответственно, как повлияла на Сталина ранняя смерть детей в родительской семье? Почему потерпели крах реформы Горбачёва при наличии такого позитивного личного психосценария?

Возможно, что упреждая подобные детализации, Л.Демоз делает обобщающий, психоисторически взвешенный вывод: «... конец коммунизма был вызван не экономическим упадком (на самом деле, в предшествующее ему десятилетие наблюдался экономический прогресс) и не миллиардными затратами Америки на повышение мощности своего вооружения (как утверждал Рональд Рейган), и не в том дело, что коммунизм «одряхлел и умер», по выражению одного писателя.

Мирные революции, в отличие от насильственных, являются результатом того, что в своё время родители стали больше любить детей. Это не революции ненависти, а революции любви. Эти революции производятся не экономическими классами, а психоклассами, новыми типами исторической личности»<sup>9</sup>.

На примере демозовских прогнозов, которые для нас уже есть историческим прошлым, можно проверить их точность.

Поставив вопрос «победит ли демократия?», исследователь проводит аналогии между процессом перестройки и думскими экспериментами 1906 года. И считает, что успех не может быть гарантирован, поскольку плохое отношение к детям существует во многих союзных республиках. Но это не одинокие примеры в европейской педагогике. Например, в Германии в 1964 году, согласно официальной статистике, половина детей знала, что такое избивание палкой, не говоря уже о сексуальных домогательствах.

Показательным маркером отношения к детству является уровень детской смертности, которую автор линейно объединяет с уровнем потенциальной демократичности. Цитируем: «Из девяти стран, недавно переживших политическую революцию, у пяти отмечается низкое число умерших детей на тысячу, а стало быть, они имеют наибольшие шансы провести демократическую реформу мирным путём: ГДР (9,6), Чехословакия (15,3), Болгария (15,4), Венгрия (17) и Польша (18,5). Две страны со средним коэффициентом детской смертности тоже идут к демократической реформе, но там этот процесс в большей степени сопряжён с насилием. Это Румыния (23,4) и СССР (26,0). И, наконец, в двух странах с наиболее высокими коэффициентами детской смертности успех демократии невозможен. Это Югославия (28,8) и Албания (44,8)<sup>10</sup>.

Ликвидация так называемого «социалистического лагеря» на рубеже 1980-1990 –

---

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> *Ibidem*, с. 443-444.

<sup>10</sup> *Ibidem*, с. 445.

х г.г. показала точность данного прогноза. Но события последующих десятилетий европейской истории прикасаются к следующему слою прогнозов Л.Демоза. Речь идёт о 2000-х г.г., как об эре европейского мира. На то время процесс оформления ЕС свидетельствует в пользу реализации прогнозов. События же последнего времени, особенно касательно Украины, показывают переформатирование всего европейского пространства и указывают на необходимость новых прогнозов.

В культурном пространстве XX в., которое препарировала Н.Зборовская, исследовательница выделила постмодерн как ключевое культурное явление, рассматриваемое психоаналитической точки зрения.

Эпоху постмодернизма она характеризует как регрессивный шаг после современного индивидуализма, когда возникает эра пустоты, и отдельная личность превращается в ничто: «Украинская Эра пустоты началась в 20-е годы XX в. потерями принципа реальности, национальной романтики, одержимости кастрационным комплексом, сопровождавшиеся бессознательным поглощением угрожающего национального мира инородным мировоззрением, производством писателя-маргинала и окончательной потерей аристократического проекта литературы, направленного на идею государства»<sup>11</sup>.

По мнению исследовательницы в 1930-50 г.г. распространённым становится тип писателя-имитатора, антитворца, который аккумулирует идею национальной бессознательности, нарушив архитипичную идею целостности (родительско-материнский код, Бог).

Общезвестным является признание соцреализма как базового культурного стиля советской эпохи, ключевым положением которого является имитация, тобишь имитация удовольствия от жизни, работы, имитация родителя в виде образа Ленина-Сталина, что, кстати, свидетельствует о деградации украинского мужества в истории. Заимствование христианской идеи воплощения Бога становится основой культа личности Сталина.

Употребление исследовательницей парных противопоставлений показывает нам процесс роста соцреалистического дискурса, например, милитаристский эпос О. Гончара «Знаменосцы» оппонирует аристократическому тексту А. Довженко «Украина в огне».

Определив Г.Тютюнника, Д. Павлычко, И. Драча как ключевых фигур шестидесятничества, Н.Зборовская характеризует последнее явление как наивный моральный мазохизм, который, увы, не имел мощной трансформации в сторону мужественного родительского характера. Исключением определяется творчество В. Стуса, а общая характеристика шестидесятников такова: «Благодаря различным проявлениям национального мазохизма шестидесятничество является диагностическим центром для психоанализа украинской постмодерности, когда усилению имперских механизмов расщепления способствовало неосознанное расщепление родительского и материнского кода в психологии национального творческого субъекта»<sup>12</sup>.

Н.Зборовская толкует постмодернизм как имперскую стратегию, направленную на опустошение национальных моделей мира, вдохновение империализма.

<sup>11</sup> Н. Зборовська, *Код української літератури : проект психоісторії нової української літератури*, Н. Зборовська, К. Академвидав, 2006, с. 321.

<sup>12</sup> *Ibidem*, с. 352-353.

Согласно этому просоветский украинский писатель-шут, поддаваясь на такую провокацию, становится объектом антинациональных имперских манипуляций, теряя независимую сущность. В контексте подобного видения отчаянной выглядит попытка П. Загребельного в лице Роксоланы возродить архетипную украинскую женственность с мощным родительским кодом мужества и не менее сильным материнским кодом витальности, целостность которой позволяет осуществлять разумную деконструкцию имперского мира. Антиподом является образ украинской женщины, созданный В. Шевчуком, направленный в тень ненасытной эрогенности.

1980-е гг характеризуются такими маргинальными субъектами украинского постмодерна как «сыновий» и «дочерний» психотипы. Ведущими становятся донжуановский психотип и психотип проститутки, которые «продуцируют театрализованную богемную психопетику и соответствующую ей психосемантику смирания национального характера до инфантильных позиций, фиксацию садоавангардистских интенций, состояния дезинтеграции, активизацию различных деструктивных импульсов (импульсов ненависти, стремления к убийству, некрофилии и т.п.)»<sup>13</sup>.

Как разворачиваются символические сюжеты украинского постколониализма через оппозицию «Дон Жуана» и «Командора», «Анны» и «Долорес» (согласно дефиниции Леси Украинки)? Типично украинский романтический и аморальный "Дон Жуан", следующий к тому, чтобы стать маскулинным «Командором», то есть реализовать психологическую модель возвращения имперского тоталитаризма или национального фашизма. Женский тип, т.н. сексуально властная «Анна», выдающая себя за преданную духовности «Долорес». На основе женского сюжета происходит демонический триумф имитационного психотипа феминистки (по аналогии с Марко Вовчок) над национальноотворяющим психотипом (по аналогии с Лесей Украинкой). За всем этим стоит страх самопознания, интегрированный в нарциссизм.

Среди постмодерна восьмидесятников для Н.Зборовской заметной фигурой является О. Забужко, «в которой ярко выражена психология расщепленного творческого субъекта, рожденного в лоне украинского колониального мира на основе неосознанного конфликта в материнско-отеческом коде. Национально неопределенная женщина активизирует психотип проститутки, продуцирующей феминистический кастрационный дискурс, бессознательно направленный против украинского мужества»<sup>14</sup>.

Как же преодолеть комплексы и акцентуации украинского литературного пространства, которые исследовательница определяет как состояния дезинтеграции маргинального характера на основе онтогенетического отвращения к отцу-матери, являющееся характерным для переходной эпохи. «Но переход от колониализма к независимой государственной структуре ставит важное онтологично-психологическое задание: преодолеть доведенные до максимума шизоидные состояния бессознательного национального характера, интегрировать национальное мужество и национальную женственность, выйти на путь интенсивного поиска украинского мировоззрения, который был бы ответственным за судьбу европейской цивилизации. Иначе – украинский характер ожидает

---

<sup>13</sup> *Ibidem*, с. 384.

<sup>14</sup> *Ibidem*, с. 467-468.

колониальное блуждание на основе неосознанного романтического комплекса, ведущего символической самокастрации».

Если говорить о антропогенезе, психогенезе, которые реализуются в историческом процессе, то мы должны поставить чисто конкретный вопрос: если мы развили психоисторический дискурс в настоящее, то главным выводом должна быть наша деятельность. То есть речь идет, что мы как граждане, овладев определенным психоисторическим опытом, должны действовать «здесь и сейчас». Украина вошла в XXI век целым рядом острейших кризисов и революций, которые поставили под угрозу все перспективы её жизнедеятельности. Это рождает недопустимую степень социального напряжения, стремящегося к коллапсу. Осознание этой необходимости психического обновления общества реализуется нашим государством через привлечение социальных психологов к различным, прежде всего учебным, заведениям. Можно много упрекать за несовершенство работы этих специалистов, но они действуют. Овладение тех стратегий, которые повышают личностную эффективность каждого человека, укрепляют его психическое здоровье, является признаком XXI века. Следующим конструктивным примером подобной стратегии мы считаем коучинг. Пока мы говорим о нём на уровне общей эрудиции, постепенно вводя его в систему гуманитарного знания.

Коучинг (англ. Coaching) – метод консалтинга и тренинга, в процессе которого человек, называемый «коуч», помогает обучающемуся достичь некой жизненной или профессиональной цели. В отличие от менторства, коучинг сфокусирован на достижении чётко определённых целей вместо общего развития<sup>15</sup>.

В общем смысле, коучинг – это процесс, в ходе которого отдельным людям и целым коллективам помогают действовать продуктивно и максимально реализовывать свои способности. Он включает раскрытие и использование сильных сторон людей, поддержку их в преодолении личных барьеров и ограничений в достижении лучших результатов, а также повышении результативности их работы в команде. Таким образом, эффективный коучинг требует акцента как на задаче, так и на отношениях между людьми.

Лайф-коучи помогают людям открывать для себя то, чего они хотят достичь в жизни, а также находить в себе силы для этого. Лайф коучинг помогает людям находить собственные ответы, а не искать решения вне себя

Профессиональный коучинг – это непрерывные профессиональные отношения, которые помогают людям создавать выдающиеся результаты в своей: личной жизни, карьере, бизнесе или организации. Посредством процесса коучинга клиенты углубляют свои знания, улучшают свой КПД (коэффициент полезного действия) и повышают качество своей жизни<sup>16</sup>.

Кто заказывает коучинг?

Коучинг заказывают предприниматели, собственники бизнеса, директора компаний, специалисты и профессионалы, а также люди, желающие перемен в своей жизни. Всех этих людей, несмотря на различия в сферах деятельности, опыта и компетенции, объединяет стремление к постоянному совершенствованию,

<sup>15</sup>Электронный ресурс, режим доступа:

[http://www.rusnauka.com/21\\_NNP\\_2010/Pedagogica/70725.doc.htm](http://www.rusnauka.com/21_NNP_2010/Pedagogica/70725.doc.htm)

<sup>16</sup> Режим доступа: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov\\_2013\\_21\\_7\(3\)\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2013_21_7(3)_29)

повышению эффективности, желание добиваться большего и быстрее. Все они успешные люди и выбирают быть и оставаться успешными.

Когда заказывают коучинг?

1. Наступили или ожидаются серьёзные перемены в жизни.
2. Необходимо принимать важные, серьёзные решения.
3. Важно выработать новые профессиональные качества и приобрести или усовершенствовать навыки.
4. Необходимо выработать стратегию и создать конкретный план достижения целей.
5. Необходимо сделать жизнь более сбалансированной и целостной.
6. Необходимо открыть «второе дыхание», «вернуть себе силы» или найти источник вдохновения.
7. Важно осуществить прорыв к новому качеству жизни.

Почему заказывают коучинг?

Люди заказывают коучинг в различные периоды своей жизни. Особенно эффективным коучинг оказывается, когда:

1. Коучинг помогает держать фокус внимания на том, что по-настоящему важно клиенту, и обеспечивает клиента обратной связью, благодаря чему происходит развитие и совершенствование.
2. Коуч сохранит полную конфиденциальность, и с ним можно обговорить и решить всё то, что не оговоришь больше ни с кем (все – значит любые области жизни и жизнь в целом). Коуч ориентирован только на клиента и его цели.
3. Коуч – это производная от хорошего друга, превосходного тренера и профессионального консультанта, благодаря чему вы получаете одновременно больше, чем поддержку трёх в одном лице.
4. Коуч – это агент перемен, специалист и профессионал в создании изменений, благодаря чему, изменения, желаемые клиентом, осуществляются в самой лучшей для клиента форме.
5. Коучинг – это наиболее продуктивная форма внешней поддержки и лучшего пока просто не придумали.

Зачем заказывают коучинг?

Коучинг заказывают для того чтобы:

1. Добиваться более высоких результатов в жизни и карьере.
2. Повысить КПД: использовать своё время, улучшить качество результатов и повысить эффективность деятельности.
3. Выработать новые навыки и привычки: профессиональные, межличностные и личностные.
4. Перестать играть в игры «избегание», «оправдание», «откладывание» и прочее и начать играть в «активное достижение», «осознанный и ответственный выбор», «автор и создатель своей жизни» и так далее.
5. Определить систему целей и ценностей на ближайшие 2,3,5,10,20 лет, выстроить реальный план реализации всех целей, обнаружить все ресурсы и приступить к реализации плана.
6. Осознать или выработать своё предназначение, призвание и миссию на этой земле – своё Мета-Видение.

### Виды коучинга

#### 1. По стилю:

Фристайл коучинг – это свободный стиль коучинга, когда клиент формулирует запрос на одну сессию за несколько дней до или прямо перед сессией. Многие клиенты, уже знакомые с коучем или коучингом на практике пользуются фристайл коучингом, так как эта форма даёт больше гибкости, и коуч и клиент еженедельно фокусируются на самых актуальных задачах клиента.

Процессный коучинг – это стиль коучинга, в основе которой лежит разработанная коучем (иногда совместно с клиентом) программа развития. Эта форма удобна для клиентов пока ещё слабо знакомых с коучингом, так как помогает клиенту ещё перед заключением контракта на коучинг представить целостно картину процесса и результатов коучинга. Примером программы, в основе которой лежит процессный коучинг, являются программы: «Новые возможности», «7 секретов мотивации» и «Пробуждение Духа».

#### 2. По уровням изменений:

Коучинг можно представить на трёх уровнях изменений: поведенческий, развития и трансформационный.

Поведенческий коучинг – коучинг, нацеленный в первую очередь на изменения на уровне поведения. Это достигается за счёт выработки навыков, способностей, привычек, усвоения и тренировки новых стратегий поведения. (Примеры подобных навыков: проведение совещаний, делегирование, презентация, холодные звонки, работа с возражениями, создание раппорта, выяснение потребностей, активное слушание, постановка целей, создание ресурсного состояния и прочее).

Коучинг развития – коучинг, работающий с эволюционным развитием, развитием личности. На этом уровне осознаются базовые потребности (и их отличия от обязанностей и необходимостей), глубинные ценности (и их отличия от возможностей и навязанных стандартов), а также создаётся долгосрочная система целей – стратегия достижения желаемых результатов во всех областях жизни клиента. Здесь также планируются и разрабатываются способы приобретения новых свойств и качеств личности, для большей целостности.

Трансформационный уровень – затрагивает бытие человека, его предназначение и миссию на Земле. Изменения на этом уровне способны в корне и быстро изменить направление всей жизни человека. Здесь коучинг работает с Мета-Видением личности, а также с изменением ограничивающих убеждений и принятием кардинальных решений для полной самореализации человека посредством пути к Мета-Видению. Трансформационный коучинг – коучинг, работающий с революционными изменениями.

#### 3. По количеству участников:

Индивидуальный коучинг – это работа коуча и клиента один на один с запросом, целью или над программой развития клиента.

Групповой коучинг – это коучинг или фасилитация группы (от 2 до 15 человек) по разработанной программе, заранее согласованному плану либо же во фристайл форме с текущими целями и задачами, которые возникли перед группой. (Примерами могут служить: мозговой штурм, SWOT-анализ, разработка генеральной стратегии, создание миссии и видения компании, повышение эффективности работы, создание программы качества, анализ рисков и создание

плана реагирования, улучшение навыков продаж и качества обслуживания клиентов и прочее).

Частным примером группового коучинга может быть командный коучинг и семейный коучинг, когда на сессии присутствует от 2-х участников. Соответственно, командный коучинг работает с целями команды, семейный коучинг работает с целями семьи.

#### 4. По форме:

По форме взаимодействия можно выделить четыре основных вида коучинга:

Очный – коуч-сессии проходят при личной встрече клиента с коучем.

Телефонный – коуч-сессии проходят по телефону.

Видеочат – коуч-сессии проходят с использованием Skype, iChat, etc.

Дистанционный – без личного контакта: e-mail, телеклассы, подкасты, тесты, задания, отчёты и прочее.

Смешанный – использует все или некоторые из вышеперечисленных форм.

#### 5. По содержанию:

Содержанием коучинга всегда является запрос клиента, цели и результаты клиента, качество жизни и успех клиента.

Чем коучинг отличается от консультирования? От терапии? От спортивных тренировок? От общения с лучшим другом?

Консалтинг. Коучинг – это форма консультирования. Особенность заключается в том, что коуч остаётся (сопровождает) с клиентом, чтобы клиент действительно осуществил новые навыки, изменения и цели, чтобы убедиться, что они воплощаются в жизнь.

Терапия. Коучинг – не терапия. Коуч не работает с «проблемами», не обращается к прошлому и не выясняет причин человеческого поведения. Коуч оставляет это клиентам для их собственного познания, помогая им продвигаться вперёд, устанавливать свои личные и профессиональные цели, которые обеспечат им такую жизнь, о которой они мечтают.

Спорт. Коучинг включает в себя некоторые принципы тренировки перед спортивными соревнованиями, таких как, взаимодействие, продвижение к цели, стремление всё делать лучше. Но в отличие от тренировки, большая часть профессионального коучинга – не для победы над кем-то (по принципу «Выигрыш/Проигрыш»). Коуч усиливает навыки клиента, которые позволяют ему одерживать победы. Это – «Выигрыш/Выигрыш».

Лучший друг. Лучший друг – это замечательно. Но разве он профессионал в консультировании, которому можно довериться настолько, чтобы принимать его советы относительно важнейших аспектов жизни и/или бизнеса? Лучше всего, когда есть и лучший друг, и коуч<sup>17</sup>.

Переход к рыночным отношениям затрагивает одну из неконсервативных систем – систему образования. В педагогике появились термины, более понятны и привычны для экономической сферы (индикативное управление, индикативное планирование, педагогический аудит, коучинг). Адаптировать экономическую терминологию к педагогической практике очень непросто. Большинство людей не понимает, зачем это надо. Но с проникновением рыночных процессов в учебно-

---

<sup>17</sup>Электронный ресурс, режим доступа: <http://coachingineducation.ru/kouching-kak-professionalno-pedagogicheskaya-kompetentnost-sovremennogo-uchitelya/>



воспитательный процесс педагоги всё больше убеждаются в том, что экономические методы способны обогатить и усовершенствовать педагогические технологии<sup>18</sup>.

Концепции современного образования максимально соответствует коучинговый подход как эффективная, апробированная на практике система развивающего взаимодействия, а коучинговые навыки органично встраиваются в профиль компетенций современного учителя.

Коучинг – это искусство способствовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека. Он опирается не на знание, опыт, мудрость или предвидение коуча, но в большей степени – на способность человека учиться самому и действовать творчески». (Дауни).

Овладевая технологией коучинга опираются на следующие философские и психологические основы: сократовские методы диалога, гуманистический подход в психотерапии (К. Роджерс, А. Маслоу), методику практикующих спортивных тренеров (Т. Голви), концепцию эмоционального интеллекта (Д. Гоулмен) и другие.

Педагогический коучинг – это специальная система, которая помогает, используя знания и опыт самого ученика, решить его определённые проблемы, задачи и поставленные цели, эта технология помогает, используя собственный потенциал, повысить производительность и эффективность учёбы, повысить самооценку. Педагогический коучинг – это целенаправленный процесс, который может проводиться как в форме индивидуальных занятий, так и в рамках организационного консультирования. Технология педагогического коучинга является базовой моделью тьюторства для сопровождения процесса индивидуального образования в школе, вузе, системах дополнительного и непрерывного образования.

Педагогический коучинг призван:

1. Повысить эффективность педагогической деятельности.
2. Психологически грамотно сопровождать учеников по жизненному и образовательному пути.
3. Ставить перед собой и учениками реальные и релевантные цели.
4. Определить жизненные цели на краткосрочную и долгосрочную перспективу.
5. Развивать навыки управления личным временем.
6. Улучшить отношения в семье и с другими людьми.
7. Преодолеть стресс.
8. Повысить уверенность в себе.
9. Эффективно и быстро преодолеть неблагоприятные жизненные обстоятельства<sup>19</sup>.

На Западе парадигма коучинга, как особого стиля обучающего взаимодействия, развивалась на основе рефлексии передовых подходов в области наставничества и бизнес-консультирования. Эта технология помогала людям развиваться, осваивать новые навыки и достигать больших успехов, прежде всего, в бизнесе, управлении. В настоящее время идея коучинга стала реализовываться в педагогической практике.

---

<sup>18</sup> *Ibidem*.

<sup>19</sup> Электронный ресурс, режим доступа: [www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org)

Один из авторов внедрения коучинга в систему образования Н.М. Зырянов, рассматривает данное понятие в широком и в узком смысле этого слова.

В широком смысле коучинг – это «такая форма консультативной поддержки, которая помогает человеку достигать значимых для него целей в оптимальное время путём мобилизации внутреннего потенциала, развития необходимых способностей и формирования новых навыков». Согласно более узкому определению, коучинг – это «процесс выявления целей человека и выработка оптимальных путей их достижения».

Педагогический коучинг (в переводе с англ. «coaching» (коучинг) означает наставление, тренерство) – продолжительное сотрудничество субъектов образовательного процесса, которое помогает достигать высоких результатов в процессе профессиональной подготовки.

Технология педагогического коучинга применяется в процессе организации профессионально-личностного развития будущих преподавателей высшей школы в процессе многоуровневой профессиональной подготовки. В настоящее время специальная подготовка преподавателей высшей школы осуществляется в рамках дополнительной квалификации «Преподавателей высшей школы», которая может быть реализована в магистратуре, аспирантуре (адъюнктуре), в учреждениях ДПО. В процессе многолетних исследований, пришли к выводу, что такой подход недостаточно эффективен, в процессе осуществления подготовки преподавателей высшей школы стали использовать технологию коучинга для вовлечения молодёжи, желающей получить квалификацию «Преподаватель высшей школы», в различные виды деятельности не только на этапе бакалавриата, но и начиная с довузовской подготовки. Выполняя функции коуча происходит процесс стимулирования профессионально-личностного развития будущих преподавателей, предоставляя «веер вариантов» построения индивидуальной образовательной траектории. Было выделено основные формы организации работы, которые реализовываются со студентами:

1. Работа в проблемных группах, участие в выполнении инновационных проектов в области образования, в Грантах и так далее.
2. Разработка и реализация социально-значимых проектов для молодёжи, представление их на конкурсах, форумах.
3. Разработка совместно с профессорско-преподавательским составом и помощь в апробации современных электронных продуктов учебного и воспитательного назначения.
4. Участие в конференциях, круглых столах, семинарах различного уровня.
5. Участие в инновационных форумах, посвящённых проблемам развития образования.
6. Участие в университетских инновационных технопарках. Бизнес-инкубаторах (если они имеются в ВУЗе) и так далее<sup>20</sup>.

Коучинг в образовании является темой мало изученной, даже за пределами Украины, поэтому развитие этого направления является чрезвычайно актуальным, учитывая цель образования по формированию нового поколения граждан.

---

<sup>20</sup>Электронный ресурс, режим доступа: <https://pedkab.wordpress.com/2013/01/28/педагогічний-коучинг>

Цели коучинга в образовании:

1. Раскрытие внутреннего потенциала личности студента.
2. Развитие личности через делегирование ответственности.
3. Достижение высокого уровня ответственности и её осознание у всех участников коучинга.

Для достижения поставленных целей решаются следующие задачи:

1. Осуществляется диагностика и мониторинг образовательного процесса, позволяет учитывать и прогнозировать изменения, которые происходят в результате применения инновационных программ и технологий.
2. Создаются условия, направленные на эффективную организацию процесса поиска студентом путей достижения важных для него целей и выбора оптимального темпа продвижения.
3. Осваиваются инновационные методики и технологии.
4. Определяются ключевые моменты коучинга.

Коучинг решает проблему отсутствия мотивации. Основная особенность и отличие коучинга – содействие тому, чтобы человек сам научился, а не научить его. Без личной заинтересованности студента в обучении коучинг теряет всякий смысл, ведь личная мотивация студента является основой коучинга и залогом достижения поставленных целей. Важно, чтобы преподаватель-коуч мог профессионально рассказать о механизмах, парадоксах и влиянии мотивации на результат. Это стимулирует развитие и способствует достижению потенциальных возможностей студентов. Однако, стоит отметить, что коуч должен настраивать и мотивировать студентов не только на достижение цели и получения результатов, но и на приобретение опыта во время самого процесса обучения.

Феномен «коучинг» в высшей школе является принципиально новым направлением в педагогической науке и практике, в основу которого положено формулирование и максимально быстрое достижение цели путём мобилизации внутреннего потенциала, усвоение ведущих стратегий получения результата, развитие и совершенствование необходимых способностей и навыков. В контексте данной темы коучинг – это взаимоотношения между преподавателем и студентами, когда преподаватель эффективно организует процесс поиска студентами лучших ответов на вопросы, которые интересуют. Коуч помогает студентам развиваться, закреплять новые навыки и достигать высоких результатов в своей будущей профессии. Адаптация высшей школы к новым условиям в социальной, экономической, политической жизни может произойти только на основе положительного отношения к личности студента, а так же раскрытию его возможностей.

Парадигма коучинга как особого стиля учебного взаимодействия базируется на следующих позициях:

1. Люди способны изменяться только в тех случаях, когда сами захотят этого и готовы к этому.
2. Наши убеждения относительно собственных возможностей, напрямую связаны с нашими достижениями.
3. То, как мы определяем успех, оказывает прямое воздействие на наши достижения.

4. Мы ограничиваем наш потенциал рамками наших убеждений (например, предполагая, что определённые вещи невозможны из-за внешних или ситуационных барьеров).

5. Люди учатся тогда, когда действительно вовлечены в процесс.

6. Мы можем учиться с помощью всего, что мы делаем, но обучение происходит только тогда, когда мы мыслим и строим планы на будущее.

7. Для того, чтобы помогать другим, нам необходимо непрерывно прогрессировать самим.

Принципы, которыми руководствуется коуч в процессе межличностного взаимодействия:

1. Принцип осознания и ответственности. Осознание предусматривает ответственность. Важно перейти от мотивации «избегания неудач» к мотивации «достижения успеха», изменения направления «от» на направление «до».

У коуча ответственность заключается в том, чтобы:

- Помочь студенту раскрыть то, чем он наделён, чем реально может распоряжаться для решения поставленных задач, для наиболее полной самореализации своего потенциала. Через осознание мы получаем доступ к нашим ресурсам. Способствуя самосознанию студента, коуч помогает ему в большей степени понять самого себя.

- Помочь студенту выявить и понять то, что он действительно хочет достичь, сформулировать важные цели.

- Поощрять саморазвитие студента.

- Фасилитировать созданные студентом решения, помогать находить оптимальные пути, приносить удовольствие уже в ходе их поиска.

- Наделять студента ответственностью.

Иными словами, коуч несёт ответственность за процесс достижения результата, а студент – за результат и действия, связанные с его достижениями.

2. Принцип единства и взаимодействия предполагает, что положительные результаты в одной сфере деятельности приводят к достижениям в других. Осознание личностных проблем во взаимоотношениях влияет на другие виды деятельности.

3. Принцип гибкости. Формирование гибкости мышления, осознания стереотипов и алгоритмов своего поведения. Практика показывает, что почти каждый человек имеет большие трудности при попытке сделать что-то новое, изменить себя. Вместе с коучем разрабатывается поэтапное формирование новой стратегии как личностного, так и профессионального развития. Благодаря этому студенты верят в свои безграничные возможности и способности, необходимые им в дальнейшей профессиональной деятельности.

4. Принцип партнёрства предполагает коммуникативное сотрудничество, так называемые субъект-субъектные отношения. Коучинг направлен на формирование партнёрских отношений между коучем и студентами.

5. Принцип иерархичности развития. По выражению Альберта Эйнштейна наиболее важные проблемы, с которыми мы сталкиваемся не могут быть решены на том же уровне мышления, на котором мы были, когда их создавали. Ежедневно мы делаем выбор, принимаем важные решения.

К сожалению, мы до сих пор нередко отталкиваемся от установок, стереотипов и опыта предыдущих побед и поражений, которые уже частично устарели. Коуч помогает преодолеть эти стереотипы и двигаться дальше.

Главная обязанность коуча заключается в том, чтобы найти лучшее в личности студента.

Главная обязанность студента заключается в том, чтобы взять на себя ответственность за решение поставленного задания и выполнить всё, о чём он договорился с коучем. Студент также несёт ответственность за свои результаты.

Мотивирующий импульс, побуждающий субъектов работать в системе «коучинг», – это потребность в изменениях.

Педагогическое общение в стиле «коучинг» поможет понять, почему студенты не смогли выполнить задание, поможет спланировать действия для нахождения оптимальных путей и научиться делать в будущем иначе.

Коуч способствует совершенствованию и максимально эффективному использованию личностных качеств студентов, о которых большинство или не догадывается, или догадывается, но не использует в качестве основы для дальнейшего движения вперёд. Он стимулирует студентов к более глубокому осознанию своих целей, ресурсов и ограничений, помогает определить направление развития личности вообще и профессионального развития в частности.

Работа с личностными ограничениями происходит в такой последовательности: «Кто я? – Чего я хочу? – Кем я хочу быть? – Каким я хочу быть? – Что мне мешает? – Как это преодолеть?». Результатом такой работы является способность студента самостоятельно выстроить позитивный ряд собственных убеждений: «Хочу! – Могу! – Верю! – Делаю! – Есть результат!»

Таким образом, общую основу коучинга можно описать несколькими составляющими:

1. партнёрство;
2. раскрытие потенциала;
3. результат.

Коуч стимулирует творческий поиск решений и поддерживает стремление студентов достигать цели и осуществлять изменения в своей жизни. Иначе говоря, в процессе коучинга студенты находят свой, уникальный способ достижения цели. А коуч создаёт творческую атмосферу, особое пространство поиска альтернатив, атмосферу доверия, где студент чувствует внимание к его идеям и работает с большим энтузиазмом.

С другой стороны, коучинг возможен, когда личность сама формулирует и реализует самостоятельные проекты. То есть, студент обладает правом на принятие решений (или влияния на них) и несёт ответственность за результат.

Основные идеи образовательного коучинга:

1. Развитие человека как направление приоритетное в образовании.
2. Раскрытие потенциала человека для максимального его использования.
3. Помощь человеку развивать компетентность и устранить ограничения для достижения лично значимых и устойчивых изменений в профессиональной и личной сферах жизни.
4. Помощь человеку учиться. Коуч привлекается для того, чтобы в сотрудничестве со студентом выработать и определить цели и задачи и разработать план действий по достижению этих целей.

5. Коуч проявляет значительное влияние на своего подчинённого. Так, например, преподаватель может направить развитие профессиональных способностей студента и, в нём, по нашему мнению, должны отражаться все качества для достижения общей цели: воспитание и высококультурного человека, и профессионала своего дела.

Стержневая концепция коучинга: при формировании личности нельзя применять насилие, благими целями оно не обосновывалось бы. Благо человека – превыше всего.

Учитывая это, можно отметить, что основной идеей образовательного коучинга также является благополучие педагога, которое достигается плодотворным взаимодействием коуча и студента по достижению взаимноопределённых целей, однако, принятие решения осуществляется всегда преподавателем. Образовательный коучинг ориентирован на будущее и сфокусирован на решении конкретных деловых вопросов.

Коучинг является эффективным, если:

1. Студент понимает, что существует разница между тем, кто он есть, и тем, кем хотел бы быть.
2. Студент готов думать новым, непривычным для него способом.
3. Студент готов выслушивать и воспринимать критику в свой адрес.
4. Студент готов к осуществлению необходимых изменений и действует соответственно.
5. Студент соглашается с тем, что за результат несёт ответственность только он сам, а не коуч-преподаватель.

Одной из главных задач любого обучения является не только научить чему-то, но, прежде всего, научить учиться: получать, находить, искать необходимые знания. Именно коучинг запускает механизмы через личностную мотивацию студентов самостоятельно получать знания.

Коучинг – это своего рода партнёрство, и для того, чтобы взаимодействие коуча и студентов было продуктивным, необходимо соответствие и доверие партнёров. Личностный контакт и доверие между коучем и студентами является обязательным условием. У коуча существует особое понимание, связанное с тем, для чего и куда он ведёт за собой студентов, и как этот путь связан с их профессиональным развитием.

Основной критерий результативности коучинга – появление у студента в процессе обучения тех результатов, которые являются важными именно для него. Коуч фокусируется на личности студента, который хочет быть особенным, а не на том, чего хочет сам коуч.

Итак, педагогический коучинг предполагает:

1. Системное сопровождение студента, направленное на эффективное достижение важных для него целей в конкретные сроки, в результате чего у субъекта формируется гибкость и адаптивность к изменениям, способность быстро и эффективно реагировать в критических ситуациях.
2. Партнёрское коммуникативное сотрудничество, помогает добиваться значительных результатов в различных сферах жизнедеятельности.
3. Непрерывный процесс развития, совершенствования, раскрытия потенциала личности для достижения максимального результата.

4. Систему взаимодействия с коучем, с самим собой, с окружающим миром.
5. Технологию, позволяющую переместиться из зоны проблемы в зону эффективного решения.
6. Средство содействия, помощи личности в поиске её собственных решений в любой сложной для неё ситуации.
7. Модель взаимодействия субъектов, благодаря которой коуч-преподаватель повышает уровень мотивации и ответственности, как у себя, так и у студентов: «учится сам и учит других».
8. Особое поддерживающее отношение к студенту, согласно которому он сам достигает своей цели, сам решает проблемы, реализуя свои способности и возможности.
9. Вид индивидуальной поддержки личности ставит своей задачей профессиональный и личностный рост, повышение персональной эффективности.
10. Способ составления преподавательского коучинга состоит из следующих шагов:

- Установление партнёрских взаимоотношений между преподавателем и студентами.
- Совместное определение задач для достижения конкретной цели.
- Исследование текущей ситуации (проблемы).
- Определение внутренних и внешних препятствий на пути к результату.
- Выработка и анализ возможностей для преодоления трудностей в решении проблемы.
- Выбор конкретного варианта действий и составление плана действий.
- Договорённость о том, что конкретно должно быть сделано и в какие сроки.

Следующее: коучинг-занятие всегда начинается с обзора – что сделано, что удалось и что можно было сделать лучше. В ходе реализации этих пунктов у студентов формируются убеждения:

– Я живу и действую «здесь и сейчас». – Я имею чёткое представление о своём будущем. – Я являюсь зрелой, самомотивирующейся личностью. – Я это возможность. – Я являюсь частью решения. – Группа – это я. – Я всё могу. Я – это средство оперативного решения различных задач. Я и люди, которые меня окружают – это высшая ценность. – Я знаю, как достичь поставленной цели. – Я знаю, что мне делать, и я это сделаю. – Я получаю удовольствие от деятельности. – Я реально оцениваю свои возможности и модели поведения. – Я определяю приоритеты и формулирую цели. – В группе все являются партнёрами. – Принятие решений должно быть коллективным.

Применение идей коучинга на практике означает постепенный переход от традиционных аудиторных занятий в тренинговой, индивидуальной, проектной, экстернатной и дистанционной форм работы.

Начало занятия – это определение цели занятия самим студентом. Любое занятие, даже занятия инициировано самим коучем, должно начинаться с того, что студент должен определить цели занятия. Студент должен чётко осознавать, что именно он хочет получить от каждого занятия, и какого результата он хочет достичь. Для этого преподаватель задаёт ряд вопросов:

1. Чего ты ждёшь от этого занятия?
2. У нас есть полчаса: что бы ты хотел успеть сделать за это время?

3. Что бы было для тебя самым полезным на этом занятии?
4. Какая главная цель занятия?
5. Каких промежуточных целей нужно достичь в процессе достижения главной цели?

Промежуточные рабочие цели определяют уровень выполнения задания, достигнув которого, студент будет считать, что имеет все шансы достичь конечной цели. Самое важное для студента – взять на себя ответственность за достижение промежуточных рабочих целей. Такие цели, в отличие от конечных, поддаются контролю. Гораздо важнее для студента взять на себя ответственность за достижение промежуточных рабочих целей, чем конечных. Каждая конечная цель должна подкрепляться рядом промежуточных рабочих целей, достижение которых и является залогом достижения высшей, удалённой во времени и не всегда полностью зависимой от действий студента цели. Несмотря на то, что часто, как промежуточные рабочие, так и конечные цели, требуют доработки, корректировки и даже смены, постановка этих целей является важным этапом обучения.

Фасилитация – это организация в группе процесса коллективного решения проблем, соответственно управляет этим процессом – фасилитатор (ведущий, председательствующий).

Другим вариантом использования коучинга в образовании является его применение в качестве средства фасилитации эмоциональных проявлений в процессе взаимодействия преподавателя и студентов, направленный на облегчение групповой коммуникации с целью формирования умений регулировать свои эмоции и влиять на эмоциональное состояние партнёров, управлять собственным эмоциональным состоянием и влиять на эмоциональное состояние партнёров по работе.

Коучинг как эффективную психологическую практику целесообразно включать в систему научно-образовательных проектов в университетском образовании. Методы и приёмы коучинга могут гармонично вписаться в практику профессионально-личностного сопровождения студентов, как надёжный инструмент, позволяющий эффективно достигать целей не только в образовательном пространстве, но и собственно в профессиональном становлении будущих специалистов.

#### Методы коучинга

1. Метод конкретных ситуаций. Он основан на утверждении, что путь к совершенствованию собственных знаний возможно проложить только через рассмотрение, изучение и обсуждение конкретных проблемных ситуаций.
2. Метод эмоционального стимулирования. В основе этого метода обучения лежит принцип формирования познавательного интереса путём создания положительных эмоций к предложенному виду деятельности, повышения заинтересованности и мотивации к учебному процессу.
3. Метод создания ситуации познавательной дискуссии является действенным методом активизации обучения, ведь в дискуссии рождается истина, а поиск истины всегда вызывает усиленную заинтересованность темой.
4. «Мозаика» – метод распределения обязанностей в студенческой группе, когда распределение осуществляют сами студенты. Такой вид деятельности заставляет студентов самостоятельно, без помощи преподавателя-коуча распределять обязанности в группе и нести за данное деление ответственность.



5. Метод проектов является методом, который выводит деятельность студентов на новый учебно-научный уровень. На этом уровне каждый из студентов осуществляет большой объем самостоятельной работы и обучается самоконтролю, что способствует самообразованию студентов. А научить студентов самостоятельно получать и применять знания на практике есть едва ли не главной и самой сложной целью современного образования.

Итак, основными функциями преподавателя-коуча являются:

1. Мотивационная – создание положительной мотивации к профессионально-педагогической деятельности, формирование интереса к педагогической деятельности, позитивной установки на инновационную деятельность.

2. Воспитательная – формирование профессионально-педагогической направленности основанной на гуманистической профессиональной позиции.

3. Информационная – информирование о возможностях среды, о видах профессионально-педагогической деятельности, в которых можно участвовать.

4. Развивающая – способствовать развитию общекультурных и профессиональных компетенций, профессионально-значимых личностных качеств.

5. Организационная – вовлечение студентов в различные виды учебной, воспитательной, научно-исследовательской, инновационной деятельности.

6. Интегрирующе-дифференциальная функция – реализация которой позволяет организовывать эффективное взаимодействие студентов, направленное на раскрытие потенциала каждого студента в процессе выполнения совместных заданий.

7. Координирующая – формирование различных сценариев профессионально-личностного развития будущих преподавателей в соответствии с их интересами и склонностями, а так же возможностями информационной профессионально-релевантной инновационной образовательной среды.

8. Фасилитационная – создание условий для более комфортного для будущих преподавателей освоения различных видов профессионально-педагогической деятельности; оказание помощи в процессе преодоления «барьеров» профессионально-личностного развития – неуверенности в своих силах, страх публичных выступлений и другие<sup>21</sup>.

Сегодня очевидно, что в «в новом стандарте учитель из транслятора знаний превращается в человека-навигатора, организатора учебной деятельности детей». Сейчас является актуальной передача технологий и знаний в сферу образования, и основной акцент делается на том, что должна меняться роль преподавателя: он становится человеком, в первую очередь, поддерживающим, создающим атмосферу творческого потока, помогающим пройти все вышеуказанные стадии любого эффективного проекта.

Современный учитель должен быть хорошим коучем, чтобы на каждом из этапов помогать ребёнку планировать свои действия и распределять ресурсы. Один

---

<sup>21</sup> Электронный ресурс, режим доступа:

<http://coachingineducation.ru/kouching-kak-professionalno-pedagogicheskaya-kompetentnost-sovremennogo-uchitelya/>

из основных принципов коучинга гласит, что каждый человек изначально обладает всеми необходимыми ресурсами. Учитель должен владеть технологиями, которые помогают эти ресурсы активизировать и направить в необходимое русло.

В коучинге есть инструменты, которые позволяют осознать свою ценность и значимость в профессии. Поэтому первоначальным в коучинге есть то, чтобы научить педагогов пользоваться собственными ресурсами, искать точку приложения полученных ранее знаний. Внедрение некоторых технологий коучинга в педагогическую практику, применение их на раннем этапе работы с ребёнком позволит изначально растить поколение формата инновационного: люди, начиная со школы, будут приучаться жить в состоянии фокуса внимания, создания новых проектов, улучшения качества своей жизни и жизни окружающих. Наиболее эффективным для педагогов является поэтапное внедрение коучинга и коучингового подхода в образовательном процессе. Было определено 3 этапа внедрения данной технологии в педагогический и образовательный процессы.

На первом этапе происходит обучение коучингу тех работников образования (педагогов, психологов, администрации), которые уже интуитивно применяют такой подход в своей работе, которым близки принципы коучинга.

В ходе занятий-тренингов на высоком профессиональном уровне помогают каждому педагогу-управленцу:

1. Освоить базовые коучинговые навыки (создание доверительных отношений, глубинное слушание, умение задавать эффективные вопросы).
2. Овладеть основными техниками коучинга, направленными на поддержание и развитие способностей человека, использование возможностей обучения для саморазвития, помощь учащимся в овладении навыками учения и саморазвития.
3. Научиться ставить цели и выстраивать технологию их достижения.
4. Прорабатывать собственные цели с помощью направленного поиска решения.
5. Применять на практике современные методы творческой командной работы и разрабатывать детальный план внедрения коучингового подхода в деятельность школы.

Серии простых вопросов, короткие беседы и практические упражнения позволили педагогам не только оценить для себя эффективность применения коучинга, но и открыть свои собственные коучинговые способности и навыки коучинга, а также в ходе проведённых тренингов попробовать себя в роли коуча и клиента.

На втором этапе обученные педагоги начинают применять полученные знания в практической деятельности, нарабатывая опыт, вопросы, ответы, собственные модификации коучинговых техник, адаптированных к учебно-воспитательному процессу. Таким образом, вокруг этих педагогов формируется особое образовательное пространство, вовлекающее как учеников, так и других педагогов. На этом этапе особенно важна поддерживающая среда, которую призвана организовать и развивать методическая служба.

На третьем этапе осуществляется обучение новых педагогов и распространение успешного опыта на конференциях, вебинарах, «круглых столах», открытых уроках, в публикациях и на форумах. При этом обучение новых педагогов осуществляется под руководством методистов информационно-методического центра теми педагогами, которые уже освоили коучинг в течение двух первых этапов. Педагоги

стажировочной площадки на основании своего собственного опыта в ходе стажировочных практик демонстрируют, что применение коучинга в воспитании и обучении позволяет раскрывать ученикам предмет изучения легко, ярко, глубоко, что использование эффективных вопросов коучинга в диалогах с учениками гарантированно улучшает контакт с ними, что методы коучинга в диалогах «учитель–ученик» можно использовать в качестве профилактики всевозможных конфликтов и дисциплинарных проблем, что методика коучинга сама по себе не просто воспитывает человека, но также гарантированно помогает ему раскрывать в своей душе уважение, понимание других, сопереживание, согласие и желание помогать людям, желание сотрудничать, объединяться.

В ходе обучения коучингу педагоги делают множество открытий и получают новые идеи к размышлению о себе, о своей профессии и новых коучинг-инструментах в работе педагога, о прогрессивной методике воспитания, а также – о подлинной миссии учителя в нашем мире.

Демократические преобразования в современном обществе ведут к переоценке ценностей и повышению требований к качеству образования. Современный учитель должен научиться ценить в школьнике не столько умение читать, считать и решать задачи, сколько положительное отношение к самому себе, уверенность в своих силах, открытость внешнему миру, самостоятельность, инициативность, любознательность, а также развитые воображение, произвольность, коммуникативные способности, самооценку, а всё это в полной мере вбирает в себя методика коучинга<sup>22</sup>.

Таким образом, педагогический коучинг является феноменом образовательного процесса, построенный на мотивирующем взаимодействии, в котором преподаватель создаёт специальные условия, направленные на раскрытие личностного потенциала студента для достижения ним значительных для него целей в оптимальные сроки, в конкретной предметной области знаний. Базируется педагогический коучинг на развитии креативности студента и вдохновляющей деятельности преподавателя.

Недостатком коучинга в формальном образовании является только недостаток времени, который необходимо найти преподавателю для общения с каждым студентом. Однако, перспектива внедрения индивидуальной образовательной траектории даёт надежду на использование и таких новейших технологий как педагогический коучинг<sup>23</sup>.

В последнее десятилетие концепция эмоционального интеллекта как альтернативы традиционного интеллекта стала широко известной в психологической и управленческой науке. Многие сторонники данной концепции утверждают, что эмоциональный интеллект играет существенную роль в успешности управленческой деятельности. Например, некоторые авторы (D.Goleman, R.Коoper, А. Sawaf) считают, что коэффициент эмоционального

---

<sup>22</sup> Электронный ресурс, режим доступа: [www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org)

<sup>23</sup> Электронный ресурс, режим доступа:

<http://coachingineducation.ru/kouching-kak-professionalno-pedagogicheskaya-kompetentnost-sovremennogo-uchitelya/>

интеллекта, он же EQ (emotionalquotient) имеет большую ценность для руководителя чем (intelligencequotient).

Специфика подготовки менеджера продиктована содержательными и результативными компонентами профессии: менеджер-организатор конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп, руководитель предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов), руководитель по отношению к подчинённым, администратор любого уровня, организующий работу на основе современных методов.

В настоящее время в сфере управления используют различные способы и подходы к работе с персоналом. И одним из самых новых, объединяющих в себе различные методики и техники, дающим новые возможности, признан коучинг как важный инструмент влияния на результаты деятельности отдельных людей и организации в целом. Современное управление в стиле коучинг – это взгляд на сотрудников как на огромный дополнительный ресурс предприятия, где каждый сотрудник является уникальной творческой личностью, способной самостоятельно решать многие задачи, проявлять инициативу, делать выбор, брать на себя ответственность и принимать решения.

Ниже приведены основные из приоритетов внедрения коучинга в управленческой деятельности:

1. Профессиональная подготовка менеджера рассматривается как процесс формирования личности в процессе обучения будущего специалиста, результатом которого выступает его готовность к профессиональной деятельности на основе устойчивой управленческой позиции и личностных качеств, базовых компетенций, саморегуляции личности и профессионального поведения менеджера. Специфика подготовки менеджера определена в первую очередь насыщенностью и значимостью человеческих отношений в управлении, где эмоциональная компетентность занимает центральную позицию и обуславливает эмоциональную сдержанность, эмоциональную уравновешенность, эмпатию, экспрессивную сензитивность, действенность, (способность увлечь за собой людей, активизировать их деятельность, найти наилучшие средства эмоционально-волевых воздействий и правильно выбрать момент их применения), коммуникативные управленческие способности, включающие способности управлять собственными эмоциями в общении и так далее.

2. Применительно к подготовке менеджера, а также формированию его эмоциональной компетентности коучинг – это способ фасилитации личностного развития студентов с целью формирования умений управления собственным эмоциональным состоянием и навыков влияния на эмоциональное состояние партнёров по взаимодействию.

3. Подготовка специалистов в области менеджмента и управления относится к человековедческим профессиям, которые активно востребуют коммуникативный компонент труда и эмоциональные ресурсы субъекта в труде. Активно развиваемый компетентностный подход в подготовке менеджера характеризуется прагматическими целями (формирование компетенций), направлен на актуальные потребности современного профессионального образования, выраженные в современных тенденциях подготовки управленческих кадров и достижение измеряемых результатов готовности менеджера взаимодействовать и воздействовать на других людей, а также управлять собственным развитием.

4. Базисом готовности менеджера к профессиональной деятельности выступает компетентность как способность и опыт реализации субъекта в профессии. Эмоциональная компетентность представляет собой совокупность способностей, знаний, умений и навыков в эмоциональной сфере, позволяющую управлять собственными эмоциями и создавать благоприятную эмоциональную атмосферу в процессе коммуникации.

5. Педагогическая модель формирования эмоциональной компетентности будущего менеджера на основе коучинга базируется на определении цели (достижении целей студента в области повышения уровня эмоциональной компетентности оптимальными путями и в оптимальные сроки), задачах (формировании самопознания, социального познания, саморегуляции, управлении эмоциями других), содержании (самосознании, социальном понимании, регуляции и управлении собой, управлении отношениями). К технологиям коучинга отнесены следующие шаги: самоидентификация студента в проблеме, преодоление узких рамок проблемы и обозначение дополнительных перспектив, вход в различные перспективы, фасилитация выбора, планирование ситуации, ответственное восприятие плана, действия по воплощению плана. Результат, проектируемый в модели – сформированность эмоциональной компетентности по критериям – самопонимания и взаимопонимания, саморегуляции и взаиморегуляции.

6. Авторская технология реализации модели формирования эмоциональной компетентности будущего менеджера в процессе коучинга включает вводную сессию коучинга (знакомство, определение стратегии и перспектив развития), демонстрацию навыков, анализ и поиск новых ресурсов (коуч-сессии – личные и групповые), завершающую сессию коучинга (план действий, распределение ответственности, система мотивационных мер, необходимые ресурсы и так далее).

7. Рекомендации по внедрению коучинга в целях формирования эмоциональной компетенции будущего менеджера описывают технологию внедрения авторской модели коучинга и требования к методическому обеспечению данного процесса (разработка и апробация программы, создание научно-методической основы, контроль процесса подготовки менеджера и экспертиза результатов готовности специалиста).

Профессиональная подготовка менеджера рассматривается как процесс формирования личности и деятельности специалиста, результатом которого выступает его готовность к профессиональной деятельности на основе устойчивой управленческой позиции и личностных качеств, базовых компетенций, саморегуляции личности и профессионального поведения менеджера. Центральным понятием такой подготовки выступает компетентность специалиста как готовность и опыт реализации субъекта в профессии.

Была определена специфика подготовки менеджера с помощью коучинга: во-первых, это насыщенность и значимость человеческих отношений в управлении, во-вторых, эмоциональная компетентность занимает центральную позицию и обуславливает эмоциональную сдержанность, эмоциональную уравновешенность, эмпатию, экспрессивную сензитивность, действенность, в-третьих, в деятельности менеджера важны такие качества, как способность увлечь за собой людей, активизировать их деятельность, найти наилучшие средства эмоционально-волевых воздействий и правильно выбирать момент их применения, в-четвёртых, базисом успешности менеджера являются коммуникативные и управленческие способности,

включающие способности управлять собственными эмоциями в общении и тому подобное.

С опорой на выявленную специфику профессиональной подготовки управленческих кадров были определены место и роль эмоциональной компетентности в данном процессе. Она представляет собой совокупность способностей, знаний, умений и навыков в эмоциональной сфере, позволяющую управлять собственными эмоциями и создавать благоприятную эмоциональную атмосферу в процессе коммуникации.

Педагогическая модель формирования эмоциональной компетентности будущего менеджера реконструирует основные целевые компоненты работы само- и взаимопонимание, само- и «узаиморегуляция»), определяет технологии их достижения и критерии эффективности подготовки будущих менеджеров<sup>24</sup>.

Преимуществом коучинга является доказательство того, что цели, которые человек ставит перед собой сам, достижимые.<sup>25</sup> Цели, которые ставит руководитель своему подчинённому, могут входить в конфликт с внутренними ценностями и стремлениями, что приводит к появлению внутреннего подсознательного нежелания работника действовать. Это, в свою очередь, снижает эффективность работы. В процессе коучинга работник ставит цели и выбирает пути их достижения сам<sup>26</sup>.

Недостатков в коучинге по определению быть не может. Он ориентирован на человека, на его мир, ценности и цели. Поэтому с точки зрения достижения данным конкретным человеком успеха, коучинг идеальный инструмент. Если же рассматривать его в системе координат других целей, то проблемы могут возникнуть. В процессе труда может выясниться, что цели и ценности работника не совпадают с целями и ценностями учреждения. Поэтому механизм коучинга может быть проведён руководством с целью адаптировать сотрудника и помочь ему быть эффективным на своём рабочем месте при достижении учреждением своих стратегических и тактических целей<sup>27</sup>.

Коучинг является действенной составляющей концепции управления человеческими ресурсами, поскольку применяется в планировании, отборе, адаптации, мотивации, обучении, развитии, аттестации и оценке персонала. Это система, которая позволяет увидеть, почувствовать новые подходы и возможности, позволяет раскрыть потенциал и «навести порядок» во многих сферах общественной жизни. Она учит человека думать по-новому. Технология коучинга является инновационным механизмом, позволяющим личности развиваться и достигать определённых результатов в жизни.

---

<sup>24</sup> Д.В. Ненашев, *Название работы: диссертация «Коучинг как эффективная технология формирования эмоциональной компетентности будущих менеджеров»*, канд. пед. наук. Моск. гос. университет технолог. и управ., Москва, 2009, <http://www.dissercat.com/content/kouching-kak-effektivnaya-tehnologiya-formirovaniya-emotsionalnoi-kompetentnosti-budushchik>

<sup>25</sup> А.В. Самсонова, [электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.elenasamsonova.com/\\_business/coaching](http://www.elenasamsonova.com/_business/coaching)

<sup>26</sup> Вільнаенциклопедія [электронный ресурс] Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki>

<sup>27</sup> А.В. Самсонова, [электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.elenasamsonova.com/\\_business/coaching](http://www.elenasamsonova.com/_business/coaching)

Данный метод управления персоналом является весьма положительным и эффективным. Однако не все работники могут приспособиться к этому и быть успешными в своей сфере. Поэтому необходимо совершенствовать механизм управления персоналом, применяя метод коучинга.

Что касается перспектив, то коучинг будет развиваться и находить своё место. Всё это будет происходить примерно так же как с PR и маркетингом. В начале это были непонятные иностранные слова. Затем появились первые тренинги и специалисты. Затем процесс формализовался. Теперь существуют свои школы, свои гуру и признанные техники и технологии работы. Коучинг ждёт нечто подобное.

Итак, коучинг – это будущее эффективного и прогрессивного управления персоналом, который вскоре займёт ведущую позицию в стратегиях различных учреждений многих стран мира<sup>28</sup>.

В условиях инновационного вектора развития человечества актуальным становится поиск новых способов управления человеческим капиталом. В связи с этим и возрастает роль коучинга как главного инструмента образовательного процесса, как бизнес-инструмента для менеджеров всех уровней в структуре компании. Кардинальные изменения деятельности передовых предприятий показывают, что персоналу требуется, чтобы менеджеры улучшали свои навыки работы с подчинёнными в стиле коучинга и вели сотрудников по пути профессионального роста. Коучинг применяется в любом бизнесе – от производства до розничной торговли, от сферы обслуживания до финансовых услуг. Европа, и в особенности Великобритания, Скандинавские страны и Нидерланды, применяют коучинг как основной стиль менеджмента. Коучинг необходим в первую очередь тем, кто стремится к своему развитию, наиболее полному раскрытию своего потенциала и достижению максимальной эффективности своего бизнеса, своей жизни.

Несмотря на проблемы развития коучинга, спрос на данный вид услуг постоянно увеличивается, а значит, данный инструмент может быть использован в качестве эффективного способа решения проблем в бизнесе, культурно-политической деятельности и даже в повседневной жизни человека (быту). Дальнейшие исследования в данном направлении являются перспективными. В частности, актуальны вопросы изучения основных методик, инструментов и теорий коучинга, а также государственного механизма регулирования коучинга в мире<sup>29</sup>.

#### **БИБЛИОГРАФИЯ:**

- [1] Борова Т., *Коучинг як механізм спрямованої самоорганізації*, Теорія та методика управління освітою 2010, № 3, с.1-11.
- [2] Вільнаенциклопедія [Електронний ресурс] Режим доступу:

---

<sup>28</sup>Т. Борова, *Коучинг як механізм спрямованої самоорганізації*, Теорія та методика управління освітою 2010, № 3, с. 103.

<sup>29</sup>Н. А. Слободянюк, *Возникновение и развитие школы коучинга: зарубежный и отечественный опыт*, Н. А. Слободянюк, Вісник Дніпропетровського університету. Сер., Економіка 2013, Т. 21, вип. 7(3), с. 205-206.

- <http://ru.wikipedia.org/wiki>
- [3] Демоз, Л. *Психоистория, Ллойд Демоз, Ростов-на-Дону, 2000, 510 с.* Электронный ресурс, режим доступа: <http://www.i.booksgid.com/web/online/4164>
- [4] Зборовська Н., *Код української літератури : проект психоісторіїновітньої української літератури*, Н. Зборовська, К. Академвидав, 2006, 504 с.
- [5] Ненашев Д.В., *Название работы: диссертация «Коучинг как эффективная технология формирования эмоциональной компетентности будущих менеджеров», канд. пед. наук. Моск. гос. университет технолог. и управ.*, Москва, 2009, <http://www.dissercat.com/content/kouching-kak-effektivnaya-tekhnologiya-formirovaniya-emotsionalnoi-kompetentnosti-budushchik>
- [6] Слободянюк Н. А., *Возникновение и развитие школы коучинга: зарубежный и отечественный опыт*, Н. А. Слободянюк, Вісник Дніпропетровського університету. Сер., Економіка 2013, Т. 21, вип. 7(3), с. 199-206.
- [7] Самсонова А.В., [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.elenasamsonova.com/\\_business/coaching](http://www.elenasamsonova.com/_business/coaching)
- [8] Режим доступа: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov\\_2013\\_21\\_7\(3\)\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2013_21_7(3)_29)
- [9] Электронный ресурс, режим доступа: [www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org)
- [10] Электронный ресурс, режим доступа: <http://coachingineducation.ru/kouching-kak-professionalno-pedagogicheskaya-kompetentnost-sovremennogo-uchitelya/>
- [11] Электронный ресурс, режим доступа: <http://www.lifecoaching.in.ua/coaching/>
- [12] Электронный ресурс, режим доступа: <https://pedkab.wordpress.com/2013/01/28/педагогічний-коучинг>
- [13] Электронный ресурс, режим доступа: [http://www.rusnauka.com/21\\_NNP\\_2010/Pedagogica/70725.doc.htm](http://www.rusnauka.com/21_NNP_2010/Pedagogica/70725.doc.htm)
- [14] Электронный ресурс /Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Коучинг>

#### PSYCHOHISTORICAL DISCOURSE UKRAINIAN HISTORY XX-XXI ARTICLES

There are a few periods of Ukrainian history in the article which are considered through the prism of psychohistory. Particularly it concerns impetuous 20<sup>th</sup> century, when the issues of totalitarianism made scientists worry. The research of L. de Mause is taken as the core of the research of such problem, which is the cult for a psycho-historian and as an example of an integral model there is a literary psycho-historical model of N. Zborovskaya.

There exists an ultimate and linear connection between upbringing and childhood peculiarities and a style of their psychopolicy according to L. de Mause. In his work he also puts a question "whether democracy wins?", the researcher draws an analogy between the process of restructuring and the Duma's experiments of 1905-1907s years.

In the cultural space of the 20<sup>th</sup> century, which N. Zborovskaya analyzed, the researcher outlined postmodern as a key cultural phenomenon which was studied from psychoanalytical prospective.

Ukraine came into the 21<sup>st</sup> century with a wide range of acute crises and revolutions which endangered all prospects of its vital activity. Recognition of this necessity of society's psychological regeneration is carried out by our government through the attraction of social psychologists first of all to different educational establishments. Mastering such strategies which increase personality effectiveness of every person and strengthen his mental health are the main features of the 21<sup>st</sup> century. Authors consider coaching as a following constructive example of the similar strategy. Coaching is an effective component of human



resources management process as it is applied in planning, selection, adaptation, motivation, training, development, certification and assessment of staff. This system, which allows to see, feel a new approach and opportunities, enables to open potential and "to put yourself in order" in many spheres of social life. It stimulates an individual to increase personal efficiency not through exhaustion of psycho-emotional areas, but through a set of special tools directed at the sphere of self-discovery.

**Keywords:** Psychohistorical discourse, L. de Mause, Ukraine

### PSYCHOHISTORYCZNY DYSKURS UKRAIŃSKIEJ HISTORII XX-XXI WIEKU

Celem artykułu jest charakterystyka procesów psychohistorycznych, które miały miejsce w historii narodu ukraińskiego w XX-XXI wieku. Opracowanie jest podzielone na trzy części. Istnieje kilka okresów w kontekście psychohistorii, które są brane pod uwagę w artykule. Szczególnie dotyczy to porywczego XX wieku, kiedy kwestie totalitaryzmu zdominowały dyskusje społeczne. Badania L. de Mause są traktowane jako rdzeń badawczy tego problemu. Istnieje ostateczny i liniowy związek między wychowaniem i osobowością z dzieciństwa według L. de Mause. W swojej pracy stawia też pytanie, "czy demokracja wygrywa?", Badacz zwraca uwagę na analogię między procesem restrukturyzacji i eksperymentów przez Dumę w latach 1905-1907. W przestrzeni kulturowej XX wieku N. Zborovskaya przedstawia postmodernistyczną koncepcję jako kluczowe zjawisko kulturowe, które badano z perspektywy psychoanalitycznej. Ukraina w XXI wieku wyszła z wielu ostrych kryzysów i rewolucji, w czasie których zagrożone były wszystkie perspektywy życiowej aktywności. Rząd ukraiński wskazał na konieczność regeneracji psychicznej społeczeństwa prowadzoną głównie przez psychologów społecznych w różnych placówkach edukacyjnych. Zdaniem autorów artykułu opanowanie strategii, które zwiększają efektywność każdego człowieka i wzmacniają jego zdrowie psychiczne to główne cechy XXI wieku. Autorki artykułu oceniają coaching jako konstruktywny element rozwoju osobowościowego. Ich zdaniem coaching jest także skutecznym składnikiem procesu zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ jest stosowany w planowaniu, rekrutacji, motywacji oraz podczas oceny pracowników. To system, który pozwala otworzyć potencjał i pobudza osobę w celu zwiększenia wydajności poprzez osobisty rozwój.

**Słowa kluczowe:** Psychohistoryczny dyskurs, L. de Mause, Ukraina.

DOI:10.7862/rz.2015.hss.48

Przesłano do redakcji: październik 2015

Przyjęto do druku: grudzień 2015

**Krzysztof CZUBOCHA<sup>1</sup>**  
**Krzysztof REJMAN<sup>2</sup>**

## **SPOŁECZEŃSTWO CZASU WOLNEGO I KONSUMPCJI W DOBIE POSTMODERNIZMU: ANALIZA SOCJOLOGICZNA<sup>3</sup>**

Rozważania autorów opierają się na tezie, zgodnie z którą współczesny kapitalizm oparty jest na kondycji ponowoczesności z kulturowego punktu widzenia. Postmodernizm ukształtował się w tym samym czasie co kapitalizm konsumpcyjny. Wewnętrzna sprzeczność neoliberalnego kapitalizmu polega na zbyt dużej podaży w stosunku do popytu. Rozwiązaniem problemu stała się kultura konsumencka oparta na postmodernistycznych podstawach. Konsumpcja jest utożsamiana przez zwolenników neoliberalnego kapitalizmu z wolnością wyboru, kształtowaniem własnej tożsamości i równością konsumentów. Socjologia odnosi się krytycznie do tego dyskursu wskazując, że konsumpcja stanowi podstawę dla rozwoju współczesnego kapitalizmu. W związku z tym postmodernizm należy uważać za prąd kulturowy wspierający właścicieli kapitału a nie wolność i kreatywność jednostki. Konsumentom podlegają manipulacji w celu zachęcenia ich do praktykowania kultury konsumenckiej. W ten sposób czas wolny staje się czasem konsumpcji a jednostka realizuje się jako konsument, co nie przynosi jednak trwałego zadowolenia. Przepracowani ludzie kupują coraz więcej nietrwałych i podlegających częstym zmianom produktów. Konsumpcja jest wyznacznikiem samooceny jednostki oraz jej statusu społecznego, dlatego ludzie współzawodniczą między sobą poprzez wzmożoną konsumpcję. W rezultacie pogarsza się jakość relacji międzyludzkich co skutkuje pogorszeniem stanu psychicznego społeczeństw państw kapitalistycznych. Zakres artykułu obejmuje także współczesny kryzys gospodarczy i finansowy od 2008 r. Konsumpcja na kredyt zapoczątkowała współczesny kryzys gospodarczy i finansowy poprzez niewypłacalność relatywnie ubogich Amerykanów zachęconych do zaciągania kredytów hipotecznych. Autorzy dochodzą do wniosku, że w obecnej kryzysowej sytuacji możliwości konsumpcyjne będą ograniczone a w związku z tym sens życia człowieka nie może się ograniczać do konsumpcji a ludzie powinni być świadomi skali manipulacji jakiej podlegają.

**Słowa kluczowe:** czas wolny, konsumpcjonizm, kapitalizm konsumpcyjny, postmodernizm, świętynie konsumpcji, kryzys zadłużenia.

---

<sup>1</sup> Dr Krzysztof Czuboacha, Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno - Ekonomiczna w Jarosławiu, ul. Czarnieckiego 16, 37-500 Jarosław, tel. 16 624 46 40, autor korespondencyjny: e-mail: k.czubocha@wp.pl

<sup>2</sup> Dr Krzysztof Rejman, Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno - Ekonomiczna w Jarosławiu, ul. Czarnieckiego 16, 37-500 Jarosław, tel. 16 624 46 40.

<sup>3</sup> Autorzy dedukują artykuł zmarłej Ewie Czuboacha, która przyczyniła się do zebrania materiałów oraz napisania publikowanego tekstu.

## 1. WPROWADZENIE

Współcześnie czas wolny upowszechnił się niezależnie od miejsca w strukturze klasowej oraz statusu zawodowego i materialnego jednostek. Obecnie w nauce funkcjonuje termin „społeczeństwo czasu wolnego”. Ta nowa sytuacja stawia przed jednostkami problem racjonalnego wykorzystania czasu przeznaczanego na zajęcia dowolne. W związku z tym, że praca fizyczna zanika na rzecz pracy w usługach i pracy umysłowej, prosta regeneracja sił fizycznych poprzez brak aktywności fizycznej odgrywa mniejszą rolę niż w dobie kapitalizmu opartego na wytwórczości przemysłowej. W takiej sytuacji pedagogika czasu wolnego postuluje wykorzystanie czasu wolnego na samorealizację, samodoskonalenie, samorozwój czy refleksję filozoficzną nad kondycją człowieka. Jednocześnie jednak można zauważyć narastanie zjawisk patologicznych w odniesieniu do wykorzystania czasu wolnego. Szczególnym ich przejawem jest komercjalizacja czasu wolnego, która wpisuje się w model społeczeństwa konsumpcyjnego. Międzynarodowy biznes chciałby przekształcić współczesnego człowieka w bezkrytycznego konsumenta podążającego za wzorcami konsumpcji narzucanymi z góry przez posiadaczy kapitału, co pozwoliłoby na zwielokrotnienie zysków z prowadzonej działalności gospodarczej. Wspomniane procesy i działania zachodzą w określonym kontekście kulturowym, który je warunkuje i umożliwia. W tym zakresie szczególną rolę odgrywa kondycja ponowoczesności rozpowszechniona w państwach Zachodu (jej ważnym elementem jest konsumpcja, która ma dać człowiekowi szczęście). Fredric Jameson wskazuje na równoczesne pojawienie się kapitalizmu konsumpcyjnego i postmodernizmu. Ich wzajemna relacja polega na tym, że postmodernizm zapewnia reprodukcję i wzmocnienie logiki kapitalizmu konsumpcyjnego<sup>4</sup>. Wskazane zjawiska związane z komercjalizacją czasu wolnego stawiają nowe wyzwania zarówno przed jednostką, jak też środowiskami naukowymi. Chodzi o to, aby wychowywać nowe pokolenia w świadomości procesów związanych z cywilizacją konsumpcyjną oraz proponować alternatywne wzorce zagospodarowania czasu wolnego. Dużą rolę do odegrania ma w tym zakresie socjologia czasu wolnego. Socjologia jako nauka krytyczna wydaje się szczególnie predestynowana do ujawniania skali manipulacji, jakiej podlegają jednostki w dobie cywilizacji konsumpcyjnej.

## 2. POWSTANIE SPOŁECZEŃSTWA CZASU WOLNEGO I DEFINICJA CZASU WOLNEGO

Dzięki tayloryzmowi i fordyzmowi upowszechniła się masowa, taśmowa produkcja przemysłowa. Szybki wzrost wydajności pracy umożliwił wzrost płac przy jednoczesnym skracaniu czasu pracy. Te nowe zjawiska zaczęły zmieniać społeczeństwo Stanów Zjednoczonych już w okresie międzywojennym. Nowe trendy upowszechniły się w Europie po II wojnie światowej. Sto lat temu robotnik pracował średnio 3500 godzin rocznie. Nie było urlopów i wolnych sobót, a dziennie pracowano co najmniej 12 godzin. Obecnie w wysoko rozwiniętych państwach Zachodu pracuje się zazwyczaj 1600–1800 godzin rocznie<sup>5</sup>. W wielu państwach tygodniowy wymiar czasu pracy ograniczono do poniżej 40 godzin, a we Francji próbowano nawet wprowadzić trzydziestogodzinny

<sup>4</sup>F. Jameson, *Postmodernism and Consumer Society*, [w:] *Postmodern Culture*, red. H. Foster, Pluto Press, London 1985, s. 124–125.

<sup>5</sup>J. Milian, *Socjologia czasu wolnego: wiedza o czynnościach swobodnie wybieranych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji, Gdańsk 2010, s. 126–127.

tydzień pracy. W nowych warunkach problemem staje się zatem właściwe zagospodarowanie czasu wolnego. Od lat sześćdziesiątych XX w. w literaturze zaczęto używać terminu społeczeństwo czasu wolnego. Czas wolny przestał być czasem zaoszczędzonym na pracy służącym do regeneracji sił, a stał się ważnym elementem stylu życia i samorealizacji jednostki. Nastąpiła też demokratyzacja czasu wolnego, to znaczy stał się on dostępnym dla wszystkich klas i warstw społecznych<sup>6</sup>.

Według powszechnie uznanych kryteriów „czas wolny jest to czas bez obowiązków, przeznaczony na zajęcia dowolne”. Czas ten wypełniony jest aktywnością dowolną, w którą człowiek angażuje się z własnej woli po wypełnieniu swoich obowiązków<sup>7</sup>. Bardziej rozbudowana definicja podaje, że „czas wolny jest to ta część budżetu czasu, która nie jest zajęta przez pracę zarobkową normalną i dodatkową, ani przez systematyczne kształcenie się uczelniane, ani przez zaspokajanie elementarnych potrzeb fizjologicznych (sen, pożywienie, higiena), ani przez stałe obowiązki domowe (gotowanie, pranie, sprzątanie, opieka nad członkami rodziny niezdolnymi do samoobsługi) i może być spożytkowana bądź na swobodne wczasowanie, bądź na życie rodzinne, obowiązki społeczne i aktywność przynoszącą doraźne korzyści”<sup>8</sup>.

Sposoby spędzania czasu wolnego są bardzo różnorodne i zmieniają się wraz z przemianami, jakie zachodzą we współczesnym świecie. Do najbardziej popularnych tradycyjnie należały takie czynności, jak:

- czytanie książek, gazet, czasopism;
- spotkania, wizyty, zabawy towarzyskie, gry;
- słuchanie radia;
- oglądanie telewizji;
- zajęcia turystyczne (wycieczki, rajdy);
- czynne uprawianie sportu;
- wyjście do teatru, kina, na koncert lub wystawę;
- poświęcanie się swojemu hobby;
- słuchanie muzyki, oglądanie filmów w domu;
- spacer;
- praktyki i zajęcia religijne;
- praca i działalność społeczna;
- inne formy spędzania czasu wolnego<sup>9</sup>.

Tradycyjnie uważano, że czas przeznaczony na zakupy nie należy do kategorii czasu wolnego w ramach budżetu czasu. Współcześnie, w dobie cywilizacji konsumpcyjnej, w wielkich centrach handlowych zakupy stały się elementem spędzania czasu wolnego, a właściwie patologii spędzania czasu wolnego.

---

<sup>6</sup> C. Rojek, *Leisure*, [w:] *The Cambridge Dictionary of Sociology*, red. B.S. Turner, Cambridge University Press, Cambridge 2006, s. 332–334.

<sup>7</sup> J. Pięta, *Pedagogika czasu wolnego*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2004, s. 11.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 26.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 16.

### 3. MAKROEKONOMICZNY WYMIAR KONSUMPCJI W KONTEKŚCIE ALOKACJI ZASOBÓW

Klasyczna teoria ekonomiczna wskazywała, że ludzie konsumują po to, aby zaspokoić swoje podstawowe potrzeby, do których należą jedzenie, schronienie i ubranie. Weber wysunął teorię o etyce protestanckiej, zgodnie z którą bogacenie się przy oszczędnym życiu pozwoliło na akumulację kapitału i w konsekwencji umożliwiło rozwój kapitalizmu. Teorie te nie są już aktualne w dobie postmodernistycznego społeczeństwa oraz gospodarki opartej na konsumpcji. Współczesny kapitalizm sztucznie napędza ludzkie potrzeby, co warunkuje wzrost gospodarczy. Efektem jest ostentacyjna konsumpcja (często na kredyt). Gromadzenie zasobów na kontach nie przynosi już prestiżu.

W jaki sposób doszło do powiązania czasu wolnego z konsumpcją i działalnością gospodarczą? Otóż masowy wzrost wydajności pracy prowadził do kryzysu nadprodukcji, co zagrażało dalszym zyskom właścicieli kapitału. W tej sytuacji trzeba było znaleźć nabywców na produkowane masowo towary. Nabywcą miał się stać robotnik, który je wcześniej wyprodukował. Problem ogromnej nadwyżki mocy wytwórczych wystąpił w szczególności jaskrawej formie po II wojnie światowej w Stanach Zjednoczonych w związku ze zmniejszonym zapotrzebowaniem na produkty związane z prowadzeniem wojny. W takich okolicznościach doszło do powstania społeczeństwa konsumpcyjnego najpierw w Stanach Zjednoczonych<sup>10</sup>.

Współcześnie czas wolny uzyskał wymiar rynkowy, to znaczy określone gałęzie gospodarki mogą funkcjonować dlatego, że ludzie dysponują znaczną ilością czasu wolnego (np. turystyka lub mass media)<sup>11</sup>. Konsumpcja stanowi nawet 2/3 wzrostu gospodarczego w najbardziej rozwiniętych państwach kapitalistycznych. Załamanie się popytu wywołuje kryzys gospodarczy<sup>12</sup>. Problem nadprodukcji może być rozwiązany tylko poprzez tworzenie sztucznych potrzeb, czyli zachęcenie ludzi do bezproduktywnej konsumpcji w ramach współzawodnictwa o status społeczny (np. kupowanie towarów luksusowych). W miarę upowszechnienia towar luksusowy traci swój status i musi być zastąpiony przez jeszcze droższy produkt. Użyteczność produktu polega na możliwości zademonstrowania swojej pozycji społecznej, a nie na zaspokojeniu potrzeb kupującego. W rezultacie ludzie są zachęceni do kupowania na kredyt coraz droższych produktów w coraz większych ilościach oraz wymieniania tych produktów na nowe w związku ze zmianą mody (chodzi o wzornictwo przemysłowe, a nie o realne zmiany właściwości produktów). Celowo postarzany i nietrwały produkt trzeba wymienić na nowy, aby być na czasie<sup>13</sup>.

Istnieją powiązania pomiędzy aktualnym światowym kryzysem gospodarczym i finansowym a socjologią czasu wolnego i cywilizacją konsumpcyjną. Mianowicie ekonomiści wskazują, że kryzys zadłużenia został wywołany przez posiadaczy kapitału,

---

<sup>10</sup>C. Reinerman, H.G. Levine, *The Cultural Contradictions of Punitive Prohibition*, [w:] *Crack in America: Demon Drugs and Social Justice*, red. C. Reinerman, H.G. Levine, University of California Press, London 1997, s. 335–338.

<sup>11</sup> A. Dąbrowska, *Usługi turystyczne a czas wolny*, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa 2005, s. 31–34.

<sup>12</sup> B.S. Turner, *Scarcity*, [w:] *The Cambridge Dictionary of Sociology*, red. B.S. Turner, Cambridge University Press, Cambridge 2006, s. 534–535.

<sup>13</sup>J.J. Goux, *General Economics and Postmodern Capitalism*, „Yale French Studies” 1990/78, s. 219–223, <http://www.jstor.org/stable/2930123>.

którzy osłabili siłę nabywczą klasy średniej w Stanach Zjednoczonych<sup>14</sup>. W latach 1990–2008 realne płace wzrosły w Stanach Zjednoczonych tylko o 3,3%. W analogicznym okresie wydajność pracy wzrosła aż o około 40%. Biznes osiągnął znaczące zyski w okresie boomu gospodarczego, ale zatrudnieni nie mieli takiej możliwości. W rezultacie udział płac w PKB w Stanach Zjednoczonych spadł z 64% do 54%. Podobne spadki zanotowano w najbogatszych państwach członkowskich Unii Europejskiej. W takiej sytuacji zatrudnieni finansowali wzrost konsumpcji poprzez wzrost zadłużenia, co przyczyniło się do kryzysu finansowego i gospodarczego, który rozpoczął się w 2008 r.<sup>15</sup>. Neoliberalni ekonomiści twierdzą, że obecny światowy kryzys gospodarczy można rozwiązać poprzez wzrost popytu, a zatem należy dostarczyć klientowi taniego kredytu, aby umożliwić mu dalszą konsumpcję. Kapitał nie chce dopuścić do podnoszenia płac, co zwiększyłoby siłę nabywczą ludności. Stąd bierze się agresywna reklama bankowych kredytów konsumpcyjnych (także w Polsce). W tej sytuacji kapitał ponownie odwołuje się do znanych już metod mających zwiększyć konsumpcję.

Manipulowanie społeczeństwem w kontekście konsumpcji odbywa się poprzez:

1. Modę, która kreuje nowe potrzeby. W rezultacie wymienia się nieużyte ubrania na nowe. Moda pokazuje styl życia, do którego się dąży i stanowi realizację marzeń<sup>16</sup>. Aspirowanie do wyższego statusu społecznego wymaga kupowania coraz to droższych ubrań. W krajach Zachodu także dzieci rodziców z klasy średniej domagają się ubrań uznanych projektantów.

2. Celowe postarzanie produktów. Współcześnie produkty przemysłowe celowo są nietrwałe, aby szybko je wymieniać na nowe. Pomimo istnienia technicznych możliwości wytwarzania trwałych produktów przemysł dla własnego zysku nie wykorzystuje tych możliwości. Często zmienia się wzornictwo przemysłowe, ale produkt się nie zmienia od strony technicznej. Zatem wystarczy zmiana wizualna produktu, aby skłonić klienta do jego wymiany na nowszy model.

3. Reklamę, która oddziałuje na ludzką podświadomość. Dzięki reklamie produkty wydają się wyjątkowe i mają zaspokoić potrzeby i marzenia konsumenta. Niestety po zakupie najczęściej fascynacja produktem mija i zamienia się w rozczarowanie. Efekt jest groźny, jeżeli reklama prowadzi do zakupów na kredyt. Istnieje wiele technik manipulacji za pomocą reklamy<sup>17</sup>. Z socjologicznego punktu widzenia ważną techniką jest sugerowanie, że zakup określonych produktów umożliwi awans w hierarchii społecznej. Nagminne jest też odwoływanie się do podstawowych instynktów, na przykład używanie ciała kobiety w celu doprowadzenia potencjalnego klienta do zakupu. Planuje się już obserwowanie widzów przez kamery w odbiornikach telewizyjnych, aby dostosować ofertę reklamową do potrzeb klienta (*eye ball tracking*). Elementem tego procesu są pliki cookies w internecie.

---

<sup>14</sup> J. Żyżyński, *Neoliberalizm – ślepa uliczka globalizacji*, [w:] *Globalizacja, kryzys i co dalej?*, red. G.W. Kołodko, Poltext, Warszawa 2010, s. 17–26.

<sup>15</sup> J. Tomkiewicz, *Polityka makroekonomiczna w UE. Jakie słabości kryzys obnażył, jakie zmiany są konieczne*, [w:] *Globalizacja, kryzys i co dalej...*, s. 258–259.

<sup>16</sup> N. Stevenson, *Fashion*, [w:] *The Cambridge Dictionary of Sociology*, red. B.S. Turner, Cambridge University Press, Cambridge 2006, s. 197–198.

<sup>17</sup> M. Szpunar, *Konsumuję, więc jestem. Konsumowanie jako forma spędzania wolnego czasu w społeczeństwie ponowoczesnym*, [w:] „Czas ukoi nas”? *Jakość życia i czas wolny we współczesnym społeczeństwie*, red. W. Muszyński, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 37–45.

Zatem właściciele kapitału nie zamierzają zwiększać siły nabywczej konsumentów poprzez podwyżki płac (popieranie strony popytowej), ale poprzez dalsze zadłużanie się społeczeństw. Łatwo zauważyć, że taki model wzrostu gospodarczego nie uzdrowi gospodarek państw rozwiniętych, a wręcz jest zarzewiem następnego kryzysu. Z punktu widzenia alokacji zasobów konsumpcja na kredyt zwiększa nierówności społeczne w skali makroekonomicznej pomiędzy właścicielami kapitału a siłą roboczą. Kredytowanie konsumpcji zwiększa zyski kapitału finansowego, a zmniejsza siłę nabywczą konsumentów w dłuższej perspektywie. Podobny efekt przynosi kupowanie niepotrzebnych produktów lub częste ich wymienianie na nowsze modele. Rozwarstwienie społeczne stało się w ostatnich dziesięcioleciach problemem w najbardziej rozwiniętych państwach Zachodu. Ostatnio zwrócono uwagę, że konsument nie jest zupełnie bezwolny w stosunkach z producentem, ponieważ ma wybór, jego wola ma wpływ na produkt, a organizacje konsumentów dbają o ich interesy, w sumie nie zmienia jednak to ogólnych zasad, na których opiera się kapitalizm konsumpcyjny<sup>18</sup>.

#### **4. ZNACZENIE KONSUMPCJI W ŻYCIU WSPÓŁCZESNEGO CZŁOWIEKA**

##### **W KONTEKŚCIE DOROBKU SOCJOLOGII**

Z socjologicznego punktu widzenia ludzie współzawodniczą o zasoby (kapitał ekonomiczny) i dążą do uzyskania jak najwyższej pozycji w hierarchii społecznej. W tym kontekście nabywane przedmioty mają współcześnie wartość symboliczną, a ich posiadanie niekoniecznie wiąże się z zaspokajaniem podstawowych potrzeb. Symboliczne znaczenie kupowanych przedmiotów polega na zademonstrowaniu pozycji społecznej ich posiadacza oraz jego indywidualizmu<sup>19</sup>. W rezultacie nagminne jest reklamowanie produktów jako dóbr konsumpcyjnych zapewniających podwyższenie statusu społecznego ich posiadacza. W reklamie jednej z marek samochodowych wskazano, że „każdy może być kimś”, oczywiście pod warunkiem nabycia najnowszego samochodu tej marki.

Jednostka poprzez posiadanie dóbr manifestuje otoczeniu, kim jest, komunikuje innym, jaką pozycję społeczną zajmuje. Poprzez konsumpcję przybliża się do grup odniesienia, do których chce przynależeć lub potwierdza swój status społeczny. Członkowie społeczeństwa nabywają dobra dlatego, że mają one symboliczne znaczenie pozwalające na demonstrację statusu społecznego, szczęścia i odrębności. Poprzez nabywanie dóbr buduje się bądź zmienia swoją tożsamość. Dobra materialne pozwalają na budowanie poczucia własnej wartości, dumy i zadowolenia. Luksusowy samochód, dom oraz drogie przedmioty podnoszą samoocenę. Zazdrość sąsiadów i podziw znajomych sprawiają, że jednostka czuje się człowiekiem sukcesu<sup>20</sup>. Zatem przedmioty pozwalają ludziom na rodzaj komunikacji, będąc systemem znaków. Oprócz wartości użytkowej przedmioty mają wartość symboliczną (np. związaną z prestiżem). Znaczenia

<sup>18</sup> Neoliberalizm gospodarczy wpłynął także na percepcję konsumpcji, która została uznana za przejaw wolności jednostki. Wcześniej popularne były poglądy neomarksistowskie poddające krytyce masową konsumpcję. A. Warde, *Consumption*, [w:] *The Cambridge Dictionary...*, s. 88–89. Kryzys neoliberalizmu gospodarczego osłabił neoliberalny dyskurs w odniesieniu do konsumpcji.

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 89.

<sup>20</sup> E. Szul, *Konsumpcja jako forma zniewolenia człowieka*, „Jarosławskie Studia Społeczne” 2006/1, s. 83.

nabywanych przedmiotów nie można ograniczać do ich funkcji lub zaspokajania przez nie określonych potrzeb. Na tym polega społeczna logika konsumpcji. Każdy musi się podporządkować temu systemowi komunikacji, pomimo że najczęściej nie uświadamia sobie jego istnienia<sup>21</sup>. Rozwój konsumpcji prowadzi do nadania usługom takiego samego znaczenia, jakie miały wcześniej przedmioty. Stąd korzystanie z usług turystycznych czy usług proponowanych przez działy gospodarki związane z dbaniem o wygląd (np. spa, chirurgia plastyczna) także komunikuje otoczeniu, jakie miejsce w społeczeństwie zajmuje jednostka.

Praktykowanie kultury konsumenckiej odbywa się w świątyniach konsumpcji a szczególna rola wśród nich przypada centrom handlowym. Robienie zakupów zabiera coraz więcej czasu i traktowane jest jako forma spędzania czasu wolnego. Centra handlowe uwodzą na wiele sposobów, na przykład muzyką, atmosferą, nastrojem, a ostatnio nawet zapachami (centra handlowe dysponują urządzeniami do generowania zapachów). Oddziaływanie na zmysły klienta jest skuteczne, ponieważ nie zdaje on sobie sprawy, że jest manipulowany. Podczas wizyty w centrach handlowych ludzie spotykają się ze znajomymi i rodziną. Mają wówczas okazję pójścia do kina, do restauracji lub kawiarni, a nawet do kaplicy bez opuszczania centrum handlowego. Konsumpcja daje złudne poczucie szczęścia i zadowolenia, umożliwia zaspokojenie zachcianek oraz spełnienie marzeń. Niejednokrotnie to zadowolenie jest tylko chwilowe. Kupujący łatwo ulegają wpływowi reklamy. Kupują coraz więcej i coraz częściej. Często uzależniają się od wizyt w centrach handlowych<sup>22</sup>.

Erich Fromm pisze, że współczesny człowiek jest nagminnie nieszczęśliwy z powodu samotności, lęków, przygnębienia i uzależnień mimo uzyskania niezwykle szerokich możliwości konsumpcyjnych oraz wzrostu poziomu życia. Szczęście ma się uzyskać dzięki przyjemności związanej z konsumpcją, a nie dzięki dzieleniu się z innymi. To z kolei prowadzi do egoizmu, ponieważ dążenie do relatywnego zwiększenia konsumpcji wywołuje antagonizmy między ludźmi, na przykład w relacji klient–sprzedający lub pracodawca–pracownik. Postawa „tym bardziej jestem, im więcej mam” prowadzi do chęci wykorzystania drugiego człowieka<sup>23</sup>. Zaspokojenie potrzeb konsumpcyjnych jest niemożliwe, co prowadzi do zazdrości i frustracji. Szybkie zmiany, niepewność jutra, konkurencja sprawiają, że człowiek współczesny odczuwa lęk przed stratą pozycji i tego, co posiada. W niepewnych gospodarczo czasach koncepcja samego siebie oparta na dobrach materialnych rodzi lęki, niepokoje, a nawet może doprowadzić do klęski życiowej w wypadku utraty dotychczasowego statusu materialnego. Ponadto wyścig w zakresie posiadania coraz bardziej luksusowych i wyjątkowych przedmiotów nigdy się nie kończy, ponieważ rozpowszechnienie danego produktu zmniejsza jego wartość<sup>24</sup>. Ten niekończący się wyścig umożliwia wzrost zysków kapitału, ale nie daje trwałego zadowolenia konsumentowi.

---

<sup>21</sup>J. Baudrillard, *The Consumer Society: Myths and Structures*, Sage, London 1999, s. 49–68. Jean Baudrillard już na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX w. zauważył wiele zjawisk związanych z cywilizacją konsumpcyjną, na przykład reklamowanie za pomocą ciała kobiety lub konsumpcję poprzez karty kredytowe.

<sup>22</sup>E. Szul, *op. cit.*, s. 81–83.

<sup>23</sup>E. Fromm, *Mieć czy być*, Rebis, Poznań 1999, s. 41–42.

<sup>24</sup>A. Warde, *op. cit.*, s. 89.



## 5. KONSUMPCJA W CZASIE WOLNYM A STATUS SPOŁECZNY JEDNOSTKI

Najnowszym trendem w zakresie konsumpcji jest jej wkraczanie w czas wolny, to znaczy tradycyjne sposoby spędzania czasu wolnego w coraz większym stopniu są nacechowane konsumpcją. Człowiek dysponuje tak dużą ilością czasu wolnego, że sposoby jego zagospodarowania spełniają nowe funkcje. Oprócz regeneracji sił i wszechstronnego rozwoju, sposoby spędzania czasu wolnego decydują o pozycji człowieka w hierarchii społecznej, przynależności do określonej grupy społecznej oraz pozwalają podkreślić swój indywidualizm. Do niedawna popularny był pogląd, zgodnie z którym sposoby spędzania czasu wolnego zależały od klasy społecznej. Klasy wyższe miały spędzać czas wolny w wyrafinowany sposób (np. teatr), a klasa robotnicza miała podejmować zajęcia proste lub po prostu regenerować siły fizyczne<sup>25</sup>. Obecnie uznaje się, że czas wolny staje się czasem konsumpcji, a wzory konsumpcji zależą bardziej od dochodu niż pochodzenia społecznego.

W rezultacie, chcąc podkreślić swoją przynależność do określonego środowiska, przejmując się określone wzorce konsumpcji, czyli wzorce spędzania czasu wolnego. Czytanie książek, oglądanie telewizji czy spacerowanie nie dają prestiżu i nie pozwalają wznieść się w hierarchii społecznej, ponieważ nie wiążą się z wydawaniem pieniędzy. Czas wolny powinien się wiązać z konsumpcją, jeżeli chce się podwyższyć swój prestiż lub przynależność do określonej grupy społecznej. Klasycznym przykładem jest w tym wypadku turystyka. Obecnie chodzi już nie tyle o zapoznanie się z kulturą regionu, do którego się wyjeżdża, lub o rozwój fizyczny, ile o pokazanie otoczeniu, że kogoś stać na określony wyjazd turystyczny. Biedni nie wyjeżdżają nigdzie, średnio sytuowani wybierają wyjazdy turystyczne za dwa do trzech tysięcy złotych, a bogaci wyjeżdżają na inne kontynenty, wydając co najmniej dziesięć tysięcy złotych na wyjazd.

W celu odróżnienia się od innych i pokazania swojej pozycji społecznej lub indywidualności wymyślone są coraz to nowe formy turystyki. Najwyższym poziomem jest turystyka kosmiczna. Inne możliwości to pobyt turystyczny w gułagu, turystyka śmierci (tanatoturystyka), obozy przetrwania, wspinaczka wysokogórska czy safari na grzbiecie słonia. W tych wypadkach chodzi o odróżnienie się od otoczenia poprzez przeżycie czegoś nadzwyczajnego (społeczeństwo doznań). Oczywiście przeżycie czegoś wyjątkowego wiąże się z wydawaniem pieniędzy. Najważniejszy staje się nie sam pobyt, ale wrażenie, jakie ten pobyt turystyczny ma wywołać w otoczeniu społecznym, to znaczy należy zawiadomić znajomych o wyjeździe i udokumentować pobyt zdjęciami. Turystyka zatracza swoje tradycyjne funkcje, stając się formą konsumpcji oraz uzyskania lub utrzymania określonego statusu społecznego. W ten sposób wyjazd turystyczny staje się częścią życia społecznego jednostki, a nie ucieczką od codzienności<sup>26</sup>.

Podobne znaczenie mają wyjazdy turystyczne wiążące się z dbaniem o wygląd. W zachodniej kulturze pozycja społeczna jednostki budowana jest także na podstawie wyglądu. W związku z tym rozwija się turystyka opierająca się na różnych formach poprawiania swojego wyglądu. W jej ramach wyjeżdża się do spa lub do kliniki chirurgii

<sup>25</sup> Patrz na przykład P. Bourdieu, *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*, Routledge and Kegan Paul, London 1984, *passim*.

<sup>26</sup> R. Sharpley, P.R. Stone, *Introduction. Thinking about the Tourist Experience*, [w:] *Tourist Experience: Contemporary Perspectives*, red. R. Sharpley, P.R. Stone, Routledge, Abingdon 2011, s. 1–8.

plastycznej. W ostatnich dekadach jest zauważalny następny etap rozwoju konsumpcji. Mianowicie lawinowo wzrasta spożycie środków psychotropowych i narkotyków. Amerykańscy lekarze przepisują coraz większe ilości leków mających zapewnić zawsze dobre samopoczucie (np. Prozac)<sup>27</sup>.

Pomimo słów Jana Pawła II „lepiej być, niż mieć” współczesny człowiek nie może sobie pozwolić na zrezygnowanie z konsumpcji, ponieważ oznaczałoby to jego marginalizację społeczną. Jesteśmy oceniani przez otoczenie na podstawie poziomu konsumpcji. W takiej sytuacji niska konsumpcja może prowadzić nawet do wykluczenia z kręgów towarzyskich.

## **6. KOMERCJALIZACJA CZASU WOLNEGO (ŚWIĄTYNIE KONSUMPCJI)**

Zgodnie z najnowszymi trendami tradycyjne formy spędzania czasu wolnego coraz częściej wiążą się z konsumpcją. Przejawia się to poprzez przekształcanie miejsc spędzania czasu wolnego w centra konsumpcji. Dobrym przykładem mogą być tutaj wielkie statki wycieczkowe oferujące za wysoką cenę rejsy w ramach wyjazdów turystycznych. Takie rejsy mają wątpliwe walory z punktu widzenia tradycyjnych celów turystyki. Jednak ich celem jest pokazanie otoczeniu, że uczestników stać na wykupienie takiej imprezy. Pobyt na statku polega głównie na konsumpcji towarów oferowanych przez butiki i inne centra handlowe, włączając w to gastronomię.

Wyjście do restauracji lub klubu nie służy już obecnie głównie zaspokojeniu potrzeb fizjologicznych, ale jest to spędzanie czasu wolnego za określone pieniądze. Każdy lokal gastronomiczny oferuje inne ceny, a każdy klub ma swoją klientelę. Zatem jest to jeszcze jeden sposób pokazania swojego statusu społecznego poprzez konsumpcję żywności w określonych miejscach i za określone pieniądze.

Parki rozrywki to kolejna świątynia konsumpcji. Wydaje się, że idea polega na umożliwieniu spędzenia czasu wolnego rodzinom. Jednak ustalone są ceny zaporowe, czyli wpuszczani są ludzie głównie z klasy średniej. Parki rozrywki oferują także strefy zakupów, hotele, programy telewizyjne, katalogi sprzedaży wysyłkowej, a nawet karty kredytowe. Można stwierdzić, że dochodzi do komercjalizacji zabawy.

Wielkie centra handlowe również uzyskują nowe funkcje. Ich atrakcyjność oraz szeroka oferta (oprócz sklepów znajdują się tam także restauracje, gabinety kosmetyczne, kina, a nawet kaplice) powodują, że największe centra handlowe stają się miejscami spędzania czasu wolnego, a nawet miejscami docelowymi wyjazdów o charakterze turystycznym. Takie obiekty są często atrakcyjne architektonicznie, tworzą wrażenie luksusu i mogą zajmować powierzchnię kilkudziesięciu boisk do gry w piłkę nożną.

Inne centra rozrywki o charakterze komercyjnym to kasyna, kasynohotele, restauracje tematyczne. Ich komercjalizacja przejawia się między innymi poprzez proponowanie hazardu. Stadiony sportowe także uzyskują obecnie status centrów konsumpcji. Najnowsze obiekty tego rodzaju – oprócz boiska – mają centra handlowe i konferencyjne. W ostatnich latach centrami konsumpcji stają się nawet muzea, uniwersytety czy placówki medyczne. Te ostatnie mogą oferować zakwaterowanie i katalogi usług oraz promują się jako dostarcyciele usług<sup>28</sup>.

<sup>27</sup>C. Reinerman, H.G. Levine, *op. cit.*, s. 338–342.

<sup>28</sup>G. Ritzer, *Magiczny świat konsumpcji*, Muza, Warszawa 2004, s. 17–47.

## 7. PODSUMOWANIE

Współcześnie konsumpcja zaczyna mieć wszechogarniający wpływ na życie człowieka, wkraczając nawet w jego czas wolny, który staje się czasem konsumpcji. Tradycyjne sposoby spędzania czasu wolnego uzyskują charakter komercyjny. Centra handlowe przekształcają się w miejsca spędzania czasu wolnego, choć tradycyjnie zakupy nie były tak klasyfikowane. W tej sytuacji zadaniem socjologii czasu wolnego jest uwypuklanie tych zjawisk i uświadamianie szczególnie młodemu pokoleniu, że zatracając się w konsumpcji jednostka gubi swoje człowieczeństwo, ponieważ człowieka nie można sprowadzać do wartości ekonomicznych, które nie zapewniają szczęścia. Racjonalne wykorzystanie czasu wolnego staje się współcześnie miarą dojrzałości człowieka. Rezultatem nadmiernej konsumpcji jest przepracowanie, ponieważ aby móc konsumować, trzeba coraz więcej zarabiać. W ten sposób następuje zmniejszenie ilości czasu wolnego. Zadaniem socjologii czasu wolnego powinno być zatem ułatwienie ludziom znalezienie właściwej relacji pomiędzy pracą a czasem wolnym. Równie ważne jest wskazanie ogólnospołecznego i ekonomicznego kontekstu funkcjonowania społeczeństwa konsumpcyjnego. Podtrzymywanie obecnego modelu gospodarczego opierającego się na nadmiernej konsumpcji leży w interesie właścicieli kapitału, ale jest szkodliwe społecznie. Ten model skutkuje kryzysem gospodarczym i finansowym, zanieczyszczeniem Ziemi, rabunkową gospodarką zasobami naturalnymi. Konsumpcja na kredyt powoduje wzrost nierówności społecznych. Właściciele kapitału bogacą się kosztem konsumentów, którzy nie są w stanie osiągnąć szczęścia dzięki konsumpcji. W takiej sytuacji wagi nabiera kształtowanie młodego pokolenia jako ludzi świadomych zagrożeń, jakie niesie ze sobą cywilizacja konsumpcyjna, oraz rozumiejących źródła i metody manipulacji społeczeństwem w kontekście konsumpcji jako patologii czasu wolnego.

## LITERATURA

- [1] Baudrillard J., *The Consumer Society: Myths and Structures*, Sage, London 1999.
- [2] Dąbrowska A., *Usługi turystyczne a czas wolny*, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa 2005.
- [3] Fromm E., *Mieć czy być*, Rebis, Poznań 1999.
- [4] Goux J.J., *General Economics and Postmodern Capitalism*, „Yale French Studies” 1990/78, s. 206–224, <http://www.jstor.org/stable/2930123>.
- [5] Jameson F., *Postmodernism and Consumer Society*, [w:] *Postmodern Culture*, red. H. Foster, Pluto Press, London 1985, s. 111–125.
- [6] Makowski G., *Świątynia konsumpcji: geneza i społeczne znaczenie centrum handlowego*, Trio, Warszawa 2004.
- [7] Milian L., *Socjologia czasu wolnego: wiedza o czynnościach swobodnie wybieranych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji, Gdańsk 2010.
- [8] Pięta J., *Pedagogika czasu wolnego*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2004.
- [9] Reinerman C., Levine H.G., *The Cultural Contradictions of Punitive Prohibition*, [w:] *Crack in America: Demon Drugs and Social Justice*, red. C. Reinerman, H.G. Levine, University of California Press, London 1997, s. 334–344.
- [10] Ritzer G., *Magiczny świat konsumpcji*, Muza, Warszawa 2004.
- [11] Rojek C., *Leisure*, [w:] *The Cambridge Dictionary of Sociology*, red. B.S. Turner, Cambridge University Press, Cambridge 2006, s. 332–334.

- [12] Sharpley R., Stone P.R., *Introduction. Thinking about the Tourist Experience*, [w:] *Tourist Experience: Contemporary Perspectives*, red. R. Sharpley, P.R. Stone, Routledge, Abingdon 2011, s. 1–8.
- [13] Stevenson N., *Fashion*, [w:] *The Cambridge Dictionary of Sociology*, red. B.S. Turner, Cambridge University Press, Cambridge 2006, s. 197–198.
- [14] Szpunar M., *Konsumuję, więc jestem. Konsumowanie jako forma spędzania wolnego czasu w społeczeństwie ponowoczesnym*, [w:] „Czas ukoi nas”? *Jakość życia i czas wolny we współczesnym społeczeństwie*, red. W. Muszyński, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 37–45.
- [15] Szul E., *Konsumpcja jako forma zniewolenia człowieka*, „Jarosławskie Studia Społeczne” 2006/1, s. 81–92.
- [16] Tomkiewicz J., *Polityka makroekonomiczna w UE. Jakie słabości kryzys obnażył, jakie zmiany są konieczne*, [w:] *Globalizacja, kryzys i co dalej?*, red. G.W. Kołodko, Poltext, Warszawa 2010, s. 257–267.
- [17] Turner B.S., *Scarcity*, [w:] *The Cambridge Dictionary of Sociology*, red. B.S. Turner, Cambridge University Press, Cambridge 2006, s. 534–535.
- [18] Warde A., *Consumption*, [w:] *The Cambridge Dictionary of Sociology*, red. B.S. Turner, Cambridge University Press, Cambridge 2006, s. 87–90.
- [19] Żyżyński J., *Neoliberalizm – ślepa uliczka globalizacji*, [w:] *Globalizacja, kryzys i co dalej?*, red. G.W. Kołodko, Poltext, Warszawa 2010, s. 17–44.

#### LEISURE AND CONSUMPTION SOCIETY IN THE AGE OF POSTMODERNISM: A SOCIOLOGICAL ANALYSIS

The authors' considerations are based on the assumption that contemporary capitalism has cultural underpinnings. Sociologists claim that postmodernism appeared simultaneously with leisure society and consumer culture. Current cultural trends support consumerism by way of constant changes of design and fashion. Consumerism is promoted by capital owners to create demand for economic output as neoliberal capitalism suffers from oversupply and insufficient demand. As a result, leisure time becomes the time of consumption. Consumers are manipulated into believing that consumption involves choice, freedom, or self-expression whereas in fact it boils down to profit enhancement for capital owners. Ever more sophisticated techniques are employed by the advertising industry to entice people to buy. As religion has been weakened, the mall culture appeared. Consumers make pilgrimages to shopping centers which has become temples of consumption. Consumption has acquired a magical dimension. People compete among themselves for social status by way of consumption and as a result, consumers are overworked as they compete for social status but at the same time the objects they buy fail to give them a lasting satisfaction. The scope of the paper encompasses the issue of the current global financial and economic crisis which has resulted from overconsumption on credit in the context of wrong leisure time choices. The authors come to a conclusion that as consumption capabilities are limited nowadays, consumerism should not be regarded as the purpose of life and people should be made aware of the scale of manipulation they are subjected to.

**Keywords:** consumerism, consumer capitalism, postmodernism, temples of consumption, debt crisis.

DOI:10.7862/rz.2015.hss.49

Przesłano do redakcji: styczeń 2015

Przyjęto do druku: grudzień 2015

**Krzysztof KAWALEC<sup>1</sup>**

## **MYŚL POLITYCZNA – ZWIERCIADŁO SPOŁECZNYCH ASPIRACJI ORAZ PRAGNIĘĆ. MOŻLIWOŚCI (ORAZ KORZYŚCI) BADAWCZE, OGRANICZENIA, BARIERY, PUŁAPKI**

Dla historyka powodem do prowadzenia badań dotyczących myśli politycznej jest przede wszystkim próba rozszerzenia zakresu pytań, które, gdy się na nie odpowie, pozwolą, aby najważniejsze zjawiska i procesy z przeszłości mogły zostać wyjaśnione dokładniej i z większą precyzją. Jeśli stwierdzimy, jak ludzie myśleli, zrozumiemy, w jaki sposób zachowywali się i dlaczego. Mankamentem powszechnie spotykanym podczas wielu prób rekonstruowania przeszłości jest pozornie oczywiste, ale mimo to błędne założenie, że podstawowa racjonalność pozostaje na stałym poziomie, a ludzie żyjący w dawnych czasach myśleli podobnie do tego, jak ma to miejsce dzisiaj. Jest to szczególnie powszechne w historii współczesnej, ze względu na wrażenie, że czasy, które staramy się opisywać są zasadniczo czasami współczesnymi. Jednak to wrażenie może być błędne: nawet zestaw terminów i wyrażeń używanych w codziennej komunikacji zmienia się co 10-15 lat. W przypadku daleko idących zmian w sytuacji politycznej i społecznej sprawy komplikują się jeszcze bardziej, a prawdopodobieństwo błędu popełnianego przez badacza wzrasta znacząco.

Jest to szczególnie prawdziwe podczas próby rekonstrukcji debaty publicznej. Nawet posiadając ślady materialne takiej debaty do naszej dyspozycji (korespondencja, pamiętniki, programy partii politycznych, polemiki, a co najważniejsze prasę) możemy błędnie zrozumieć ich przesłanie (lub przynajmniej nie zrozumieć go całkowicie) jak tylko traktujemy je jako wyraz poglądów oderwanych od kontekstu lub ich aktualnej sytuacji. Interpretacje wystąpień publicznych (w tym komentarze) polityków i ideologów są szczególnie na to narażone. Stwierdzenie, że dla polityka, słowa są narzędziem działania, a nie dzielenia się swoimi przemyśleniami jest truizmem. Sytuacja towarzysząca działaniom polityka tworzy tło do słów wypowiedzianych publicznie. W wielu przypadkach decydującymi czynnikami nie są tylko treść, ale również forma wypowiedzi. A te były (i nadal są) inne. Polityk czasem komentuje sytuację otwarcie, czasami z aluzją, a czasem wierząc, że "historia magistra vitae est", poprzez wzmiankę o ostatnich wydarzeniach. Jednak w tym ostatnim przypadku to obecna sytuacja, a nie odległa przeszłość, jest zwykle używana jako odniesienie do interpretacji.

Jest oczywiście, że wszystkie te niuanse muszą być brane pod uwagę podczas rekonstrukcji poglądów bądź osoby, bądź społeczności. W przypadku społeczności ważne jest, aby opisać główny nurt poglądów, jak również skrajności, biorąc pod uwagę ich ewolucję i wszystkie indywidualne różnice, które odzwierciedlają pomysły, które ulegały zmianom. Błędem popełnianym w wielu badaniach na ten temat jest „uśrednienie” wszystkich poglądów występujących w badanym środowisku poprzez zacieranie różnic i

---

<sup>1</sup>Prof. dr hab. Krzysztof Kawalec, Uniwersytet Wrocławski, Instytut Historyczny, IPN (delegatura Opolska), e-mail: k.kawalec.1954@gmail.com

pokazanie jak elementy doktryny są połączone ze sobą, a nie, jak były one związane z ich otoczeniem oraz zmieniającą się sytuacją polityczną.

**Słowa kluczowe:** myśl polityczna, historia najnowsza, debata publiczna, społeczne aspiracje i pragnienia, trudności badawcze.

## 1. WSTĘP

„Myśl polityczna – pisał w połowie lat siedemdziesiątych Henryk Zieliński – stanowi jeden z najczulszych sejsmografów, rejestrujących procesy ewolucji i przemian w życiu narodu. Jednocześnie jest fenomenem, który w sposób szczególnie wyrazisty odzwierciedla trwanie i ciągłość jego historycznej indywidualności w gronie innych narodów. Z tych względów poznanie dziejów polskiej myśli politycznej, zwłaszcza XIX i XX w., wydaje się być rzeczą ze wszech miar godną wysiłku badawczego nie tylko z uwagi na korzyści naukowe, ale także dlatego, iż jest to niezbędną przesłanką lepszego zrozumienia teraźniejszości”<sup>2</sup>. Warto przypomnieć tę wypowiedź – powstała w zupełnie innych czasach, prawie 40 lat temu – ze względu na to, że w skondensowanej formie wskazuje sens penetracji badawczej zjawisk przemijających, ulotnych, stanowiących – jak zapis rysika sejsmografu – zaledwie echo oddziaływania całego zespołu bardzo rozmaitych przyczyn, często odległych od miejsca obserwacji obserwatora.

Historyk jest w nieco innej sytuacji od badacza interesującego się ruchami skorupy ziemskiej. Oprócz śledzenia „sejsmografu” w postaci zapisanych oczekiwań, aspiracji i planów, ma możliwość dotarcia do podstawowej dokumentacji, jaką stanowią materiały wytworzone przez kluczowe urzędy. Wszakże –abstrahując od szans przechowania się owej dokumentacji w całości– możliwość pełniejszego z niej skorzystania pojawia się na ogół dość późno, gdy kluczowe postacie już nie żyją. Ryzyko błędu, polegającego na mimowolnym przypisywaniu postaciom uformowanym w świecie systemu wartości odrębnym od naszego, choć podobnego do tego, którym my się kierujemy (bądź co najmniej kryteriów racjonalności, podobnych do naszych), można starać się zmniejszyć, badając różne przekazy o charakterze prywatnym, przede wszystkim korespondencję oraz pisane na gorąco wspomnienia –niestety nie na wszystkie pytania znajdzie się odpowiedź. Badanie obiegu idei pozwala w pewnym stopniu zapełnić tę lukę – lukę istotną, gdyż bez poznania świata wartości, motywacji, wreszcie wiedzy uczestników wydarzeń o otaczającym ich świecie nie zrozumiemy, czym się kierowali, podejmując decyzje, także te najważniejsze, o zasadniczym znaczeniu dla reprezentowanej grupy czy nawet ogólnospołecznym.

Próbując dokonać rekonstrukcji poglądów postaci oraz środowisk politycznych, historyk dąży więc przede wszystkim do pełniejszego wyjaśnienia kluczowych procesów i zjawisk. Rekonstrukcja enuncjacji oraz poglądów tworzących debatę publiczną stanowi odrębne zagadnienie ze względu na specyfikę przekazów oraz właściwości źródeł (najczęściej prasowych), zasadniczo jednak dokonuje się w związku z analizą kwestii związanych zarówno ze stanem świadomości (świadomość polityczna oraz społeczna<sup>3</sup>, kultura polityczna, obyczajowość), jak i należących do tradycyjnej historii politycznej (mechanizmy kreowania autorytetu, podejmowania decyzji, modele przywództwa itp.). Od enuncjacji i poglądów dla historyków bardziej interesujące są ich skutki, analiza zaś

<sup>2</sup>H. Zieliński, *Słowo wstępne*, [w:] *Polska myśl polityczna XIX i XX wieku*, t.1: *Polska i jej sąsiedzi*, red. H. Zieliński, Wrocław 1975, s.5.

<sup>3</sup>Patrz R. Wapiński, *Świadomość polityczna w II Rzeczypospolitej*, Łódź 1989.

poglądów sprowadza się dla nich w dużym stopniu do zasygnalizowania głównych trendów oraz zwrócenia uwagi na kierunki dokonujących się zmian, w powiązaniu z przeobrażeniami zachodzącymi się w obrębie badanej zbiorowości, a także jej właściwościami (zwłaszcza podziałami na frakcje, podziałami pokoleniowymi, a także stopniem tolerancji w obrębie poszczególnych frakcji dla różnic poglądów).

O ile można by zatem powiedzieć, że w badaniach myśli politycznej przyświecające historykom cele są raczej utylitarne, to trzeba zaznaczyć, że badana materia nie jest czymś marginalnym. Tocząca się w przestrzeni publicznej debata jest w równej mierze odbiciem wielu złożonych zjawisk i procesów, jak i stanowi wartość samą w sobie. Odzwierciedla właściwości politycznej kultury, cechy elit, a także właściwości zbiorowego dziedzictwa, formującego zarówno owe elity, jak i odbiorców kierowanego do nich przekazu. Można ją także traktować jako element procesu demokratyzacji społeczeństwa, w coraz większym stopniu uczestniczącego w poczynaniach oraz decyzjach istotnych dla jego egzystencji oraz przyszłości. To jest niewątpliwie wartość, bez względu na to, że jakość tej debaty przedstawia się nieraz różnie, że przekaz kierowany do masowego odbiorcy ulega spłyceciu; bywa także, że zamiast istotnych treści zawiera on rozmaite tematy zastępcze.

O kształcie owych „treści istotnych” decydują potrzeby zbiorowości. W wypadku Polski, poczynając od początków XVIII stulecia, na pierwszy plan wysuwały się kwestie związane z utrzymaniem suwerenności (bądź próbami jej odzyskania w warunkach obcego panowania). Kojarzone z prądami dominującymi w obrębie świata zachodniego, trwale postrzeganego w Polsce jako punkt odniesienia, wyraziły się one w przekonaniu o szczególnej roli idei wolnościowych w dziejach narodu, jak i o jego przynależności do kultury łacińskiej (nie zaś słowiańskich). Pociągając za sobą skutki zarówno w relacjach z sąsiadami, jak i wewnątrznych, budziły one namiętne spory, ale i wyciskały piętno na zachowaniach zbiorowych. Inaczej niż dzieje się to w odniesieniu do wskazówki sejsmografu, rejestrującej jedynie procesy dokonujące się gdzieś w głębi – zaznaczające się w skali masowej przekonania wywierają wpływ na losy zbiorowości, niekiedy znaczny, bywa, że nawet dominujący.

Uczynienie publicznej debaty przedmiotem badań, analiza zaznaczającej się w jej obrębie treści, zarówno dominujących, jak i występujących instrumentalnie, śledzenie jej ewolucji, określanie charakteru zmian poszczególnych jej elementów, ich dynamiki, a także próby określenia możliwych ich przyczyn wydają się oczywiste w świetle zarówno wagi problematyki, jak i dodatkowych korzyści związanych z pełniejszym rozumieniem zachowań ludzi żyjących w odległych od naszych czasach. Jest to jednak jednocześnie materia bardzo subtelna i złożona, co sprawia, że w wielu wypadkach formułowane wnioski będą jedynie hipotezami o różnym stopniu prawdopodobieństwa. Bariere tworzy w tym wypadku niemożność przekroczenia bariery czasu oraz swobodne posługiwanie się kategoriami i pojęciami, należącymi do przeszłości. Skądinąd samo zbliżanie się do tej bariery tworzy problemy, stawiając historyka pomiędzy Scyllą nadmiernego utożsamienia się z przedmiotem badań a Charybdą arbitralnego jego opisu za pomocą pojęć i kategorii, które dla badanego środowiska byłyby zupełnie niezrozumiałe<sup>4</sup>. Występujące tu

---

<sup>4</sup>Pomijam tu jako odrębny problem wypadki stronnictwość badaczy, manipulujących danymi zawartymi w przekazie źródłowym przez tendencyjny dobór treści, a bywa że dzieje się gorzej – dochodzi do dezinformacji czytelnika co do istotnej ich treści. Interesujące przykłady podobnych praktyk – niestety wykaz ogranicza się do naukowych celebrytów – zawiera witryna

zagrożenia i pułapki najwygodniej przedstawić na przykładzie konkretnych przypadków, ilustrujących związki między sferą faktów i zdarzeń a sferą świadomości.

## 2. RACJONALNE–NIERACJONALNE

W głośniejszej powieści Emila Zoli *Nana* oprawę agonii bohaterki, oszpeconej, umierającej na ospę, tworzyły radosne okrzyki tłumu, cieszącego się z nadciągającej wojny z Prusami (1870), nieprzeczuwającego bliskiej katastrofy. Nana stanowiła alegorię Francji; odrażające krosty pokrywające ciało umierającej bohaterki – sugerować mogły rozkład mieszczańskiego świata, zdemoralizowanego, rekompensującego poczucie słabości tromtadracją.

„W portki robią, zobaczysz, Antoni, Julek w portki robią, trzęsą się ze strachu” – tak w gronie skamandrytów komentował rozlepione w końcu sierpnia 1939 r. plakaty mobilizacyjne komunisty, Władysław Daszewski<sup>5</sup>. „Myślę, że mało kto wątpi tutaj, że Polska nie podjęłaby walki dla poparcia decyzji wyrażonej przez Becka” – komentował kilka miesięcy wcześniej w sporządzonym raporcie znane przemówienie ministra spraw zagranicznych z 5 maja 1939 r. amerykański attache wojskowy, mjr William H. Colbern. – „Teraz nerwy ich są w dobrym stanie i szczerze podziwiam pewność, z jaką radzą sobie z tą sytuacją. Okaże się, czy wytrzymają przez okres kilku miesięcy, czy też nie. Mając w pamięci przykład Czech, muszę powiedzieć, że nie oczekuję tutaj podobnego upadku”<sup>6</sup>. Przewidywanie obserwatora z zewnątrz okazało się trafne, sztywne stanowisko władz państwowych w obliczu zagrożenia wytrzymało próbę kolejnych miesięcy<sup>7</sup>, przy pełnym wsparciu ze strony opinii publicznej, także opozycyjnej wobec rządu, ale nie wobec prowadzonej przezeń polityki obrony suwerenności państwa. Wyjątki były bardzo nieliczne; przekonaniem, że podjęta w 1939 r. decyzja była słuszna, nie zachwiała ani klęska wojenna, ani ujawniające się z czasem dalekosiężne (widoczne także w okresie powojennym) jej skutki – zwłaszcza to, że oznaczała ona trwałą utratę suwerenności oraz degradację cywilizacyjną. Jeśli zatem w pisanych po latach przekazach pamiętnikarskich pojawiały się wątpliwości i zarzuty, to dotyczyły one nie obarczonej wielkim ryzykiem decyzji, ale wcześniejszych przygotowań wojennych, postrzeganych jako niedostateczne. Na polityce poszukiwania oparcia w krajach zachodnich położyła się cieniem ich bierność w 1939 r., potem zaś Jałta. Trudno spekulować, w jakiej mierze rozczarowanie do wojennych sojuszników Polski mogło sprzyjać recepcji forsowanej przez propagandę PRL tezy o naturalności związku z ZSRR. Poza środowiskami komunistycznymi podobny pogląd<sup>8</sup> szerzej się nie przyjął.

---

„Kompromitacje. Przypadki słabości ludzkich” (<http://kompromitacje.blogspot.com/> dostępowany 3.11.2014).

<sup>5</sup>Wedle relacji A. Wata, *Mój wiek. Pamiętnik mówiony. Część pierwsza*, rozmowy prowadził i przedmową opatrzył Cz. Miłosz, Warszawa 1990, s. 230.

<sup>6</sup>W.H. Colbern, *Polska. Styczeń – sierpień 1939. Analizy i prognozy. Komentarze do wydarzeń attache wojskowego ambasady USA w Warszawie*, Warszawa 1986, s.55.

<sup>7</sup>W świetle współczesnego stanu badań (Stanisław Żerko, Marek Kornat) wiadomo, że grupa rządząca była zdecydowana przeciwstawić się Niemcom, wybór zaś postawy sztywnej wiązał się między innymi z analizami mechanizmu załamania się Czechosłowacji. Uznano, że elastyczność może zachęcić agresora do stopniowania nacisku, sojusznikom zaś może ułatwić uchylanie się od spełnienia zobowiązań.

<sup>8</sup>Tu znakiem czasu była naturalnie książka Aleksandra Bocheńskiego, *Dzieje głupoty w Polsce. Pamflety dziejopisarskie*, Warszawa 1947.



Zmiana optyki przyszła z czasem, była związana z przemianą pokoleniową oraz degradacją skali aspiracji zbiorowych. W spektakularny sposób kruszenie się mitu „*Poland – first to fight*” dokonuje się na naszych oczach, w dodatku – czego trudno nie uznać za znak czasu – dzieje się to w sposób szczególnie w obrębie środowisk deklarujących przywiązanie do narodowej tradycji. Abstrahując od merytorycznych walorów dowodzenia opartego na przewidywaniach niedoszłej przeszłości, nie ma powodów, by nie traktować publicystyki Piotra Zychowicza, a ostatnio także Rafała Ziemkiewicza<sup>9</sup> jako ważnego sygnału, produktu dokonującej się na naszych oczach ewolucji świata wartości, a dodatkowo ilustracji zmieniających się kryteriów racjonalności.

Aleksander Hertz dowodził, że racjonalne zachowania są w ogóle rzadkością, w czasach zaś wielkich panik zanikają zupełnie<sup>10</sup>. Odnosząc tę uwagę do zachowań wiosny i lata 1939 r., warto pamiętać, że ów irracjonalizm mógł się przecież ujawnić na przykład w postaci paralizującego lęku. Przekonanie, że w obliczu zagrożenia integralności terytorialnej i suwerenności państwo powinno się bronić zapewne wyrastało z doświadczeń pokoleń, dla których własne państwo było niedościgłym marzeniem; w co najmniej równej jednak mierze wyrażało optykę społeczeństwa o dużej dynamice, demograficznie młodego, ulegającemu właściwemu młodości przekonaniu o własnej niezniszczalności<sup>11</sup>. Dla odmiany pogląd, że suwerenność jest wartością względną, którą należy gospodarować zgodnie z rachunkiem sił, przy ograniczeniu ryzyka związanego z możliwością narażenia się silniejszemu – jest zupełnie zrozumiały w obrębie społeczeństwa po przejściach, starzejącego się, a przy tym coraz dalszego od tendencji do idealizowania własnego państwa. Na wpływ doświadczeń z niesuwerenną państwowością komunistyczną, po roku 1989 nałożyły się frustracje z powodu jakości struktur suwerennych wprawdzie, ale działających w sposób wysoce niedoskonały.

Traumatyczne doświadczenia, związane ze zmianą realiów zewnętrznych oraz przemianami pokoleniowymi, doprowadziły do zmiany świata pojęć<sup>12</sup>. Większość przesłanek dla takowej działała z całą siłą przez cały okres powojenny i gdyby przed 1989 r. istniały warunki do prowadzenia wewnętrznej debaty, charakter zaś państwowości – zideologizowanej, kultywującej biedę, a przy tym uzależnionej od zewnętrznego ośrodka dyspozycji – nie sprzyjał idealizowaniu państwowości przedwojennej, próby podważania

---

<sup>9</sup>Odnosi się to przede wszystkim do twórczości Ziemkiewicza, posiadającego dużą wiedzę i kulturę historyczną. Warto zestawić dwie wizje alternatywnego biegu wydarzeń jego autorstwa: tej sprzed kilkunastu lat, zawartej w noweli *Żadnych marzeń*, oraz wydanej ostatnio książki *Jakie piękne samobójstwo*.

<sup>10</sup>A. Hertz, *Żydz w kulturze polskiej*, Paryż 1961, s. 209–210.

<sup>11</sup>Przyjmując tego rodzaju założenie jako rodzaj roboczej hipotezy, można założyć, że nie było przypadkiem, że wątpliwości wobec tego rodzaju optyki ujawniły się akurat w obrębie środowisk konserwatywnych – czyli poza zasięgiem mających poczucie własnej siły ruchów masowych. Mam tu na myśli zarówno rozrachunkową publicystykę Stanisława Mackiewicza-Cata, jak i dzieło rozliczającego się z mitem suwerenności Aleksandra Bocheńskiego – powstałe co prawda w specyficznych warunkach, po Jałcie.

<sup>12</sup>Nawet jeśli uznać za zbyt daleko idący pogląd Ryszarda Legutki o zerwaniu historycznej ciągłości (*Esej o duszypolskiej*, Kraków 2008), to jednak skala zmian jest bardzo wielka, o wiele większa, niż wynikałoby z deklaracji. W pewnym zakresie zapowiedzią tej sytuacji po 1989 r. było fiasko podejmowanych prób restytucji tradycyjnych nurtów ideowo-politycznych.

kluczowych dla narodowej mitologii elementów zaznaczyłyby się zapewne znacznie wcześniej<sup>13</sup>, chociaż na temat ich charakteru i zakresu trudno spekulować.

Ogólnie rzecz biorąc, nie jesteśmy zapewne bardziej racjonalni od naszych przodków sprzed kilku pokoleń; przeniesieni w nasze czasy mieliby oni zapewne nie mniejsze kłopoty ze zrozumieniem naszych poczynań niż my z ich oceną. Bez próby zmniejszenia owego dystansu będziemy mieć zasadnicze kłopoty ze zrozumieniem motywacji podejmowanych przez nich działań – również tych o tak zasadniczym znaczeniu, jak decyzja z 1939 r. Rekonstrukcja debaty publicznej, jak i świadectw prywatnych (korespondencja, diariusze) stwarza możliwość złagodzenia problemu.

### 3. JĘZYK ALUZJI JAKO INSTRUMENT DEBATY

Myśl polityczna nie powstaje w próżni. Dlatego też składających się na nią enuncjacji –poczynając od dzieł książkowych, zawierających próby formułowania szerszych założeń doktrynalnych, poprzez programy stronnictw, aż po zawarte w prasie oraz drukach zwartych uzasadnienia tychże (bądź dyskusje toczące się na marginesie sporów o sprecyzowanie stanowiska w takiej czy innej kwestii) –w ogóle nie można rozpatrywać w oderwaniu od jej tła tworzonego przez realia polityczne czy społeczne. W grę wchodzi tu mnóstwo zależności różnego rodzaju, od oddziaływania pośredniego wydarzeń, zjawisk, mód intelektualnych, panujących nad zbiorową wyobraźnią generacji, po incydentalne zdarzenia o relatywnie niewielkim zasięgu i wadze, ale powiązanych ściśle akurat z daną enuncjacją, która stanowi do niej komentarz, albo też staje się w pełni zrozumiała dopiero w roli komentarza, nie zawsze wypowiedzanego *expressis verbis*. Nieuwzględnienie owego kontekstu może prowadzić do szkolnych błędów.

Przykładowo, jeden z bardziej zjadliwych komentarzy na temat Polski lat trzydziestych nosił tytuł *Hellada na przełomie* –biorąc pod uwagę zarówno jego tytuł, zawartość, jak i pamiętając o tym, że autor eseju, profesor Stanisław Łoś, był historykiem starożytności, równie dobrze można byłoby go uznać za formę popularyzacji wiedzy. Tyle że „dobrze” oznaczałoby w tym wypadku koncentrację na formie przekazu, przy uznaniu za nieistotne intencji przyświecających autorowi.

Tego rodzaju przykłady prób objaśniania współczesnych problemów politycznych przez odwoływanie się do przeszłości można mnożyć. Czasem, jak w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX stulecia pozorna ucieczka w historię stanowiła po prostu sposób omijania barier politycznych – w tym cenzuralnych – stwarzając okazję rozmawiania o współczesnych problemach w sposób dla autora komfortowy, zapewniający mu bezpieczeństwo, przy dużej dozie pewności, że jego przekaz dotrze do nawykłych do czytania pomiędzy wierszami odbiorców. Czasem jednak (bardzo często przed 1939 r.) podobny zabieg wynikał po prostu z przekonania, że historia jest nauczycielką życia i jeśli na marginesie współczesnych problemów przypomni się ich przeszłość, to tego rodzaju analiza uzyska walor ogólności. Nie tylko wyjaśni, co może nas czekać i co należy zrobić, ale i wskaże ogólną prawidłowość, rządzącą podobnymi sytuacjami od dawna, jeżeli nie od zawsze. To dlatego głośne traktaty polityczno-ideologiczne lat trzydziestych: Kazimierza Mariana Morawskiego, Jędrzeja Giertycha,

---

<sup>13</sup>W pewnej mierze poniekąd pojawiły się, mimo systemowych ograniczeń: dość przypomnieć szkołę polską w filmie, czy – po drugiej stronie – publicystyczne boje Zbigniewa Żaluskiego, starającego się zaadaptować do potrzeb PRL część dawnej heroicznej mitologii.

Adolfa Bocheńskiego<sup>14</sup>, miały formę rozpraw historycznych. Dwaj pierwsi ostrzegali przed spiskami ze strony masonerii oraz Żydów, Bocheński (w odróżnieniu od pozostałych wymienionych postrzegany obecnie jako postać niekontrowersyjna) piętnował bierność polityki zagranicznej dawnej Polski jako przyczynę jej późniejszych problemów. Wszyscy wszakże podobni byli do siebie w tym, że maksymę „Historia magistra vitae est” rozumieli najzupełniej dosłownie; przeszłości nie traktowali jako już dokonanej, w żadnym też z przywoływanych przypadków nie była ona czymś więcej niż medium ułatwiającym zrozumienie potrzeb współczesności. Punktem odniesienia dla historycznych analiz oraz właściwym ich tłem były więc wewnętrzne oraz zewnętrzne problemy Polski lat trzydziestych. Dla współczesnych autorów czytelników tego rodzaju przekazów jasne było, że są one komentarzem do współczesności, a nie wykładem o zamkniętej już przeszłości.

Podobnie pretekstowe, co najmniej zaś zdeterminowane sytuacją lokalną, polską bywały także oceny bieżących wydarzeń, dokonujących się w bliższym i dalszym sąsiedztwie naszego kraju. W swoim czasie miałem okazję zwrócić uwagę na właściwości komentarzy publikowanych w prasie endeckiej, a odnoszących się do sytuacji w III Rzeszy. Ich apogeum przypadło na okres rozłamów, dokonujących się w obozie narodowym, później, sądząc z liczby tekstów, a także wyraźnego obniżenia się temperatury ocen, zainteresowanie osłabło<sup>15</sup>. Jakkolwiek można wskazywać, że było to nieuniknione, gdyż wraz ze stabilizacją systemu władzy ruch nazistowski stał się mniej „medialny” niż w dobie marszu po władzę, sygnalizowany wcześniej doraźny kontekst komentarzy był prawdziwy.

Wielce pouczająca może być lektura wspomnień jednego z endeckich secesjonistów, Jerzego Drobniaka. Na jej podstawie można stwierdzić (a jako korespondent endeckiego „Kurierza Poznańskiego” przebywał w Berlinie i mógł obserwować sytuację na miejscu), że był on krytyczny wobec nazizmu, obserwował jego postępy z obawą; miał także kontakty z przeciwnikami reżimu. Natomiast, gdy czyta się jego pisane na bieżąco komentarze, aż trudno pojąć, jak możliwe było takie rozdwojenie jaźni. Jeśli wszakże rozumiemy je przez pryzmat sytuacji w obrębie środowiska, do którego należał Drobniak, przekaz stanie się bardziej zrozumiały. Na przykład podkreślanie zalet ruchu, który nie chciał być „jedynym taranem” starszego pokolenia nacjonalistów – dlatego ich obawy przed ryzykiem nie ograniczyły jego dynamizmu. W interpretacji Drobniaka kluczem do sukcesu hitlerowców było nie tylko odwołanie się do haseł narodowych, ale właśnie odsunięcie od wpływów działaczy w podeszłym wieku... Argumenty te były obliczone na polskiego czytelnika identyfikującego się z ideami głoszonymi przez Narodową Demokrację, ale zniechęconego brakiem perspektyw przejęcia przez nią władzy. Były one skądinąd niezgodne z linią redakcji macierzystego dziennika, gdzie przeważały poglądy liberalne.

*Casus* Drobniaka odzwierciedlał szerszą prawidłowość, wykraczającą daleko poza ramy jego środowiska politycznego oraz jego czasów. Czy – na przykład – dominujące w

<sup>14</sup>A. Bocheński, *Między Niemcami a Rosją*, Warszawa 1937; J. Giertych, *Tragedia losów Polski*, Pelplin 1936; K.M. Morawski, *Źródło rozbiorów Polski. Studia i szkice z ery Sasów i Stanisławów*, Warszawa 1935.

<sup>15</sup>K. Kawalec, *Spadkobiercy niepokornych. Dzieje polskiej myśli politycznej 1918–1939*, Wrocław 2000, s.200; idem, *Narodowa Demokracja wobec nacjonalizmu niemieckiego*, „Dzieje Najnowsze” 1986/3–4, s. 154.

pismach prorządowych tamtego czasu opinie podnoszące zalety jednoosobowego kierownictwa oraz silnej władzy, a ilustrowane przykładami Włoch, Niemiec czy kemalistowskiej Turcji, rzeczywiście odnosiły się do sytuacji w tamtych krajach, nie były zaś formą odpowiedzi na argumentację typu wolnościowego, do której sięgała opozycja<sup>16</sup>? Jakkolwiek istnienie tego rodzaju uwarunkowań wydaje się bezsporne, z punktu widzenia historyka myśli politycznej oznaczają one kłopoty, zmuszając ich do czytania między wierszami – co zawsze jest czynnością dyskusyjną i obciążoną ryzykiem błędu. Nie zawsze bowiem wchodzące w grę zależności są oczywiste, łatwe do wyśledzenia. Konieczne jest również rozszerzenie skali kwerend poprzez uwzględnienie komentarzy pozornie odległych od tematu badawczej penetracji. Jeśli bowiem zdarza się, że interesujące nas, istotne dla tematu penetracji badawczej treści znaleźć można także w komentarzach poświęconych pozornie odległej tematyce, to nie ma innej rady – trzeba czytać wszystko.

#### 4. BŁĘDY UŚREDNIENIA

Kwestią o zasadniczej wadze jest interpretacja opinii wyrażanych przez polityków oraz ideologów. Truizmem jest stwierdzenie, że dla polityka słowo, zwłaszcza wypowiedziane publicznie, stanowi instrument działania. Jeśli jednak jest ono instrumentem, to czy można traktować je po prostu jako wyraz jego wewnętrznego przekonania, kojarzyć z innymi opiniami zbliżonymi co do tematyki albo dotyczącymi spraw odleglejszych po to, aby w tworzonej syntezie powiązać je w spójny system, jakoby charakteryzujący poglądy postaci?

A zdarza się – znam sporo tego rodzaju prac – że podobny zabieg dotyczy nawet nie poszczególnych postaci, ale całych, często rozległych środowisk, obejmując enuncjacje wygłaszane w różnych okolicznościach przez rozmaitych ludzi, o różnych poglądach i różnym stopniu zaangażowania w działalność własnego środowiska, wiązanych z sobą przez badacza w spójną narrację z użyciem słów „wskazywano”, „uważano”, „zwracano uwagę”. W wyniku takiego zabiegu poglądy w obrębie środowiska ulegają pewnego rodzaju wygładzeniu. Może być ono w niektórych wypadkach pożądane, tam gdzie zależy nam na odpowiedzi na pytania ogólnej natury, wywód nie gubi elementarnych zależności przyczynowo-skutkowych<sup>17</sup>, a podstawą dla uogólnień są poglądy rzeczywiście dominujące – nie powinno jednak odbywać się to kosztem przeoczenia istotnych szczegółów obrazu.

---

<sup>16</sup>Patrz: „Zaczyn” z czerwca 1937, numery 22 i 24. W interpretacji publicystów podpisujących się numerami (141) i (17) przyjęcie ustroju dyktatorskiego gwarantowało krajowi awans na arenie międzynarodowej. Patrz też: F. Goettel, *Podznakiem faszyzmu*, Warszawa 1939, s. 15, 211–212. Do tej konwencji sięgała także opozycja. Abstrahując tu od mitu „międzynarodowego faszyzmu”, którym operowały środowiska penetrowane przez III Międzynarodówkę, epitet „faszyzmu” bywał także selektywnie stosowany, kojarzony z praktykami państwa policyjnego – przykładem mogła być broszura Kazimierza Czapińskiego, *Faszyzm współczesny* (Warszawa 1932). Na pewno jednak w zdecydowanie mniejszym stopniu te publicystyczne zabawy odnosiły się do Italii Mussoliniego.

<sup>17</sup>Dzieje się tak wtedy, kiedy w wywodzie łączy się kwestie, których wzajemne związki są mało prawdopodobne lub nawet niemożliwe: taki stan rzeczy zachodzi, gdy badacz używa w narracji słowa „dlatego”, a zjawisko lub wydarzenie przedstawione przezeń jako „skutek” wyprzedzają w czasie jego rzekomą „przyczynę”. Zdarzyło mi się niedawno recenzować pracę, gdzie podobna ułomność występowała nagminnie; podejrzewam, że w formie incydentalnej podobne lapsusy trafiają się częściej.

Mam tu na myśli ryzyko utraty z pola widzenia zarówno różnic poglądów w obrębie badanego środowiska, jak i ich dynamiki: szczególnie zmian, jakie dokonywały się pod wpływem rozmaitych impulsów (co się łatwo może zdarzyć przy stosowaniu rzeczowego kryterium podziału materiału). Bywało także, że wypracowywanie określonego stanowiska było wynikiem rozłożonego na lata procesu – i wcale nie jest powiedziane, że przedstawienie tego stanowiska jest ważniejsze niż analiza przebytej drogi. Jeśli myśl polityczna stanowi swego rodzaju zapis publicznej debaty, dokonywanych na różnych poziomach i w obrębie różnych struktur, to w jej poznawaniu nie można się jedynie ograniczać do opisu danego stanowiska w jego wersji ostatecznej, bez uwzględnienia procesu jego krystalizowania się, jego etapów, a także rządzących nim mechanizmów.

Jeśli, na przykład, charakteryzując endecką koncepcję polityki zagranicznej, powiemy, że była ona antyniemiecka i prorosyjska, to będzie to skrót myślowy, dopuszczalny jedynie na bardzo wielkim poziomie ogólności. Jeśli uznać za nieistotne zaznaczające się równolegle w publicystyce, a także prywatnych wypowiedziach przejawy podziwu dla niemieckiej organizacji oraz polityki, to trudniej przejść do porządku dziennego nad tym, że w realiach międzywojennych także środowiska orientujące się wcześniej na Niemcy dystansowały się od polityki republiki weimarskiej, później zaś (tym bardziej) III Rzeszy. Antyniemieckość stanowiła zatem raczej właściwość polityki prowadzonej przez państwo generalnie zainteresowane w utrzymaniu porządku powersalskiego. W wypadku Rosji skala komplikacji jest większa przede wszystkim ze względu na konsekwencje rewolucji z listopada 1917 r. Na tle innych środowisk prawica, w tym endecja, wyróżniała się antykomunizmem; inną sprawą jest to, że próbowała godzić swoje stanowisko z uzasadnianiem postawy zajętej podczas I wojny światowej i w jej przededniu<sup>18</sup>. W wypadku ocen orientacji na Rosję błędem jest niedocenywanie oporów, jakie w obrębie Ligi budziła taka polityka<sup>19</sup>, przede wszystkim jednak niedostrzeganie jej drugiego dna. Był to przykład sytuacji, w której cele polityki, sprecyzowane kilkanaście lat wcześniej, były ukrywane, ujawniane etapami, stosownie do okoliczności, a następnie bronione w swojej integralnej postaci – także w sytuacji pozornie pozwalającej na zupełną swobodę ruchów.

## 5. PRZEKAZY UKRYTE

Przypadek polityki prowadzonej podczas I wojny światowej przez Dmowskiego (a odnieść go można także do poczynań Józefa Piłsudskiego) jest interesujący właśnie jako ilustracja możliwości prowadzenia polityki wielotorowej, w której deklaracje składane oficjalnie nie odpowiadają realnym poczynaniom, a tym bardziej intencjom. Dlatego też w zależności od źródeł, do których sięgamy (oficjalne enuncjacje, stanowisko zajmowane

<sup>18</sup>Przymiotnik „prorosyjski” także w tamtym zresztą wypadku wprowadza w błąd, sugerując zbieżność sformułowanych celów politycznych z poczynaniami Rosji. Sformułowana w początkach lat siedemdziesiątych teza Romana Wapińskiego (*Z dziejów tendencji nacjonalistycznych. O stanowisku Narodowej Demokracji w latach 1893–1939*, „Kwartalnik Historyczny” 1973/4, s. 830) uzyskała potwierdzenie w materiałach dostępnych od niedawna. W wypadku będącego kluczową tu postacią Dmowskiego wskazać tu można na przechowywaną w warszawskim Muzeum Niepodległości korespondencję, która wpływała doń w kluczowych latach 1915–1920. Interesującym zapisem antyrosyjskich fobii Dmowskiego są opublikowane kilka lat temu zapiski pamiętnikarskie brytyjskiego dziennikarza, Roberta Villona (E.J.Villon, *Spotkania, rozmowy i korespondencja z Romanem Dmowskim 1917–1922*, „Glaukopis” 2006/5–6, s. 7–63).

<sup>19</sup>Zob. A.Juzwenko, *Rosja w polskiej myśli politycznej lat 1864–1918*, [w:] *Polska myśl polityczna XIX i XX wieku...*, s.58–61.

w obrębie ścisłego grona współpracowników, rozważania publicystyczne, korespondencja, świadectwa osób mu bliskich), wyłaniający obraz może się różnić w istotnych szczegółach.

„Rekonstruując całość koncepcji, powinniśmy w każdym wypadku starać się oddzielić jej fasadę od tego, co stanowiło refleks systemu wartości. Skądinąd historyk starający się odtworzyć poglądy publicystów i ideologów jest i tak w sytuacji komfortowej ze względu na rozmiary pozostałej spuścizny pisarskiej, co daje możliwości selekcji wątków bardziej i mniej istotnych, śledzenia ich ewolucji, niekiedy także możliwych filiacji zewnętrznych – jeśli jesteśmy w stanie ustalić lektury bohatera, albo też określić, z czyimi poglądami w danym miejscu i momencie polemizuje.” Nie zawsze przecież jest tak, że postać poddawana analizie dostrzegała potrzebę utrzymywania kontaktu z politycznym elektoratem, pisząc wiele i w dodatku w zgodzie z podejmowanymi działaniami, a więc szczerze. Co jednak zrobić w sytuacji, gdy bohater jest konspiratorem z upodobania, nawyku i stylu działania i dopiero jego otoczenie interpretuje, czasem *ex post*, podejmowane decyzje. Czy są to miarodajne interpretacje? Jest to między innymi problem interpretacji poglądów Józefa Piłsudskiego, postaci kluczowej dla dziejów Polski pierwszej połowy XX stulecia. Jakkolwiek jego poczynania imponują rozmachem, nie można im też odmówić konsekwencji, można też wskazać na wspólny – co odnosi się także do środowisk uznających autorytet Pierwszego Marszałka – ich mianownik w postaci kategorii państwa<sup>20</sup>, uważanej za nadrzędną, istnieją jednak wciąż zasadnicze problemy ze spójną interpretacją wszystkich decyzji Piłsudskiego<sup>21</sup>, ryzyko błędu jest duże, a formułowane wnioski pozostaną w sferze lepiej lub gorzej udokumentowanych hipotez.

Sygnalizowane trudności są odbiciem szerszego problemu. Niestety, nie istnieje probierz pozwalający na ocenę szczerości enuncjacji polityków. Na szczęście nie musimy wyrokować w tej delikatnej materii. Nawet bowiem całkowicie cyniczna, nieoddająca poglądów postaci wypowiedź (założmy, że się takie przypadki niekiedy w odległych czasach zdarzały) zasługuje na uwagę. Nawet jeśli nie zawsze informuje o rzeczywistych poglądach twórcy przekazu, to jednak wiele mówi o oczekiwaniach jego odbiorców. Jest zatem interesująca dla badacza, a jej analiza może się obyć nawet bez wątpliwych prób psychologizowania i rozstrzygania kwestii, w których wyrokować nie sposób. Konieczne natomiast jest uważne śledzenie wszystkich istotnych kontekstów enuncjacji, jej uwarunkowań<sup>22</sup>, precedensów (jeśli były), a także ewentualnych skutków, pozwalających wyrobić sobie opinię o jej rzeczywistej wadze.

\* \* \*

---

<sup>20</sup>Zob. W. Paruch, *Myśl polityczna obozu piłsudczykowski*, Lublin 2005; W.T. Kulesza, *Koncepcje ideowo-polityczne obozu rządzącego w Polsce w latach 1926–1935*, Wrocław 1985.

<sup>21</sup>Sam w końcu miał z tym problemy, mówiąc w rozmowie z Arturem Śliwińskim o kilku postaciach składających się na jego psychikę, czasem zgodnych w opinii, czasem ze zmiennym powodzeniem walczących z sobą (A. Garlicki, *Od Brześcia do maja*, Warszawa 1986, s. 162–163).

<sup>22</sup>Naturalnie uwarunkowań bieżących, co oznacza śledzenie enuncjacji oraz wydarzeń równoległych lub wcześniejszych – chociaż zdarzyło mi się jakiś czas temu czytać pracę, w której nawet związki przyczynowo-skutkowe zostały zaburzone przez ilustrowanie enuncjacji późniejszymi wydarzeniami, przez wskazanie na nie jako przyczyny, determinujące określone stanowisko komentatora...

Dla autora pionierskiej syntezy polskiej myśli politycznej XIX wieku Wilhelma Feldmana osią narracji były dzieje „zmysłu niepodległości narodowej”, pomysłów na stworzenie „warunków własnego, samoistnego bytowania”<sup>23</sup>. Krystalizujące się u schyłku XVIII stulecia musiały walczyć o rząd dusz zarówno z wpływami obcymi, jak i z rodzimym kwietyzmem; ich tło stanowiły podejmowane uparcie próby ocalenia zagrożonej państwowości, później zaś jej przywrócenia; kolejny układ odniesień stanowiły współczesne im prądy ideowe, przyjmujące się (lub nie) na gruncie polskim, niejako oswajane w roli narzędzi ułatwiających zrozumienie świata oraz – z perspektywy zbiorowości – znalezienie skutecznych instrumentów przetrwania, ochrony kulturowego depozytu, a także walki o własne państwo w przyszłości. Synteza Feldmana wyrażała optykę ruchu niepodległościowego początku XX stulecia; ćwierć wieku później, gdy dawni spiskowcy i bojownicy o wolność mocno trzymali władzę, powołując się na nadrzędną wobec bieżących dążeń społeczeństwa ideę państwa, wymowa tej opowieści przestała być jednoznaczna. Z dążeń do niepodległości wcale bowiem nie wynikały sugestie co do tego, jak zorganizować własne państwo. Na kluczowe dla wielu czytelników książki w latach trzydziestych XX wieku pytanie, czy zasługi z przeszłości mogą uzasadniać dążenia do ustanowienia monopolu władzy, książka nie dawała odpowiedzi, jakkolwiek zawarta w niej wizja przeszłości, oceny poczynił poszczególnych środowisk politycznych – ogólnie rzecz biorąc – odpowiadała obozowi rządzącemu. Na innym poziomie i w rzetelniejszej postaci, podobnie jak publicystyka Władysława Poboga - Malinowskiego, książka stanowiła pokłosie sporu orientacyjnego; w realiach odrodzonej Polski w coraz większym stopniu anachronicznego. Trudno wciąż mówić o drodze do niepodległości we własnym państwie, w którym jednak pozostaje mnóstwo problemów do rozwiązania.

Z debatami lat dwudziestych i zwłaszcza trzydziestych jest inaczej – jako że znaczna część problemów dominujących wówczas w publicznych debatach zachowuje aktualność. Jakkolwiek współczesna Polska nie jest już państwem wielu narodowości i kwestie związane z ich aspiracjami i dążeniami, chociaż ważne, nie grożą już państwu niebezpiecznymi dlań komplikacjami, to wiele innych kwestii nadal wpływa na nasze życie zbiorowe. Dotyczy to zwłaszcza miejsca człowieka w społeczeństwie, granic wolności, roli przymusu wywieranego przez społeczeństwo poprzez instytucje państwa, a także inne struktury; relacji między światem pieniądza a światem pracy, możliwości realizacji prawa do zrzeszeń, granic pluralizmu – zarówno deklarowanych, jak i faktycznie zakreślanych – przez akceptację dialogu na partnerskich zasadach. Z tym wiąże się problem prawa do udziału w obiegu informacji, a także technik ograniczających możliwości korzystania z tego prawa. Wciąż żywe wydają się kwestie związane z pojmowaniem prawowitości władzy państwowej, dopuszczalnego zakresu jej uprawnień, a także relacji między „zwykłymi” obywatelami a grupą wyróżniającą się posiadaniem majątkiem, prestiżem społecznym czy udziałem w sprawowaniu władzy<sup>24</sup>. Jakkolwiek moda na elitaryzm w kształcie z lat trzydziestych minęła, problem pozostaje w mocy, chociaż inaczej postrzegany i rodzący odmienne niż kiedyś niebezpieczeństwa (*vide*

<sup>23</sup>W. Feldman, *Dzieje polskiej myśli politycznej 1864–1914*, 2 wyd., Warszawa 1933, s. 1.

<sup>24</sup>Rzecz jasna, także walorami ducha – w tym gotowością do walki nie tylko z obcą przemocą, ale i na froncie wewnętrznym, przeciw rodzimej bierności i bylejakości (Patrz Andrzej Wierzbicki, *Naród-państwo w polskiej myśli historycznej dwudziestolecia międzywojennego*, Wrocław 1978, s. 120-122).

interesująca diagnoza Christophera Lascha<sup>25</sup>). Dotyczy to także stosunku do tradycji, w tym także instytucji z tą tradycją się kojarzących, przede wszystkim Kościoła.

Przynajmniej od końca XIX stulecia istnieje problem relacji między tak zwaną kulturą wysoką a kulturą masową. Rozwój tej ostatniej wpływał także na kształt i jakość debaty publicznej, budząc niepokój moralistów. Jakkolwiek znaczną część podnoszonych argumentów z perspektywy czasu można uznać za przesadną – umasowienie polityki było bowiem funkcją jej demokratyzacji i nawet prymitywizacja argumentacji nie powinna być oceniana negatywnie, jeśli przyczyniała się do rozszerzania kręgu środowisk poczuwających się do odpowiedzialności za własne państwo. W kontekście zagrożeń XX stulecia demokratyzacja polityki nie była zatem zapowiedzią katastrofy<sup>26</sup>, przeciwnie – działała raczej na rzecz jej oddalenia. Piszę „raczej”, gdyż równoległe masowa kultura produkowała rozmaite medialne śmieci zatruwające publiczną debatę, narzucając wykrzywioną optykę w postrzeganiu świata: gdzie kwestie związane na przykład z polityką zagraniczną czy wewnętrzną schodziły na dalszy plan w obliczu wydarzeń prawdziwie niepokojących, takich jak niedyspozycja gwiazdy sportu albo kina. W połowie lat trzydziestych emocje w Polsce budził zarówno proces brzeski, jak i sprawa Gorgonowej; rozstrzygnięcie, czy zaznaczały się w ten sposób dokonujące się żywiolowo przeobrażenia o charakterze globalizacyjnym, czy była to tylko propagandowa manipulacja obozu rządzącego – zainteresowanego w absorbowaniu uwagi opinii publicznej głupstwami w oczywistej intencji uchronienia jej od trudu zadawania sobie kłopotliwych pytań – stanowiłoby interesujące przedsięwzięcie badawcze. Trudno powiedzieć, czy powstała książka mogłaby liczyć na odbiorców na tak spustoszonego rynku czytelnictwa jak obecny, natomiast z poznawczego punktu widzenia określenie rozmiarów wpływu różnych wątków pobocznych na kształt publicznej debaty byłoby przedsięwzięciem pozwalającym wiele się dowiedzieć i wiele zrozumieć.

Istotne jest więc, aby badacz uważnie wsłuchiwał się w puls debaty publicznej sprzed lat<sup>27</sup>, poprzeczając formułowanie wniosków uprzednim upewnieniem się, co interesowało ludzi, jak postrzegali świat i w jaki sposób wyrażali swoje myśli. Jakkolwiek nadmierna empatia kryje w sobie oczywiste niebezpieczeństwa, więcej problemów wiąże się raczej z tendencją do aroganckiego narzucania własnej miary wartości i własnych pojęć. Jeśli potrafimy zrozumieć ludzi rozwijających swą aktywność w innym od naszego czasie,

---

<sup>25</sup>Ch.Lasch, *Bunt elit*, Kraków 1997.

<sup>26</sup>Zob. F.Znaniński, *Upadek cywilizacji zachodniej. Szkic z pogranicza filozofii kultury i socjologii*, Poznań 1921.

<sup>27</sup>Niestety, wiele wskazuje na to, że mimo sygnalizowanych problemów i trudności będzie on i tak w o wiele lepszej sytuacji niż badacze, którzy za lat kilkanaście lub kilkadziesiąt będą próbowali rekonstruować polityczną debatę czasów nam współczesnych. Znacząca jej część odbywa się za pośrednictwem mediów elektronicznych, w tym takich (portale społecznościowe, blogi, posty pod komentarzami prasowymi, korespondencja elektroniczna), których zawartość nie jest przechowywana w sposób trwały. Obecnie jedno polecenie administratora sieci kasuje treści, które jeszcze niedawno pozostawały na papierze i po latach, przynajmniej w części, mogły być dostępne dla badaczy. Potrzeba instytucji, zbierającej i dokumentującej tego rodzaju świadectwa, wydaje się oczywista. Wiąże się to oczywiście z pewnymi trudnościami: szukanie odpowiedzi na pytania, takie jak jakich środków wymagałaby tego rodzaju działalność, jak prowadzić ją z uszanowaniem prawa prywatności, a także jak wyeliminowanie ryzyka nadużywania podobnych informacji do celów niemających nic wspólnego z nauką. Jest to duży problem.



będziemy w stanie nie tylko przekazać płynące od nich przesłanie, ale także – analizując zachowania oraz mechanizmy -dowiedzieć się czegoś więcej także o sobie.

#### LITERATURA

- [1] Bocheński A., *Między Niemcami a Rosją*, Warszawa 1937.
- [2] Colbern W.H., *Polska. Styczeń –sierpień 1939. Analizy i prognozy. Komentarze do wydarzeń attache wojskowego ambasady USA w Warszawie*, Warszawa 1986.
- [3] Feldman W., *Dzieje polskiej myśli politycznej 1864–1914*, 2 wyd., Warszawa 1933, s. 1.
- [4] Garlicki A., *Od Brześcia do maja*, Warszawa 1986.
- [5] Giertych J., *Tragizm losów Polski*, Pelplin 1936.
- [6] Goetel F., *Podznakiem faszyzmu*, Warszawa 1939.
- [7] Hertz A., *Żydzi w kulturze polskiej*, Paryż 1961.
- [8] Juzwenko A., *Rosja w polskiej myśli politycznej lat 1864–1918*, [w:] *Polska myśl polityczna XIX i XX wieku*.
- [9] Kawalec K., *Spadkobiercy niepokornych. Dzieje polskiej myśli politycznej 1918–1939*, Wrocław 2000.
- [10] Kulesza W.T., *Koncepcje ideowo-polityczne obozu rządzącego w Polsce w latach 1926–1935*, Wrocław 1985.
- [11] Casch Ch., *Bunt elit*, Kraków 1997.
- [12] Morawski K.M., *Źródło rozbiorów Polski. Studia i szkice z ery Sasów i Stanisławów*, Warszawa 1935.
- [13] *Narodowa Demokracja wobec nacjonalizmu niemieckiego*, „Dzieje Najnowsze” 1986/3–4.
- [14] Paruch W., *Myśl polityczna obozu piłsudczykowskiego*, Lublin 2005.
- [15] Villon E.J., *Spotkania, rozmowy i korespondencja z Romanem Dmowskim 1917–1922*, „Glaukopis” 2006/5–6.
- [16] Wapiński R., *Świadomość polityczna w II Rzeczypospolitej*, Łódź 1989.
- [17] Wata A., *Mój wiek. Pamiętnik mówiony. Część pierwsza*, Warszawa 1990.
- [18] Wierzbicki A., *Naród-państwo w polskiej myśli historycznej dwudziestolecia międzywojennego*, Wrocław 1978.
- [19] *Zaczyn” z czerwca 1937*, numery 22 i 24.
- [20] Zieliński H., *Słowo wstępne*, [w:] *Polska myśl polityczna XIX i XX wieku*, t.1: *Polska i jej sąsiedzi*, red. H.Zieliński, Wrocław 1975.
- [21] Znaniecki F., *Upadek cywilizacji zachodniej. Szkic z pogranicza filozofii kultury i socjologii*, Poznań 1921.

#### **POLITICAL THOUGHT - A MIRROR OF SOCIAL ASPIRATIONS AND DESIRES. SCIENTIFIC OPPORTUNITIES (AND BENEFITS), LIMITATIONS, BARRIERS, PITFALLS**

For a historian, the reason to research political thought is basically to expand the range of questions that, when answered, allow the past - including key occurrences and processes –to be explained more fully and with greater precision. If we determine how people used to think, we will understand how they behaved and why. A shortcoming commonly encountered in many attempts at reconstructing the past is the seemingly obvious, but nonetheless erroneous assumption that the basic rationality remains constant, and that people living in past times thought similarly to how we do today. This is especially

prevalent in contemporary history, due to the impression that the times we are trying to describe are essentially present-day. However, this impression may be wrong: even the set of terms and expressions used in colloquial communication changes significantly each 10-15 years. In the case of far-reaching changes in the political and social situation the matters complicate further, and the probability of a significant error being committed by a researcher increases significantly.

This is especially true in attempts to reconstruct a public debate. Even when having material traces of such a debate at our disposal (correspondence, diaries, programs of political parties, polemics, and most importantly the printed press) we can misunderstand their message (or at least not understand it fully) as long as we simply consider them as expressions of views, separated from their context or their current situation. Interpretations of public speeches (including commentaries) of politicians and ideologists are particularly affected by this. The statement that, for a politician, words are a tool of action rather than of sharing their thoughts is a truism. The situation surrounding a politician's actions forms a background to their words spoken publicly. In many cases it is the deciding factor of not just the content, but the form of the speech as well. Those were (and still are) different. A politician sometimes comments on the situation openly, sometimes with an allusion, and sometimes, believing that "historia magistra vitae est", through a mention of past events. In that last case, however, it is the current situation, and not the distant past, that is usually used as a reference for its interpretation.

It is obvious that all these nuances must be taken into consideration when reconstructing the views of either a person or a community. In case of communities it is vital to describe the mainstream views as well as the extremes, considering their evolution and all the individual differences that reflect how ideas varied within a movement. A defect found in many studies on the subject is to take the "average" of sorts from all the views found within a researched environment through blurring the differences and exposing how a doctrine's elements bonded with each other rather than how they were related to their surroundings and the evolving political situation.

**Keywords:** political thought, contemporary history, public debate, social aspirations and desires, research difficulties.

DOI:10.7862/rz.2015.hss.50

Przesłano do redakcji: listopad 2014

Przyjęto do druku: grudzień 2015

Алекс КОРНОВСКИ<sup>1</sup>

## **ДОВЕРИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА И ФАКТОРЫ, СТИМУЛИРУЮЩИЕ И ДЕСТИМУЛИРУЮЩИЕ ЕГО РАЗВИТИЕ**

Целью данной работы является представление основных атрибутов доверия как компонента социального капитала, а так же теоретический анализ на данную тему. Кроме того, определение понятия доверие. Определение и идентификация важнейших элементов доверия в организации. Выявление стимулирующих и де-стимулирующих факторов формирования доверия в организации, а так же рекомендации для восстановления утраченного ранее доверия в организации.

Первая часть статьи о доверии как части социального капитала. Содержит понятие и основные аспекты социального капитала. Определение важнейших элементов социального капитала в организации, таких как: вера, надежность, компетентность, надежность, предсказуемость, доброжелательность, социальные нормы и социальные связи. Кроме того, идентификация связей. Определение слабых и сильных связей. Различия между слабой и сильной связью, а так же прочность связей. Вторая часть на тему доверия. В ней представлены основные элементы доверия. Определение и выявление наиболее важных атрибутов доверия в организации, таких как: компетентность, добросовестность, надежность, честность и открытость, уязвимость, идентификация, контроль взаимности, удовлетворение, приверженность, бескорыстные отношения и отношения, основанные на обмене. Третья часть о факторах оказывающих влияние на доверие в организации. Включает в себя стимулирующие и де-стимулирующие факторы формирования доверия в организации, а так же наиболее важные рекомендации для восстановления утраченного ранее доверия в организации. Заключительная часть содержит выводы.

Теоретический анализ в тексте основан на исследованиях, которые можно встретить в польской и англоязычной литературе. Основным методом исследования является анализ литературы.

**Ключевые слова:** Социальный капитал, доверие в организации, элементы доверия, развитие доверия.

### **Социальный капитал**

В современной литературе можно встретить много определений понятия социального капитала, однако само понятие в современном понимании появилось лишь в 1916 году в работе Л. Ханифан, которая описывала сельские центры и сотрудничество соседей проживающих в сельской местности [Hanifan 1916].

Множество определений социального капитала в современной литературе можно разделить на три основные классификации. Функциональный подход Дж. Коулмана, парадигма коллективных действий Р. Патнэма и структурный подход П. Бурдьё.

---

<sup>1</sup>Алекс Корновски, аспирант Ягеллонского Университета в Кракове, e-mail: aleks.kornowski@uj.edu.pl

По мнению Дж. Коулмана социальный капитал определяется составляющими его функциями. Это множество различных субъектов, которые можно охарактеризовать двумя общими чертами. Все они содержат тот или иной аспект социальной структуры и укрепляют определенные действия людей в этой организации [Coleman 1990:302].

Однако самым популярным в литературе является подход Р. Патнэма, который популяризирует понятие социального капитала в своей работе „Боулинг в одиночку: Падение социального капитала Америки” (Bowling Alone: America’s Declining Social Capital, 1995), где автор утверждает, что социальный капитал основывается на таких элементах как сети взаимосвязи между людьми, нормы и ценности, которые в свою очередь влияют на всю общину.

#### **Основные элементы социального капитала**

Социальный капитал является многогранным понятием, включающим в себя в зависимости от автора то или иное количество составляющих элементов. Ниже представлены основные составляющие элементы социального капитала, которые можно встретить в литературе.

#### **Доверие**

Одним из основных элементов социального капитала является доверие. В научной литературе существует множество определений понятия доверие, ниже приведенная таблица 1, которая иллюстрирует автора и его определение понятия доверия.

Таблица 1: *Определение понятия доверия.*

Автор/авторы, источник	Определение
Fukuyama (1995)	Доверие это то, что существует в рамках определенного сообщества, честное поведение, основанное на нормах, которые соблюдают другие члены сообщества. Такие нормы могут иметь глубокий смысл. Например, могут касаться природы понятия Бог и справедливость, включать в себя светские и профессиональные стандарты, а так же кодексы поведения.
Weber, Deepak, Murnighan (2005)	Доверие является основой социального взаимодействия, ценным ресурсом, расположенным в организационных и межличностных отношениях.
Pillutla (2005)	Доверие также определяется как психическое состояние, которое выражает в ожидании и принятии слабостей относительно поведения другого человека в результате взаимодействий.
Hosmer(1995)	Доверие - это ожидание отдельных лиц, групп и целых организаций, в

	отношении поведения других лиц, групп, организаций. Мы считаем, что при принятии решения другая сторона будет основываться на этических принципах.
Lewicki, Bunkier (1996)	Доверие является определенным состоянием, выражающим позитивные ожидания от действий других людей.
Bhattacharya, Devinney (1998)	Доверие - это позитивное ожидание результата взаимодействия, которое характеризуется неопределенностью
Rotter (1980)	Доверие - это общее ожидание отдельных лиц либо групп о соблюдении устных либо письменных обязательств.

Источник: собственная работа.

### **Вера**

Вера и доверие являются одними из основных ценностей в жизни человека. Кроме того, вера - это важный элемент в процессе управления организацией, который основывается на планировании, определении и прогнозировании, а они в свою очередь опираются на веру. Вера часто является отправной точкой в действиях человека. Человек начинает действовать, только когда имеет определенную веру [Blackburn 1994].

### **Достоверность**

Достоверность основывается на способности партнерского взаимодействия исполнять свои обещания, беря во внимание предсказуемость и надежность человека [Ganesan, Hess 1997]. Достоверное поведение - это поведение, при котором действия согласуются с обещаниями, даже если в этих действиях отсутствует максимальная выгода [Francois, Zábojník 2005].

### **Надежность**

В свете безопасности надежность представляет собой убеждение о существовании определенного уровня личной безопасности. Работодатель ищет компетентных и надежных работников [Bugdol 2011].

### **Компетенция**

В литературе можно встретить множество определений понятия компетенция. В зависимости от сферы рассмотрения компетенции существует несколько определений. Например, в свете улучшения качества работы компетенция это - умения, навыки, ценности, интересы, знания, стили и личность. С другой стороны компетенция может проявляться в опыте, креативности, инновации, ответственности, предпринимательстве, профессионализме, коммуникабельности и напористости.

### **Предсказуемость**

По мнению К. Дикманна (2008) говоря о предсказуемости следует помнить о том, что прогнозы часто являются неточными. Когда работники что-то предвидят, это говорит лишь о том, что они оптимисты и им кажется, что они в состоянии быстрее достичь определенных целей. Также о предсказуемости часто говорится в

контексте организационного поведения, функционирования финансовых рынков, технических систем и тд.

#### **Доброжелательность**

Доброжелательность является одним из важнейших факторов влияющих на достоверность [Dirks, Skarlicki 2009]. Именно доброжелательность, будучи одним из важнейших элементов в процессе формирования доверия, несет в себе симпатию.

#### **Социальные нормы**

Социальные нормы являются очередным важным элементом социального капитала. Объединяют в себе множество разновидностей норм. Это могут быть как нормы обычаев, отражающих правила поведения человека, которые были сформированы под влиянием определенных культурных аспектов, так и нормы, глубоко укоренившиеся, в частности ценности как Бог и справедливость.

#### **Социальные связи**

Социальные связи являются очередным не менее важным составляющим элементом социального капитала. Социальные связи являются структурой, присутствующей в каждом обществе и благодаря которой существует обмен информации между членами данного общества.

Использование ресурсов социальной сети в индивидуальном контексте представлено в работах М. Грановеттара (1974) и Р. Бурта(1992). В своей работе М. Грановеттара (1974) представляет концепцию силы "слабых" связей (strengthofweakties). В своей работе автор отмечает, что лучший способ для поиска работы использование так называемых "слабых" связей, которые могут включать в себя друзей и знакомых. В свою очередь, вероятность найти работу используя "сильные" связи в значительной мере меньше, чем в случае с использованием "слабых" связей. Объяснить это можно спецификой "сильных и слабых" связей. "Сильная" связь включает в себя членов семьи и близких родственников. Такие люди характеризуются ограниченным кругом информации по причине схожих интересов, мировоззрений, убеждений и общих знакомых. Круг информации значительно шире в случае со "слабыми" связями, потому что такая сеть концентрирует гораздо больше людей с различными интересами и различными знакомыми, что увеличивает вероятность нахождения нужной работы.

Р. Бурт (1992) в своей работе обращает внимание на структуральные дыры, которые являются источником новой информации и открывают доступ к новым ресурсам. Акцентирует, что более "густая" связь может помешать развитию бизнеса.

Похожего мнения придерживается А. Портес (1998), который утверждает, что "густая" связь, избегая контактов с незнакомыми людьми, может быть барьером развития креативности. В то время как контакт членов общества с людьми за пределами общества является необходимым для дальнейшего развития социальных связей.

#### **Элементы доверия в организации**

Опираясь на научную литературу и исследования доверия как части социального капитала в организациях, следует отметить наличие базовых элементов доверия в процессе управления персоналом. Ниже представлены основные элементы доверия, которые играют важную роль в процессе управления персоналом в организации.

**Компетенция** - показывает уровень трудовых возможностей работника. Чем выше компетенция работников определенной организации, тем эффективней организация функционирует;

**Целостность** – отражает, насколько работник отождествляет себя с организацией как единое целое;

**Надежность** - это убеждение, что организация сдержит свое слово, сделав то, что обещала в прошлом. Очень часто менеджер не держит своего слова, о чем свидетельствует более 52% опрошенных работников [ELI 2012].

**Честность и открытость** - оценивается не только количество передаваемой информации со стороны менеджера, но и искренность во время передачи информации работнику;

**Уязвимость** - готовность организации, основываясь на культуре и поведении в межличностных отношениях, быть определенным образом уязвимой, основываясь на убеждениях, что другой человек, группа либо организация являются компетентными, открытыми, честными и придерживаются похожих норм и ценностей;

**Забота о работнике** - включает в себя чувства опеки, сопереживания, терпимости и безопасности. Также может проявляться в поддержке работника в трудной ситуации;

**Идентификация** - показывает насколько цели, нормы, ценности и убеждения работника соответствуют целям, нормам, ценностям и убеждениям организации, к которой он принадлежит;

**Контроль взаимности** - степень, в которой стороны договариваются о том, кто имеет законное право влиять друг на друга. Для более стабильных и позитивных отношений организаций и общества необходима определенная степень контроля;

**Удовлетворенность** - состояние, когда одна из сторон испытывает положительные чувства по отношению к другой, основанное на положительном опыте взаимодействия;

**Вовлеченность персонала** - состояние, когда одна из сторон верит, что существующие отношения несут в себе определенную ценность. Такое состояние мотивирует работников выполнять их работу как можно лучше.

**Отношения основанные на обмене.** В таком виде отношений одна из сторон предоставляет выгоду другой стороне только на основе уже ранее полученной выгоды от второй стороны, либо с целью получения таковой в ближайшем будущем. При положительном опыте отношений, основанных на обмене, взаимоотношения сторон могут преобразоваться в коммунальные отношения;

**Бескорыстные отношения.** Отношения, в которых каждая из сторон, независимо от собственного интереса, предоставляет выгоду другой стороне, беспокоясь о благополучии той стороны. Такой вид отношений очень важен для процесса управления персоналом в организации, так как способствует развитию доверия, нивелирует вероятность негативного поведения и конфликта внутри организации.

#### **Доверие в организации и факторы, оказывающие на него влияние**

Исследования, проведенные рядом ученых, показывают, что уровень доверия оказывает прямое влияние на эффективность организации. Так в организации с низким уровнем доверия, межличностные отношения мешают решению проблем, в

то время как в организации с высоким уровнем доверия, решения характеризуются эффективным и инновационным подходом Занд [Zand 1972].

На основе теоретического анализа литературы и исследований по проблеме развития доверия в организации, можно выделить факторы, способствующие и препятствующие развитию доверия в организации. Ниже представлены шесть основных факторов препятствующих развитию доверия в организации:

- **Низкий уровень коммуникации в организации.** Исследования доверия в организации, показывают, что одними из важнейших факторов препятствующих развитию доверия являются: отсутствие согласия и возможности найти общий язык. В исследовании, проведенным Мишра (Mishra 2000), коммуникации, как фактору развития доверия в организации отведено первое место.

- **Недобросовестность.** Проявляется в неискренней коммуникации и неисполнении ранее данных обещаний;

- **Нарушение конфиденциальности.** В докладе фирмы Кэн Бланчард (KenBlanchardCompany 2000) нарушение конфиденциальности является одним из важнейших факторов препятствующих развитию доверия;

- **Отсутствие кредита доверия.** Кредит доверия является одним из основных инструментов в управлении персоналом, его отсутствие, как со стороны руководителя, так и работника негативно сказывается на эффективности работы коллектива.

- **Высокая текучесть кадров.** Сокращение и высокая текучесть кадров оказывают негативное влияние на уровень доверия в организации Мишра (Mishra 2000);

- **Предыдущий негативный опыт в других организациях.** Часто конфликты, имевшие место в предыдущих организациях накладывают негативный отпечаток на уровень доверия работника. Человек, переживший конфликтные ситуации в прошлом, с опаской и недоверием относится к руководителю на новом рабочем месте.

В современной литературе можно встретить много советов о повышении уровня доверия в организации. Однако выбор факторов часто зависит от специфики деятельности организации. Основываясь на представленной литературе и исследованиях, можно выделить ряд основных, универсальных факторов способствующих развитию доверия в организации.

- **Высокий уровень коммуникации в организации;**
- **Безоговорочная поддержка, честность и открытость;**
- **Тренинги и обучение персонала;**
- **Высокий кредит доверия;**
- **Ясная система премирования работников;**
- **Высокий уровень предсказуемости и надежности;**
- **Высокий уровень сотрудничества внутри организации;**
- **Четко поставленные и сформулированные цели;**
- **Низкая текучесть кадров.**

В случае восстановления некогда утраченного доверия, кроме выше представленных факторов эксперты советуют обратить внимание на следующие три аспекта:

- **Прямолинейность со стороны лидера;**



- Обеспечение возможности для развития и самореализации в профессиональном плане всем подчиненным без исключения;
  - Признание лидером ранее совершенных ошибок.
- Очень важное место в процессе построения доверия отведено управляющему. Именно его слова, поступки оказывают непосредственное воздействие на работника. Поэтому только честный, ответственный и заботящийся о работнике менеджер способен поддерживать доверие в организации на высоком уровне.

### **Заключение**

Социальный капитал является новым, многогранным и перспективным с научной точки зрения понятием, включающим в себя определенный ряд элементов, где доверие является одной из основных составляющих. В свою очередь доверие базируется на нескольких составляющих элементах, которые были представлены в данной работе. В зависимости от автора исследования и специфики деятельности организации можно говорить о том или ином количестве составляющих доверия в организации.

Согласно авторам представленных исследований, существует определенный ряд факторов оказывающих влияние на уровень доверия в организации. В данной работе факторы, способствующие и препятствующие развитию доверия были представлены как стимулирующие и дестимулирующие факторы соответственно. Анализируя уже существующие факторы в организации с факторами, представленными выше можно избежать нежелательного явления снижения уровня доверия в организации либо восстановить некогда утраченное доверие. Следует помнить, что уровень доверия в организации оказывает непосредственное влияние на эффективность управления персоналом и успешное функционирование организации. Укрепление доверия является важным шагом в создании эффективной организации с качественной системой управления персоналом. Поэтому доверие должно рассматриваться как драгоценная особенность, являющаяся неотъемлемым элементом эффективной организации. Для достижения высокого уровня доверия необходимо затратить много времени, но достаточно лишь пары минут и одного необдуманного действия, чтобы его потерять. Представленные в данной работе факторы помогут идентифицировать слабые места в стратегии развития доверия, а также могут послужить пособием для поиска ключа к восстановлению уже утраченного доверия.

### **ЛИТЕРАТУРА**

- [1] Bhattacharya Rajeev, Devinney Timothy M. (1998), *A Former Model of Trust Based on Outcomes*, „Academy of Management Review”, nr 23(3) p. 459-472.
- [2] Blackburn S. (1994), *Oksfordzki słownik filozoficzny*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- [3] Boss R. W. (1977), Harvard Business Review.
- [4] Bourdieu P. (1985), *The Forms of Capital*. In: ed J.G. Richardson, *Handbook of Theory and Research for Sociology of Education*. New York, Westport, Connecticut, London: Greenwood Press.

- [5] Bugdol M. (2011), *Wymiary i Problemy Zarządzania Organizacją Opartą na Zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego 2011.
- [6] *Building Trust*, Ken Blanchard Company ,Global Headquarters, Escondido 2010.
- [7] Burt R. S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press.
- [8] Coleman J. S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- [9] Diekmann K. (2008), „*Shedidwhat? There is on way I would do that!*”, The Potential Interpersonal Harm Caused by Mispredicting One’s Behavior, „*Journal of Business Ethics*”, nr 80(1) p.309-322.
- [10] Dirks K. T. Skarlicki D. P., (2009), *The Relationship Between Being Perceived by Trustworthy by Coworkers and Individual Performance*, „*Journal of Management*”, nr 35(1), p.136-157.
- [11] Francois P., Zabochnik J., (2005), *Trust, Social Capital, and Economics Development*, „*Journal of European Economic Association*”, nr 1(3), p. 51-94.
- [12] Fukuyama F., (1995), *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*. NY: Free
- [13] Granovetter M., (1974), *Getting A Job: A Study of Contacts and Careers*, Cambridge, Mass:Harvard University.
- [14] Hanifan L.J., (1916), *The Rural School Community Center*, “*Annals of the American Academy of Political and Social Science*” No. 67.
- [15] Hitch C., (2012), *How to Build Trust in an Organization*, UNC, Kenan-Flagler Business School.
- [16] Hosmer L., T., (1995), *Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics*, „*Academy of Management Review*”, nr 20(2), p. 379-403.
- [17] Lewicki R., Bunkier B., Benedict (1996), *Developing and maintaining trust in work relations/Trust in organizations*, red.R. Kramer, T. Tyler, Newbury Park, CA: Sage, p. 114-139.
- [18] Lyman A., (2012), *The trustworthy leader: Leveraging the power of trust to transform your organization*, Jossey-Bass, San Francisco: CA.
- [19] Lyman A., (2003), *Building trust in the workplace*. Melcrum Publishing, Ltd. London: England.
- [20] Mishra, Jitendra and Morrissey, Molly A., (2000), *Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers*, Seidman Business Review: Vol. 6: Iss. 1, Article 9.
- [21] O’Neill M., (2009), *Five ways to build trust in the workplace*, Corsum Consulting.
- [22] Paine K., D., (2003), *Guidelines for Measuring Trust in Organizations*, The Institute for Public Relations, Gainesville.
- [23] Pillutla Madan M., (2005), *Trust/ Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, s.1.
- [24] Portes A., (1998), *Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology*. Annual Review of Sociology, vol. 24.
- [25] Putnam R., D., (1995), "Bowling Alone: America's Declining Social Capital," *Journal of Democracy*, vol. 6, no. 1.

- [26] Rotter Julian B., (1980), *Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility*, „American Psychologist”, nr 35(1), p.1-7.
- [27] *Trust in Workplace Survey*, ELI, USA, Georgia, 2012.
- [28] Weber M., Deepak M., Murnighan Keith J., (2005), *Normal Acts of Irrational Trust: Motivated Attributions and the Trust Development Process*, „Research of Organizational Behavior”, nr 2(26), p.75-101.
- [29] Zand, Dale E., (1972), „Trust and Managerial Problem Solving”. *Administrative Science Quarterly*, 17:2.

#### TRUST AS AN ELEMENT OF SOCIAL CAPITAL AND STIMULATING AND DESTIMULATING FACTORS

The aim of this article is presentation of the main attributes of trust as a component of social capital and theoretical considerations. The definition of trust has been given as well as the definition and identification of the most important elements of trust in organization. The first paragraph of the article includes the concept of social capital and its main aspects. The definition of the most important elements of social capital in organization, such as: faith, reliability, competence, predictability, goodwill, social norms and communication are quoted. The difference between the weak and strong and the strength of ties has been shown. The second part is about the basic elements of trust. Definition and identification of the most important attributes of trust in the organisation, such as: competence, integrity, reliability, honesty and openness, vulnerability, identification, control mutuality, satisfaction, commitment, communal and exchange relationships has been presented. The third part include stimulating and de-stimulating factors of trust in the organization and the most important recommendations for rebuilding lost trust in the organisation. The final part includes conclusions. The theoretical considerations in the publication are based on studies of Polish and foreign literature. The basic research method is the analysis of the literature.

**Keywords:** Social capital, trust in organisation, components of the trust, trust development.

#### ZAUFANIE JAKO ELEMENT KAPITAŁU SPOŁECZNEGO, A CZYNNIKI STYMULUJĄCE I DESTYMULUJĄCE ROZWÓJ ZAUFANIA

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie najważniejszych atrybutów zaufania jako elementu kapitału społecznego oraz bazy teoretycznej na ten temat. Ponadto, definicji pojęcia zaufania. Definicji oraz identyfikacji ważniejszych elementów zaufania w organizacji. Identyfikacji stymulujących oraz destymulujących czynników kształtowania zaufania w organizacji, a także zalecenia do odzyskania utraconego wcześniej zaufania w organizacji.

Pierwsza część artykułu dotyczy zaufania jako elementu kapitału społecznego. Zawiera definicję pojęcia oraz podstawowe aspekty kapitału społecznego. Ponadto, zawiera najważniejsze elementy kapitału społecznego w organizacji, takie jak: wiara, niezawodność, kompetencja, przewidywalność, życzliwość, normy społeczne oraz więzi społeczne. Dodatkowo zawiera identyfikację powiązań i określenie słabych oraz silnych więzi. Również w części tej jest przedstawiona różnica pomiędzy słabą a silną więzią oraz natężenie więzi. Druga część opracowania dotyczy zaufania. W owej części są przedstawione podstawowe elementy zaufania. Definicja oraz identyfikacja najważniejszych atrybutów zaufania w organizacji, takich jak: kompetencja, rzetelność, niezawodność, uczciwość i otwartość, wrażliwość, identyfikacja, kontrola wzajemności, zadowolenie, zaangażowanie, relacja wspólna oraz relacja wzajemna. W trzeciej części przedstawione są czynniki wywierające wpływ na poziom zaufania w organizacji. Zawiera czynniki stymulujące oraz destymulujące rozwój zaufania w organizacji, a także najważniejsze zalecenia do odzyskania utraconego wcześniej zaufania w organizacji. Część ostatnia

zawiera wnioski. Teoretyczna analiza w tekście opiera się na badaniach, które można spotkać w polskiej i anglojęzycznej literaturze. Podstawową metodą badawczą jest analiza literatury.

**Słowa kluczowe:** Kapitał społeczny, zaufanie w organizacji, elementy zaufania, rozwój zaufania.

DOI:10.7862/rz.2015.hss.51

Przesłano do redakcji: kwiecień 2014

Przyjęto do druku: grudzień 2015

**Beata PETRECKA<sup>1</sup>**  
**Urszula PIETRZYK<sup>2</sup>**  
**Justyna STECKO<sup>3</sup>**

## **PROBLEM TOŻSAMOŚCI EUROPY W ŚWIETLE ZAŁOŻEŃ POSTMODERNIZMU**

W artykule podjęty został problem tożsamości Europy w kontekście postmodernizmu. Autorki zwracają uwagę na wielorakie pojmowanie rozumienia Europy i kształtowania jej tożsamości. Kultura europejska jest pod coraz wyraźniejszym wpływem takich nurtów myślowych, które albo nie przystają do dawnego dziedzictwa europejskiego, albo wprost je kwestionują. Jednym z nich jest postmodernizm, który radykalnie odrzuca wcześniejszą kulturę Europy opartą na dziedzictwie chrześcijańskim. Autorki zaprezentowały w skrócie postmodernizm, w kontekście dziedzictwa europejskiej kultury klasycznej, jako jeden z nurtów, który może stanowić o przyszłej tożsamości Europy.

Postmodernizm to szeroki ruch myślowy, który powstał w ostatnich dekadach XX wieku jako krytyka poprzedzającego go modernizmu. Charakteryzują go trzy fundamentalne cechy: ahistoryzm, antyesencjalizm i antybinaryzm. Ahistoryzm to potępienie i odrzucenie tradycji i myślenia historycznego, które jest z nią związane. Antyesencjalizm z kolei oznacza odrzucenie modernistycznego dogmatu o istnieniu stałych zasad. Chodzi przy tym o zasady zarówno poznawcze, ontologiczne, artystyczne jak i religijne. Trzecia cecha, antybinaryzm, to negacja mitu przeciwstawienia: rozum – uczucia, prawda – fałsz, dobro – zło itp. Tego rodzaju przeciwstawienia prowadzą do nierozstrzygalnych problemów, między innymi w kwestii definicji sztuki i prawdy, a w konsekwencji do nietolerancji jako bezzasadnego uprzywilejowania uznanych wartości. W postmodernizmie oprócz wymienionych wyżej negacji występują dwie kluczowe afirmacje: aktualizm i kontekstualizm. Według pierwszego istnieje tylko teraźniejszość (aktualne „teraz”), według drugiego wszystko jest wypadkową wielorodnego i dynamicznego kontekstu, stanowi sumę przypadkowych relacji.

Znaczenia postmodernizmu w kształtowaniu się współczesnej tożsamości Europy nie można bagatelizować. Tym bardziej, że widoczne są jego wyraźne przejawy na kulturalnej arenie Europy, między innymi w postaci redukcjonistycznych wizji człowieka, relatywizmu poznawczego, aksjologicznego.

**Słowa kluczowe:** postmodernizm, tożsamość Europy, aksjologia.

---

<sup>1</sup>Dr Beata Petrecka, Zakład Współczesnych Procesów Społeczno – Ekonomicznych w Europie, Instytut Stosunków Międzynarodowych, Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno - Ekonomiczna w Jarosławiu, ul. Czarnieckiego 16, 37-500 Jarosław, tel. 16 624 46 40.

<sup>2</sup>Mgr Urszula Pietrzyk, Zakład Gospodarki Turystycznej i Hotelarstwa, Instytut Stosunków Międzynarodowych, Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno - Ekonomiczna w Jarosławiu, ul. Czarnieckiego 16, 37-500 Jarosław, tel. 16 624 46 40.

<sup>3</sup>Dr Justyna Stecko, Zakład Nauk Humanistycznych, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, ul. Poznańska 1, 35-084 Rzeszów, tel. 17 86 512 04, autor korespondencyjny, e-mail: jstecko@prz.edu.pl

## 1. WSTĘP

Tożsamość Europy, czy tożsamość europejska, to sprawa niezwyklej wagi zarówno dla Europejczyków, instytucji europejskich, wciąż trwających procesów integracji. Jest to również problem budzący wiele sporów i kontrowersji. Nie ma bowiem jednolitego rozumienia Europy ani jednej propozycji kształtowania jej tożsamości. Co istotne, kultura europejska jest pod coraz wyraźniejszym wpływem takich nurtów myślowych, które albo nie przystają do dawnego dziedzictwa europejskiego, albo wprost je kwestionują. Jednym z nich jest postmodernizm, który radykalnie odrzuca wcześniejszą kulturę Europy opartą na dziedzictwie chrześcijańskim. W artykule zarysowano w skrócie postmodernizm w kontekście dziedzictwa europejskiej kultury klasycznej jako jeden z nurtów, który może stanowić o przyszłej tożsamości Europy.

## 2. DZIEDZICTWO KULTURY KLASYCZNEJ

Przedmiotem licznych sporów prowadzonych przez reprezentantów świata nauki, polityki, różnej proveniencji ideologów jest to, czy dzisiejszą tożsamość Europy zasadzać na chrześcijańskiej tradycji, czy w szeroko rozumianej kulturze chrześcijańskiej wciąż można postrzegać fundamenty tej tożsamości. W sporze tym niepodważalne wydaje się jednak to, że w ciągu kilkunastu stuleci to właśnie chrześcijaństwo kształtowało kulturowy obraz Europy i europejską świadomość. Patrząc nieco szerzej, można powiedzieć, że – jak to wyraził pierwszy prezydent Republiki Federalnej Niemiec, Theodor Heuss – kultura europejska zasadza się „na trzech wzgórzach: Areopagu, Kapitolu i Golgocie”<sup>4</sup>. Jej korzenie sięgają bowiem do filozofii greckiej, rzymskiej wykładni prawa oraz religii chrześcijańskiej, a w tej ostatniej odnoszą się szczególnie do integralnej wizji człowieka. Synteza tych elementów pojawiła się już we wczesnym chrześcijaństwie<sup>5</sup>, jednak jej szersze bądź pełniejsze przyswojenie nastąpiło w późnym średniowieczu, kiedy to Europa zaczęła identyfikować się ze światem chrześcijańskim.

Wkład chrześcijaństwa w duchowo-materialną kulturę Europy powszechnie uznaje się za fundament kultury europejskiej<sup>6</sup>. Niewątpliwy jest jego wpływ na rozwój literatury pięknej, muzyki sakralnej, architektury, sztuk plastycznych, oświaty i edukacji, a przede wszystkim antropo- i wspólnototwórczy wymiar oparty na chrześcijańskich wartościach<sup>7</sup>. Wśród nich, jako współtworzących wspólne dziedzictwo Europy, Paweł VI wymienia między innymi godność człowieka, autonomię ludzkiego sumienia, idee prawdy, braterstwa i równości, indywidualną i społeczną sprawiedliwość<sup>8</sup>. Jak zauważa Marian Rusecki, Europa jako jedność kontynentalno-kulturowa tworzyła się w długotrwałym

<sup>4</sup> P. Hahne, *Dość tej zabawy. Koniec społeczeństwa przyjemności*, Księgarnia św. Jacka, Katowice 2007, s. 51.

<sup>5</sup> H. Kiereś, *Modernizm vs. postmodernizm a chrześcijaństwo*, [w:] *Uniwersalizm chrześcijaństwa wobec alternatywnych propozycji współczesności*, red. R.T. Ptaszek, M. Piwowarczyk, Wydawnictwo KUL, Lublin 2012, s. 102.

<sup>6</sup> Z. Krzyszowski, *Kościół w funkcji kulturotwórczej*, [w:] *Kościół w czasach Jana Pawła II*, red. M. Rusecki, K.C. Kaucha, J. Mastej, Wydawnictwo KUL, Lublin 2005, s. 303.

<sup>7</sup> M. Rusecki, *Chrześcijaństwo jako fundament Europy*, [w:] *Uniwersalizm chrześcijaństwa wobec alternatywnych propozycji...*, s. 54–84; M. Rusecki, *Chrześcijańskie wartości podstawą jedności Europy*, [w:] *Chrześcijaństwo a jedność Europy*, red. E. Cyran, A. Czaja, P. Gutowski, Wydawnictwo KUL, Lublin 2006, s. 213–240.

<sup>8</sup> Paweł VI, *Bezpieczeństwo, współpraca i pokój drogą Europy* (1 VIII 1975), [w:] idem, *Nauczanie społeczne*, t. 2, Warszawa 1978, s. 62.

procesie, który charakteryzował się przenikaniem wartości chrześcijańskich do różnych obszarów kultury jej narodów. Wartości te zespoliły się z Europą na tyle, że „jawią się jako naturalne, kulturowe i europejskie”<sup>9</sup>, a chrześcijaństwo stało się nośnikiem i strażnikiem europejskiej tożsamości<sup>10</sup>.

Trzeba jednak zaakcentować dwie kwestie. Po pierwsze na chrześcijaństwo nie można patrzeć jak na ideowy monolit. Rozpadło się ono na trzy tradycje – bizantyjsko-prawosławną, protestancką i katolicką – co miało wpływ na kulturę Europy, a przede wszystkim zaowocowało zróżnicowanymi zasadami życia społecznego. Dla przykładu można podać związek protestantyzmu z kapitalizmem i liberalizmem oraz prawosławia z cesaropapizmem. Skutkiem tego stanu rzeczy była utrata jedności cywilizacyjnej przez europejską kulturę<sup>11</sup>. Po drugie od XVIII wieku chrześcijaństwo przestało być dominującym nośnikiem „europejskiego wyobrażenia o sobie”. Od tego czasu wyznacznikiem europejskości stały się między innymi rozwój techniki, nowoczesnej państwowości, dążenia narodów do suwerenności, nowych sposobów dominacji zewnętrznej i wewnętrznej<sup>12</sup>. Nie znaczy to, aby chrześcijaństwo zostało całkowicie wyparte z współtworzenia europejskiej tożsamości. Przeciwnie, kultura Europy nowożytnej i współczesnej to pole jego ciągłej obecności oraz konfrontacji z modernizmem i postmodernizmem<sup>13</sup>. Dziś postmodernizm jest – jak się zdaje – nurtem szczególnie dominującym, który stwarza pole kształtowania się tożsamości współczesnej Europy w kontrpropozycji do jej chrześcijańskiego dziedzictwa. Patrząc nieco szerzej – postmodernizm jest negacją kultury wypracowanej przez chrześcijaństwo (choć przede wszystkim i pierwotnie negacją modernizmu) i próbą zastąpienia jej przez „nowy porządek”.

Na gruncie chrześcijaństwa ukształtowała się tak zwana kultura klasyczna – rezultat zasygnalizowanej już wcześniej syntezy greckiej filozofii i dorobku Rzymian w dziedzinie prawa ze Starym i z Nowym Testamentem. W centrum tej syntezy mieści się personalistyczna wizja człowieka i społeczeństwa. Według personalizmu chrześcijańskiego człowiek stanowi jedność duchowo-cieleśną, jest bytem osobowym, koniecznościowo związanym z Bogiem jako Stwórcą i ostatecznym celem życia człowieka. Nerozerwalne w ludzkim bycie są aspekt cielesny i duchowy, w duchowym wymiarze natomiast nerozerwalne są rozumność i wolność, które stanowią o jego osobowej godności i transcendencji. Jako taki człowiek jest celem wszelkiego działania, dobrem w sobie i dla siebie<sup>14</sup>. Rozumność i nieredukowalność człowieka przejawiają się w fundamentalnych dziedzinach jego racjonalnego działania: poznaniu teoretycznym kierowanym wartością prawdy, religii jako transcendowaniu ku Bogu, moralności z naczelną wartością dobra oraz sztuce, którą wyznacza wartość piękna oraz dążenie do

<sup>9</sup> M. Rusecki, *Chrześcijaństwo jako fundament ... op. cit.*, s. 83.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 53.

<sup>11</sup> H. Kiereś, *op. cit.*, s. 102.

<sup>12</sup> A. Wiktorska-Święcicka, *Wyznaczanie granic i konstruowanie tożsamości Europy*, [w:] *Procesy integracyjne i dezintegracyjne w Europie*, red. A. Paczeński, M. Klimowicz, OTO-Wrocław, Wrocław 2014, s. 25.

<sup>13</sup> H. Kiereś, *op. cit.*, s. 97.

<sup>14</sup> M.A. Krąpiec, *Człowiek i prawo naturalne*, Lublin 1975, s. 178.

doskonalenia świata<sup>15</sup>. Naturalnym miejscem aktualizowania przejawów rozumnej aktywności człowieka, jego osobowych potencjalności, jest społeczeństwo, które stanowi zarówno twór, jak i kontekst działalności ludzkiej. Relacja między społeczeństwem a osobą jest w kulturze klasycznej wyraźnie określona: społeczność służy człowiekowi, nie odwrotnie. W tym tkwi charakterystyczna cecha kultury chrześcijańskiej – wszystkie instytucje, kolektywy są podporządkowane dobru osoby, są dla człowieka<sup>16</sup>. Mówiąc inaczej, klasyczna koncepcja bytu społecznego zakłada – w myśl personalizmu – społeczną (państwową) troskę o naukę, moralność, pochodne od niej prawo pozytywne, sztukę, a także – ze względu na złożoność materialno-duchową człowieka – o jego dobrobyt materialny, zdrowie itp.<sup>17</sup>. Tak rozumiane społeczeństwo stanowi dobro wspólne i jednocześnie powszechnie ważne kryterium oceny cywilizacji i kultury<sup>18</sup>.

Należy również dodać, że kultura chrześcijańska (klasyczna) wprowadziła trwałe system wartości i norm oparty na prawie naturalnym jako niezależny, to jest niekonstytuowany twórczo przez rozum, a stanowiący pewnego rodzaju odbicie (partycypację) w rozumnej naturze człowieka odwiecznego porządku (ładu). Święty Tomasz z Akwinu zdefiniował je jako *participatio legis aeternae in rationali creatura*<sup>19</sup>. Przejawia się ono jako rozumna inklinacja ludzkiej natury do współmiernego dla człowieka dobra (*bonum est faciendum, malum vitandum*)<sup>20</sup>.

Sformułowana w łonie chrześcijaństwa kultura klasyczna została zakwestionowana najpierw przez modernizm, a następnie przez negujący go z kolei postmodernizm. Zarzutem modernizmu jest bezsilność chrześcijaństwa wobec zła społecznego i odwołanie człowieka od doczesnego życia. Wprawdzie – jak przyznają przedstawiciele postmodernizmu – chrześcijaństwo rozpoznało zło oraz jego odmiany, jednak nie zaproponowało efektywnej metody walki z nim, a tylko miraż jakiegoś innego świata, w którym zła już nie będzie. Postmoderniści z kolei twierdzą, że chrześcijaństwo uległo dezaktualizacji, człowiek stał się dla samego siebie bogiem, a współczesna kultura ma laicki charakter. Twierdzą również, że chrześcijaństwo jest pokrewne modernizmowi, który przez postmodernizm jest definitywnie odrzucony<sup>21</sup>.

### 3. PERSPEKTYWA POSTMODERNISTYCZNA

Postmodernizm to szeroki ruch myślowy, który powstał w ostatnich dekadach XX w. jako krytyka poprzedzającego go modernizmu. Ten ostatni jest kojarzony przez postmodernistów z reprezentowaną przez racjonalizm ideologią oświecenia, pozytywizmem (scjentyzmem) oraz utopizmem. Pojęcie modernizmu rozciągają jednak na każdą systemową i maksymalistyczną filozofię, która przedstawia ogólną teorię

<sup>15</sup> H. Kiereś, *Modernizm i postmodernizm a kultura klasyczna*, [w:] idem, *Trzy socjalizmy*, Fundacja „Lubelska Szkoła Filozofii Chrześcijańskiej”, Lublin 2000, s. 85.

<sup>16</sup> M.A. Krąpiec, *Ludzki wymiar kultury chrześcijańskiej – wspólnego dziedzictwa narodów Europy*, [w:] *Żeby nie ustała wiara*, red. J. Homerski, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 1989, s. 67.

<sup>17</sup> H. Kiereś, *Personalizm czy socjalizm? U podstaw życia społecznego*, Polskie Wydawnictwo Encyklopedyczne, Radom 2001, s. 49.

<sup>18</sup> H. Kiereś, *Modernizm i postmodernizm a kultura klasyczna...*, s. 84–85.

<sup>19</sup> *Summa theologica*, I–II, q. 91, a.2.

<sup>20</sup> M. Krąpiec, *O tomistyczną koncepcję prawa naturalnego*, [w:] *W nurcie zagadnień posoborowych*, red. B. Bejze, t. 2, Warszawa 1968, s. 20.

<sup>21</sup> H. Kiereś, *Modernizm vs. postmodernizm...*, s. 102–103.



rzeczywistości. Według postmodernizmu tego rodzaju myślenie obarczone jest „totalitarną mentalnością ateńską”, kultem prawdy obiektywnej, wiarą w zbawczą moc „wielkich narracji” lub „filozofii wyrokujących”<sup>22</sup>. Postmoderniści demaskują wprawdzie fałszywe nadzieje pokładane w rozumie, redukcjonistyczne antropologie i opresyjne wizje społeczne, ale na równi stawiają między innymi projekty totalitarne i kulturę klasyczną (jako przejaw totalitarnej mentalności ateńskiej).

Postmodernizm charakteryzują trzy fundamentalne cechy: ahistoryzm, antyesencjalizm i antybinaryzm. Ahistoryzm to potępienie i odrzucenie tradycji i myślenia historycznego, które jest z nią związane. Tradycja ta sięga według postmodernistów Platona i platonizmu. W rezultacie właściwie całe dzieje myśli europejskiej traktują jak ciąg błędów, które należy demaskować i eliminować dla ochrony kultury dzisiejszej. Szczególnym polem krytyki jest Oświecenie z jego ideologizmem i utopizmem, poznawczym i antropologicznym optymizmem oraz teleologiczną historiozofią, w myśl której dzieje mają jakiś transcendentny cel (sens). Antyesencjalizm z kolei oznacza odrzucenie modernistycznego dogmatu o istnieniu stałych zasad. Chodzi przy tym o zasady zarówno poznawcze, ontologiczne, artystyczne, jak i religijne. Zasady takie były w modernizmie traktowane jako uniwersalne przyczyny wzorcze cywilizacyjnych i kulturowych działań człowieka, to natomiast prowadziło według postmodernistów do mechanizacji i totalizacji życia społecznego. Postmodernistyczny antyesencjalizm znajduje wyraz w hasłach głoszących nadejście ery śmierci kultury, wyczerpania jej możliwości. Myśl Zachodu, jak twierdzą postmoderniści, wyczerpała już wszystkie możliwości kreowania nowych struktur kulturowych i wkracza w czasy posthistoryczne: „totalnej konwersji”, „uniwersalnej symulacji”, „labiryntu”, doraźności, konwencjonalności, bezinteresownej kreatywności, tolerancji itp. Wraz z twierdzeniem o wyczerpaniu się kultury pojawiają się hasła „śmierci” Boga, człowieka, sztuki, moralności, Trzecia cecha – antybinaryzm – to negacja „mitu przeciwstawień: podmiot – przedmiot, rozum – uczucia, prawda – fałsz, piękno – brzydota, dobro – zło itp. Tego rodzaju przeciwstawienia (obsesja binaryzmu) prowadzi do nierozstrzygalnych problemów, między innymi w kwestii definicji sztuki i prawdy, a w konsekwencji do nietolerancji jako bezzasadnego uprzywilejowania uznanych wartości<sup>23</sup>.

Oprócz wymienionych już negacji na postmodernizm składają się dwie kluczowe afirmacje: aktualizm i kontekstualizm. Według pierwszego istnieje tylko terażniejszość (aktualne „teraz”), według drugiego wszystko jest wypadkową wielorodnego i dynamicznego kontekstu, stanowi sumę przypadkowych relacji. Jeśli odnieść założenia postmodernizmu do człowieka, można powiedzieć, że jest on tylko jakąś wypadkową wewnętrznych i zewnętrznych tendencji i sił, bez odniesienia do absolutnego celu. Jak pisze Henryk Kiereś: „człowiek jako wypadkowa sił i tendencji żyje w wiecznym ‘teraz’, a więc jest pozbawiony transcendencji – żyje horyzontalnie” jako „żyjący chwilą” konsument-turysta, który kieruje się tzw. opcjami, zgodnie z zasadą pożytku i przyjemności<sup>24</sup>.

Krytycy postmodernizmu dostrzegają słuszność odcinania się od modernizmu, zwłaszcza .jego oświeceniowej odmiany. Zarzucają mu natomiast jawny subiektywizm

<sup>22</sup> H. Kiereś, *Postmodernizm*, Powszechna Encyklopedia Filozofii, Polskie Towarzystwo Tomasa z Akwinu, [www.ptta.pl/pef/pdf/p/postmodernizm.pdf](http://www.ptta.pl/pef/pdf/p/postmodernizm.pdf).

<sup>23</sup> *Ibidem*.

<sup>24</sup> H. Kiereś, *Personalizm czy socjalizm...*, s. 32.

oraz relatywizm poznawczy i moralny, a także antyhumanizm, indywidualizm i społeczny anarchizm oraz ostatecznie – kulturowy nihilizm<sup>25</sup>. Rzeczywiście reperkusje postmodernizmu są niewątpliwie doniosłe, a przy tym niebezpieczne. Przedstawiana przez niego rzeczywistość to – jak można powiedzieć – czysta kreacja. Prawda, obiektywność, dobro i zło w gruncie rzeczy nie istnieją. „Śmierć” Boga, moralności, człowieka itp. otwiera drogę do dowolnej interpretacji rzeczywistości. Wieloznaczność i relatywizm podniesione są do rangi najwyższych wartości, z kolei klasyczne wartości (prawda, dobro, piękno) uznawane są za bezużyteczne, podobnie jak odpowiadające im dziedziny nauki (filozofia, etyka, estetyka). W rezultacie pojawia się aksjologiczny relatywizm. Ten natomiast prowadzi do przesadnej tolerancji, co odzwierciedla coraz wyraźniej życie dzisiejszych społeczeństw. W miejsce moralności pojawia się ironiczny pragmatyzm, w którym zatarciu ulegają różnice i granice między elementarnymi wartościami i normami a konwenansami dobrego zachowania. Usunięcie poznania obiektywnego i prawdy z poznania (zastępuje je pluralizm poznawczy), co miałoby zagwarantować pełną swobodę tworzenia, to kolejny wyznacznik postmodernistycznego projektu, który prowadzi wprost do subiektywizmu i agnostycyzmu<sup>26</sup>.

Postmodernizm jest w istotnym wymiarze teorią społeczną. Taką, która ostatecznie dokonuje redukcji człowieka do określonych aspektów, odchodząc od jego integralnego ujęcia (jako jedności duchowo-materialnej). W gruncie rzeczy jedynym celem człowieka w tej teorii społecznej jest nieograniczona materialna konsumpcja, a sposób realizacji tego celu stanowi totalitarna socjalizacja życia. Henryk Kiereś wyjaśnia to w taki sposób: „Postmodernizm zachowuje ideowy depozyt modernizmu: konsumpcjonizm, a chce – jak deklarują jego zwolennicy odrzucić jego metodę społeczną [...]. W miejsce totalitaryzmu proponuje demokrację opartą na relatywizmie, czyli tezie o równości (równoprawności wszystkich punktów widzenia w zakresie prawdy, dobra moralnego, piękna i religii, a ponieważ relatywizm prowadzi w życiu społecznym do anarchizmu, demokracja wnosi terror większości, a więc jedynie inny totalitaryzm!<sup>27</sup>”. O tym, co jest dobre, piękne, prawdziwe, decyduje większość w wyniku ugody, problem jednak z tym, że z ludzkich konwencji i uzgodnień nie wynikają ani prawda, ani dobro. Trzeba przy tym dodać, że postmodernizm odznacza się utopijną wiarą swoich przedstawicieli w wyłączną słuszność ich propozycji zreformowania człowieka i przebudowy kultury.

Nietrudno zauważyć, że postmodernizm jest radykalną negacją tradycji kultury klasycznej, zresztą – jak już wspomniano – zalicza ją do modernizmu. Miejsce klasycznego racjonalizmu zajmuje postmodernistyczny irracjonalizm, miejsce integralnego rozumienia osoby – redukcjonizm, moralność opartą na trwałych podstawach „wiecznego prawa” zastępuje relatywizm, kulturę rozumianą jako racjonalne przetwarzanie rzeczywistości i doskonalenie osobowego potencjału – chaos i dowolność nieograniczana żadnymi wartościami. Ale postmodernizm jest nie tylko negacją kultury klasycznej. Jest też – mówiąc kolokwialnie – kandydatem do budowania dzisiejszej tożsamości Europy.

Problem jeszcze bardziej się uwyraźni, gdy weźmie się pod uwagę, że w dzisiejszym myśleniu o europejskiej tożsamości podejście konstruktywistyczne zyskuje przewagę nad esencjalistycznym. To drugie zakłada, że Europa jest pewnym trwałym bytem, który

<sup>25</sup> Idem, *Postmodernizm...*

<sup>26</sup> Idem, *Personalizm czy socjalizm...*, s. 53.

<sup>27</sup> *Ibidem*, s. 55.

konstytuują stałe elementy europejskiej kultury, tworzące pewien europejski charakter czy europejską naturę. Podkreśla się jednak to, że esencjalistyczna koncepcja tożsamości nie jest adekwatna. Zbyt różnorodne jest dziedzictwo europejskie i zbyt znaczące podziały wewnątrz Europy. Stąd wśród badaczy większą popularnością cieszy się podejście konstruktywistyczne, które odrzuca twierdzenie o istnieniu niezmiennej „esencji” Europy, a koncentruje się na kształtowaniu europejskiej tożsamości. Tożsamość rozumie się tutaj jako ciągły proces, a jej istotną cechą jest nieustanne przeobrażanie się. Zwolennik konstruktywistycznego podejścia, Edgar Morin, uznaje poszukiwanie „charakteru europejskiego” za zbyt proste, a wprost szkodliwe, bo grozi ono wyjąłowieniem samej Europy. Jeśli nawet wydaje się, że jakiś specyficzny atrybut Europy istnieje, to z pewnością wyłoni się równocześnie jego przeciwieństwo, które również wykaże specyficzną europejską charakterystykę. Według Morina Europa jest wielopłaszczyznowym tworem, który skupia różnorodności i integrowanie sprzeczności. Europa jest twórcą i rezultatem różnorodnych interakcji między opozycyjnymi postawami, wartościami, kategoriami – takimi jak racjonalność i religia, partykularyzm i uniwersalizm, mit i krytyczna refleksja, jednostka i wspólnota. Jeśli można mówić o jakiejś specyfice Europy, to są nią ciągłość oraz intensywność dialogu, zdolność do dyskusji oraz krytycznej refleksji. Według Morina Europa zbudowana na bazie kulturowego dialogu powinna dialog ten kontynuować<sup>28</sup>.

Jak podkreśla Aldona Wiktorska-Święcka, tożsamość, rozumiana jako dyskursywnie dokonywana, wymaga potwierdzenia przez europejską opinię publiczną<sup>29</sup>. Jest to niewątpliwie warunek konieczny jej ukonstytuowania się. Ale stwarza to również niebezpieczeństwo osadzenia w świadomości Europejczyków groźnych konstruktów, wśród których pojawia się między innymi postmodernizm, nurt obecny już bardzo wyraźnie w Europie. Mówiąc inaczej, konstruktywistyczny paradygmat tożsamości europejskiej to otwarta brama dla ideologii postmodernistycznej, którą opinia publiczna również dobrze może odrzucić, jak i zaakceptować. W tym kontekście postmodernizm można traktować jako współczesne zagrożenie dla tożsamości Europy, która – historycznie rzecz biorąc – jest kolebką racjonalności i pielęgnowała ją przez wiele stuleci. Można i powinno się na niego patrzeć jak na negację (możliwą) dziedzictwa europejskiego zbudowanego na kulturze klasycznej, a wreszcie postrzegać jako drogę do nihilizmu, na którym nie można zbudować żadnej tożsamości.

#### 4. ZAKOŃCZENIE

Niełatwo zdefiniować, czym jest Europa. Trudności pojawiają się w wypadku delimitacji geograficznej, a także na płaszczyźnie delimitacji społeczno-kulturowej. Wiele znaków zapytania pojawia się podczas określania tożsamości Europy. Tradycyjnie poszukuje się jej źródeł w antyku i średniowieczu, zwłaszcza w tak zwanej kulturze klasycznej. Tożsamość europejska odznacza się jednak specyficzną dynamiką i nie sposób zamknąć jej w „granicach” dawnych epok. Dziś wyraźnie mówi się o potrzebie tworzenia tożsamości Europy i świadomości europejskiej adekwatnie do postępujących procesów integracji między europejskimi narodami. Odwołanie się w tym procesie do dziedzictwa kultury klasycznej można traktować jako istotny, niezbywalny warunek. Trzeba jednak

<sup>28</sup> E. Morin, *Penser l'Europe*, Gallimard, Paris 1990, s. 22–38.

<sup>29</sup> A. Wiktorska-Święcka, *op. cit.*

mieć na uwadze, że konkurują z nim nowe nurty myślowe, które prezentują własne propozycje. Część z nich stanowi dopełnienie tradycji klasycznej, ale są i takie, które ją kwestionują. Do tych ostatnich należy postmodernizm. Jego znaczenia w kształtowaniu się współczesnej tożsamości Europy nie można bagatelizować. Tym bardziej że widoczne są jego wyraźne przejawy na kulturalnej scenie Europy, między innymi w postaci redukcjonistycznych wizji człowieka, relatywizmu poznawczego i aksjologicznego. Dla przykładu można wymienić choćby rozpowszechniającą się ideologię gender, odradzanie się myślenia mitologicznego czy – jak zauważają niektórzy – myślenie neopogańskie. Postmodernizm ze swoim nihilizmem kulturowym może stanowić istotne zagrożenie dla kształtowania tożsamości europejskiej, tym bardziej że radykalnie odrzuca cenne dziedzictwo Europejczyków starożytności i średniowiecza.

### BIBLIOGRAFIA

- [1] Hahne P., *Dość tej zabawy. Koniec społeczeństwa przyjemności*, Księgarnia św. Jacka, Katowice 2007.
- [2] Kiereś H., *Modernizm i postmodernizm a kultura klasyczna*, [w:] idem, *Trzy socjalizmy*, Fundacja „Lubelska Szkoła Filozofii Chrześcijańskiej”, Lublin 2000.
- [3] Kiereś H., *Modernizm vs. postmodernizm a chrześcijaństwo* [w:] *Uniwersalizm chrześcijaństwa wobec alternatywnych propozycji współczesności*, red. R.T. Ptaszek, M. Piwowarczyk, Wydawnictwo KUL, Lublin 2012.
- [4] Kiereś H., *Personalizm czy socjalizm? U podstaw życia społecznego*, Polskie Wydawnictwo Encyklopedyczne, Radom 2001.
- [5] Kiereś H., *Postmodernizm*, Powszechna Encyklopedia Filozofii, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, [www.ptta.pl/pef/pdf/p/postmodernizm.pdf](http://www.ptta.pl/pef/pdf/p/postmodernizm.pdf).
- [6] Krąpiec M., *O tomistyczną koncepcję prawa naturalnego*, [w:] *W nurcie zagadnień posoborowych*, red. B. Bejze, Warszawa 1968, t. 2.
- [7] Krąpiec M.A., *Człowiek i prawo naturalne*, Lublin 1975.
- [8] Krąpiec M.A., *Ludzki wymiar kultury chrześcijańskiej – wspólnego dziedzictwa narodów Europy*, [w:] *Żeby nie ustąpiła wiara*, red. J. Homerski, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 1989.
- [9] Krzyszowski Z., *Kościół w funkcji kulturotwórczej*, [w:] *Kościół w czasach Jana Pawła II*, red. M. Rusecki, K.C. Kaucha, J. Mastej, Wydawnictwo KUL, Lublin 2005.
- [10] Morin E., *Penser l'Europe*, Gallimard, Paris 1990.
- [11] Paweł VI, *Bezpieczeństwo, współpraca i pokój drogą Europy* (1 VIII 1975), [w:] idem, *Nauczanie społeczne*, t. 2, Warszawa 1978.
- [12] Rusecki M., *Chrześcijańskie wartości podstawą jedności Europy*, [w:] *Chrześcijaństwo a jedność Europy*, red. E. Cyran, A. Czaja, P. Gutowski. Wydawnictwo KUL, Lublin 2006.
- [13] *Summa theologica*, I–II, q. 91, a.2.
- [14] Wiktorska-Święcicka A., *Wyznaczanie granic i konstruowanie tożsamości Europy*, [w:] *Procesy integracyjne i dezintegracyjne w Europie*, red. A. Pacześniak, M. Klimowicz, OTO-Wrocław, Wrocław 2014.

### THE PROBLEM OF EUROPEAN IDENTITY IN THE LIGHT OF POSTMODERNISM ASSUMPTIONS

The article has tackled the problem of European identity in the context of postmodernism. The authors draw attention to the multiple understanding of Europe and shaping its identity. European culture is under more and more pronounced influence of such currents of thought that either do not fit into the old European heritage, or simply deny them. One of them is postmodernism, which radically rejects the earlier culture of Europe based on Christian heritage. The authors presented postmodernism in short, in the context of the heritage of European classical culture, as one of the currents which can decide on future identity of Europe. Postmodernism is a broad movement of thought which was created in the last decades of the twentieth century as criticism preceding modernism. It is characterized by three fundamental features: ahistoricism, anti-essentialism and anti-binarism. Ahistoricism this is a condemnation and rejection of tradition and historical thinking associated with it. Anti-essentialism, in turn, means the rejection of modernist dogma of the existence of permanent rules. This involves cognitive, ontological, artistic and religious principles. The third feature anti-binarism is a negation of the myth of opposition: reason - feelings, true - false, good - evil, etc. Such an opposition leads to undecidable problems, including the definition of art and truth, and consequently to intolerance as unfounded privilege recognized values. In postmodernism, addition to the above negations, there are two key affirmations: actualism and contextualism. According to the first, there is only the present (current "now"), the second is the result of various and dynamic context, the sum of casual relationships. The importance of postmodernism in the shaping of contemporary European identity cannot be underestimated. The more that one can see some clear manifestation on the cultural scene in Europe, in the form of a reductionist vision of a man, cognitive and axiological relativism.

**Keywords:** postmodernism, the identity of Europe, axiology.

DOI:10.7862/rz.2015.hss.52

Przesłano do redakcji: wrzesień 2015

Przyjęto do druku: grudzień 2015

**Stanisław J. RYSZ<sup>1</sup>**

## **ŚWIATOWE DNI MŁODZIEŻY 2016 – ANALIZA ZAGROŻEŃ I SZACOWANIE RYZYK KOMUNIKACYJNYCH. STUDIUM NA PRZYKŁADZIE DNI DIECEZJALNYCH W WOJEWÓDZTWIE PODKARPACKIM**

Światowe Dni Młodzieży to czas, kiedy młodzi ludzie, katolicy, choćnie tylko, z całego świata przyjeżdżają na spotkanie z Ojcem Świętym i innymi podobnymi im ludźmi. Spędzają czas na modlitwach, czuwaniach, rozmowach i poznawaniu często nowego dla nich miejsca. To niewątpliwie okazja, żeby przeżyć niepowtarzalną przygodę w bliskości ludzi patrzących na świat podobnie i podobnie postrzegających jego wartości. Ze względu na rozmiar imprezy i skalę działań, jakie muszą być podejmowane dla sprawnego jej przeprowadzenia, konieczne jest, żeby dokładnie przeanalizować zagadnienia dotyczące bezpieczeństwa. Impreza sama w sobie nie jest ani sytuacją kryzysową, ani masową imprezą podwyższonego ryzyka. Niemniej jednak, zwłaszcza w obliczu zagrożeń terrorystycznych materializowanych w krajach tak zwanej „starej Europy” potrzebne są działania analityczne i oparte na ich wynikach działania operacyjne, które pozwolą przygotować imprezę i całe jej otoczenie w sposób zapewniający bezpieczeństwo dla wszystkich uczestników, niezależnie od tego, skąd na nią przyjadą. Program imprezy zakłada dwie części. Pierwsza, etap diecezjalny, zaplanowany od 20 do 25 lipca 2016 r., odbywać się będzie w rozszaniach po kraju parafiach, gdzie goście z całego świata wezmą udział w programach przygotowanych przez lokalne społeczności. Druga, zasadnicza część imprezy zacznie się 25 i potrwa do 31 lipca 2016 r. Będzie to czas spotkania pielgrzymów z Ojcem Świętym i wspólnie z nim modlitwy. Należy oczekiwać, że cała populacja uczestników zechce wtedy dotrzeć do Krakowa i jego najbliższych okolic. Oznacza to, że niespełna 800-tysięczne miasto będzie gościć rzeszę pielgrzymów szacowaną nawet na 3 miliony osób.

**Słowa kluczowe:** SDM, komunikacja, zagrożenie, ryzyko.

### **1. WPROWADZENIE**

Zaplanowane na ostatnią dekadę lipca 2016 roku Światowe Dni Młodzieży (SDM) w Polsce będą imprezą bez precedensu. Wprawdzie za pontyfikatu papieża Jana Pawła II wiele miast i miejscowości w naszym kraju gościło Ojca Świętego, to nigdy wcześniej nie wiązało się to z tak licznym udziałem osób spoza Polski – pielgrzymów z całego świata. Szacowana liczba uczestników oscyluje pomiędzy 2 a 3 milionami osób. W chwili pisania tego artykułu autor nie był w stanie jednoznacznie oszacować, której z wcześniej wymienionych granic bliższa będzie ostateczna liczba gości. Słowo „gość” jest tu odpowiednio zewzględniona to, że rejestracja nie jest obowiązkowa, a na spotkanie z Ojcem Świętym przyjść może każdy. Oznacza to, że wszelkie oszacowania stoją pod wielkim znakiem zapytania zarówno co do skali, jak i narodowości uczestników.

---

<sup>1</sup> Dr Stanisław J. Rysz, Podkarpacki Urząd Wojewódzki w Rzeszowie, Wydział Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego, ul. Grunwaldzka 15,35-959 Rzeszów, tel.: 17 867 17 11, e-mail: stanislaw.rysz@vp.pl

Wprawdzie impreza sama w sobie nie stanowi ani sytuacji kryzysowej w myśl ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym<sup>2</sup>, ani nie jest imprezą masową, a tym bardziej imprezą masową podwyższonego ryzyka w rozumieniu ustawy z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych<sup>3</sup>, to jednak z powodów swojej skali, liczby uczestników, okoliczności towarzyszących i sposobu zorganizowania wymaga się, żeby w celu optymalizacji jej przebiegu do analiz, planów, programów, procedur i w konsekwencji – do jej zrealizowania wykorzystać zasoby i doświadczenia zebrane w ramach realizacji procedur zarządzania kryzysowego.

Światowe Dni Młodzieży będą okazją do modlitw, spotkań z papieżem, wzajemnego poznawania się Polaków i obcokrajowców, zwiedzenia Polski, jej atrakcji krajobrazowych, kulturowych, historycznych i architektonicznych. Impreza została zaplanowana w dwóch etapach. Pierwszy, w dniach od 20 do 25 lipca, to pobyt gości w polskich parafiach – „dni diecezjalne”. Przyjezdni będą mieszkać wśród miejscowych, uczestniczyć w ich codziennym życiu, zwiedzać okolicę i doświadczać miejscowej kultury. Na tym etapie, niejako poprzedzającym i przygotowującym do udziału w zasadniczych ŚDM w Krakowie, wielkość liczby obcokrajowców nawiązuje do deklaracji poszczególnych biskupów diecezjalnych<sup>4</sup>. W diecezjach, które przygotowują się do podjęcia zagranicznych gości, ŚDM działają specjalnie na ten cel zorganizowane centra, w których odbywa się teleinformatyczna rejestracja chętnych. Odpowiedzialność za pobyt gości będzie w tym czasie spoczywać na organizatorach w diecezji.

Ponieważ granice diecezji nie pokrywają się z podziałem administracyjnym Polski, w wielu wypadkach konieczna będzie współpraca przedstawicieli strony kościelnej z poszczególnymi diecezjami z organami samorządowymi i rządowymi<sup>5</sup> z różnych powiatów i województw. Ze względu na charakter imprezy i program zaplanowany do zrealizowania w jej trakcie w celu zapewnienia optymalnego przebiegu należy dokonać analizy potencjalnych zagrożeń i oszacowania ryzyka, jakie się z nimi wiąże.

Zagrożenie<sup>6</sup> oznacza zjawisko naturalne lub będące efektem myśli i woli ludzkiej, które ma potencjał do wywarcia, w wypadku zaistnienia sprzyjających warunków, istotnych negatywnych skutków, szkód i strat w którejkolwiek spośród domen: populacja, zasoby lub środowisko naturalne. Samo w sobie zagrożenie nie generuje szkód ani strat. Te ostatnie są skutkiem zmaterializowania się zagrożenia.

Prawdopodobieństwo<sup>7</sup> (p) materializacji zagrożenia oznacza matematyczne wyrażenie szansy zaistnienia rozważanego zdarzenia i mieści się w obustronnie zamkniętym przedziale od zera do jedności ( $p \in <0;1>$ )<sup>8</sup>. W niniejszym opracowaniu prawdopodobieństwo będzie rozpatrywane w trybie szacunkowym i wyrażane w pięciostopniowej skali.

<sup>2</sup> Dz.U. 2007 nr 89 poz. 590.

<sup>3</sup> Dz.U. 2009 nr 62 poz. 504.

<sup>4</sup> Rzeczywista liczba gości w poszczególnych diecezjach będzie znana dopiero w chwili, kiedy pojawią się oni w docelowych parafiach.

<sup>5</sup> Dla przykładu w województwie podkarpackim jest 5 diecezji rzymsko-katolickich, 1 diecezja greko-katolicka, z których tylko 1 (archidiecezja przemyska) w całości znajduje się na obszarze administracyjnym województwa podkarpackiego. Pozostałe, w mniejszej lub większej części, przynależą terytorialnie do innych województw.

<sup>6</sup> Opracowanie własne autora.

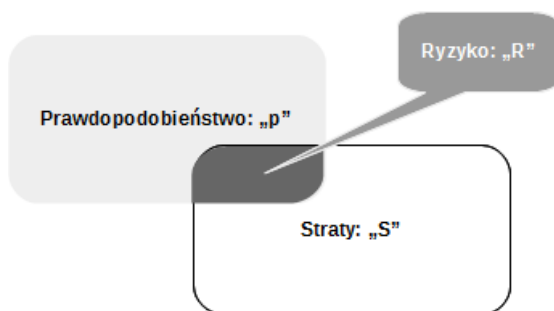
<sup>7</sup> Wśród określeń synonimicznych dla słowa „prawdopodobieństwo” używa się także określeń „częstość”, „częstotliwość”.

<sup>8</sup> Prawdopodobieństwo wynosi 0 dla zdarzeń niemożliwych do materializacji, a 1 dla zdarzeń pewnych. Wszystkie liczby pomiędzy 0 a 1 wyrażają szansę zrealizowania.

Skutkiem materializacji zagrożenia jest wystąpienie szkód. Pod pojęciem szkody rozumie się negatywne skutki materializacji zagrożenia. Do analiz wykorzystuje się pojęcie strat (S), które ujmuje w wymiarze finansowym szkody powstałe w wyniku materializacji zagrożenia. Do szacowania strat wykorzystywane będzie podejście udziałowe strat powstałych w wyniku materializacji zagrożenia do całkowitej wartości uszkodzonych zasobów<sup>9</sup>. Podobnie jak w wypadku prawdopodobieństwa, także w odniesieniu do strat wynikłych z materializacji zagrożenia zastosowano podejście szacunkowe oraz sposób wyrażania przy użyciu pięciostopniowej skali.

Przez określenie ryzyko<sup>10</sup> rozumie się iloczyn matematyczny (lub logiczny) prawdopodobieństwa wystąpienia materializacji określonego zagrożenia oraz wymiernej wielkości skutków (strat) (rys. 1).

Rys.1. Ryzyko materializacji zagrożenia –iloczyn prawdopodobieństwa i strat



Źródło: opracowanie własne autora<sup>11</sup>.

Zwzględnia przyjęty do rozważań etap można założyć, że liczba uczestników imprez organizowanych w ramach dni diecezjalnych może stanowić około podwójnej liczby zagranicznych gości. Oszacowanie zakłada, że statystyczna polska rodzina<sup>12</sup> (dwoje rodziców i dwoje dzieci) będzie gościć dwie osoby. Jako gospodarze i aktywni uczestnicy inicjatyw parafialnych z dużym prawdopodobieństwem będą towarzyszyć swoim gościom w imprezach plenerowych, estradowych i religijnych, jakie będą organizowane. Nawet jeśli z różnych przyczyn nie wszyscy jednocześnie, to pojedynczo, w dwie lub trzy osoby będą towarzyszyć swoim gościom w realizacji programu pobytu. W zależności od diecezji oznacza to liczby od 5 tysięcy do 30 tysięcy osób. Tego założenia nie można uogólnić na wyjazdy turystyczne. Te ostatnie będą odbywane przede wszystkim w gronie samych zagranicznych grup lub tylko z udziałem kilkorga porozumiewających się w obcych językach parafian.

Pewne zagrożenie wiąże się także z porą roku i związanymi z nią charakterystycznymi cechami klimatu. Lipiec to w Polsce miesiąc, kiedy występują najwyższe temperatury

<sup>9</sup> Straty  $S = 0$ , jeśli materializacja nie spowodowała żadnych strat w rozpatrywanych zasobach,  $S = 1$  zaś, jeśli zasoby zostały całkowicie zniszczone.

<sup>10</sup> Innym określeniem ryzyka jest szansa.

<sup>11</sup> Wszystkie użyte w opracowaniu rysunki i tabele są opracowaniami własnymi autora.

<sup>12</sup> P. Ulman w artykule *Polska rodzina w świetle wybranych badań statystycznych* szacuje, że statystyczna polska rodzina składa się średnio z 2,82 osoby, z czego w mieście to 2,54 osoby, a na wsi 3,40. „Studia SocialiaCracoviensia” 10/6 (2014), s. 153–167.



oraz największe opady<sup>13</sup>. Dodatkowym czynnikiem powodującym zagrożenia jest to, że są to w dużej mierze opady związane z burzami. To oznacza, że nie można w analizach pominąć zagrożeń związanych ze zjawiskami pogodowymi i hydrologicznymi<sup>14</sup>. Z kolei w obliczu długotrwałego pozostawania w nasłonecznionych miejscach możliwe są zdrowotne problemy wśród uczestników imprez towarzyszących. Może to wymagać pomocy ze strony wyspecjalizowanych służb i systemów<sup>15</sup>. Trzeba także zauważyć, że wielu spośród gości po raz pierwszy spotka się z polską kuchnią i potrawami. Skutkiem tego może być niestrawność, a nawet zatrucie pokarmowe, które także stanowią zagrożenia dla właściwego przebiegu wizyt. Na podstawie doświadczeń wyniesionych z podobnych analiz podejmowanych w związku z innymi okolicznościami autor sugeruje potencjalne zagrożenia związane z następującymi zdarzeniami:

- 1) **awarie autobusów;**
- 2) **awarie pociągów;**
- 3) **wypadki komunikacyjne z udziałem autobusów;**
- 4) **wypadki komunikacyjne z udziałem pociągów;**
- 5) **wypadki komunikacyjne z udziałem samolotów;**
- 6) **problemy logistyczne w obsłudze transportów;**
- 7) **przerwyw dostawach energii elektrycznej do trakcji kolejowej;**
- 8) **terrorizm;**
- 9) zbiorowe zachorowania lub zatrucia;
- 10) epidemie;
- 11) epizootie;
- 12) problemy kwaterunkowe;
- 13) zjawiska pogodowe i hydrologiczne;
- 14) problemy z dostawą energii elektrycznej;
- 15) problemy z dostawą wody;
- 16) pożary wielkoobszarowe;
- 17) nagły napływ dużej liczby imigrantów;
- 18) kradzieże i wymuszenia;
- 19) niepokoje społeczne;
- 20) lęki paniczne;
- 21) problemy wizerunkowe.

Ze względu na ograniczony rozmiar niniejszego opracowania autor skupi się w nim nad wybranymi z tej listy zagadnieniami związanymi z komunikacją zbiorową<sup>16</sup>. W dalszej części opracowania przeprowadzono rozważania odnośnie do każdego ze wskazanych zagrożeń, prawdopodobieństw ich materializacji i oszacowań skutków, jakie taka materializacja mogłaby spowodować. W celu ujednoczenia treści artykułu do analiz i oszacowań autor wykorzystał metodę opisową w odniesieniu do wszystkich rozważanych zagrożeń. Prawdopodobieństwo materializacji oraz szacowany rozmiar szkód rozważano

<sup>13</sup> Na przestrzeni lat 1981–2010 w Rzeszowie średnia dobowa temperatura powietrza w lipcu była najwyższa wśród miesięcy i wynosiła 18,8°C. Podobnie średnia wielkość sumy opadów w lipcu była największa i wynosiła 90,7 mm (blisko 100 litrów na metr kwadratowy). Opracowanie własne autora na podstawie danych ze strony: <http://www.pogodynka.pl/polska/daneklimatyczne> (dostęp: 29.01.2016).

<sup>14</sup> Niezależnie od odbywanych imprez w naturze mogą zdarzyć się burze, wichury, wiatrolomy, powodzie, osuwiska i inne sytuacje kryzysowe.

<sup>15</sup>Tu: System Państwowe Ratownictwo Medyczne.

<sup>16</sup> Pozytcje 1–8 na przedstawionej liście rozpatrywanych zagrożeń.

według pięciostopniowej skali, jak w tabeli 1<sup>17</sup>. Po przeanalizowaniu listy zagrożeń związanych z organizacją i przeprowadzaniem transportów zbiorowych (autobusowych, kolejowych oraz lotniczych) przeprowadzono ocenę ryzyka przy użyciu matrycy strategicznej. Ze względu na charakter strat, jakie mogą zaistnieć na skutek zmaterializowania przedmiotowych zagrożeń, założono, że wszelkie ryzyka dla strat zupełnych oraz prawdopodobieństw większych niż minimalne traktowano jako nieakceptowalne.

Tabela 1. Skale opisowe do szacowania prawdopodobieństwa materializacji zagrożenia oraz szkód, jakie to może powodować.

Oznaczenie:	Opis prawdopodobieństwa (częstości) zdarzenia	Opis ciężkość następstw (strat)
1 – minimalne	Zdarzenie występuje wyjątkowo rzadko: raz na kilka lat albo rzadziej	Szkody są minimalne i przekładają się na niewielkie straty, powodują niewielkie koszty ich usuwania albo naprawy, nie powodują zagrożenia dla zdrowia i życia poszkodowanych
2 – małe	Zdarzenie występuje bardzo rzadko: raz na rok albo raz na 2–3 lata	Szkody są dostrzegalne i mają przełożenie na straty, które można pokryć bez istotnego uszczerbku w budżecie
3 – średnie	Zdarzenie występuje średnio często: raz na kilka miesięcy albo raz na rok	Szkody są istotne i dokuczliwe, a straty są odczuwalne w budżecie, mogą powodować zmęczenie i zranienia u poszkodowanych
4 – duże	Zdarzenie występuje często: raz na kilka tygodni albo raz na kilka miesięcy	Szkody są spore, a na ich usuwanie potrzeba specjalnie odłożyć lub pozyskać pieniądze, zagrażają zdrowiu poszkodowanych
5 – zupełne	Zdarzenie występuje bardzo często: raz na kilka dni albo raz na kilka tygodni	Szkody są bardzo duże, zniszczeniu ulegają wykorzystywane urządzenia oraz inne przedmioty, które znajdują się w pobliżu miejsca zdarzenia, uszkodzenia dotyczą również budynku (obiektu), w (na) którym doszło do zdarzenia, poszkodowani doznają urazów i muszą być pod opieką medyczną, występuje zagrożenie ich życia, mogą pojawić się ofiary śmiertelne

## 2. ANALIZA ZAGROŻEŃ I SZACOWANIE RYZYK

Ze względu na złożoność materii spraw autor do rozważań przyjął zagadnienie zbiorowych transportów realizowanych na potrzeby przemieszczania się grup uczestników ŚDM pomiędzy punktami zbiórek a miejscami docelowymi.

### 2.1. Awarie środków transportu

#### 2.1.1. Autobusy

Ze względu na swoją mobilność autobusy<sup>18</sup> są najczęściej używanym środkiem transportu dla grup zorganizowanych. Mając na względzie fakt, że w ciągu zaledwie kilku dni potrzebne będzie użycie bardzo wielu środków transportu, należy oczekiwać, że do

<sup>17</sup> Przedstawiona tabela jest efektem przemyśleń autora w nawiązaniu do podobnych opracowań zawartych w literaturze przedmiotu.

<sup>18</sup> Pod określeniem „autobus” rozpatrywane będą także mniejsze pojazdy określane mianem „bus”.

realizacji usługi zostaną wykorzystane autobusy w różnym stanie technicznym. Oprócz pojazdów nowych pojawią się także autobusy starsze. Oczywiście wyruszając w trasę, wszystkie będą posiadać wymagane badania techniczne, ale zezwględuna wiek i przebieg ich możliwości trakcyjne będą obarczone odczuwalnymi limitami. Kulminacja, szczególnie duże zapotrzebowanie na autobusy do transportu uczestników, wystąpi 25 lipca, kiedy wszyscy chętni na spotkanie z papieżem będą się przemieszczać do Krakowa i w jego najbliższe okolice. Niektóre grupy, zwłaszcza te, które przybędą z zachodnich krajów europejskich, będą się poruszać własnymi pojazdami, których stan techniczny nie powinien wzbudzać większych zastrzeżeń. Największe problemy mogą sprawiać pojazdy przybywające przez naszą wschodnią granicę oraz samochody zarejestrowane w Polsce, wyeksploatowane, ale tanie w wynajmie<sup>19</sup>. Zakłada się, że uszkodzeniu mogą ulegać przede wszystkim koła, układy klimatyzacji i wentylacji kabiny, układy chłodzenia silnika i inne, podobne podzespoły, które zazwyczaj nie generują katastrof w ruchu drogowym. W tabeli 2 zebrano oszacowane wartości odnośnie do materializacji zagrożenia: prawdopodobieństwo „średnie” ( $p = 3$ ) oraz szkody „małe” ( $S = 2$ ). Takie oszacowanie prawdopodobieństwa autor przyjął zezwględuna wysoką temperaturę powietrza oraz możliwe duże przebiegi autobusów. Zasadne jest przyjęcie hipotezy, że mocno zużyte pojazdy o dużym przebiegu mogą mieć raz na kilka miesięcy problemy eksploatacyjne. Oszacowanie strat na poziomie „małe” ( $S = 2$ ) to efekt założenia, że awaria może wprawdzie spowodować niewielkie straty materialne, które dotkną świadczącego usługę transportową. Ich koszt będzie do pokrycia na podstawie dostępnych na bieżąco zasobów bez istotnego zaburzenia płynności finansowej poszkodowanego podmiotu. Osobnym zagadnieniem będą w takich wypadkach straty wizerunkowe związane z zamieszaniem i negatywnymi emocjami wśród podróżnych. W zależności od rodzaju uszkodzenia<sup>20</sup> w grę wchodzi dwa warianty: zmiana pojazdu na inny – sprawny, albo naprawa uszkodzonego. Niezależnie od wyboru opcji, za każdym razem wystąpi jakieś, mniejsze lub większe, opóźnienie w podróży, które może spowodować zakłócenia logistyczne.

Tabela 2. Analiza zagrożenia wystąpienia awarii autobusu i oszacowanie ryzyka, jakie temu może towarzyszyć

Lp.	Zagrożenie	Obszar oddziaływania	p	S	R
1.	Awarie środków transportu – autobusy	Szlaki drogowe, miejsca odpoczynku podróżnych itp.	3	2	6 <sup>21</sup>

### 2.1.2. Awarie środków transportu – pojazdy szynowe

Planuje się, że kolej będzie wykorzystywana przede wszystkim do transportu grup polskich uczestników<sup>22</sup> ŚDM z Podkarpacia. W tabeli 3 przedstawiono oszacowania parametrów i ryzyka dla pojazdów szynowych. Obserwacje dotyczące zdarzeń związanych z awariami pojazdów szynowych niebędących w ruchu są trudne do

<sup>19</sup> Wobec wielkiego zapotrzebowania na autobusy możliwe jest, że do ruchu będą kierowane samochody w nienajlepszym stanie technicznym. Dodatkowo, może się także zdarzyć, że niektórzy przewoźnicy wykorzystają okazję do podnoszenia cen za wynajem. Może to skutkować wybieraniem pojazdów tańszych, o gorszej jakości przez mniej zamożnych pielgrzymów.

<sup>20</sup> To zagrożenie nie determinuje katastrof w ruchu drogowym, które będą rozpatrywane przy zagrożeniu wypadkami komunikacyjnymi.

<sup>21</sup> Wartość oszacowania ryzyka wyliczana jest przez iloczyn prawdopodobieństwa i strat:  $R = p * S = 6$ .

<sup>22</sup> Według informacji przekazanych przez diecezjalnych koordynatorów przygotowań ŚDM z poszczególnych diecezji obejmujących tereny województwa podkarpackiego.

przeprowadzenia, ponieważ takie zepsute lokomotywy ani wagony nie podjeżdżają na peron po podróży. Można uogólnić tę praktykę i założyć, że będzie ona funkcjonować także w rozważanym okresie. Trzeba również uwzględnić poprawę jakości taboru wynikającą z trwającego od kilku lat procesu jego modernizacji i wymiany w oparciu na dostępnych w tym celu środkach z funduszy unijnych. Biorąc pod uwagę dotychczasowe doświadczenia, można założyć prawdopodobieństwo zepsucia się pojazdu szynowego na poziomie „małe” ( $p = 2$ ) i szkód z tym związanych na poziomie „średnie” ( $S = 3$ ).

Tabela 3. Analiza zagrożenia wystąpienia awarii pojazdu szynowego i oszacowanie ryzyka, jakie temu może towarzyszyć

Lp.	Zagrożenie	Obszar oddziaływania	p	S	R
2.	Awarie środków transportu – pociąg	Pasażerowie, szlaki kolejowe, stacje i dworce	2	3	6

## 2.2. Wypadki komunikacyjne

Zagrożenie dotyczące wypadków komunikacyjnych należy w analizowanym okresie rozpatrywać na tle specyficznych warunków, wynikających ze szczególnie dużego natężenia ruchu na drogach i autostradach oraz na szlakach kolejowych. Jest to, w pewnym sensie, zagrożenie dopełniające przestrzeń oszacowaną przy awariach środków transportu. Wypadki komunikacyjne w ruchu lądowym pojawiają się jako skutek nieprawidłowości towarzyszącej przemieszczaniu się pojazdu lub pojazdów na zaplanowanej trasie. Podobnie jak w odniesieniu do awarii środków transportu, zagadnienie wypadków komunikacyjnych rozpatrywane będzie w odniesieniu do osobnych rodzajów transportu: drogowego, kolejowego oraz lotniczego.

### 2.2.1. Wypadki komunikacyjne z udziałem autobusów

W rozpatrywanych warunkach drogowych w zestawieniu z dużym udziałem wysłużonych autobusów należy założyć, że prawdopodobieństwo wypadku<sup>23</sup> z udziałem autobusu będzie na poziomie „średni” ( $p = 3$ ), zaś straty tym spowodowane, zwłaszcza możliwe przypadki śmiertelne wśród ofiar takiego wypadku, należy oszacować jako „pełne” ( $S = 5$ ).

Tabela 4. Analiza zagrożenia wypadku komunikacyjnego z udziałem autobusu i oszacowanie ryzyka, jakie temu może towarzyszyć

Lp.	Zagrożenie	Obszar oddziaływania	p	S	R
3.	Wypadki komunikacyjne – autobusy	Podróżni, osoby postronne, pojazdy, infrastruktura drogowa i techniczna	3	5	15

### 2.2.2. Wypadki komunikacyjne z udziałem pociągów

Wypadek kolejowy to niezamierzone nagłe zdarzenie lub ciąg takich zdarzeń z udziałem pojazdu kolejowego, powodujące negatywne konsekwencje dla zdrowia

<sup>23</sup> Do celów statystycznych stosuje się definicję wypadku drogowego: „zdarzenie mające związek z ruchem pojazdów na drogach publicznych, w wyniku którego nastąpiła śmierć lub uszkodzenie ciała osób. Za śmiertelną ofiarę wypadku drogowego uznaje się osobę zmarłą w wyniku doznanych obrażeń na miejscu lub w ciągu 30 dni. Za ranną ofiarę wypadku drogowego uznaje się osobę, która doznała obrażeń ciała i otrzymała pomoc lekarską”. Por.

[http://web.archive.org/web/20140202095138/http://www.stat.gov.pl/gus/definicje\\_PLK\\_HTML.htm?id=POJ-3289.htm](http://web.archive.org/web/20140202095138/http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-3289.htm) (dostęp: 29.01.2016).

ludzkiego, mienia lub środowiska. Do wypadków zalicza się w szczególności: kolizje, wykolejenia, zdarzenia na przejazdach, zdarzenia z udziałem osób spowodowane przez pojazd kolejowy będący w ruchu, a także pożar pojazdu kolejowego<sup>24</sup>. Kolej polska nie ma najlepszej opinii na tle innych przewoźników w Unii Europejskiej. Wynika to z wielu lat zaniedbań i zaniechań. Niemniej jednak w ostatnich kilku latach za sprawą inwestycji na liniach kolejowych oraz zakupów taboru realizowanych przy wsparciu środków unijnych w ramach kończącej się perspektywy finansowej Unii Europejskiej 2007–2013 sytuacja znacznie się poprawiła. Wśród czynników powodujących wzrost zagrożenia wypadków w rozważanym okresie należy wskazać przede wszystkim zwiększenie liczby dodatkowych składów pasażerskich jadących po tych samych torach co składy „rozkładowe” i pociągi towarowe. W wyniku napiętego rozkładu jazdy, odmiennej organizacji przejazdów i miejsc postoju, zmęczenia i stresu wśród pracowników oraz dynamicznie zmieniającej się sytuacji trzeba założyć, że prawdopodobieństwo wystąpienia wypadków w transporcie kolejowym będzie na poziomie „małym” do „średniego” 25 lipca 2016 roku, kiedy nastąpi kulminacja przejazdów. Zewzględnia przyjęty etap rozważanej imprezy, autor przyjmuje do dalszych rozważań prawdopodobieństwo „małe” ( $p = 2$ ). Biorąc jednak pod uwagę wcześniej opisaną sytuację i uwzględniając także skłonność do aktów samobójczych w obliczu dziejących się wydarzeń, straty spowodowane przez takie wypadki szacuje się na poziomie „duże” ( $S = 4$ ) albo nawet „zupełne” ( $S = 5$ ). Dla przyjętych założeń –  $S = 5$ .

Tabela 5. Analiza zagrożenia wypadkiem w ruchu kolejowym i oszacowanie ryzyka, jakie może temu towarzyszyć

Lp.	Zagrożenie	Obszar oddziaływania	p	S	R
4.	Wypadki komunikacyjne –pociągi	Podróżni, osoby postronne, pojazdy kolejowe: lokomotywy i wagony, tor kolejowe, infrastruktura techniczna	2	5	10

### 2.2.3. Wypadki komunikacyjne w lotnictwie

Transport lotniczy postrzegany jest jako najbardziej bezpieczny. Niemniej jednak kiedy już dochodzi do fatalnego zdarzenia z udziałem statku powietrznego, to zwykle jest ono wyjątkowo tragiczne. Wobec takiego obrazu zagadnienia należy przyjąć jedyny możliwy pakiet oszacowań:  $p = 1$ ,  $S = 5$ , a zatem  $R = 5$ .

Tabela 6. Analiza zagrożenia wypadkiem w ruchu kolejowym i oszacowanie ryzyka, jakie może temu towarzyszyć

Lp.	Zagrożenie	Obszar oddziaływania	p	S	R
5.	Wypadki komunikacyjne –samoloty	Pasażerowie, samoloty, osoby postronne, infrastruktura techniczna	1	5	5

### 2.3. Problemy logistyczne w obsłudze transportów

Stopień komplikacji zadań związanych z organizacją transportu uczestników ŚDM w 2016 r. sprawia, że w wielu wypadkach mogą się pojawić opóźnienia w przejazdach drogowych i kolejowych. To zagrożenie może się wiązać z bardzo prozaicznymi okolicznościami, na przykład z niezwykle napiętym rozkładem jazdy w dniach, kiedy

<sup>24</sup> Por. ustawa z dnia 28 marca 2003 r. o transporcie kolejowym (Dz.U. 2003 nr 86 poz. 789 ze zm.), art. 4 pkt 45.

kumulować się będzie ruch w kierunku centralnych miejsc dla ŚDM. Z informacji uzyskanych w Wojewódzkim Centrum Zarządzania Kryzysowego wynika, że 25 lipca 2016 r. do Krakowa z terenu województwa podkarpackiego przyjedzie około 100 pociągów osobowych<sup>25</sup> oraz blisko 300 autobusów<sup>26</sup>. W odniesieniu do pociągów istotnym problemem mogą być wymuszone sytuacją nieprzewidziane postoje na trasie. Może się zdarzyć, zwłaszcza w okolicach Krakowa, że pasażerowie zatrzymanego przed semaforem pociągu uznają, że szybciej dotrą do celu pieszo, niż czekając, aż pociąg ruszy i dojedzie do dworca. To może powodować spore zakłócenia dla bieżącego ruchu kolejowego (ludzie przechodzący przez tory kolejowe w przypadkowych, niedozwolonych miejscach). Mając na względzie dostępność toalet i punktów żywieniowych wzdłuż autostrady A4 na odcinku od Rzeszowa do Krakowa, można się spodziewać długich kolejek. To może powodować poszukiwanie „wariantów alternatywnych”, co spowoduje zagrożenie dla bezpieczeństwa podróżnych i zanieczyszczenie środowiska naturalnego wokół Miejsc Obsługi Podróżnych przy autostradzie. Niewiele lepiej wyglądać może sytuacja wzdłuż innych dróg dojazdu do Krakowa i Wieliczki. Oszacowanie parametrów i samego ryzyka dla tego zagrożenia przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Analiza zagrożenia problemami logistycznymi w transporcie i oszacowanie ryzyka, jakie może temu towarzyszyć

Lp.	Zagrożenie	Obszar oddziaływania	p	S	R
6.	Problemy logistyczne w obsłudze transportów	Pasażerowie, parkingi, lokale gastronomiczne, toalety, dworce, otoczenie, osoby postronne	4	2	8

#### 2.4. Przerwy w dostawach energii do kolejowej trakcji elektrycznej

Dokuczliwość niedoboru energii elektrycznej zależy od rozpatrywanego miejsca pobytu uczestników ŚDM. W wypadku braku zasilania na określonym odcinku linii kolejowej, po której poruszają się pociągi elektryczne i ciągnięte przez elektrowozy składy osobowe, pojawi się nieprzejezdny zator<sup>27</sup>, który może spowodować bardzo duże komplikacje logistyczne zarówno w obszarze transportu podróżnych, jak i w obszarze ich zakwaterowania i wyżywienia. Zakładając, że przerwy, jeśli się zdarzą, będą miały wymiar nie dłuższy niż kilka godzin, oszacowania parametrów można przyjąć następująco: p = 3, S = 2, R = 6.

Tabela 8. Analiza zagrożenia przerw w dostawie energii elektrycznej i oszacowanie ryzyka, jakie może temu towarzyszyć

Lp.	Zagrożenie	Obszar oddziaływania	p	S	R
7.	Przerwy w dostawach energii elektrycznej	Obiekty mieszkalne, wyposażenie imprez masowych	3	2	6

<sup>25</sup> Przyjmując, że średnio w takim składzie podróżuje około 700 osób, oznacza to, że do Krakowa na ŚDM i spotkanie z papieżem koleją wybierze się około 70 tysięcy pielgrzymów z Podkarpacia.

<sup>26</sup> Według oszacowań liczba zagranicznych uczestników ŚDM, którzy dni diecezjalne spędzą w województwie podkarpackim, może wynieść około 12 tys. osób. Zakładając, że średnio do autobusu może wsiąść 40 osób, to daje liczbę około 300 pojazdów.

<sup>27</sup> Wyrzedzanie na szlaku kolejowym jest znacznie bardziej skomplikowane niż w wypadku ruchu drogowego. Nawet jeśli do dyspozycji jest kilkutorowa linia kolejowa, to rozpoczęcie i zakończenie manewru możliwe jest tylko w specjalnie do tego przygotowanych miejscach – kolejowych węzłach ze zwrotnicami.

## 2.5. Terroryzm

Rok 2015 zaznaczył się w historii Europy wyjątkowym nasileniem terroryzmu. Dotyczy to w szczególności zamachów o podłożu religijnym. Rozważając zjawisko terroryzmu w odniesieniu do ŚDM, trzeba mieć na względzie to, że Polska należy do strefy Schengen<sup>28</sup>, co oznacza, że analiza wymaga uwzględnienia sytuacji we wszystkich krajach z tego obszaru. W ostatnich miesiącach kraje „starej Unii” stały się celem ataków terrorystycznych dokonywanych najczęściej przez bojowników „państwa islamskiego”<sup>29</sup>. Charakterystyczne dla przywołanych aktów terroru było to, że zamachowcami byli młodzi ludzie – obywatele krajów europejskich, a logistyka przygotowań do zamachów oparta była namiejscach i lokalach znajdujących się w tych samych lub nieodległych europejskich państwach. Konieczna jest świadomość, że podobne scenariusze mogą zostać użyte do przygotowania i przeprowadzenia zamachów w Polsce. Wprowadzie na ulicach polskich miast osoba innego koloru skóry i odmiennej kultury jest widoczna wyraźniej niż na przykład we Francji, to przyjazdy na Światowe Dni Młodzieży mogą istotnie zaburzyć tęprawidłowość. Dużo będzie młodych ludzi z torbami i plecakami, wśród których łatwo może się ukryć osoba o złych zamiarach<sup>30</sup>. Zebranie w jednym czasie i miejscu bardzo licznych grup ludzi, udział Ojca Świętego i wielu innych ważnych osobistości świata polityki, dyplomacji, sportu i sztuki, ustawiczny przekaz medialny<sup>31</sup>, ułatwienia dla podróżujących, wszystko to są czynniki, które stwarzają wręcz idealne warunki dla zamachowców. Biorąc topod uwagę, można założyć, że największe zagrożenie terrorystyczne będzie dotyczyć imprez organizowanych w Krakowie i okolicach. Niemniej jednak trzeba mieć na uwadze, że dla efektu wystarczy zadać cios w najsłabsze miejsce, które wprost kojarzyć się będzie ze ŚDM. Oznacza to, że nie można wykluczyć terrorystycznej agresji kierowanej w stronę nawet najmniejszych grup uczestników ŚDM w diecezjach. Ranga imprezy i wszystko inne, które zostało tu wymienione, sprawia, że nad zabezpieczeniem ŚDM pracuje grono specjalistów z kraju, Europy i ze świata. Ze względu na charakter prowadzonych działań nie sposób jednoznacznie ich tu opisać. Uwzględniając to, autor założył następujące oszacowania czynników ryzyka: prawdopodobieństwo „małe”, straty zaś „zupełne”.

Tabela 9. Analiza zagrożenia terrorystycznego i oszacowanie ryzyka, jakie może temu towarzyszyć

Lp.	Zagrożenie	Obszar oddziaływania	p	S	R
8.	Terroryzm	Uczestnicy, służby, politycy, media, publiczność	2	5	10

<sup>28</sup> Zob. Podstawowe informacje o strefie Schengen na stronie: <https://www.mswia.gov.pl/pl/wspolpracamiedzynarod/unia-europejska/schengen/7094,dok.html> (dostęp: 30.01.2016).

<sup>29</sup> ISIS – akronim pochodzi od angielskich słów *Islamic State of Iraq and Sham* i oznacza salaficką organizację terrorystyczną, która od 29 czerwca 2014 r. podaje się za państwo islamskie. Często spotyka się skracanie nazwy także do IS, ISIL. Oficjalnym celem ugrupowania jest utworzenie islamskiego państwa opartego na zasadach szariatu regulującego zwyczajnie nie tylko religijne, ale też organizację władzy religijnej oraz codzienne życie każdego muzułmanina. Opracowanie własne autora na podstawie: <http://www.nowastrategia.org.pl/znaczenie-flagi-panstwa-islamskiego-isis/> (dostęp: 10.02.2016).

<sup>30</sup> W taki sposób zamachowcy poruszali się wśród kibiców dopingujących uczestników maratonu w Bostonie. Na podstawie: <http://www.polskieradio.pl/5/3/Artykul/827339,Oblawa-w-Bostonie-Torba-widzialem-faceta-spojrzel-na-mnie> (dostęp: 30.01.2016).

<sup>31</sup> Jednym z celów działań terrorystycznych jest uzyskanie rozgłosu. Dzięki mediom terroryści osiągają dodatkowe cele polegające między innymi na zaszczepieniu wśród obserwującej przekaz publiczności poczucia niepewności, strachu i niewiary w sprawność i skuteczność służb działających dla ich bezpieczeństwa.

### 3. OCENA RYZYKA

Wyniki analizy zagrożeń stanowią dane do procesu zarządzania ryzykiem. Użyto do tego metodę matrycową z zastosowaniem matrycy strategicznej uwzględniającej następujące warunki<sup>32</sup>:

1. Ryzyko nieakceptowane – skwantyfikowana wartość oszacowanego ryzyka przekracza założoną wartość progową (może to także dotyczyć każdego ze składników ryzyka: prawdopodobieństwa i strat). Zarządzanie takim ryzykiem wymaga podjęcia zdecydowanych kroków mających na celu jego wyeliminowanie (unikanie ryzyka), zminimalizowanie (redukcja ryzyka) albo jego przeniesienie na inny podmiot (transfer ryzyka). Należy podjąć natychmiastowe działania w celu zwiększenia bezpieczeństwa, zmienić stosowane rozwiązania i procedury.
2. Ryzyko warunkowo akceptowalne – wartość ryzyka mieści się w obustronnie określonym przedziale, w którym dopuszcza się funkcjonowanie obiektu na zasadach uwzględniających określone ograniczenia i zastrzeżenia (może to dotyczyć także poszczególnych czynników ryzyka: p i S). Należy na czas trwania imprezy wprowadzić dodatkowe środki bezpieczeństwa lub poprawić już stosowane rozwiązania.
3. Ryzyko akceptowalne to taka wartość ryzyka materializacji zagrożenia, która uzasadnia pozostawienie sytuacji w analizowanym obiekcie (obszarze) bez potrzeby dodatkowych działań albo tylko niewielkich działań. Taki poziom ryzyka oznacza, że zmaterializowanie się tego konkretnego zagrożenia jest albo praktycznie niemożliwe, albo straty z tym związane są pomijalnie małe. Nie są wymagane żadne dodatkowe środki bezpieczeństwa, akceptowane są aktualne rozwiązania i przypisane im siły i środki, działania monitorujące.
4. Matryca strategiczna:
  - a. wszystkie ryzyka, dla których straty zostały oszacowane jako „pełne” oraz prawdopodobieństwo jest większe od minimalnego, są nieakceptowalne;
  - b. na pozostałym obszarze matrycy ryzyko szacowane jest metodą iloczynową;
  - c. ryzyka większe lub równe 15 są nieakceptowalne;
  - d. ryzyka należące do przedziału większe lub równe 5 i mniejsze niż 15 będą traktowane jako warunkowo akceptowalne;
  - e. ryzyka mniejsze niż 5 będą traktowane jako akceptowalne.

W tabeli 10 zawarto wszystkie skatalogowane w niniejszym opracowaniu ryzyka dla działań komunikacyjnych i na jej podstawie sporządzono strategiczną matrycę ryzyka.

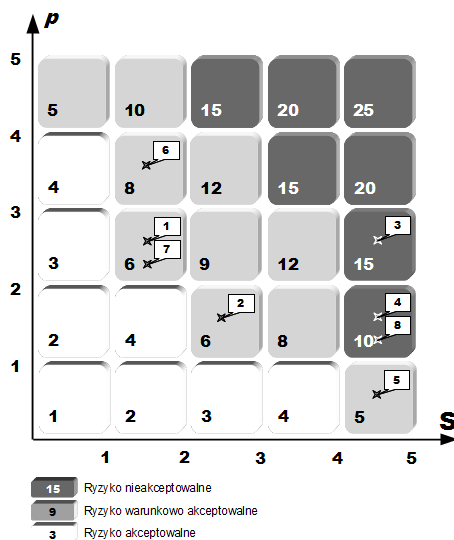
Tabela 10. Analiza zagrożeń i szacowanie związanych z nimi ryzyk

Lp.	Zagrożenie	Obszar oddziaływania	p	S	R
1.	Awarie środków transportu – autobusy	Szlaki drogowe, miejsca odpoczynku podróżnych itp.	3	2	6
2.	Awarie środków transportu – pociągi	Pasażerowie, szlaki kolejowe, stacje i dworce	2	3	6
3.	Wypadki komunikacyjne – autobusy	Podróżni, osoby postronne, pojazdy, infrastruktura drogowa i techniczna	3	5	15
4.	Wypadki komunikacyjne – pociągi	Podróżni, osoby postronne, kolejowe pojazdy: lokomotywy i wagony, tory kolejowe, infrastruktura techniczna	2	5	10

<sup>32</sup> Opracowanie własne autora.



5.	Wypadki komunikacyjne –samoloty	Pasażerowie, samoloty, osoby postronne, infrastruktura techniczna	1	5	5
6.	Problemy logistyczne w obsłudze transportów	Pasażerowie, parkingi, lokale gastronomiczne, toalety, dworce, otoczenie, osoby postronne	4	2	8
7.	Przerwy w dostawach energii elektrycznej	Obiekty mieszkalne, wyposażenie imprez masowych	3	2	6
8.	Terroryzm	Uczestnicy, służby, politycy, media, publiczność	2	5	10



Rys.2. Mapa ryzyka – matryca strategiczna ryzyka materializacji zagrożeń związanych z zbiorowym transportem uczestników Światowych Dni Młodzieży

Na rysunku 2 przedstawiono mapę ryzyka dla zagrożeń związanych z transportem zbiorowym uczestników ŚDM w formie matrycy strategicznej opracowanej według wcześniej poczynionych założeń. Ocena ryzyka pokazuje, że wśród nieakceptowalnych znalazły się następujące zdarzenia:

- wypadki komunikacyjne z udziałem autobusów (nr 3);
- wypadki komunikacyjne z udziałem pociągów (nr 4);
- terroryzm (nr 8).

Warunkową akceptację ryzyka dopuszcza się dla:

- awarii autobusów (nr 1);
- awarii pociągów (nr 2);
- wypadków komunikacyjnych z udziałem samolotów (nr 5);
- problemów logistycznych w obsłudze transportu (nr 6);
- przerw w dostawach energii elektrycznej w trakcji kolejowej (nr 7).

Wśród zagrożeń związanych z działaniami transportowymi realizowanymi na potrzeby przemieszczania uczestników ŚDMw diecezjach nie ma żadnego, dla którego ryzyko byłoby akceptowalne.

#### 4. PODSUMOWANIE

Przeprowadzone przez autora analizy zagrożeń i oszacowania czynników ryzyka pokazały w zakresie komunikacji zbiorowej, że zapewnienie bezpieczeństwa ŚDM wymaga zdecydowanych działań w związku z możliwymi wypadkami w ruchu kołowym oraz kolejowym. Należy pamiętać, że analizowane parametry mają charakter statyczny i są związane z okresem początku roku 2016. Rzeczywisty obraz zagrożeń i ryzyk ich materializacji w czasie ŚDM może, ze względu na dynamicznie zmienne czynniki, istotnie od nich odbiegać. Niemniej jednak analiza pokazała, że potrzeba dodatkowych działań w odniesieniu do możliwych awarii środków transportu, zapewnieniu sprawności działań przy wsiadaniu i wysiadaniu podróżnych, a także w związku z zapewnieniem nieprzerwanego dostaw energii elektrycznej do trakcji zasilającej elektrowozy ciągnące pociągi. Założenie, że w komunikacji lotniczej zagrożenie wypadkiem można oszacować jako warunkowo akceptowalne, bierze się z wdrożenia na lotniskach i w samolotach procedur, które mają na celu wyeliminowanie możliwości materializacji tego zagrożenia. Osobnym, niepoddanym analizie obszarem, są drony. Te bezzałogowe zdalnie sterowane statki powietrzne coraz częściej pojawiają się w przestrzeni powietrznej i niestety, nie zawsze jest to działanie w pełni profesjonalne, odpowiedzialne i bezpieczne. Szczególnej staranności wymaga właściwe przygotowanie zabezpieczenia transportu przed możliwymi atakami terrorystycznymi.

#### LITERATURA

- [1] Ulman P., *Polska rodzina w świetle wybranych badań statystycznych*, „Studia SocialiaCracoviensia” 10/6 (2014) .
- [2] Ustawa z 26 kwietnia 2017 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. 2007 nr 89, poz. 590 ze zm.).
- [3] Ustawa z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych (Dz.U. 2009 nr 62 poz. 504 ze zm.).
- [4] Ustawa z dnia 28 marca 2003 r. o transporcie kolejowym (Dz.U. 2003 nr 86 poz. 789 ze zm.).
- [5] Ustawa z dnia 3 lipca 2002 r. Prawo lotnicze (Dz.U. 2002 nr 130 poz. 1112 ze zm.).
- [6] Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym (Dz.U. 2001 nr 125 poz. 1371 ze zm.).
- [7] *Podstawowe informacje o strefie Schengen*, <https://www.mswia.gov.pl/pl/wspolpraca-miedzynarod/unia-europejska/schengen/7094,dok.html>.
- [8] *Threat and Risk Assessment Working Guide*, <http://www.iwar.org.uk/comsec/resources/risks/itsg-04e.pdf>.
- [9] <http://www.pogodynka.pl/polska/daneklimatyczne/>.
- [10] [http://web.archive.org/web/20140202095138/http://www.stat.gov.pl/gus/definicje\\_PLK\\_HTML.htm?id=POJ-3289](http://web.archive.org/web/20140202095138/http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-3289).
- [11] <http://www.polskieradio.pl/5/3/Artykul/827339,Oblawa-w-Bostonie-Torba-widzialem-faceta-spojrzal-na-mnie>.

**WORLD YOUTH DAY 2016 –HAZARD ANALYSIS AND EVALUATION  
OF RISKS OF TRANSPORTATION. STUDY ON THE EXAMPLE  
OF DAYS IN DIOCESES IN PODKARPACKIE REGION**

World Youth Day is time when young people, Catholics and not only, from all over the world come to meet the Holy Father and other people like them. They spend their time in pray, vigils, discussions and getting to know new places for them. It is undoubtedly an opportunity to live a unique adventure in close proximity to people who look at the world in the same way and likewise perceiving its values. Due to the size of the event and the scale of actions that must be taken to its proper conduct, it is necessary to thoroughly analyse the safety issues. The occasion in itself is neither a crisis nor a mass event at increased risk. However, especially in view of the terrorist attacks carried out in the countries of so-called „old Europe” there are needed analyses and based on their results operational activities to prepare safety for all participants on all meeting places and around them. The program of WYD involves two parts. First stage, the diocesan days, scheduled from 20 to 25 of July 2016 will be held in parishes scattered around the country where guests from the whole world will take part in the programs prepared by local communities. And the second part, the main stage of the event will start 25th and take time to 31th of July in Krakow. For pilgrims it will be a time to meet the Holy Father and for common pray with him. One needs to expect that entire population of participants would want to get to Krakow and surrounding area then. That means that city less than 800 thousand inhabitants will host crowds of pilgrims estimated even at 3 million people.

**Keywords:** WYD, transportation, threat, risk.

DOI:10.7862/rz.2015.hss.53

Przesłano do redakcji: październik 2015

Przyjęto do druku: grudzień 2015

**Marek SOBOLEWSKI<sup>1</sup>**

## **AUTOMATYZACJA ANALIZY SKUPIEŃ W PROGRAMIE STATISTICA**

W artykule opisano aplikację, która pozwala zautomatyzować proces analizy skupień za pomocą programu STATISTICA. Głównym celem artykułu było zarysowanie pewnej uniwersalnej koncepcji systemu analizy danych, który umożliwiłby efektywne wykonywanie licznych i złożonych analiz statystycznych. W pierwszej kolejności dokonano przeglądu publikacji, w których wykorzystano taksonomiczne metody grupowania danych. Opisano zakres faktycznych i możliwych zastosowań metod taksonomicznych przez badaczy z różnych dziedzin nauki (w szczególności w obszarze nauk społecznych i humanistycznych). Następnie wskazano na pewne niedoskonałości w implementacji metod grupowania danych w pakietach statystycznych. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom praktyków, opracowano program Automatyzacja grupowania, będący rozszerzeniem pakietu STATISTICA, umożliwiającą efektywne zastosowanie metod taksonomicznych w praktyce. Spośród wielu korzyści, jakie przynosi zastosowanie programu Automatyzacja grupowania, warto wymienić: możliwość równoległego wykonywania grupowania według kilku alternatywnych algorytmów i porównywania uzyskanych wyników, ustalanie wielu sposobów podziału dla każdej zdefiniowanej metody, automatyczne generowanie tabel zawierających charakterystykę utworzonych skupień w dokumencie programu Word. Schemat analizy może zostać zapisany i wykorzystany do kolejnych obliczeń na zbiorze danych o podobnej strukturze (na przykład po uzyskaniu nowych wyników badań eksperymentalnych i zwiększeniu liczby przypadków w bazie danych). Wyniki działania programu zaprezentowano na przykładzie z dziedziny nauk społecznych, który dotyczył analizy poziomu życia w miastach na prawach powiatu w latach 2003–2012. Ponieważ nadrzędnym celem powstałej pracy jest popularyzacja stosowania metod taksonomicznych w praktyce, przedstawiona w niej aplikacja będzie udostępniana drogą mailową wszystkim zainteresowanym osobom.

**Słowa kluczowe:** analiza skupień, program STATISTICA, Visual Basic

### **1. WSTĘP**

Podstawowym celem niniejszej publikacji jest przedstawienie naukowcom i praktykom, wykorzystującym w swojej pracy narzędzia grupowania danych, rozszerzenia programu STATISTICA, za którego pomocą można znacząco usprawnić i wzbogacić proces analizy danych. Sama praca powinna być jednak postrzegana nieco szerzej. Autor dążył także do ukazania możliwości i korzyści płynących z budowy automatycznych systemów analizy danych oraz podkreślenia faktu, że jest to możliwe bez dodatkowych nakładów finansowych, w ramach już istniejącego i powszechnie wykorzystywanego oprogramowania.

Współczesne programy statystyczne umożliwiają wykonanie obliczeń, ale naukowiec czy praktyk, wykonujący regularnie pewne powtarzalne czynności, do sprawniej analizy

---

<sup>1</sup> Dr Marek Sobolewski, Katedra Metod Ilościowych, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, msobolew@prz.edu.pl

statystycznej potrzebuje narzędzia zautomatyzowanego, pozwalającego prowadzić analizy wielowariantowe wraz automatycznym raportowaniem wyników, najlepiej bezpośrednio w edytorze tekstów.

Automatyzacja zapewnia powtarzalność całego procesu obliczeń, raportowania, tworzenia wykresów, dzięki czemu można powtórzyć analizy dla innego zbioru obiektów, innego zestawu zmiennych czy z powodu wykrycia błędów w danych.

Częstość stosowania metod taksonomicznych (w szczególności procedur grupowania) jest niewielka w relacji do użyteczności tych metod – upowszechnienie narzędzi taksonometrii wpłynie stymulująco na ich dalszy rozwój.

W pierwszej części niniejszej pracy opisano wybrane przykłady wykorzystania metod grupowania w badaniach naukowych z zakresu nauk społecznych i humanistycznych. Następnie podjęto kwestię znaczenia automatyzacji procesu analizy danych w codziennej pracy naukowców i praktyków, wykorzystujących metody statystyczne. W rozdziale trzecim opisano pokrótce sposób zaimplementowania metod grupowania danych w pakiecie STATISTICA, sygnalizując w ten sposób konieczność stworzenia narzędzia usprawniającego możliwości programu. Kolejne dwa punkty stanowią najważniejszą część pracy – zawierają opis aplikacji Automatyzacja grupowania i przykładowe wyniki jej zastosowania.

## 2. METODY TAKSONOMICZNE W NAUKACH SPOŁECZNYCH

Metody analiz taksonomicznych odpowiadają najbardziej pierwotnej potrzebie poznawczej człowieka, jaką jest porządkowanie otaczającej go rzeczywistości. W tym sensie oczywiście każdą metodę analizy danych można określić jako „taksonomiczną”, jednak w statystyce terminem tym zwykle się określać procedury grupowania i porządkowania danych wielowymiarowych<sup>2</sup>.

Metody taksonomiczne wykorzystywane są przez naukowców i praktyków z wielu dziedzin. Szczególnie często w badaniach z zakresu nauk społecznych – najbardziej popularne są tu klasyfikacje jednostek administracyjnych względem poziomu czy jakości życia ich mieszkańców. W ramach taksonomii numerycznej wyodrębnia się zwyczajowo dwie grupy metod, przy czym podział ten związany jest z celem prowadzonych analiz. Istnieją więc metody grupowania – służące do wyodrębniania skupień podobnych obiektów ze względu na wiele cech statystycznych – oraz metody klasyfikacji albo porządkowania, które służą do tworzenia rankingu obiektów ze względu na wiele cech statystycznych. Metody grupowania dzielą się na hierarchiczne (w których skład wchodzi metody podziałowe i aglomeracyjne) oraz niehierarchiczne. W obrębie porządkowania liniowego można wydzielić dwie podstawowe grupy metod – wzorcowe i bez wzorca. Narzędzie automatyzacji tworzenia rankingów opisano już we wcześniejszej pracy<sup>3</sup>, natomiast tu przedstawione jest narzędzie automatyzacji grupowania hierarchicznego, metoda ta bowiem jest jedną z najbardziej popularnych w badaniach naukowych i zastosowaniach praktycznych.

<sup>2</sup> T. Grabiński, *Metody taksonometrii*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1990.

<sup>3</sup> M. Sobolewski, *Automatyzacja analiza taksonomicznych w programie STATISTICA*, StatSoft, Kraków 2014.

Nawet skrótowy przegląd publikacji, w których wykorzystywane są metody grupowania hierarchicznego, prowadzi do przekonania o ogromnej uniwersalności tych narzędzi analizy danych. Oto przykłady takich zastosowań:

- metody analizy skupień stosowano w badaniach czystości środowiska naturalnego do klasyfikacji jakości wody pitnej<sup>4</sup>;
- interesującym i niebanalnym obszarem zastosowań metod grupowania jest historia sztuki – na przykład analizę skupień wykorzystano do klasyfikacji ikon według wieku ich powstawania na podstawie danych o ich składzie chemicznym<sup>5</sup>;
- inny przykład praktycznego wykorzystania taksonomii numerycznej dotyczy klasyfikacji zagrożeń zawodowych i wyodrębnienia jednorodnych grup pracowników według tych zagrożeń<sup>6</sup>;
- metody analizy skupień wykorzystuje się także w psychologii, zarówno w badaniach ogólnych, jak i w bardziej szczegółowych działach<sup>7</sup>.

We wszystkich wymienionych publikacjach do obliczeń wykorzystano narzędzia grupowania danych zaimplementowane w programie STATISTICA. Jednakże prezentacja wyników (zarówno jeśli chodzi o formę, jak i ich zakres) w tych pracach może budzić pewne zastrzeżenia. Dla badaczy przydatne byłoby niewątpliwie narzędzie ułatwiające wykonywanie analiz i raportowanie uzyskanych wyników. Więcej przykładów zastosowań metod taksonomicznych, zwłaszcza w naukach humanistycznych i społecznych, można znaleźć w czasopiśmie branżowych, a także czasopiśmie statystycznych (np. „Wiadomości Statystyczne”), w monografiach dotyczących metod taksonomicznych<sup>8</sup> oraz w licznych publikacjach elektronicznych<sup>9</sup>.

### 3. DLACZEGO WARTO EFEKTYWNIIE ANALIZOWAĆ DANE?

Pytanie postawione w tytule tego podrozdziału brzmi może nieco retorycznie. Cóż bowiem złego może być w efektywnej analizie danych statystycznych (oczywiście zakładając, że w danym wypadku jakaś analiza statystyczna jest w ogóle potrzebna). Niemniej jednak pojęcie efektywności budzi nie tylko pozytywne skojarzenia. W swojej znakomitej książce *Technopol* Neil Postman sugeruje, by technologie zwiększające

---

<sup>4</sup> K. Rymuza, E. Radzka, *Zastosowanie analiz wielowymiarowych do oceny jakości wody pitnej*, „Żywność. Nauka. Technologia. Jakość” 91/6 (2013), s. 165–174.

<sup>5</sup> M. Pańczyk, E. Pańczyk, L. Giro, E. Gaździcka, J. Giemza, J. Świetlik-Olszewska, *Zastosowanie skaningowej mikroskopii elektronowej i instrumentalnej neutronowej analizy aktywacyjnej do identyfikacji pigmentów z ikony chrześcijańskiej*, „Biuletyn Państwowego Instytutu Geologicznego” 2010/439, s. 459–468.

<sup>6</sup> M. Lotko, A. Lotko, *Zastosowanie analizy skupień do oceny zagrożeń zawodowych pracowników wiedzy i ich postaw wobec charakteru pracy*, „Eksploracja i Niezawodność” 17/1 (2015), s. 80–89.

<sup>7</sup> E. Aranowska, T. Rogala, *Użyteczność analizy skupień (Cluster Analysis) w psychoakustyce*, 44 Otwarte Seminarium z Akustyki, Polskie Towarzystwo Akustyczne, Komitet Akustyki PAN, Gdańsk, s. 113–116.

<sup>8</sup> T. Grabiński, *Metody taksonometrii*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1990; Pocięcha J., Podolec B., Sokołowski A., Zając K., *Metody taksonomiczne w badaniach społeczno-ekonomicznych*, PWN, Warszawa 1988.

<sup>9</sup> Liczne publikacje, w których wykorzystano metody analizy skupień w nauce i praktyce, znaleźć można w czytelni udostępnionej użytkownikom programu na stronie [www.statsoft.pl](http://www.statsoft.pl).

efektywność funkcjonowania naszych społeczności oceniać nie tylko pod kątem problemów, jakie rozwiązują, lecz także brać pod uwagę problemy, jakie stwarzają<sup>10</sup>.

Pamiętając jednak o zastrzeżeniach wysuwanych przez Postmana, można stwierdzić, że efektywna analiza danych nie niesie za sobą jakichś poważnych zagrożeń dla rzetelności i celowości prowadzenia analiz statystycznych. Może się oczywiście zdarzyć, że ktoś wykona więcej analiz tylko dlatego, że dysponował odpowiednim, efektywnym narzędziem programistycznym, ale nie wpłynie to na ocenę wartości tych dokonań.

Podczas realizacji każdego etapu pracy z danymi wykonuje się wiele powtarzalnych, żmudnych czynności, które czynią analizę statystyczną czasochłonną, stwarzając dodatkowo ryzyko popełnienia licznych błędów i omyłek. Tymczasem wiele z tych czynności można w prosty sposób zautomatyzować, czyniąc pracę z komputerem efektywniejszą, powtarzalną i bezbłędną.

#### 4. IMPLEMENTACJA METOD GRUPOWANIA W PROGRAMIE STATISTICA

W programie STATISTICA zaimplementowano metody grupowania hierarchicznego i metodę  $k$ -średnich. Przedmiotem rozważań są te pierwsze. W grupie analiz określonych jako STATYSTYKI WIELOWYMIAROWE użytkownik programu STATISTICA znajdzie moduł ANALIZA SKUPIEŃ. Z jego pomocą można dokonać procesu grupowania hierarchicznego na podstawie kilku rodzajów odległości oraz kilku zasad wyznaczania odległości pomiędzy skupieniami. Z punktu widzenia użytkownika, który zainteresowany jest przede wszystkim efektywnym przeprowadzeniem podziału badanej zbiorowości oraz opisem uzyskanych skupień, program ma jednak kilka braków. Wymienić tu należy przede wszystkim: brak opcji standaryzacji w ramach analizy, brak możliwości wyboru punktu odcięcia na podstawie diagramu połączeń (dendrogramu) i automatycznego przypisania analizowanych przypadków do poszczególnych skupień w wyjściowym arkuszu danych. Ręczne przypisywanie numerów grup jest jeszcze możliwe do przeprowadzenia dla kilku czy kilkunastu obiektów, staje się jednak niemal niewykonalne przy kilkudziesięciu czy kilkuset przypadkach.

Większość z wymienionych niedogodności rozwiązano w pakiecie STATISTICA PLUS<sup>11</sup> opracowanym przez firmę StatSoft Polska. Wprowadzono w nim opcję standaryzacji danych, możliwość definiowania punktu odcięcia, jak również zapisywania informacji o dokonanym podziale w wyjściowym arkuszu danych<sup>12</sup>.

Natomiast opisana w kolejnych punktach autorska propozycja uzupełnienia możliwości pakietu STATISTICA idzie o krok dalej, przede wszystkim pod kątem komponowania całych schematów analiz. Wzbogacone są również pewne elementy graficznej prezentacji danych w postaci dendrogramów. Automatycznie wyliczane są charakterystyki grup. Istotne jest również to, że w nakładce Automatyzacja grupowania użytkownik uzyskuje wszystkie wyniki w starannie sformatowanych tabelach dokumentu programu Word. Szczegółowy opis programu znajduje się w następnym punkcie.

<sup>10</sup> N. Postman, *Technopol*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA, Warszawa 2004.

<sup>11</sup> G. Migut, *Nowe możliwości analizy danych – STATISTICA zestaw plus*, [w:] *Analiza danych w programie STATISTICA – przegląd*, StatSoft, Kraków 2012.

<sup>12</sup> *STATISTICA Zestaw Plus – instrukcja instalacji oraz podstawowe informacje o programie*, StatSoft, Kraków 2012.

## 5. MOŻLIWOŚCI PROGRAMU AUTOMATYZACJA GRUPOWANIA

Program STATISTICA ma wbudowany język programowania STATISTICA Visual Basic, który pozwala tworzyć własne aplikacje, w których wykorzystywane są możliwości programu STATISTICA. Ponieważ Visual Basic stanowi również język programowania w programie Word (czy Excel), możliwe jest korzystanie także z opcji dostępnych w tych programach<sup>13</sup>. Interfejs programu umożliwia dobór listy metod grupowania hierarchicznego, które będą wykorzystane podczas analizy. Dodatkowo do każdej kombinacji metody wiązania oraz pomiaru odległości, które standardowo oferuje program STATISTICA, dołączona jest możliwość zdefiniowania odrębnej metody normalizacji<sup>14</sup>. Program wykona obliczenia dla wszystkich wskazanych metod i umieści wyniki w zbiorczym arkuszu oraz raporcie programu Word.

Dla każdej metody grupowania można określić jedną lub kilka metod „cięcia” dendrogramu. Użytkownik będzie mógł uczynić to przed rozpoczęciem obliczeń, na podstawie swoich wcześniejszych założeń lub też określać je dla każdego dendrogramu interaktywnie. Możliwe więc będzie ustalenie, czy wszystkie dendrogramy mają generować podział na przykładna cztery grupy, ale można określać to też indywidualnie dla każdego dendrogramu. Dostępne są również automatyczne metody dokonywania podziału (np. na podstawie maksymalnego skoku). Po zdefiniowaniu dowolnej liczby podziałów analizowanego zbioru danych zostaną one zapisane w formie dodatkowych kolumn w wyjściowym arkuszu programu STATISTICA.

Raport w programie Word może obejmować dendrogramy, tabele średnich grupowych dla zmiennych diagnostycznych, wskaźniki średnich grupowych oraz tabele zgodności różnych podziałów. Lista najważniejszych zalet programu Automatyzacja grupowania jest następująca:

- interaktywne określenie punktu odcięcia lub liczby wyodrębnianych grup;
- możliwość automatycznego określenia poziomu odcięcia (liczby grup);
- formatowanie dendrogramu;
- zestawienie średnich grupowych i wskaźników grupowych w formie tabel programu Word;
- możliwość wyboru kilku metod grupowania i porównanie wyników;
- możliwość zapisu całego schematu analizy (metody, punkty odcięcia, opcje wyników) i wykorzystanie do ponownego przeprowadzenia obliczeń na oryginalnych lub zmienionych danych.

## 6. PRZYKŁADOWE WYNIKI

Na rysunku 1 pokazano interfejs programu Automatyzacja grupowania z przykładowo zdefiniowanymi metodami grupowania, punktami odcięcia i innymi opcjami.

Przykładowe wyniki analiz przeprowadzonych za pomocą programu Automatyzacja grupowania dotyczyć będą klasyfikacji miast na prawach powiatu według poziomu życia w latach 2003–2012. Wejściowe zmienne diagnostyczne są następujące:

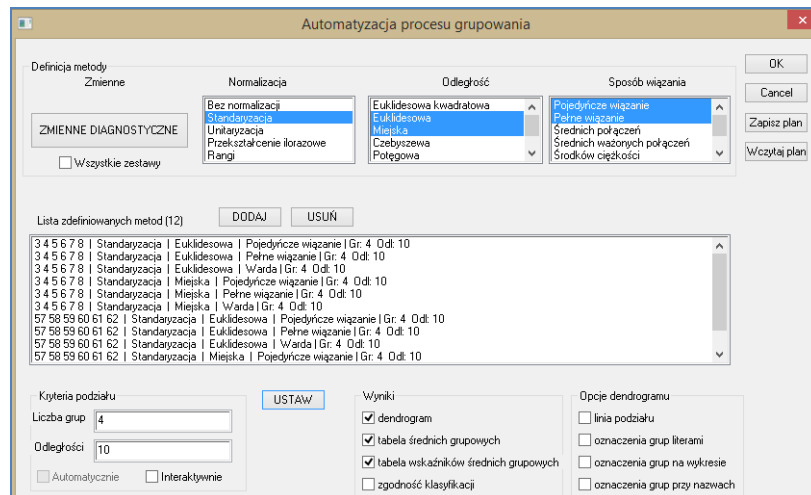
- wielkość oddziały w szkołach;

<sup>13</sup> G. Migut, *Automatyzacja raportowania w STATISTICA*, StatSoft Polska, Kraków 2009

<sup>14</sup> W programie uwzględniono kilka metod normalizacji danych. Opisywane narzędzie programistyczne można też wykorzystać do rozważań czysto metodologicznych, zajmując się na przykład kwestią wpływu sposobu normalizacji na wyniki grupowania.



- wskaźnik bezrobocia;
- mieszkania na 1000 mieszkańców;
- wskaźnik zgonów w wieku do 65 lat;
- przeciętne wynagrodzenie;
- wskaźnik motoryzacji.



Rys. 1. Interfejs programu Automatyzacja grupowania wraz z dwunastoma przykładowo zdefiniowanymi procedurami grupowania dla dwóch zestawów zmiennych (każdy z punktami odcięcia dla odległości aglomeracyjnej równej 10 lub czterech grup)

Źródło: opracowanie własne.

Podczas przykładowej analizy wykorzystano kilka alternatywnych metod grupowania, oceniono też zgodność uzyskanych podziałów. Przedstawiono charakterystykę uzyskanych grup za pomocą średnich i wskaźników średnich grupowych. Analiza będzie miała po części charakter dynamiczny – przeprowadzone zostanie grupowanie dla danych 2003 i 2012 roku wraz z oceną zgodności uzyskanych wyników.

Problemem dla praktyka może być fakt, że wyniki grupowania zależą od szczegółów rachunkowych zastosowanych metod. Oczywiście tego problemu nie da się rozwiązać w jednoznaczny sposób, choć w literaturze można znaleźć wiele sugestii na temat skuteczności poszczególnych metod grupowania hierarchicznego (w powszechnej opinii najlepsze wyniki można uzyskać, stosując algorytm Warda<sup>15</sup>).

Można jednak próbować ocenić, na ile wyniki grupowania uzyskanego różnymi metodami są ze sobą zgodne. Jeżeli ich zgodność jest wysoka, to problem doboru metody staje się nieistotny. Wspólną ideą proponowanych przez autora niniejszego artykułu narzędzi automatyzacji analiz danych jest możliwość zdefiniowania listy alternatywnych analiz oraz uzyskanie ocen zgodności uzyskanych wyników.

<sup>15</sup> T. Grabiński, *Metody taksonometrii*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1990.

W programie Automatyzacja grupowania użytkownik może zdefiniować cały zestaw metod i wyznaczyć współczynnik zgodności<sup>16</sup> pomiędzy różnymi klasyfikacjami.

Tabela 1. Współczynniki zgodności podziału zbiorowości miast na prawach powiatu na cztery grupy, uzyskane za pomocą sześciu alternatywnych metod grupowania

Numer kolejnej metody	1	2	3	4	5	6
1	×	0,76	1,00	0,73	0,67	0,65
2	0,76	×	0,76	0,87	0,71	0,81
3	1,00	0,76	×	0,73	0,67	0,65
4	0,73	0,87	0,73	×	0,64	0,78
5	0,67	0,71	0,67	0,64	×	0,62
6	0,65	0,81	0,65	0,78	0,62	×

1 – odległość: euklidesowa kwadratowa metoda wiązania: zupełne połączenia; 2 – odległość: euklidesowa kwadratowa metoda wiązania: Warda; 3 – odległość: euklidesowa metoda wiązania: zupełne połączenia; 4 – odległość: euklidesowa metoda wiązania: Warda; 5 – odległość: miejska metoda wiązania: zupełne połączenia; 6 – odległość: miejska kwadratowa metoda wiązania: Warda

Źródło: opracowanie własne.

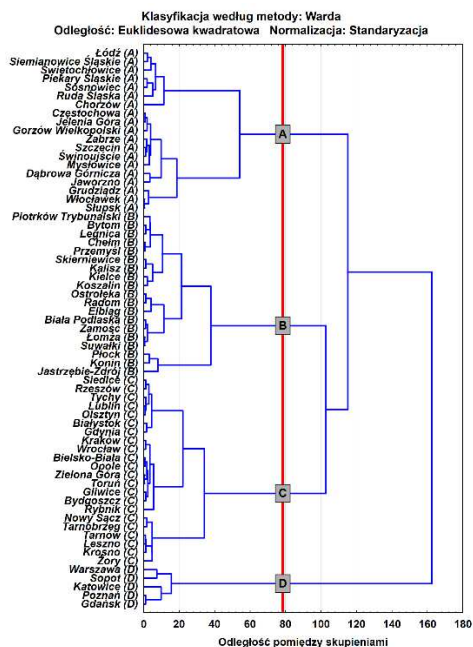
W tabeli1 przedstawiono współczynniki zgodności pomiędzy podziałem na cztery skupienia, dokonany za pomocą sześciu alternatywnych metod – kombinacji trzech miar odległości oraz dwóch sposobów aglomeracji. Stosunkowo wysokie wartości tych wskaźników pozwalają stwierdzić, że wyniki grupowania nie zależą w znaczącym stopniu od rodzaju wykorzystanej metody.

Na podstawie dendrogramu (rys. 2) można zaproponować podział na cztery skupienia. Dendrogram został uzupełniony o odpowiednią linię odcięcia, miejsca podziału i przynależność poszczególnych obiektów do grup zaś zostały wyraźnie opisane na wykresie. Na przykład z wykresu bez trudu można odczytać, że grupę D tworzy pięć miast: Warszawa, Sopot, Katowice, Poznań i Gdańsk. Program Automatyzacja grupowania zakodował przynależność do grup w dodatkowej kolumnie wejściowego arkusza danych. Na tej podstawie w dokumencie programu Word zostały automatycznie stworzone tabele, zawierające charakterystykę wyodrębnionych skupień (tab. 2 i 3).

Aby scharakteryzować poszczególne grupy wyodrębnionych obiektów, wyznacza się średnie grupowe lub wskaźniki średnich grupowych. Program Automatyzacja grupowania generuje takie zestawienia w formie gotowych tabel w programie Word. Staranne sformatowanie wyników ułatwia ich interpretację – wartości najkorzystniejsze<sup>17</sup> zostały wyróżnione odcieniami zieleni, najmniej korzystne zaś – odcieniami koloru czerwonego. Dzięki temu łatwo opisać i wartościować wyodrębnione skupienia. Warto też podkreślić, że definiując listę analiz w wejściowym panelu programu, można dobierać różne zestawy zmiennych. W ten sposób dokonano porównania zgodności wyników grupowania (przy podziale na cztery skupienia) dla danych z lat 2003 i 2012. Wyznaczony współczynnik zgodności wynosił 0,64, co oznacza dość dużą zgodność podziałów uzyskanych na przestrzeni dziesięciu lat.

<sup>16</sup>W literaturze zaproponowano liczne miary zgodności dwóch wyników grupowania (czy bardziej naukowo – podziałów zbioru skończonego). W aplikacji Automatyzacja grupowania wykorzystano miarę bazującą na tabeli krzyżowej stworzonej dla par grupowanych obiektów. Metoda ta została szczegółowo opisana w pracy Edwarda Nowaka [7].

<sup>17</sup>Jezeli w arkuszu danych wskazano destymulanty (czyli cechy, których niskie wartości uznaje się za korzystniejsze), zostanie to uwzględnione w zastosowanych schematach kolorystycznych.



Rys. 2. Wyniki grupowania – wykres przebiegu aglomeracji wraz z naniesioną linią odcięcia i nazwami grup, automatycznie zamieszczony w programie Word

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Charakterystyka utworzonych skupień – średnie wartości zmiennych diagnostycznych

Zmienne diagnostyczne	Średnie w grupach				p
	A	B	C	D	
Wielkość oddziału w szkołach 2003	22,3	24,7	22,5	21,2	0,0000***
Wskaźnik bezrobocia 2003	13,2	14,0	9,4	6,8	0,0000***
Mieszkania na 1000 mieszkańców 2003	376,2	344,5	349,1	401,3	0,0001***
Wskaźnik zgonów w wieku do 65 lat 2003	4,0	3,2	2,9	3,4	0,0000***
Przeciętne wynagrodzenie 2003	2100	2131	2170	2800	0,0028**
Wskaźnik motoryzacji 2003	253,3	264,2	281,4	387,2	0,0008***

p – wynik testu Kruskala-Wallisa

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Charakterystyka utworzonych skupień – wskaźniki średnich grupowych

Zmienne diagnostyczne	Wskaźniki średnich grupowych			
	A	B	C	D
Wielkość oddziału w szkołach 2003	0,97	1,07	0,98	0,92
Wskaźnik bezrobocia 2003	1,13	1,21	0,80	0,58
Mieszkania na 1000 mieszkańców 2003	1,05	0,96	0,97	1,12
Wskaźnik zgonów w wieku do 65 lat 2003	1,19	0,96	0,86	1,01
Przeciętne wynagrodzenie 2003	0,96	0,97	0,99	1,28
Wskaźnik motoryzacji 2003	0,92	0,96	1,02	1,40

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzenie wszystkich opisanych analiz przy użyciu standardowych narzędzi dostępnych w programie STATISTICA byłoby bardzo czasochłonne. Ważna jest też forma prezentacji wyników, nawet wartościowe wyniki bowiem przedstawione w nieciekawym sposobie nie zainteresują nikogo<sup>18</sup>. Cóż dopiero mówić o powtórzeniu tych analiz dla innego układu zmiennych lub konieczności poprawienia wyników, gdyby w wyjściowych arkuszu danych pojawiły się błędne wartości. Opcja Zapisz plan pozwala zapisać schemat wszystkich zdefiniowanych analiz i wykonać go ponownie za pomocą jednego kliknięcia.

## 7. PODSUMOWANIE

W artykule opisano potrzebę tworzenia kompleksowych systemów analizy danych, które oferowałyby nie tylko możliwość przeprowadzenia wyliczeń, ale także sprawne zarządzanie dużą ilością wyników (łącznie z automatycznym ich formatowaniem). Takie systemy analityczne, przy daleko posuniętej automatyzacji wykonywania prostych czynności, pozwalałyby także na wielowariantowe obliczenia oraz ich łatwe powtarzanie. Główna idea jest taka, że nowoczesne narzędzia analizy danych powinny sprowadzić do niemal tego samego wykonania jednej, kilku czy kilkuset analiz, powinny też oferować możliwość porównania uzyskiwanych wyników. Oprogramowanie Automatyzacja grupowania spełnia te wymogi. W artykule opisano jego możliwości, ilustrując je dodatkowo konkretnymi wynikami. Będzie on oczywiście udoskonalany. Przykładowe kierunki dalszej jego rozbudowy, które znajdują się w drugiej, rozszerzonej wersji, są następujące:

- zwiększenie liczby dostępnych procedur normalizacyjnych, współczynników zgodności i innych opcjonalnych wyników;
- wykresy profili skupień w formie wykresu słupkowego lub radarowego;
- analiza grupami (na przykład grupowanie względem tych samych zmiennych dla różnych okresów czasowych);
- wprowadzenie metody eliminacji zmiennych na podstawie macierzy korelacji.

Należy podkreślić, że program będzie udostępniany wszystkim naukowcom i badaczom zainteresowanym prowadzeniem analiz skupień, stworzenie tej aplikacji ma na celu upowszechnienie i ułatwienie stosowania w praktyce bardzo ciekawej techniki analizy danych.

## LITERATURA

- [1] Aranowska E., Rogala T., *Użyteczność analizy skupień (Cluster Analysis) w psychoakustyce*, 44 Otwarte Seminarium z Akustyki, Polskie Towarzystwo Akustyczne, Komitet Akustyki PAN, Gdańsk, s. 113–116.
- [2] Kozak M., *Statystyka: wizualizacja, korelacja, publikacja*, [w:] *Zastosowania statystyki i data mining w badaniach naukowych*, StatSoft, Kraków 2012.
- [3] Lotko M., Lotko A., *Zastosowanie analizy skupień do oceny zagrożeń zawodowych pracowników wiedzy i ich postaw wobec charakteru pracy*, „Eksploracja i Niezawodność” 17/1 (2015), s. 80–89.
- [4] Migut G., *Automatyzacja raportowania w STATISTICA*, StatSoft Polska, Kraków 2009.

---

<sup>18</sup> M. Kozak, *Statystyka: wizualizacja, korelacja, publikacja*, [w:] *Zastosowania statystyki i data mining w badaniach naukowych*, StatSoft, Kraków 2012.

- [5] Migut G., *Nowe możliwości analizy danych – STATISTICA zestaw plus*, [w:] *Analiza danych w programie STATISTICA – przegląd*, StatSoft, Kraków 2012.
- [6] Nowak E., *Metody taksonomiczne w klasyfikacji obiektów społeczno-gospodarczych*, PWE, Warszawa 1990.
- [7] Pańczyk M., Pańczyk E., Giro L., Gaździcka E., Giemza J., Świetlik-Olszewska, *Zastosowanie skaningowej mikroskopii elektronowej i instrumentalnej neutronowej analizy aktywacyjnej do identyfikacji pigmentów z ikony chrześcijańskiej Chrystusa*, „Biuletyn Państwowego Instytutu Geologicznego” 2010/439, s. 459–468.
- [8] Pocięcha J., Podolec B., Sokołowski A., Zając K., *Metody taksonomiczne w badaniach społeczno-ekonomicznych*, PWN, Warszawa 1988.
- [9] Postman N., *Technopol*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA, Warszawa 2004.
- [10] Rymuza K., Radzka E., *Zastosowanie analiz wielowymiarowych do oceny jakości wody pitnej*, „ŻYWNOSĆ. Nauka. Technologia. Jakość” 91/6 (2013), s. 165–174.
- [11] Sobolewski M., *Automatyzacja analiza taksonomicznych w programie STATISTICA*, StatSoft, Kraków 2014.
- [12] *STATISTICA Zestaw Plus – instrukcja instalacji oraz podstawowe informacje o programie*, StatSoft, Kraków 2012.

#### AUTOMATION OF CLUSTERING IN STATISTICA

This paper describes an application that allows to automate the process of cluster analysis by using STATISTICA. The more general purpose of the article was, furthermore, to outline a universal concept of data analysis system, which would enable the efficient execution of multiple and complex statistical analysis. First, a review of the publications which used data taxonomic grouping method was done. The range of actual and potential applications of taxonomic methods by researchers from various fields of science (in particular in the field of social sciences and humanities) was described. Then there were identified some shortcomings in the implementation of clustering methods of data in statistical packages. To meet the expectations of practitioners, a program called Automation grouping was developed, which is an extension of STATISTICA, enabling effective use of taxonomic methods in practice. Among many benefits of the use of this program one can mention the following: the possibility of parallel execution of several alternative clustering algorithms and comparing the results, setting a number of divisions for each defined method to automatically generate tables that contain the characteristics of clusters created in a Word document. An analysis diagram can be saved and used for further calculations on the data set of similar structure (e.g. after getting new experimental results and the increase in the number of cases in the database).

The results of the program operation are presented on the example of the social sciences, which dealt with the analysis of the standard of living in towns with county rights in 2003–2012. Since priority of the resulting work is to promote the use of taxonomic methods in practice, the application described will be made available to all interested users.

**Keywords:** Cluster analysis, STATISTICA, Visual Basic

DOI:10.7862/rz.2015.hss.54

Przesłano do redakcji: marzec 2015

Przyjęto do druku: grudzień 2015

**Jacek STROJNY<sup>1</sup>**  
**Anna PRUSAK<sup>2</sup>**  
**Monica GARCIA-MELON<sup>3</sup>**

## **THE AHP IMPLEMENTATION IN STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS – A CASE STUDY OF DECISION MAKING IN POLISH LOCAL ADMINISTRATION**

Modern economy requires continuous improvement of the management process. This applies not only to business, but also to public administration. It is necessary to search for methods, improving the quality of management, including optimization of decision-making processes. One of such decision support methods is the Analytic Hierarchy Process (AHP), proposed by American mathematician, T.L. Saaty in the 70's. Since then, this method has been widely used in practice. This paper reports the process of building and analyzing the AHP model, which supports a local government (District Office) in identifying priority factors of strategic management. The implementation took place in one of the districts of Southern Poland, Nowy Targ. The model refers to strategic management of local development understood as changes in an endogenous potential of the region. It is built by four main criteria: potential of society, potential of the economy, potential of the environment, and potential of institutions (local government). Each criterion consists of several influencing factors (subcriteria). The surveyed group involved 14 decision makers employed in the District Office in Nowy Targ. All of them were responsible for making key decisions in planning and implementation of district strategies. The AIP (Aggregation of Individual Priorities) procedure was used to aggregate individual AHP results. The priorities show that the most important factors influencing local development at the district level are *Entrepreneurship*, *Tourist attractions*, *Demographic potential*, *Innovation in business*, *Clean environment* and *Competencies of the local government employees*. These aspects should be the main directions for strategic interventions in the years 2015-2022.

**Keywords:** public administration, strategic management, local development, AHP.

### **1. INTRODUCTION**

The introduction of the mechanism of local and regional governance in Poland was one of the most important episodes for the first post-communist government after a transition period in 1989/1990<sup>4</sup>. Currently, the basic framework for the functioning of territorial system has

---

<sup>1</sup> Jacek Strojny, PhD, Department of Economics, Rzeszow University of Technology, Rzeszow, Av. Powstancow Warszawy 12, +48 17 865 1403, corresponding author, e-mail: jstrojny@prz.edu.pl

<sup>2</sup> Anna Prusak, PhD, Department of Quality Management, Krakow University of Economics, Krakow, Rakowicka St. 27, 31-510 Krakow, Poland; e-mail: anna.prusak@uek.krakow.pl, phone: +48 12 293 7516.

<sup>3</sup> Monica Garcia Melon, PhD, Department of Projects Engineering, Universitat Politècnica de Valencia, 46020 Valencia, Spain; e-mail: mgarciam@dpi.upv.es, phone: +34 626 024 604

<sup>4</sup> A. Potoczek, *Zarządzanie jednostką terytorialną. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki, Bydgoszcz 2013.

been settled in the administrative structure introduced by the reform in 1999. It identifies a central government and territorial governments: regional (voivodships) and local (districts and municipalities)<sup>5</sup>. Development of regional and local governance resulted in a progressive increase of responsibilities of local governments, which have been equipped with new competencies. Obviously, along with the new tasks the government has greater opportunities to generate income, as for example the increasing share of taxes PIT (Personal Income Tax) and CIT (Corporate Income Tax)<sup>6</sup>.

The growing importance of local governments increases pressure on the efficiency and effectiveness of their activities and development<sup>7</sup>. One of the fundamental problems that still has not been solved is the low efficiency of strategic management<sup>8</sup>. Nowadays, the long-term programming of development is very often detached from the conditions determining the implementation of the strategy. It results in a total or substantial detachment of strategic documents from operational management. Therefore, one of the key tasks of local and regional government is to improve the strategic management by increasing its coherence. This is particularly important in the context of the current programming period 2014-2020. The need for optimal use of the new EU funds while meeting the debt limit is a very big challenge for the entire public administration.

The implementation of decision support methods is one of the basic steps in the process of improving the quality of governance. One of such methods is the Analytic Hierarchy Process (AHP) (Saaty, 1980), the most widely used (by scientists and practitioners) approach supporting decision-making processes<sup>9</sup>. There has been no AHP study, which can be compared directly with the research reported in the current paper. However, the AHP has been applied in many fields to solve a wide range of decision problems<sup>10</sup>. Notably, the method has been used successfully in many commercial companies, including IBM and British Airways. The AHP was also used by the US Department of Defense to make important military decisions<sup>11</sup>.

The main advantages of this method are its simplicity and applicability to a wide range of decision problems. The goal of this paper is to build and analyze the AHP model, which support local governments in identifying priority factors of strategic management in the context of endogenous potential. This model allows structuring decision problems by presenting general and specific areas of potential intervention. Subsequently, it also determines the priority areas which require the greatest care in a given government unit at a time.

---

<sup>5</sup> Central Statistic Office, *Area and population in the territorial profile in 2015*, CSO, Methodology, Standards and Registers Department Warsaw 2015.

<sup>6</sup> *Public Financial Act*, Parliament, Warsaw 2009.

<sup>7</sup> B. Filipiak, *Efektywność w zarządzaniu finansami samorządowymi. Skutek kryzysu czy obiektywna konieczność?*, *Zeszyty Naukowe, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne*, (10), 2011, p. 223-236.

<sup>8</sup> J. Strojny, *Innowacyjne zarządzanie regionem, powiatem i gminą*, Rzeszow University of Technology, Rzeszow 2012.

<sup>9</sup> A. Prusak, J. Strojny, P. Stefanów, *Analityczny Proces Hierarchiczny (AHP) na skróty – kluczowe pojęcia i literatura*, *Humanities and Social Sciences*, (4), 2014, p. 179-192.

<sup>10</sup> O. S. Vaidya, S. Kumar, *Analytic hierarchy process: An overview of applications*, *European Journal of Operational Research*, 169(1), 2006, 1–29.

<sup>11</sup> T.L. Saaty, *Relative Measurement and Its Generalization in Decision Making. Why Pairwise Comparisons are Central in Mathematics for the Measurement of Intangible Factors The Analytic Hierarchy/Network Process*, *RACSAM (Revista de La Real Academia de Ciencias Exactas, Fisicas Y Naturales. Serie A. Matematicas)*, 102(2), 2008, p. 251–318.

## 2. THE CONTEXT OF STRATEGIC MANAGEMENT IN LOCAL AND REGIONAL DEVELOPMENT

The term development is often regarded with positive changes in various dimensions of social and economic processes<sup>12</sup>. The adoption of such a broad perspective causes difficulties in measuring this phenomenon, and its unambiguous interpretation. Thus, it is useful to narrow the term development to the production capacity of the economic system. Consequently, the concept of economic growth should be understood as the process of increasing the productivity of the economic system. This point of view is typical for many economic approaches, but it is too broad for the presented research. Therefore, this article focuses mainly on endogenous growth models presented by i.a.: P.M. Romer<sup>13</sup> or R.E. Lucas<sup>14</sup>. They assumed that the ability to generate production in the economic system (e.g. the region, district or municipality) is determined by the accumulation process of the capital (human and material) in the existing technological potential. Both of these approaches, as well as other concepts, e.g. by S. Rebelo<sup>15</sup>, Ph. Aghion and P. Howitt<sup>16</sup>, or O. Galor and D.N. Weil<sup>17</sup>, assumed the impact of endogenous potential on the production volumes. It means that the endogenous potential is limited mainly to the factors directly related to the process of production.

In this paper, a wider perspective was chosen: socioeconomic, not only an economic one. From the point of view of the local government, the processes determining the quality of life are very important. It means that a broader definition of development processes is needed for a complete strategic thinking. In the current work, this term is understood as positive changes in all areas of endogenic potential, specifically: society, economy, environment and local government institutions. Presently, such socioeconomic approach is very common in the analysis of territorial development. It could be found for example in research like RCI (*Regional Competitiveness Index*)<sup>18</sup> or other research and theoretical models provided by economists and sociologists<sup>19</sup>.

---

<sup>12</sup> More in: K. Kompa, *Budowa mierników agregatowych do oceny poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego*, Zeszyty Naukowe SGGW Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, 74, 2009.

<sup>13</sup> P.M. Romer, *The Origins of Endogenous Growth*, Journal of Economic Perspectives, 8, 1994, p. 3–22.

<sup>14</sup> R.E. Lucas, On the Mechanics of Economic Development, *Journal of Monetary Economics*, 22, 1988, p. 3–42.

<sup>15</sup> S. Rebelo, *Long-Run Policy Analysis and Long-Run Growth*, Journal of Political Economy, 99, 1991, p. 500–521.

<sup>16</sup> More in: Ph. Aghion, P.W. Howitt, *The Endogenous Growth Theory*, MIT Press, Cambridge 1998.

<sup>17</sup> O. Galor, D.N. Weil, *Population, Technology and Growth*, American Economic Review, 90(4), 2000, p. 806–828.

<sup>18</sup> More in: P. Annoni, L. Dijkstra, *EU Regional Competitiveness Index 2013*, Publications Office of the European Union Luxembourg 2013.

<sup>19</sup> More in: E. Diener, S. Eunkook, *Measuring quality of life: Economic, social, and subjective indicators*, Social Indicators Research, 40(1-2), 1997, p. 189–216, S. Vyas, L. Kumaranayake, *Constructing socio-economic status indices: how to use principal components analysis*, Health Policy and Planning 21(6), 2006, p. 459–468, A.S. Bhalla, S. Ajit, A.G. Fluitman, *Science and technology indicators and socio-economic development*, World Development, 13(2), 1985, p. 177–



One of the key factors influencing the pace of development is the quality of strategic management. R. Krupski defines strategic management as “the process of defining and redefining the strategy in response to changes in the environment, overtaking these changes, or even inducing them, coupled with the implementation process in which resources and organization skills are disposed in a way to realize the adopted long-term development goals and to secure the existence of an organization (...)”<sup>20</sup>. Generally speaking, this process includes the following steps: (a) strategic analysis, (b) planning, (c) implementation<sup>21</sup>.

In countries with a relatively high level of decentralization of territorial systems (such as Poland) responsibility for these processes lies with the institutions of territorial administration. Obviously, general conditions for the activity of citizens or organizations are determined by national policies (e.g. legal system, taxes, etc.) or global trends. However, such elements of the environment as the infrastructure (roads, municipal infrastructure, spatial planning, business environment, education, etc.) depend on local or regional policies. Thus, public administration institutions affect many areas of socioeconomic development. It is necessary to identify the full spectrum of possible dimensions that make up the quality of human life or business development at a local or regional level. Since there are many factors to analyze, it is convenient to use multi-criteria analysis, such as the above-mentioned AHP method. The results will allow improving the quality of decision-making in strategic management by providing systematic and aggregated strategic information<sup>22</sup>. The next sections of this article present and discuss the real-life context of implementation of the AHP method in the process of strategic management in one of the local public administration offices in Poland.

### 3. METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE RESEARCH – STEPS IN THE AHP ANALYSIS

This paper presents a selected part of the study conducted in one of the districts of Southern Poland, Nowy Targ, on the occasion of the implementation of the AHP method as part of strategic management. The study focuses on one of the analytical models used in the process of creating a strategy: the prioritization of elements of “endogenous potential” of the district, as explained earlier. Therefore, the objectives and research questions were limited to those related directly to the model. **The main objective was to identify those areas of strategic intervention that are the most relevant from the point of view of the investigated district.** The following main research question was formulated:

---

190, E.B. Barbier, *The concept of sustainable economic development*, Environmental Conservation, 14(02), 1987, p. 101-110.

<sup>20</sup> R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007, p. 97.

<sup>21</sup> More in: G. Dess, A. Miller, *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1993, G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warsaw 1997.

<sup>22</sup> R. Ginevičius, V. Podvezko, *Evaluating the changes in economic and social development of Lithuanian counties by multiple criteria methods*, Technological and Economic Development of Economy, (3), 2009, p. 418-436, V. Podvezko, *Application of AHP technique*. *Journal of Business Economics and Management*, (2), 2009, p. 181-189, P. Ptaszek, W. Adamus, *Modele rozwoju gmin w ujęciu wielokryterialnego procesu decyzyjnego*, *Studia Regionalne i Lokalne*, 49(3), 2012, p. 85-106.

- *MQ*. Which areas of endogenous potential of the Nowy Targ district require special strategic influence because of their impact on the local development processes?

To analyze this research problem, it is worth to answer some specific research questions as follows:

- *Q.1*: How to describe the endogenous potential of the Nowy Targ district?
- *Q.2*: How to assess the importance of the identified components of endogenous potential?
- *Q.3*: How to translate the results of the analysis (significance of the elements of endogenous potential) to the process of programming development?

To analyze these questions the AHP method was used, which allowed both, to construct the endogenous potential model and to choose priorities on the basis of it. As this is a decision-making method, it requires selecting a group of experts. There were 14 of them in the research described. All members were responsible for making key decisions in planning and implementation of district strategies, specifically: District Head, District Secretary, District Treasurer and managers of several departments of the Office. The AHP analysis was conducted as part of one of their regular, common meetings. Their opinions and the analysis of public administration tasks, described in Acts were also compared to the theoretic approaches devoted to the analysis of the development process. It was a foundation for an AHP model of endogenic potential. Then, the mentioned group of experts judged elements of this model and chose priorities for the strategic management. Below, there are described steps of the research, especially the process of data collection.

The AHP method allows decomposing complex problems into a hierarchical structure (model) consisting of several levels: the goal (at the top of the hierarchy), criteria/subcriteria and decision variants (alternatives, at the bottom of the hierarchy). Therefore, to answer the first question (*Q.1*) the AHP model was constructed. The elements of the AHP model have been identified based on two sources, specifically:

- relevant documents concerning public administration in Poland, such: *Municipality Act*<sup>23</sup>, *District Act*<sup>24</sup>, *Voivoship Act*<sup>25</sup>
- focus group interviews followed by the consultation of the group of experts mentioned above.

The construction of the model takes into account that the development process is understood as a positive change in any area of endogenic potential. Consequently, it is necessary to remember that the identified elements of endogenous potential should describe as comprehensively as possible the entire spectrum of socioeconomic, environmental and anthropogenic dimensions of a local government unit. The model describing the endogenous potential should be universal enough to be used in strategic analysis to assess the situation of the district. Hence, the elements at the lower level of the hierarchy (subcriteria) should be measurable and available for use in the process of strategic benchmarking. Therefore, they require relevant data (i.e. official statistics) that can be used in the assessment of the model. Obviously, there must be instruments by which the government is able to carry the strategic intervention alone or with support of lower-level administrative units (in the case of the district, these lower-level units are municipalities).

<sup>23</sup> *District Act*, Parliament, Warsaw 1998.

<sup>24</sup> *Municipality Act*, Parliament, Warsaw 1990.

<sup>25</sup> *Voivodship Act*, Parliament, Warsaw 1998.

The second question (*Q.2*) concerns procedural and methodological issues. In Poland, strategies are generally created with the use of the so-called social approach, which is based on the participation of various social groups in the decision process. However, decision-making process in this area would require more expert approach. Prioritization should therefore take place in a group of people who have appropriate information as regards the territorial government unit, who have access to the relevant data and know legal restrictions of the strategic intervention. Thus, the authors decided to modify the procedure of building the strategy in such a way that public consultation did not concern the priorities, but rather specific projects that make up the target strategic intervention within priorities selected by the experts.

Generally, experts from a District Office in Nowy Targ were asked to assess, which dimension and which element of the dimension is important from the point of view of long-term development in this district. Only focusing on priorities is an effective way to achieve strategic goals in conditions of limited financial possibilities. The procedure of AHP comparable analysis seems to be very useful here. At the beginning, researchers-moderators provided some explanations about the AHP method and specificity of pairwise comparisons. The AHP presentation lasted about 1 hour, including questions from the participants. The above mentioned group of decision-makers completed pairwise comparisons for each level of the model, using the bipolar 9-point fundamental scale, from "1" indicating the same importance/preference of two elements A and B, to "9" which corresponds to the extreme dominance of A over B (or B over A, respectively). The input of the comparisons is placed into square matrices, and priorities (local and global) are calculated.

Since a majority of real-life decisions is made in the group settings, individual judgments are aggregated into the common, group priorities. A problem appeared as regards the aggregation of individual responses. There are two ways of aggregating individual AHP outcomes in a group-based decisions: AIJ (Aggregation of Individual Judgments) and AIP (Aggregation of Individual Priorities). Although the consensus-based AIJ was more appropriate for a uniform group, they preferred to complete the questionnaires individually. Subsequently, individual models were constructed and AIP procedure was applied using arithmetic mean. The choice of a procedure depends on whether the group acts together as a unit or as separate individuals. The AIJ is the most appropriate when the group acts in synergy, while AIP is used to aggregate final priorities of independent respondents. In the two cases, both geometric and arithmetic means are used for aggregating the results (Forman & Peniwati, 1998). Alongside calculating priorities, the AHP requires testing consistency of pairwise comparisons. The consistency test is based on the consistency ratio (CR), which allows a certain level of acceptable deviations ( $CR < 0,1$ ). When a pairwise comparison matrix fails to satisfy the consistency requirement, revisions have to be made by the respondents<sup>26</sup>. The whole process beginning from proper construction of the hierarchy, pairwise comparisons, calculating and aggregating the priorities has been explained in detail in many publications by T.L. Saaty<sup>27</sup> or other authors, like A. Prusak i P. Stefanów<sup>28</sup>. Thus, these issues will not be

---

<sup>26</sup> A. Prusak, P. Stefanów, P. *Badania nad właściwościami operacyjnymi metody AHP*, Folia Oeconomica Cracoviensia, 52, 2011, 87–104.

<sup>27</sup> T.L. Saaty, *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process* (2nd ed.), RWS Publications, Pittsburg 2000.

<sup>28</sup> A. Prusak, P. Stefanów, *AHP - analityczny proces hierarchiczny. Budowa i analiza modeli decyzyjnych krok po kroku (1st ed.)*, C.H. Beck, Warsaw 2014

further explained in this paper, which focuses on practical aspects of the implementation of the AHP in real-life decision-making processes

Third question (*Q.3*) takes into account the fact that the decision-making process involves the selection of appropriate tools influencing the endogenous potential. There is a fundamental problem associated with the need to match the planned intervention into the legal framework limiting the operation of the local government level. Regions, districts and municipalities have statutorily defined responsibilities (tasks). It determines the structure of not only income, but also expenses and employee involvement in certain activities. Selection of priorities requires focusing only on important issues, which can be difficult due to legal restrictions. Therefore, the AHP methods have been combined with Project Management, by referring to development programs and projects. Consequently, the strategic budget has been separated as part of general budgets developed during implementation of the adopted strategy. Strategic budget consists of measures that can be used for activities in certain strategic priorities.

**4. RESEARCH RESULTS – MODEL AND DATA ANALYSIS**

The procedure of AHP helped to achieve the model of endogenic potential and the rank of elements of it. The complete hierarchical model is presented in Figure 1. It covers four dimensions of endogenic potential (criteria), that is: the potential of the society, the potential of the economy, the potential of the environment and the potential of institutions. All of them have also the more detailed areas (sub-criteria).

Figure 1. The AHP model of factors influencing local development in Poland at the district level.

ENDOGENIC POTENTIAL			
POTENTIAL OF SOCIETY	POTENTIAL OF ECONOMY	POTENTIAL OF ENVIRONMENT	POTENTIAL OF INSTITUTIONS
Social capital	Entrepreneurship	Anthropogenic potential	Competencies of workers
Citizenship	Innovativeness	Communication infrastr.	Efficiency and effectiv.
Cooperation	Innovation in business	Municipal infrastr.	
Trust	Research and develop.	Tourism infrastr.	
Human capital	Production potential	Healthcare infrastr.	
Demographic potential	Staff	Educational infrastr.	
Structure and level	Companies	Cultural infrastructure	
	Agriculture	Social care infrastr.	
		Natural environment	
		Cleanness	
		Tourist attractions	
		Natural resources	

Source: own research.

Tabela 1. Characteristics of the main elements of the endogenous potential model.

Term	Definition
<b>Criteria level</b>	
Potential of society	Characteristics of the citizens of the district, including competencies, relationships and demographic potential
Potential of economy	Characteristics of the private sector, including production potential, innovativeness and entrepreneurship
Potential of environment	Natural resources and infrastructure, determining quality of life as well as conditions for tourism, agriculture and mining
Potential of institutions	Characteristics of public administration, including competencies and the quality of work
<b>Subcriteria level</b>	

Social capital	Features of the society allowing the formation of interpersonal relations, including: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Citizenship – behavior associated with political and civil activity, including participation in democratic elections,</li> <li>– Cooperation – ability to work with different dimensions within cultural associations, NGOs, etc.,</li> <li>– Trust – level of trust, especially in economic relations.</li> </ul>
Human capital	Features of the society, influencing on the quality of the society activity in many areas, including: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Demographic potential – demographic structure of the society and ability to generate positive birthrate,</li> <li>– Structure and level of competence – the knowledge and skills of people living in the district.</li> </ul>
Entrepreneurship	Formation and development of businesses, particularly SMEs
Innovation	Creation of inventions in various R&D institutions and innovations (product, process, etc.). It involves: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Innovation in business – ability of enterprises to create and implement innovations,</li> <li>– Research and development – the ability of the R&amp;D institutions to generate new inventions.</li> </ul>
Production potential	The production potential of the economic system, assessed quantitatively and involving human, business, and agricultural resources. It consists of: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Staff – number of available human resources in working-age population and number of employed,</li> <li>– Companies – number and size of economic entities,</li> <li>– Agriculture – number and size of agricultural resources.</li> </ul>
Anthropogenic potential	Elements of the environment created by human, and constituting technical infrastructure of the economic system. They include: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Communication infrastructure – quality and number of roads and railways,</li> <li>– Municipal infrastructure – infrastructure related to the management of municipal waste or sewage,</li> <li>– Tourism infrastructure – including in particular tourist attractions and accommodation services,</li> <li>– Healthcare infrastructure – infrastructure of the health care system, i.e. hospitals, medical centers,</li> <li>– Educational infrastructure – infrastructure supporting the provision of educational services, including buildings, equipment, etc.</li> <li>– Cultural infrastructure – infrastructure supporting the provision of cultural services, such as theatres, community centers etc.</li> <li>– Social care infrastructure – infrastructure for providing services in social care and assistance.</li> </ul>
Natural environment	Features of the natural environment of the territory, including: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Cleanness – features of the natural environment, such as level of pollution, waste of sewage,</li> <li>– Tourist attractions – natural tourist attractions, such as lakes, forests, mountains, monuments of nature, etc.,</li> <li>– Natural resources (renewable and non-renewable) – availability of natural resources such as forests, water and minerals.</li> </ul>
Competencies of workers	Competencies of the employees of public administration and especially – policy-makers.
Efficiency and effectiveness	Ability to effective and efficient realization of public administration tasks, as measured by budget expense indicators

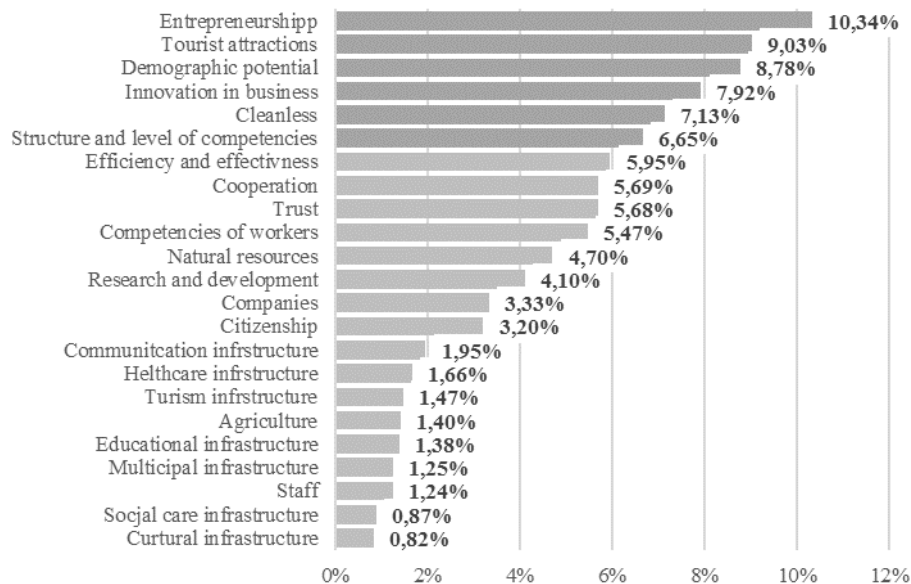
Source: own research.

All the criteria and subcriteria used in the model are described in Table 1. Description of each element of the model and short definitions is provided. Such definitions were also used

during the process of judgement by the expert group. Thanks to that all of members could understand each element of the model in the very common way.

The analysis of the priorities of the development, presented in this paper is narrowed to the more detailed elements of the model. Figure 2 shows aggregated, the global priorities of endogenic potential (subcriteria) at the district level. The most important areas of development are those with the highest priorities. They are: *Entrepreneurship* (10,4%) followed by *Tourist attractions* (9,03%), *Demographic potential* (8,78%), *Innovation in business* (7,92%), *Clean environment* (7,13%) and *Competencies (Competences of workers of public institutions)* (6,65%). These aspects should constitute the main directions for strategic interventions in the years 2015-2022. The results revealed the need for reducing strategic intervention in a few key areas (those which received the lowest values of priorities), e.g. *Educational infrastructure*, *Municipal infrastructure*, *Staff (Production potential of the staff)*, *Cultural infrastructure* and *Social care infrastructure*.

Figure 2. The global priorities of factors influencing local development



Source: own research.

However, implementing the strategy based on such priorities it is difficult to achieve in practice for several reasons. First, part of the funding sources available for public administration can only be used for selected activities. Thus, it is impossible to construct a flexible strategic budget. Second, it was difficult to decide which elements will be included in the set of strategic priorities. Following the discussions, first six elements of the ranking of endogenous potential entered into the set of strategic priorities. It seems that the number of priority areas for intervention cannot be limited arbitrarily. It is necessary to analyze the results and understand the decision individually for each administrative unit at a time.

The decision-making process has also become an opportunity to observe other limitations and problems associated with the implementation of the AHP in public administration (and, more broadly, in real-life decision making processes that may happen in any organization).

One of them was difficult to obtain the consistent judgments from all the respondents. As mentioned above, consistency was measured using Consistency Ratio (CR), which cannot exceed 0,1 (10%) (see: Introduction). It forced us to exclude several questionnaires from the analysis. Another limitation was the disagreement of the respondents on data collection procedure – whether judgments are to be expressed collectively and aggregated using AIJ procedure, or independently (AIP procedure). As most of them preferred to fill in the AHP questionnaires independently, the AIP was finally used, although the group was rather homogenous, implying that reaching the consensus might be a better solution (see: Introduction).

Last but not least, it was difficult to implement the results in a real-life strategy of local development due to the previous commitments made prior to the AHP study. The solution was to move into a tactical level (development programs). Following identification of these programs, we analyzed the possibilities of realization of particular projects addressed to specific areas of endogenous potential. The priorities were reflected in the importance of particular development programs in the process of strategic intervention. This can be seen not only in the structure of the strategic budget, but also in preparing for the implementation of specific projects, including those co-funded from external sources.

## 5. CONCLUSIONS

The study presented and discussed in this paper was an experiment, which can be used to establish standards of strategic management in public administration in Poland using the AHP method, to increase efficiency and effectiveness of decisions. To our knowledge, it is the first such study implemented in Poland. We failed to find a description of similar examples in the literature (neither Polish nor international journals). Subsequently, the proposed solution can be regarded as innovative and having potentially great significance for the development of the AHP method itself, as well as to improve the quality of strategic management in Polish public administration. Due to its flexibility and versatility, the presented procedure is relatively easy to apply under different cultural or legal conditions, which means that it can be used in many other countries.

As regards the specific research objectives, the following conclusions have been drawn from the study:

1. The AHP model was found helpful in structuring and describing a complex, real-life decision-making problem of local government in Southern Poland district of Nowy Targ: to identify the most important factors influencing local development processes.
2. The highest priority factors (Entrepreneurship, Tourist attractions and Demographic potential) should be the main directions of local development strategy 2015-2022. Subsequently, activities of the District Office should direct particular efforts in these strategic areas, including financial resources.
3. The model and results of the study may serve as a material for comparative analysis with other similar districts and indicate areas for potential improvement.
4. The research allowed identification of the problems related to group decision-making process using the AHP in public administration. One of them was the selection of the respondents (experts).

Referring to the specificity of the AHP method itself, due to the formalization of decision-making processes in public administration, this sector may be a great target to benefit from the AHP. Its particular utility is visible at the level of strategic management, serving not only

strictly for decision-making, but through hierarchization of a decision problem, contributes to the organization of management information. However, in Poland there are a lot of legal and cultural limitations that hinder not just the use of the AHP method itself, yet rather the application of its results in strategic intervention. Due to the obligations imposed on various levels of government, sometimes it is impossible to focus on the priorities defined by the AHP. Thus, the AHP results should be treated as guidelines supporting programming development in certain important areas, rather than as a „decision-to-be-made” per se. Also, further research is needed on the use of other decision-support methods, such as benchmarking, in combination with the AHP. Such integrated models will allow supplementing the AHP with the detailed statistical data.

It is also worth to point, that all elements used to construct the model should be expanded with the statistical data on the most detailed level. These data need the additional process of assessment of the priorities, using the Saaty's scale. On the basis of it indicators could be calculated to achieve an ability do the time-series analysis and benchmarking analysis of the district situation. Using data permits to asses the initial situation and the direction of change in each area of endogenous potential. This step of the strategic analysis is not encompassed by this paper

## REFERENCES

- [1] Aghion Ph., Howitt P.W., *The Endogenous Growth Theory*, MIT Press, Cambridge 1998.
- [2] Annoni P., Dijkstra L., *EU Regional Competitiveness Index 2013*, Publications Office of the European Union Luxembourg 2013.
- [3] Barbier E.B., *The concept of sustainable economic development*, Environmental Conservation, 14(02), 1987, p. 101-110.
- [4] Bhalla A.S., Ajit S., Fluitman A.G., *Science and technology indicators and socio-economic development*, World Development, 13(2), 1985, p. 177-190.
- [5] Central Statistic Office, *Area and population in the territorial profile in 2015*, CSO, Methodology, Standards and Registers Department Warsaw 2015.
- [6] Dess G., Miller A., *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1993.
- [7] Diener E., Eunkook S., *Measuring quality of life: Economic, social, and subjective indicators*, Social Indicators Research, 40(1-2), 1997, p. 189-216.
- [8] Filipiak B., *Efektywność w zarządzaniu finansami samorządowymi. Skutek kryzysu czy obiektywna konieczność?*, Zeszyty Naukowe, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, (10), 2011, p. 223-236.
- [9] Galor O., Weil D.N., *Population, Technology and Growth*, American Economic Review, 90(4), 2000, p. 806-828.
- [10] Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warsaw 1997.
- [11] Ginevičius R., Podvezko V., *Evaluating the changes in economic and social development of Lithuanian counties by multiple criteria methods*, Technological and Economic Development of Economy, (3), 2009, p. 418-436.
- [12] Kompa K., *Budowa mierników agregatowych do oceny poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego*, Zeszyty Naukowe SGGW Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, 74, 2009.



- [13] Krupski R., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007, p. 97.
- [14] Lucas R.E., On the Mechanics of Economic Development, *Journal of Monetary Economics*, 22, 1988, p. 3–42.
- [15] Parilament, *District Act*, Parliment, Warsaw 1998.
- [16] Parilament, *Municipality Act*, Parliment, Warsaw 1990.
- [17] Parilament, *Voivodship Act*, Parliment, Warsaw 1998.
- [18] Parliament, *Public Financial Act*, Parliament, Warsaw 2009.
- [19] Podvezko V., *Application of AHP technique. Journal of Business Economics and Management*, (2), 2009, p. 181-189.
- [20] Prusak A., Stefanów P., *Badania nad właściwościami operacyjnymi metody AHP*, *Folia Oeconomica Cracoviensia*, 52, 2011, 87–104.
- [21] Prusak A., Strojny J., Stefanów P., *Analityczny Proces Hierarchiczny (AHP) na skróty – kluczowe pojęcia i literatura*, *Humanities and Social Sciences*, (4), 2014, p. 179-192.
- [22] Prusak, A., Stefanów, P., *AHP - analityczny proces hierarchiczny. Budowa i analiza modeli decyzyjnych krok po kroku (1st ed.)*, C.H. Beck, Warsaw 2014
- [23] Ptaszek P., Adamus W., *Modele rozwoju gmin w ujęciu wielokryterialnego procesu decyzyjnego*, *Studia Regionalne i Lokalne*, 49(3), 2012, p. 85-106.
- [24] Rabelo S., *Long-Run Policy Analysis and Long-Run Growth*, *Journal of Political Economy*, 99, 1991, p. 500-521.
- [25] Romer P.M., *The Origins of Endogenous Growth*, *Journal of Economic Perspectives*, 8, 1994, p. 3–22.
- [26] Saaty T.L., *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process* (2nd ed.), RWS Publications, Pittsburg 2000.
- [27] Saaty T.L., *Relative Measurement and Its Generalization in Decision Making. Why Pairwise Comparisons are Central in Mathematics for the Measurement of Intangible Factors The Analytic Hierarchy/Network Process*, *RACSAM (Revista de La Real Academia de Ciencias Exactes, Fisicas Y Naturales. Serie A. Matematicas)*, 102(2), 2008, p. 251–318.
- [28] Strojny J., *Innowacyjne zarządzanie regionem, powiatem i gminą*, Rzeszow University of Technology, Rzeszow 2012.
- [29] Tokarski T., *Matematyczne modele wzrostu gospodarczego (ujęcie neoklasyczne)*, Wydawnictwo UJ, Krakow 2009.
- [30] Vaidya O.S., Kumar S., *Analytic hierarchy process: An overview of applications*, *European Journal of Operational Research*, 169(1), 2006, 1–29.
- [31] Vyas S., Kumaranayake L., *Constructing socio-economic status indices: how to use principal components analysis*, *Health Policy and Planning* 21(6), 2006, p. 459-468.

**IMPLEMENTACJA AHP DO PROCESU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO  
– CASE STUDY PROCESÓW DECYZYJNYCH W POLSKIEJ ADMINISTRACJI  
LOKALNEJ**

Nowoczesna gospodarka wymaga ciągłego doskonalenia procesu zarządzania. Odnosi się to nie tylko do biznesu, ale także administracji publicznej. Konieczne jest, aby szukać metod, zapewniających poprawę jakości zarządzania, w tym optymalizację procesów decyzyjnych. Jedną z takich metod wspomagania decyzji jest Analityc Hierarchy Process (AHP), zaproponowany

przez amerykańskiego matematyka, T.L. Saaty'ego w latach 70-tych. Od tego czasu, metoda ta jest powszechnie stosowana w praktyce. Niniejszy artykuł przedstawia proces budowy i analizy modelu AHP, który wspiera samorząd lokalny (starostwo powiatowe) w identyfikacji czynników priorytetowych zarządzania strategicznego. Wdrożenie odbyło się w jednym z powiatów w południowej Polsce, Nowym Targu. Model odnosi się do zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym rozumianym jako zmiany endogenicznego potencjału regionu. Jest zbudowany z czterech głównych kryteriów: potencjał społeczeństwa, potencjał gospodarki, potencjał środowiska i potencjał instytucji (samorządu). Każde kryterium składa się z wielu czynników wpływających (kryteria cząstkowe). Badana grupa decydentów obejmowała 14 osób zatrudnionych w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu. Wszystkie z nich są odpowiedzialne za podejmowanie kluczowych decyzji w planowaniu i realizacji strategii powiatowych. Procedurę AIP (Aggregation of Individual Priorities) użyto do agregacji indywidualnych wyników AHP. Priorytety pokazują, że najważniejsze czynniki wpływające na rozwój lokalny na poziomie powiatu są to: przedsiębiorczość, atrakcje turystyczne, potencjał demograficzny, innowacyjność w biznesie, czystość środowiska i kompetencje pracowników samorządowych. Te aspekty powinny być główne kierunki działań strategicznych w latach 2015-2022.

**Słowa kluczowe:** administracja publiczna, strategiczne zarządzanie, AHP.

DOI:10.7862/rz.2015.hss.55

Przesłano do redakcji: październik 2015

Przyjęto do druku: grudzień 2015

Iwona ŚLĘZAK-GŁADZIK<sup>1</sup>

## **ZAWÓD COACH. KSZTAŁCENIE COACHÓW W POLSCE**

Coaching staje się popularną w Polsce metodą wspierania rozwoju ludzkiego potencjału. Korzystają z niego osoby prywatne, przedstawiciele biznesu, organizacje państwowe i pozarządowe. Zawód coacha, po kilkunastu latach funkcjonowania tej działalności w Polsce,, doczekał się” oficjalnej rejestracji – decyzją Ministra Pracy i Polityki Społecznej został uwzględniony w klasyfikacji zawodów i specjalności.

Brak przepisów regulujących wykonywanie tego zawodu powoduje jednak, że obecnie niemal każdy może nazwać się coachem i promować swoje usługi w tym zakresie. Na rynku, oprócz profesjonalistów świadczących usługi zgodne ze standardami i etyką zawodu, mogą funkcjonować osoby bez odpowiedniego przygotowania lub wykonujące działania, które z coachingiem nie mają nic wspólnego.

W odpowiedzi na wzrost zainteresowania coachingiem jako drogą w karierze zawodowej pojawiła się rozbudowana oferta rynku usług szkoleniowych skierowana do osób, które myślą o karierze coacha. Trend ten, oprócz różnych instytucji, organizacji i „szkół coachingu”, wykorzystują również uczelnie wyższe.

Czym jest coaching? Kto w Polsce może być coachem? Jak zostać coachem? Jakie kompetencje są niezbędne do wykonywania tego zawodu? Czym warto się kierować przy wyborze programu szkoleniowego? Po czym rozpoznać profesjonalistę? Czym jest akredytacja w coachingu? Intencją autorki artykułu jest upowszechnianie wiedzy na temat coachingu oraz zawodu coacha przez próbę odpowiedzi na te pytania.

**Słowa kluczowe:** coaching, opis zawodu coacha, kompetencje coacha, kształcenie coachów

### **1. WPROWADZENIE**

Coaching jest dynamicznie rozwijającą się metodą wspierania rozwoju osobistego i zawodowego. Na naukowe fundamenty coachingu składają się wybrane koncepcje pochodzące z wielu różnych dyscyplin: psychologii, pedagogiki, socjologii, filozofii, nauk o organizacji i zarządzaniu.

Zamiarem leżącym u podstaw każdej interakcji coachingowej jest budowa świadomości, odpowiedzialności oraz wiary w siebie osoby coachowanej niezależnie od zadania czy problemu, nad którym się pracuje<sup>2</sup>. Coaching obejmuje wydobywanie mocnych stron klienta, ustalanie i wdrażanie planów działań oraz identyfikację i pomoc w omijaniu wewnętrznych i zewnętrznych ograniczeń blokujących skuteczne działanie. Wspiera zarówno jednostki, jak i organizacje w uzyskaniu optymalnego tempa rozwoju, usprawnia pracę zespołową. Może istotnie wspomagać realizację strategii firmy poprzez

---

<sup>1</sup> Mgr Iwona Ślęzak-Gładzik, Katedra Systemów Zarządzania i Logistyki, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, e-mail: igladzik@prz.edu.pl

<sup>2</sup> J. Whitmore, *Coaching. Trening efektywności*, G+J, Warszawa 2011, s. 43–51.

doskonalenie pracowników<sup>3</sup>. Przynosi korzystne efekty w takich obszarach jak: pewność siebie, motywacja, zmiana zachowań, kultura organizacyjna, przywództwo. Pomaga w zrównoważeniu życia osobistego i zawodowego<sup>4</sup>.

Zawód coacha, wykonywany w naszym kraju od wielu lat, „doczekał” się oficjalnej rejestracji. Z dniem 1 stycznia 2015 roku weszło w życie Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z 7 sierpnia 2014 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz.U. 2014poz.1145), w którym coach wymieniany jest w grupie specjalistów.

Wraz ze wzrostem popularności tej metody wspierania rozwoju można zaobserwować niepokojące zjawisko polegające na nadużywaniu terminu „coaching” i stosowaniu go do szerokiego obszaru edukacji dorosłych. „W wielu firmach rutynowe obowiązki menedżerskie nazywa się coachingiem. Przyzwoite zachowanie menedżera, rozmowę oceniającą, kontrolę w projekcie «dociskania sprzedaży», awanturę, szkolenie kompetencyjne, czy zwykłą rozmowę szefa z pracownikiem, także nazywa się coachingiem”<sup>5</sup>. Brak przepisów regulujących wykonywanie zawodu coacha powoduje ponadto, że obecnie niemal każdy może nazwać się coachem i promować swoje usługi w tym zakresie. Na rynku mogą działać osoby bez odpowiedniego przygotowania lub wykonujące zupełnie inne działania i nazywające je coachingiem.

Remedium wydają się popularyzowanie idei profesjonalnego coachingu, dbanie o jakość usług coachingowych, a także promowanie oraz przestrzeganie obowiązujących standardów i etyki zawodu. Od lat starania takie czynią organizacje coachingowe działające w Polsce, których istnienie „ma na celu z jednej strony służbę przedstawicielom tej profesji przez kreowanie eksperckiego środowiska wymiany doświadczeń, z drugiej zaś służbę klientom – przez tworzenie profesjonalnych standardów świadczonych usług i utrzymywanie ich wysokiej jakości”<sup>6</sup>. Jako wiodące w tym zakresie wymienić można: *International Coach Federation (ICF)*, *International Coaching Community (ICC)*, *European Mentoring and Coaching Council (EMCC)*, Izbę Coachingu (IC), Stowarzyszenie Coachów Polskich (SCP).

Celem artykułu jest upowszechnianie wiedzy na temat coachingu oraz kompetencji profesjonalnego coacha. Przedstawiono w nim zagadnienie dotyczące rejestracji zawodu coacha w Polsce oraz zadań zawodowych coacha. Poruszono także temat kształcenia coachów w Polsce wraz ukazaniem aspektów, które warto wziąć pod uwagę, wybierając program szkoleniowy, oraz którymi warto się kierować, decydując się na skorzystanie z usług coacha.

<sup>3</sup> Więcej: Cz. Szmidt, *Coaching a zarządzanie strategiczne*, [w:] *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządkowska, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s.41–53.

<sup>4</sup> Por. S. Neale, L. Spencer-Arnell, L. Wilson, *Coaching inteligencji emocjonalnej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 58–59, J. Whitmore, *op. cit.*, s.183.

<sup>5</sup> M. Bennewicz, *Coaching i mentoring w praktyce*, G+J, Warszawa 2011, s.31; por. M. Huflejt-Łukasik, G. Zawilowski, M. Budkowski, *Co powinien wiedzieć i potrafić profesjonalny coach: jak wybierać coachów do organizacji*, [w:] *Business coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości*, red. L.D. Czarkowska, Poltext, Warszawa 2015, s.71; M. Sidor-Rządkowska, *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s.15.

<sup>6</sup> L.D. Czarkowska, *Profesjonalizm i proces profesjonalizacji w coachingu*, „Coaching Review” 2010/1, Warszawa 2010, s. 43.

Pojęcia „coach” i „coaching” nie znalazły odpowiedników w polskim języku, dlatego też w takiej formie używane są w niniejszym artykule. Jak zauważa Tadeusz Oleksyn „proste przetłumaczenie słowa «coaching» na polski «trener» może prowadzić jedynie do nieporozumień”<sup>7</sup>. Osoba poddawana coachingowi określana jest jako „klient coachingu”, „osoba coachowana” lub „coachee”.

## 2.CZYM JEST COACHING

Najstarsza i największa organizacja coachingowa – International Coach Federation – jako pierwsza organizacja na świecie stworzyła i zaproponowała definicję i filozofię coachingu, a także sformułowała standardy etyczne, których członkowie ICF zobowiązani są przestrzegać. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez ICF: „Coaching jest interaktywnym procesem, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania. Coachowie pracują z klientami w zakresach związanych z biznesem, rozwojem kariery, finansami, zdrowiem i relacjami interpersonalnymi. Dzięki coachingowi klienci ustalają konkretniejsze cele, optymalizują swoje działania, podejmują trafniejsze decyzje i pełniej korzystają ze swoich naturalnych umiejętności. [...] Coachowie pomagają ludziom poprawiać ich osiągnięcia i podnosić jakość ich życia. Są oni nauczani słuchania, obserwowania i przystosowywania własnego podejścia do indywidualnych potrzeb klienta. Dążą do wydobycia rozwiązań i strategii z wnętrza klienta. Wierzą, że klient jest z natury kreatywny i pełen pomysłów. Zadanie coacha polega na wydobyciu tych umiejętności, zasobów i kreatywności, które klient już posiada”<sup>8</sup>.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele różnych definicji coachingu<sup>9</sup>. Jak zauważa Łukasz Marciniak: „mamy zupełnie różne definicje coachingu przygotowane przez naukowców precyzujących zakres terminu, firmy szkoleniowe zachęcające potencjalnych klientów, ekspertów coachingu wprowadzających w praktykę adeptów, stowarzyszenia profesjonalne prezentujące specyfikę swojego podejścia, [...] menedżerów przygotowujących wdrożenie coachingu w firmie[...]”<sup>10</sup>. Kilka przykładowych definicji coachingu zawarto w tabeli 1.

W kontekście rozważań niniejszego artykułu warto przytoczyć podejście *European Mentoring and Coaching Council*, w którym zamiast gotowej formuły czy definicji coachingu opisuje się kompetencje, jakimi powinien posługiwać się profesjonalny coach. Przykład tego podejścia prezentuje Maciej Bennewicz, według którego: „Coach [...] jest [...] mobilizującym do zmiany autorytetem, który wcale nie musi, lecz może być ekspertem w danej dziedzinie. Jego obecność uruchamia relację i proces zmiany za zgodą partnera –klienta. Relacja między nimi wymaga kontaktu i komunikacji. Jest świadomie

<sup>7</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 233.

<sup>8</sup> <http://icf.org.pl/pl79,coaching.html> (dostęp: 15.11.2015).

<sup>9</sup> Zob. D. Clutterbuck, *Coaching zespołowy*, REBIS, Poznań 2009, s.16–18; M. Sidor-Rządkowska, *op. cit.*, s. 13–18, Ł.T. Marciniak, *Pojęcie i odmiany coachingu*, [w:] *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządkowska, Wolters Kluwer Polska, Kraków, s. 19–22; B. Wujec, *Gezeza i definicje coachingu*, „Coaching Review” 1/4(2012), s.9–14, I. Ślęzak-Gładzik, *Coaching jako metoda wspierania rozwoju potencjału ludzkiego*, „Zarządzanie i Marketing, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej” 2011/4, s. 145–148.

<sup>10</sup> Ł.T. Marciniak, *op. cit.*, s. 20.

podjęta w celu uzyskania przewidzianych lub nieprzewidzianych rezultatów, które mają polepszyć jakość życia lub jego konkretnej dziedziny –pracy, sportu, relacji międzyludzkich –lub konkretnej sprawy: wyniku sprzedaży, sukcesu projektu, organizacji przedsięwzięcia. Wynika z tego, że większość komunikacji między coachem a jego klientem ma charakter celowy, ukierunkowany na osiągnięcie określonych, zaplanowanych albo pożądaných rezultatów. Coach stosuje metody, o których informuje swojego klienta przed ich zastosowaniem, na przykład eksperymenty, techniki prowokatywne, pytania, ćwiczenia fizyczne, techniki medytacyjne itd. Praca coacha polega na inspirowaniu klienta i wskazywaniu obszarów odpowiedzialności. Jej efekty powinny być zwymiarowane, czyli określone wskaźnikami, po których będzie można rozpoznać progres i parametry osiągniętego celu. To klient jest odpowiedzialny za wynik, coach zaś za warunki brzegowe relacji, w której klient otrzymuje obiektywnie najlepsze warunki do zmiany z zachowaniem norm etycznych i kulturowych oraz standardów reprezentowanej przez coacha metody”<sup>11</sup>.

Tabela 1. Przegląd definicji coachingu

Autor	Definicja coachingu
John Whitmore	Coaching umożliwia dotarcie do części drzemiącego w nas potencjału, a dzięki coachingowi „możliwe jest utrzymanie wydajności, jeśli nie na nadludzkim poziomie, to na pewno o wiele wyższym od przeciętnego”
Robert Dilts	Coaching jest procesem pomagania ludziom i zespołom w wykonywaniu zadań w możliwie jak najlepszy sposób. Obejmuje on wydobywanie mocnych stron ludzi, pomaganie w omijaniu wewnętrznych barier i ograniczeń w celu osiągnięcia osobistej doskonałości oraz ułatwianie im bardziej efektywnego funkcjonowania w zespole. Skuteczny coaching wymaga zatem nacisku zarówno na zadanie, jak i na relację
David Clutterbuck	Coaching służy wygenerowaniu szeregu zewnętrznych bodźców stymulujących pełne wykorzystanie potencjału pracowników. Działania coachów oparte są na cierpliwości, wytrwałości i pewnego rodzaju opiece nad pracownikiem, dzięki czemu osobom poddanym coachingowi udaje się odkryć wewnętrzny i zewnętrzny potencjał prowadzący do poprawy wyników pracy
Sara Thorpe, Jackie Clifford	To pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosuje konkretną umiejętność i/lub wiedzę
Jonathan Passmore, Annette Fillery-	To zorientowany na przyszłość dialog sokratejski między koordynatorem (coachem) a uczestnikiem (osoba coachowana/klient), podczas którego koordynator posługuje się pytaniami otwartymi, aktywnym słuchaniem, parafrazą oraz odzwierciedleniem, aby wzmacniać samoświadomość oraz

<sup>11</sup> M.Bennewicz, *op.cit.*, s.30.

Travis	poczucie własnej odpowiedzialności uczestnika
Eric Parsloe	To planowany dwustronny proces, w którym człowiek rozwija umiejętności i osiąga określone kompetencje poprzez rzetelną ocenę, ukierunkowaną praktykę i regularne sprzężenie zwrotne ( <i>feedback</i> )
Robert Hargrove	To rozwijanie zdolności zmieniania ludzi, organizacji, w których pracują, oraz środowiska, w którym żyją. Wpływając na ich wyobraźnię i wyznawane wartości, pomaga w ponownym określeniu – w zgodzie z celami, do których dążą – ich postaw, sposobu myślenia i zachowania
Carol Wilson	Coaching pozwala zidentyfikować coachowanym ograniczenia występujące w miejscu pracy i motywuje ich do inicjowania zmian
Małgorzata Sidor-Rządowska	To sztuka wspierania ludzi pragnących przekształcać marzenia w cele i podejmować wysiłek ich realizacji

Opracowano na podstawie: J. Whitmore, *Coaching. Trening efektywności*, G+J, Warszawa 2011, s. 22; R. Dilts, *Od przewodnika do inspiratora czyli Coaching przez duże „C”*, PINLP, Warszawa 2006, s. XX; D. Clutterbuck, *Coaching zespołowy*, REBIS, Poznań 2009, s.15; S. Thorpe, J. Clifford, *Podręcznik coachingu*, REBIS, Poznań 2011, s. 17; E. Parsloe, *Coaching i mentoring*, Petit, Warszawa 2000, s. 10; R. Hargrove, *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 23; C. Wilson, *Coaching biznesowy*, MT Biznes, Warszawa 2010, s.149; *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządowska, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s.15.

### 3. REJESTRACJA ZAWODU COCHA W POLSCE. OPIS ZAWODU COCHA

Coaching jest obecny w Polsce „od ponad 20 lat, a środowisko polskich coachów współpracę nad jej [metody] określeniem rozpoczęło w 2007 r. tworząc Komisję Coachingu przy Polskiej Izbie Firm Szkoleniowych. Zaowocowało to stworzeniem w 2009 r. Izby Coachingu, a następnie w 2012 r. Systemu Akredytacji Izby Coachingu”<sup>12</sup>. Warto wspomnieć, że Izba Coachingu to pierwsza na świecie izba gospodarcza skupiająca firmy zajmujące się coachingiem. Jej misja to, „profesjonalizacja i rozwój coachingu zgodnego z standardami etyki i metodami pracy coacha oraz stworzenie platformy wymiany myśli, doświadczeń i standardów dla wielu różnych nurtów coachingu dostępnych na polskim i światowym rynku”<sup>13</sup>. Za cel postawiła sobie rejestrację zawodu coacha w Polsce i cel ten osiągnęła. Pierwszego stycznia 2015 roku weszło w życie „Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z 7 sierpnia 2014 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania” (Dz.U. 2014poz.1145). W klasyfikacji stanowiącej załącznik do rozporządzenia coach został ujęty w grupie wielkiej Specjalności (w grupie elementarnej Specjalności nauczania i

<sup>12</sup> M. Huflejt-Łukasik, G. Zawilowski, M. Budkowski, *op. cit.*, s. 69.

<sup>13</sup> <http://www.izbacoachingu.com/pl/site/203/o-izbie.html> (dostęp: 15.11.2015).

wychowania gdzie indziej niesklasyfikowani), na pozycji 235920 Trener osobisty (coach, mentor, tutor)<sup>14</sup>.

Według opisu zawodu coach „Pomaga klientowi dokonywać zmiany w rozwoju osobistym i zawodowym oraz realizacji wyznaczonych celów; wspiera proces zmiany we wszystkich obszarach życia: odkrywa niewykorzystany potencjał człowieka w sesjach indywidualnych i zbiorowych; wzbudza motywację do działania; wspólnie z klientem znajduje skuteczne rozwiązania”<sup>15</sup>.

Zadania zawodowe coacha obejmują:

- nawiązanie kontaktu z klientem, zawarcie umowy na przeprowadzanie sesji coachingowych, wyjaśnienie mu, czym jest coaching i jak będą przebiegały sesje;
- identyfikację obszaru i rodzaju przyczyny zgłoszenia się klienta na sesję coachingową;
- zaproponowanie klientowi ogólnej strategii i struktury pracy w procesie coachingu w zależności od jego celu i obszaru życia;
- przeprowadzanie indywidualnych sesji, w których trakcie następuje precyzyjne wyznaczanie nowych bądź zmodyfikowanych celów;
- stosowanie różnych technik coachingowych;
- ukierunkowywanie klienta na realizację wyznaczonych celów, wspieranie w identyfikowaniu i eliminowaniu przeszkód oraz w dostrzeganiu i wykorzystaniu możliwości przy ich realizacji;
- odkrywanie przez klienta błędów i niepowodzeń w różnych sferach życia;
- skłanianie klienta do optymalnego i świadomego wykorzystywania swoich umiejętności i zasobów wewnętrznych oraz kreatywnego rozwiązywania istniejących problemów;
- wzbudzanie u klienta motywacji i zaangażowania do realizacji wyznaczonych celów oraz wspieranie go w podejmowaniu kluczowych decyzji i w trudnych sytuacjach;
- poszukiwanie razem z klientem skutecznych rozwiązań;
- przestrzeganie standardów etycznych;
- prowadzenie szkoleń i warsztatów dla pracowników i menedżerów poświęconych na przykład skutecznemu kierowaniu zespołem, poprawie komunikacji interpersonalnej, jakości codziennej pracy itp.;
- promowanie i popularyzowanie idei coachingu: publikowanie swoich dokonań, udział w konferencjach, seminariach i wykładach;
- stałe doskonalenie umiejętności coachingowych<sup>16</sup>.

Warto zauważyć, że do dodatkowych zadań zawodowych coachów należy także prowadzenie działalności dydaktycznej w uczelniach realizujących problematykę

---

<sup>14</sup> Załącznik do Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z 7 sierpnia 2014 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania, s. 18.

<sup>15</sup>[http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja\\_zawodow/zawod/235920](http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja_zawodow/zawod/235920)(dostęp:15.11.2015).

<sup>16</sup>*Ibidem*.



zarządzania zasobami ludzkimi, a także prowadzenie badań naukowych nad skutecznymi technikami realizowania coachingu<sup>17</sup>.

#### 4. KOMPETENCJE COACHA: WIEDZA, UMIEJĘTNOŚCI, POSTAWA

Coaching jako dyscyplina odwołuje się do wielu dziedzin nauki: na jego fundamenty składają się wybrane koncepcje pochodzące z psychologii, pedagogiki, socjologii, filozofii, nauk o organizacji i zarządzaniu, przywództwie i komunikacji. Pośród wielu inspiracji teoretycznych, użytecznych w coachingu, należy wspomnieć, zdaniem Lidii Czarkowskiej, o teoriach uczenia się, rozwoju osób dorosłych, teoriach zmiany, psychologii poznawczo-behawioralnej, teorii inteligencji emocjonalnej, inteligencji społecznej i duchowej, myśleniu systemowym, pracy z procesem. Zakres wiedzy teoretycznej przydatnej do wykonywania zawodu coacha jest niezwykle szeroki, a edukacja coacha jawi się jako niekończący się proces<sup>18</sup>.

Kompetencje coacha były przedmiotem badań przeprowadzonych przez *European Mentoring and Coaching Council* w ramach międzynarodowego projektu<sup>19</sup>. Jak twierdzi David Clutterbuck, badania dowiodły „istnienia ogólnych kompetencji związanych z prowadzeniem coachingu. Kompetencje ogólne powiązane są dodatkowo z szeregiem kompetencji szczególnych – w większości zależnych od rodzaju problemów i okoliczności. Nie bez znaczenia pozostaje droga, która doprowadziła trenerów do coachingu”<sup>20</sup>. Clutterbuck wyróżnia trzy poziomy coachingu, wskazując jednocześnie ogólne umiejętności niezbędne do prowadzenia coachingu na każdym z poziomów działania:

- I. Poziom pierwszy: codzienny coaching wprowadzony do firmy jako element ogólnej poprawy wydajności pracy. Kompetencje poziomu pierwszego to:
  - zrozumienie istoty coachingu;
  - podstawowe umiejętności: słuchania, obserwacji i oceny działań, stosowania informacji zwrotnej;
  - zdolność motywowania ludzi do osiągnięcia celów;
  - motywowanie „opornych”;
  - umiejętność dialogu społecznego, technicznego i strategicznego.
- II. Poziom drugi: praca z jednostkami lub zespołami pracowniczymi w celu ulepszenia konkretnych umiejętności: fizycznych, technicznych i behawioralnych. Kompetencje poziomu drugiego obejmują kompetencje dla poziomu pierwszego oraz:
  - zrozumienie teorii uczenia się i motywacji;
  - zaawansowane umiejętności: słuchania oraz przygotowywania i przekazywania informacji zwrotnej;
  - umiejętność prowadzenia dialogu koncentrującego się na introspekcji i zmianie zachowania;
  - wiedza specjalistyczna oraz doświadczenie w działaniu.
- III. Poziom trzeci: pomoc pracownikowi w osobistej zmianie. Kompetencje poziomu trzeciego obejmują kompetencje poziomu pierwszego i drugiego oraz:

---

<sup>17</sup>*Ibidem*.

<sup>18</sup>L.D. Czarkowska, *op. cit.*, s. 45.

<sup>19</sup>D. Clutterbuck, *op. cit.*, s. 35.

<sup>20</sup>*Ibidem*, s. 35–36.

- szersze zrozumienie teorii behawioralnej;
- gruntowną znajomość modeli behawioralnych;
- przynajmniej podstawowe umiejętności prowadzenia dialogu integrującego zdolności doradcze<sup>21</sup>.

Wśród elementów pożądanej postawy coacha można wymienić: ciekawość, uczciwość i autentyczność, otwartość, szacunek dla klienta, wiarę w potencjał i kreatywność klienta, pełne, prawdziwe zaangażowanie w pracę z klientem od chwili przyjęcia roli coacha do zakończenia procesu coachingu<sup>22</sup>.

Zdaniem Urszuli Sadowskiej: „aby coach mógł o sobie myśleć jako o profesjonalistcie, osobie kompetentnej, musi ciągle rozszerzać wiedzę, doskonalić swoje umiejętności i znajdować się w procesie świadomego samorozwoju<sup>23</sup>”. Trzy zasadnicze elementy składające na postawę coacha to:

- ciekawość nowych badań psycho-neurologicznych, otwartość na wiedzę i odkrycia naukowców – badaczy kognitywistów, neurobiologów;
- ciągłe doskonalenie siebie i praca nad sobą. Dbanie o wszystkie elementy swojej inteligencji emocjonalnej to klucz do zrozumienia innych oraz rozwijania empatii i intuicji;
- dbanie o rozwijanie w sobie poczucia humoru i radości. Śmiech daje dystans do trudnych sytuacji, jest elementem inteligencji społecznej<sup>24</sup>.

Szczegółowy zakres kompetencji koniecznych od wykonywania zawodu określiło *International Coach Federation*. Czterem obszarom działań przyporządkowano jednaście kluczowych kompetencji:

#### A. Ustalanie zasad współpracy:

1. Zgodność z wytycznymi Kodeksu Etycznego i standardami zawodu coacha– zrozumienie zasad etycznych i standardów coachingu oraz umiejętność zastosowania ich we wszystkich sytuacjach coachingowych.
2. Uzgodnienie kontraktu coachingu– umiejętność zrozumienia potrzeb danej interakcji coachingowej oraz umiejętność doprowadzenia do zawarcia z klientem umowy w zakresie przebiegu procesu coachingu oraz zasad współpracy klienta i coacha.

#### B. Współtworzenie relacji:

3. Budowanie zaufania i poczucia bezpieczeństwa klienta– umiejętność stworzenia bezpiecznego, wspomagającego środowiska, dzięki któremu rozwijają się wzajemny szacunek i zaufanie pomiędzy klientem i coachem.

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 36–37.

<sup>22</sup> Por. D. Kukiełka-Pucher, *Kompetencje profesjonalnego coacha*, [w:] *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządkowska, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s.67–82; A. Syrek-Kosowska, M. Rachwał, *Rola mentoringu i coachingu w zarządzaniu talentami*, [w:] *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*, red. L.D. Czarkowska, Poltext, Warszawa 2012, s 222–223.

<sup>23</sup> U. Sadowska, *Postawa coacha – nieustanny rozwój własny*, „Coaching Review”1/1(2010), Warszawa 2010, s. 19.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 19.

4. Obecność coachingowa – zdolność bycia w pełni świadomym oraz tworzenia spontanicznej relacji z klientem, stosowanie stylu, który jest zarówno otwarty, elastyczny, jak również daje poczucie pewności.

C. Efektywne komunikowanie:

5. Aktywne słuchanie– umiejętność całkowitego skupienia się na tym, co mówi klient, a także zauważanie tego, czego nie mówi, w celu zrozumienia znaczenia słów klienta w kontekście jego pragnień oraz wspomagania go w autoekspresji.
6. Pytania sięgające sedna– umiejętność zadawania pytań, które odkrywają informacje potrzebne do uzyskania maksymalnego efektu dla klienta idla relacji coachingowej.
7. Bezpośrednia komunikacja– umiejętność efektywnej komunikacji podczas sesji coachingowej oraz stosowania języka, który ma najsilniejszy pozytywny wpływ na klienta.

D. Wspieranie procesu uczenia i osiągnięcia rezultatów:

8. Budowanie świadomości– umiejętność integracji i właściwej oceny wielu różnych źródeł informacji oraz przedstawiania interpretacji, które pomagają klientowi poszerzać świadomość, a tym samym osiągnąć uzgodnione rezultaty.
9. Projektowanie działań– umiejętność tworzenia z klientem możliwości ciągłego uczenia się, podczas coachingu oraz sytuacji wżyciu/pracy, a także do podejmowania nowych działań, które w najbardziej efektywny sposób prowadzą do uzgodnionych rezultatów coachingu.
10. Planowanie i wytyczanie celów– umiejętność tworzenia i utrzymywania razem z klientem efektywnego planu coachingu.
11. Zarządzanie postęпами i zaangażowaniem – umiejętność utrzymania uwagi klienta na tym, co ważne, przy jednoczesnym pozostawieniu klientowi odpowiedzialności za podejmowanie działań<sup>25</sup>.

## 5. KSZTAŁCENIE COACHÓW W POLSCE

W ciągu ostatnich lat można zaobserwować wzrost zainteresowania coachingiem jako drogą w karierze zawodowej. W odpowiedzi na to zainteresowanie powstał cały „przemysł” skierowany do ludzi, którzy myślą o karierze coacha. Coraz częściej pojawiają się programy wyraźnie profilowane, na przykład leadership coaching, coaching menedżerski, life-coaching, coaching sportowy, coaching medyczny, diet coaching, coaching kariery, coaching w edukacji.

Można uczyć się coachingu na wielu różnych kursach, coraz bogatsza jest też oferta studiów podyplomowych. Według danych z kwietnia 2014 roku na polskim rynku kursów i studiów podyplomowych działało około 86 podmiotów (*Raport Szkoły Coachingu 2014*)<sup>26</sup>. Wszystkich wymienić nie sposób, warto jednak odnotować kilka znaczących

---

<sup>25</sup> Szczegółowy opis kompetencji coacha znajduje się na stronach internetowych ICF <http://icf.org.pl/pl81,kluczowe-kompetencje-coacha-icf.html> (dostęp: 15.11.2015).

<sup>26</sup> *Raport Szkoły Coachingu 2014*, s.6. Raport przygotowany z inicjatywy Izby Coachingu z myślą o osobach, które są zainteresowane coachingiem jako drogą zawodową. Porównano w nim programy kształcenia coachów pod kątem kryteriów mogących być podstawą wyboru, na przykład: cenę,

przykładów. Spośród organizatorów studiów podyplomowych należy wskazać: Akademię Leona Koźmińskiego, Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet SWPS wraz z Laboratorium Psychoedukacji, Uniwersytet Łódzki czy Wyższą Szkołę Biznesu w Dąbrowie Górniczej. Natomiast spośród organizatorów kursów można wspomnieć o: Wszechnicy Uniwersytetu Jagiellońskiego, KeffAnn, Coaching Center, Norman Benett Academy, Mistrzowskiej Szkole Coachingu, Grupie Active Change, CC Innovations, Gdańskim Wydawnictwie Psychologicznym<sup>27</sup>.

Nową tendencją, którą warto odnotować, jest oferta szkół wyższych dotycząca kształcenia w zakresie coachingu na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych, zarówno pierwszego, jak i drugiego stopnia. Z danych Zintegrowanego Systemu Informacji o Nauce i Szkolnictwie Wyższym POLON wynika, że ofertę taką przedstawiają<sup>28</sup>:

- Uniwersytet Śląski w Katowicach – kierunek doradztwo filozoficzne i coaching, studia pierwszego i drugiego stopnia, w trybie stacjonarnym i niestacjonarnym;
- Śląski Uniwersytet Medyczny – kierunek coaching medyczny, studia drugiego stopnia, w trybie stacjonarnym;
- Uniwersytet Zielonogórski – kierunek coaching i doradztwo filozoficzne, pierwszego stopnia, w trybie stacjonarnym i niestacjonarnym;
- Collegium Da Vinci z siedzibą w Poznaniu – kierunek doradztwo i coaching, studia pierwszego stopnia, w trybie stacjonarnym i niestacjonarnym, oraz drugiego stopnia w trybie niestacjonarnym;
- Wyższa Szkoła Inżynieryjno-Ekonomiczna w Rzeszowie – kierunek coaching i zarządzanie zasobami ludzkimi, studia pierwszego stopnia, w trybie niestacjonarnym;
- Wyższa Szkoła Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych w Kielcach – kierunek zarządzanie i coaching, studia pierwszego stopnia w trybie niestacjonarnym.

Uczelnie zaczynają także oferować naukę coachingu w ramach specjalności na wybranych kierunkach studiów<sup>29</sup>.

Edukacja może trwać zatem od kilku dni (na kursie), poprzez kształcenie trwające kilka lub kilkanaście miesięcy (dłuższe kursy lub studia podyplomowe), a skończywszy na formach zakładających dużo dłuższy proces kształcenia trwającego nawet kilka lat (na studiach I i/lub II stopnia). Większość form wymaga obecności na zajęciach, ale pojawiła się również możliwość uczenia się przez internet.

---

liczbę godzin, liczbę osób przypadających na jednego trenera, a także, co może być bardzo pomocne, dane dotyczące akredytacji programu kształcenia i możliwości uzyskania akredytacji indywidualnych po ukończonym szkoleniu.

<sup>27</sup>Wykaz programów akredytowanych przez Izbę Coachingu: <http://www.izbacoachingu.com/pl/site/312/lista-akredytowanych-program%C3%B3w.html> (dostęp: 15.11.2015), lista akredytowanych programów przez ICF <http://icf.org.pl/pl87,skolenia-akredytowane-dla-coachow.html> (dostęp: 15.11.2015). Wykaz szkół coachingu oraz zestawienie studiów podyplomowych można znaleźć także na portalu Świat coachingu: <http://www.swiatcoachingu.pl> (dostęp: 15.11.2015).

<sup>28</sup><https://polon.nauka.gov.pl/opi/aa/kierunki/studia?execution=e2s1> (dostęp: 27.11.2015).

<sup>29</sup> Na przykład: Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. J. Korczaka w Warszawie ma w swojej ofercie doradztwo zawodowe i personalne z coachingiem (na studiach pedagogicznych I i II stopnia) oraz coaching społeczny (na studiach I stopnia na kierunku polityka społeczna), <http://www.wspkorczak.eu/wawa-oferta> (dostęp: 15.11.2015).

Ukończenie studiów potwierdzone jest dyplomem uczelni (stąd określenie „dyplomowany coach”), natomiast ukończenie kursu zwykle jest potwierdzone certyfikatem szkoły coachingu lub instytucji, w której ramach działa szkoła (stąd określenie „certyfikowany coach”) <sup>30</sup>.

Wybierając „ścieżkę edukacyjną”, warto zwrócić uwagę na rekomendacje uznanych organizacji branżowych. Wobec lawinowo rosnącej oferty coraz większego znaczenia nabiera bowiem akredytacja programów szkoleniowych. Akredytacja oznacza, że profesjonalne organizacje dokonały oceny merytorycznej zawartości programu oraz stosowanych metod nauczania i trenowania kompetencji coachingowych. Akredytacji udzielają niezależne instytucje, nieprowadzące szkoleń zawodowych, dbające o jakość i standardy usług. I tak dla przykładu: wybierając program akredytowany przez Izbę Coachingu, można mieć pewność, że:

- program obejmuje naukę podstawowych kompetencji coacha;
- trenerzy są coachami praktykami, a także mają doświadczenie trenerskie w nauczaniu coachingu;
- szkoła prowadzi zajęcia praktyczne (min. 70% praktyki, maks. 30% teorii);
- już w czasie trwania szkolenia będziemy działać samodzielnie w roli coacha;
- doświadczymy superwizji coachingu<sup>31</sup>, poznając jej wpływ na nasz warsztat pracy i samoświadomość jako coach;
- szkoła będzie czuwać nad naszym rozwojem przez superwizję prowadzonego przez nas procesu coachingu, a godziny superwizji odbyte w szkole zostaną zaliczone w procesie akredytacji na coacha Izby Coachingu<sup>32</sup>.

Należy zaznaczyć, że akredytacja dotyczy konkretnego programu, nie jest potwierdzeniem jakości dla całej oferty danego podmiotu<sup>33</sup>.

Ukończenie szkolenia bądź studiów to dopiero pierwszy etap w rozwoju zawodowym. W dalszej kolejności niezbędne jest poddanie się systematycznemu nadzorowi i weryfikacji poprzez uczestnictwo w superwizji doświadczonych coachów (mentorów/superwizorów). Jak zauważa Anna Syrek-Kosowska, wraz z rozwojem i profesjonalizacją coachingu superwizja staje się coraz bardziej oczekiwany i praktykowany sposobem samorozwoju coachów i rozwijania całej profesji<sup>34</sup>.

Kolejnym etapem potwierdzania kwalifikacji coacha, a zarazem dbania o rozwój w roli zawodowej, jest posiadanie indywidualnej akredytacji. Nie jest ona niezbędna, ale

<sup>30</sup>Raport Szkoły Coachingu 2014, s.8.

<sup>31</sup>„Superwizja to formalny proces profesjonalnego wsparcia coacha ze strony superwizora, czyli doświadczonego i odpowiednio przeszkolonego coacha, który naprzemiennie pełni kilka ról: mentora, coacha, trenera” (Raport Szkoły Coachingu 2014, s.11). Superwizja jest też formalnym wymogiem podczas ubiegania się o indywidualną akredytację ICF, EMCC, IC.

<sup>32</sup>[http://www.izbacoachingu.com/userfiles/files/Izba%20Coachingu\\_Biuletyn\\_1\\_14\\_2.pdf](http://www.izbacoachingu.com/userfiles/files/Izba%20Coachingu_Biuletyn_1_14_2.pdf). Dla porównania wskazówki dotyczące wyboru kursu czy szkolenia opracowane przez ICF: <http://icf.org.pl/pl80.jak-zostac-coachem-.html> (dostęp: 15.11.2015).

<sup>33</sup> Wykaz akredytowanych programów szkoleniowych można znaleźć na stronach internetowych organizacji akredytujących.

<sup>34</sup> Więcej: A. Syrek-Kosowska, *Superwizja w coachingu – kluczowy proces transformacji coacha, klienta i organizacji*, [w:] *Coaching transformacyjny jako droga ku synergii*, red. L.D. Czarkowska, Poltext, Warszawa 2014, s.55–69; H.Szmidt, *Superwizja w coachingu w odniesieniu do realiów polskich organizacji*, [w:] *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządowska, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 207–231.

stanowi ważny mechanizm weryfikujący jakość usług. Jest informacją dla firm oraz osób poszukujących coacha, że dana osoba posiada odpowiednią wiedzę i umiejętności efektywnego jej stosowania we własnej praktyce, a oferowane przez nią usługi spełniają wysokie standardy. W Polsce akredytację przyznają coachom cztery organizacje: *International Coach Federation*, Izba Coachingu, *European Mentoring and Coaching Council* oraz *International Institute of Coaching and Mentoring (II&M)*. Akredytacje indywidualnemają kilka poziomów zaawansowania, kryteria, według których są przyznawane, można odnaleźć na stronach internetowych poszczególnych organizacji akredytujących. Wymienione organizacje prowadzą również akredytacje programów szkoleniowych.

Warto podkreślić, że coach to zawód wymagający ciągłego samorozwoju, doskonalenia umiejętności pracy z ludźmi, poszerzania swoich kompetencji. Wymóg ten znajduje odzwierciedlenie w zapisach Kodeksu Etycznego Izby Coachingu: „pamiętaj o stałym pogłębianiu wiedzy i rozwijaniu umiejętności”<sup>35</sup> oraz „Coach uczy się, korzysta z superwizji, konsultacji i wsparcia innych Coachów oraz wszystkich osób, których postawa, wiedza, umiejętności i doświadczenie mogą mu pomóc w rozwoju zawodowym. W szczególności obowiązkiem Coacha jest korzystanie z tego rodzaju pomocy, (zwłaszcza superwizji) w przypadkach, gdy napotyka na wątpliwości lub trudności w pracy, z którymi nie potrafi sobie poradzić, lub gdy jego emocje ograniczają zdolność pełnego wykorzystania posiadanych kompetencji”<sup>36</sup>. W cytowanym kodeksie znajduje się również postulat dotyczący bieżącego śledzenia dostępnych opracowań, raportów i badań naukowych dotyczących coachingu, a także rozwijania idei coachingu poprzez publikacje, wystąpienia na konferencjach, uczestniczenie w zespołach badawczych<sup>37</sup>.

Swoje kompetencje coachowie mogą doskonalić, uczestnicząc w konferencjach, seminariach, spotkaniach otwartych, warsztatach czy kursach specjalistycznych, webinarach, ale także biorąc udział w spotkaniach Klubu Coacha, w spotkaniach organizowanych przez ICF pod nazwą Learning Forum i Coachnig Cafe, oraz wielu innych inicjatywach.

## 6. PODSUMOWANIE

Coaching – oprócz tego, że jest kształtującą się profesją – jest także rozwijającym się stylem porozumiewania się, przyjmowanym przez liderów w organizacjach, nauczycieli, doradców, terapeutów, lekarzy czy rodziców. Staje się atrybutem przywództwa. Oczekiwanie, że przywódcy w organizacjach będą rozwijać kompetencje coachingowe w interakcjach z pracownikami i kolegami wzrasta i trend ten będzie prawdopodobnie wzmacniać się w nadchodzących latach<sup>38</sup>.

W obecnych czasach, kiedy każdy może tytułować się coachem, a liczba instytucji kształcących coachów rośnie, warto przyjrzeć się zjawisku coachingu w kontekście określania granic jego stosowania. W niniejszym artykule, ze względu na ograniczoną

---

<sup>35</sup>Izba Coachingu, *Kodeks Etyczny Coacha*, pkt. 8. [http://www.izbacoachingu.com/userfiles/files/Kodeks\\_Etyczny\\_Izby\\_Coachingu.pdf](http://www.izbacoachingu.com/userfiles/files/Kodeks_Etyczny_Izby_Coachingu.pdf) (dostęp: 15.11.2015).

<sup>36</sup>*Ibidem*, pkt 8.2.

<sup>37</sup>*Ibidem*, pkt 8.4–8.5.

<sup>38</sup> L. Whitworth, K. Kimsey-House, H. Kimsey-House, P. Sandahl, *Coaching koaktywny*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 249.

formułę, nie poruszono wątku związanego z odróżnieniem coachingu od innych form wspierania rozwoju<sup>39</sup>. Warto jednak chociażby w kilku słowach i w wielkim uproszczeniu wspomnieć, że „tradycyjny mentoring, szkolenie, doradztwo, konsulting polega na przekazywaniu rad, treści, informacji. Coaching zaś to wydobywanie z ludzi tkwiącego w nich potencjału”<sup>40</sup>. Znajomość zarówno ograniczeń coachingu, ale także punktów wspólnych i – co istotne – granic z takimi metodami jak mentoring, psychoterapia, szkolenia czy konsulting powinna być podstawowym elementem profesjonalizmu coacha<sup>41</sup>. Między innymi dlatego szczególną uwagę należy zwrócić na system kształcenia coachów, weryfikacji ich kompetencji zawodowych, ciągłego dokształcania. Zdaniem autorów przytaczanego wcześniej *Raportu Szkoły Coachingu 2014*: „przygotowanie do zawodu coacha to proces, na który się składa nauka kompetencji i metod, praktyka pod superwizją, ale także, a może przede wszystkim, własny rozwój osobisty, kształcenie postawy etycznej, zdobycie umiejętności przyjmowania pozycji obserwatora samego siebie w procesie prowadzonego coachingu”<sup>42</sup>.

Jak zauważył Piotr Żylicz, zbyt wiele też jest wiary w skuteczność coachingu jako oddziaływania rozwojowego, a zbyt mało rzetelnych faktów pochodzących zarówno z badań ewaluacyjnych, jak i z codziennej praktyki organizacji, które go stosują<sup>43</sup>. Dlatego też „wszyscy, którym zależy na profesjonalizacji zawodu coacha, powinni nieustannie jak mantrę powtarzać sobie i innym, że coaching wymaga gruntownego badania efektywności”<sup>44</sup>. Postulat dotyczący prowadzenia badań naukowych nad skutecznością coachingu zawarty został zarówno w ministerialnym opisie zawodu coacha, jak i w cytowanym wcześniej Kodeksie Etycznym Izby Coachingu.

Wobec pojawiających się nieporozumień wokół coachingu wynikających z nadużywania nazwy metody, konieczne wydaje się prowadzenie działań mających na celu uporządkowanie rynku usług coachingowych, w tym również usług edukacyjnych. Bez tego elementu klienci narażeni są na ryzyko trafienia na niskiej jakości usługi, bądź takie, które z coachingiem nie mają nic wspólnego. Troska o wizerunek coachingu, dzielenie się wiedzą, tworzenie i współpraca środowisk zawodowych Coachów oraz komunikacja z odbiorcami na temat standardów i etyki zawodu to najważniejsze wyzwania dla środowiska profesjonalnych coachów na najbliższe lata.

## LITERATURA

- [1] Bennewicz M., *Coaching i mentoring w praktyce*, G+J, Warszawa 2011.
- [2] *Bussiness coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości*, red. L.D. Czarkowska, Poltext, Warszawa 2015.
- [3] Clutterbuck D., *Coaching zespołowy*, REBIS, Poznań 2009.

<sup>39</sup> Por. M. Sidor-Rządkowska, *op. cit.*, s.24–35, S. Neale, L. Spencer-Arnell, L. Wilson, *op. cit.*, s. 52–54, B. Wujec, *op. cit.*, s.14–21, I. Ślęzak-Gładzik, *op. cit.*, s. 149–151, <http://www.izbacoachingu.com/pl/site/307/coaching-a-inne-formy-wsparcia-ludzi-i-organizacji.html> (dostęp:15.11.2015).

<sup>40</sup> A. Scoular, *Coaching biznesowy*, GWP, Sopot 2014, s. 17.

<sup>41</sup> M.Huflejt-Łukasik, G. Zawilowski, M. Budkowski, *op.cit.*, s. 71.

<sup>42</sup> *Raport Szkoły Coachingu 2014*, s. 4.

<sup>43</sup> P.O. Żylicz, *Efektywność coachingu*, [w:] *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządkowska, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 144.

<sup>44</sup> *Ibidem*, s. 156.

- [4] „Coaching Review” 1/1(2010), Kwartalnik Centrum Coachingu Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2010.
- [5] „Coaching Review” 1/4 (2012), Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- [6] *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*, red. L.D. Czarkowska, Poltext, Warszawa 2012.
- [7] *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządkowska, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- [8] *Coaching transformacyjny jako droga ku synergii*, red. L.D. Czarkowska, Poltext, Warszawa 2014.
- [9] Dilts R., *Od przewodnika do inspiratora, czyli Coaching przez duże „C”*, PINLP, Warszawa 2006.
- [10] Hargrove R., *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [11] Neale S., Spencer-Arnell L., Wilson L., *Coaching inteligencji emocjonalnej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- [12] Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- [13] Parsloe E., *Coaching i mentoring*, Petit, Warszawa 2000.
- [14] Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z 7 sierpnia 2014 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz.U. 2014 poz.1145).
- [15] Sidor-Rządkowska M., *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- [16] Scoular A., *Coaching biznesowy*, GWP, Sopot 2014.
- [17] Thorpe S., Clifford J., *Podręcznik coachingu*, REBIS, Poznań 2011.
- [18] Whitmore J., *Coaching. Trening efektywności*, G+J, Warszawa 2011.
- [19] Wilson C., *Coaching biznesowy*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- [20] „Zarządzanie i Marketing, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej” 2011/4.
- [21] <http://www.izbacoachingu.com/pl> (dostęp: 15.11.2015).
- [22] <http://icf.org.pl> (dostęp: 15.11.2015).
- [23] <http://www.iccpoland.pl> (dostęp: 15.11.2015).
- [24] <http://www.emccouncil.org> (dostęp: 15.11.2015).
- [25] <http://www.swiatcoachingu.pl> (dostęp: 15.11.2015).
- [26] <https://polon.nauka.gov.pl> (dostęp: 27.11.2015).
- [27] <http://www.iicandm.org> (dostęp: 15.11.2015).
- [28] <http://www.scp.org.pl> (dostęp: 15.11.2015).

#### COACH PROFESSION. COACHING EDUCATION IN POLAND

Coaching is becoming an increasingly popular means of supporting human potential development in Poland. It benefits individuals, business as well as governmental and non-governmental institutions. After a dozen or so years of functioning on Polish market, the profession of coach has ultimately become acknowledged by the decision of the Minister of Labour and Social Policy in Polish Classification of Occupations and Specialisations.

The lack of law regulating the coach's profession on some occasions leads to situations when anybody can call themselves a coach and advertise own services. This results in mutual coexistence of fully qualified coaches practising their duties according to both coaching standards and ethics, and people without proper education exercising activities related to coaching by no means.



In response to an increased interest in coaching as career development path, an extensive educational offer has been prepared and addressed to those attracted by the prospective career of a coach. This very educational trend has been noticed and benefited by not only numerous institutions and so called “schools of coaching” but also higher education units.

What is coaching? Who can become a coach in Poland? How can one become a coach? What are the desired competences to pursue this profession? What is important while selecting the best educational offer in the area of coaching? How to recognize a good coach? What is coaching auditing? The aim of the author is to provide the knowledge on coaching and the profession of a coach by trying to answer the above questions.

**Keywords:** coaching, coach's profile, coach's competences, coach training curriculum.

DOI:10.7862/rz.2015.hss.56

Przesłano do redakcji: listopad 2015

Przyjęto do druku: grudzień 2015

Nataliya ZAVATSKAYA<sup>1</sup>

## **FEATURES A HOLISTIC PROCESS OF ADAPTATION OF THE INDIVIDUAL IN SOCIAL SYSTEMS AND INTERNET NETWORK**

In article it is shown, that the specific character of the whole process of adaptation of the personality in the social systems is not exhausted by the peculiarities of its elements, such as personal maturity, changing the terms of the social environment, and is determined by the interaction of the structural components of the adaptive capacity of the individual. And disadaptation of one of these components affects the integrity of the process of adaptation of the person. Determined that, on the basis of the analysis of the structural components of the adaptation of the personality (adapted social situation, social adaptive need, mental adaptive need) it is necessary to clarify the role of each of these components in the process of its adaptation. According to supporters of cognitive psychology, in the process of interaction with the environment of the person receives the information, which contradicts the existing facilities, while experienced a state of discomfort, which stimulates the search of possibilities of its withdrawal or reduction. To this end, may begin attempts to refute the information received, change your own settings, search for additional information with the aim of establishing coherence between the former views and the other information. In fact, psycho-correction, psychotherapy, training, from the point of view of adaptation and rehabilitation in different social contexts (medical care, education, vocational training and improvement of skills) subject to the common goal of improving the organization of the process of adaptation and rehabilitation of the person in a specific action on the psyche of those or other operating means. This process is carried out at the decision of the resolution of the conflicts, which are experienced subjectively.

**Keywords:** personality, the adaptation process, adaptive capacity, and the social system, the Internet network.

### **1. INTRODUCTION**

It is necessary to pay attention to the fact that the concept of the development of personality in Russian and foreign works of the last years is not opposed to adaptation, which is a historical recognition of the integrity and indivisibility of various changes in its self-actualization. During the last decades of research into the development and formation of personality in the process of its interaction with the environment, one way or another connected with the study of the mechanisms to ensure socio-psychological adaptation of the personality to the conditions of activity in which development takes place. Today were productive study of the subjectivity of man, possibilities of its self-promotion and self-construction in the context of the theory of human adaptation. In this direction a significant contribution to the study of problems of adaptation of the individual to the

---

<sup>1</sup>Prof. Nataliya Zavatskaya, Doctor of Psychology, Professor, East Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl, Ukraine, tel. +38 066 723 25 28, e-mail zavatski65@mail.ru

social environment is the work G. O. Ball, P. V. Kuznecova, S. O. Larionovoi', S. D. Maksymenko, N. Ju. Maksymovoi', A. A. Nalchadzhjana, L. E. Orban-Lembryk, B. D. Parygina, S. T. Posohovoi', T. I. Rongyns'koi' etc. Theoretical provisions laid down in the works of these scholars became the basis of the proposed research project.

If the notion of «the process of social adaptation» reflects the phenomenon of inclusion and integration with the community and self-determination in it, and socio-psychological adaptation of personality consists in the optimal implementation of the internal capacity of the person and his personal capacity in socially important activities, in the ability of preserving itself as a personality, interact with the surrounding society in the specific conditions of existence, the social disadaptation is considered by the majority of researchers as a breach of active adaptation of the individual to the terms of the social environment due to a false or insufficiently developed human notions of themselves and their social networks, inadequate means of communication, lack of communication skills, etc. Researchers (B. M. Almazovym, O. I. Zotovoju, N. Ju. Maksymovoju, L. F. Shestopalovoju etc.) note that the social disadaptation cause disruptions in the process of mastering the personality of the respective roles of the entry in a new social situation, and the acquisition of skills of communication, interaction, and is accompanied by discontent with the personality of its status in the group, the level of its communicative potential, reduced self-esteem, the dilution of the individual.

## **2. PURPOSE OF THE RESEARCH**

The theoretical analysis of the problem shows that the social adaptation is a continuous process of integration of the individual in society, the process of adaptation of the individual to the terms of the social environment, as well as the result of this process. The ratio of these components, which determines the character of the behavior, depends on the goals and values of the individual and the ability of their achievements in the social environment. The result is the formation of self-consciousness and the role of conduct, ability to self-control and adequate links with others. The main types of the adaptation process are formed depending on the needs and motivations of the individual: the active type are characterized by a predominance of active influence on the social environment; passive - type is determined by the passive, conformal the adoption of the goals and values of the group.

## **3. METHODOLOGY**

The research comprised of an extensive literature review including the study from various books and articles.

## **4. FINDINGS**

Note that the concept of social exclusion, as the term «disadaptation», introduced in the science of international scientists is in the 50-ies of XX century. This concept was created by representatives of social medicine and medical sociology (P. Delore, And. Dussert, R. Dubuot, E. Huant). The principal cause of social exclusion they saw as the distortions of the conditions of human life conditions of its formation as a biological species. So, P. Delore defines social exclusion as a condition of the person, which is not found in the environment conditions, which correspond to its needs, abilities and wishes, which may lead to disunity, or conflict with the environment.

Such views are found in the works of other representatives of the theory of social exclusion. E. Huan and And. Dussert treat diseases in General, as an expression of maladjustment to the environment. In turn maladjustment to the environment is a disease and can be accompanied by such psychopathological manifestations of how aggressive the euphoria and social tensions, as well as the loss of a man of his individuality. In addition to diseases, which, in their opinion, is a consequence of the normal social exclusion, is more disorders through the so-called reverse social exclusion, under which the researchers have in mind not only the adaptation of the human organism to the environment, but also the reverse process - the adaptation of the environment to human life, which further reinforces the exclusion, alienation of the social environment in relation to man and mankind.

We share the opinion A. A. Nalchadzhjana that paradoxical in the concept of E. Huan and I. Dussert is their assertion, that in the settlement of social life neurotic, unstable people with arrhythmic and pathologically tense nervous system feel less severe disorder with the environment, because they themselves are in a state of functional arrhythmia, while a person with a refined perception and rich inner world will suffer from social exclusion. From this it follows that neurotics successfully oppose to social exclusion than healthy people. However, not sharing the similar point of view of representatives of the concept of social exclusion, it is necessary to note, that they are the first made the conclusion about the causes of social exclusion and its consequences in the life of every individual.

Summary of the basic material of research. For the analysis of the Genesis, dynamics of the contents and structure of disadaptation of the personality is expedient, in our opinion, the use of the theoretical model of personality, of the proposed A. V. Petrovs'kym i M. G. Jaroshevs'kym. Genesis desadaptation personality is understood as the formation of the exclusion of the individual for the violations of interaction with the material and social environment in the process of activity, communication, knowledge, that is, as a result of certain strains in the course of ontogenesis and sociogenesis. Understanding the Genesis of exclusion contributes to psychogenetic the concept of individuality, the concept of personality, which is developing the concept of historical and evolutionary approach to the understanding of the individual. Thus, according to the psychogenetics the concept of personality in ontogenesis there is a change of the mechanisms of realization of functions of the organism. Disruption of the normal functioning of these mechanisms can lead to inadequate reactions to internal and external stimuli, to desadaptation manifestations. In the basis of the concept of identity, which develops, lies the idea of formation of the personality in the social environment through adaptation, individualization and integration. According to this concept in the early stages of the development of personality mostly turns out to be adaptive activity. In the future behavior mainly determined by individual psychological characteristics. The result of social exclusion is a condition desadaptation personality. The basis of desadaptation of conduct constitutes the conflict, and under his influence is being gradually formed an inadequate response to conditions and requirements of the environment in the form of those or other aberrant behavior as a reaction to systematically and continuously contributing factors, to cope with that person cannot. This point of view is shared by many psychologists (I. A. Myloslavova, S. T. Posohova, O. G. Soloduhova, A. Fernhem, N. Hodorivs'ka, etc.). The authors determine the deviations in the behavior through the prism of a psychological complex ecological the alienation of the subject and,

consequently, the absence of the possibility to change the environment, stay where painful for him, aware of his own incompetence lead the subject to the transition to the protective behaviors, creating protective emotional barriers in relations with others, reduction of the level of ambition and self-esteem. In the framework of this approach in the social-psychological desadaptation is understood as a psychological condition caused by the functioning of the psyche on the verge of its regulatory capacity, which is expressed in the lack of activity of the individual, the difficulty of implementation of the basic social needs (the need for communication, recognition, self-expression), in violation of self-assertion and the free expression of their creative abilities, in an inadequate guidance in situations of dialogue in the distortion of the social status of desadaptation personality.

As noted V. J. S'omke, a high level of rigidity in the structure of personality is a risk factor « desadapted states». Rigidity, which is manifested in the inability to control the program of life of individuals, leads to deformations in the cognitive, affective and motivational spheres. So, cognitive rigidity leads to the exclusion of the individual in connection with its inability to accept the changes taking place in the environment, and adequately react to them. Affective rigidity is expressed in the slow emotional reaction to the events in her fixation on the same objects, the inviolability of the emotional significance of the events that have been changed. Motivational rigidity is the inflexibility of motivation and necessity sphere of the personality, in the impossibility to change the habitual ways of meeting the needs of the changing conditions of life. Especially unfavorable for identity is a complex manifestation of cognitive, affective and motivational rigidity, connected with egocentrism, high self-esteem, narrow interests, stubbornness, etc. On the other hand, excessive flexibility, disinhibition, poor self-control can also lead to exclusion.

Productive for the analysis of the structure of desadaptation is systemic, structural-level and the structural-functional approach used in the study of activity of the person. The structure of the exclusion of the individual, we make on the basis of different concepts of behavior and motivation of behavior, activities, communication, and cognition. It should be emphasized that the structure of the manifestations of desadaptation personality in specific situations determines the level of involvement in the design of the internal state of the organism, psychological factors, and the intensity of the external factors, genetic and individual experience. As the basic structural elements of exclusion can be seen psychophysiological, psychological and social components. The attraction of those or other units in the structure of exclusion can be explained on the basis of concepts of operational mediation interpersonal (interindividual) relations (A. V. Petrovsky), interindividual representation of the individual in personalization (V. A. Petrovsky). The concept of interindividual representation of personality is the theoretical basis for explaining the decisive significance of the individual-psychological peculiarities of the subject of the intensity and orientation of the manifestation of its desadaptation. Any impact of the environment (material and social, surrounding people) ultimately are refracted through individually-psychological characteristics of the individual and are in the «processed», decorated with personal characteristics the light, in the form of activity, causing changes within the individual and outside it - in behavior, in the process of activity, communication and cognition, or in the form of an instinctive or habitual (based on experience) reaction to a stimulus.

The role of psycho-physiological mechanisms in the formation of desadaptation of the personality is possible to confirm the words of B. M. Teplov that «physiological activity is

one of the « mediated links, thanks to which naturally-deterministic properties of the nervous system are reflected on a psychological level.»

On the mental level, if we consider the desadaptive behavior as a form of manifestation of the activity of the subject, as the structural elements of its manifestation is possible to identify target, motivational and instrumental basis of activity (V. A. Petrovsky), needs, motives, goals, installation, emotional changes, whole and fragmented mental state.

At the social level, the structural elements of disadaptation are a different kind of deformation in the structure of personality and social and role-playing activity. Structural elements of psycho-physiological and psychological disadaptation are also included in the structure of social exclusion, as one of its components. The functions of social exclusion are in a very wide range of interpersonal relations in the form of aggression, conflicts, in deviant and delinquent behavior. The highest degree of social exclusion, as a rule, leads to a serious and dangerous for surrounding people and society as a whole antisocial behavior. In fact psychological bases of rehabilitation of such persons we were trying to solve in our study.

On psycho-physiological structural components of the activity of the individual (activation or activation, strength and lability), which characterize the neurophysiological characteristics of the nervous system, in those cases the signs of activity in desadaptive behavior they, I think, able to determine the dynamic manifestations of disadaptation in different spheres of life: legal, intellectual, strong-willed, communication. To such conclusion we come on the basis of extrapolation of data on the activity received in psychophysiological research, in cases of manifestation of the activity in a state of disadaptation and in desadaptive human behavior.

This conclusion, in our opinion, is confirmed by the results of researches of the formal-dynamic side of the activity as a system of characteristics of individual behavior that reflects, at least, three separate aspects of it: high speed, which detects the speed of the flow of individual behavioral acts; ergic associated with the inner desire of the individual to the strenuous activity; variation that manifests itself in the tendency to diversity and novelty. Formal-dynamic indices of activity identified in the psycho-physiological studies are directly related to the psychophysiological factors. In particular, O. I. Krupnov examined the relationship between motivation and meaningful, effective and dynamic characteristics of human activity in different spheres of activity, the relationship between the dynamic characteristics of the activity and the specific characteristics of human emotion. He found the opposite influence of fear and anger on the dynamic characteristics of the intellectual, motor and strong-willed components of human activities. As you know, the fear is characterized as tense emotional state that is associated with the expectation of a threat. At the same time if the source of the threat remains uncertain or unconscious, a state of anxiety. Anxiety, from the point of view of our study, is considered as a significant structural component of the adaptation of the personality. Describing the anxiety from the point of view of its negative consequences for the individual, researchers define pathological anxiety as non-controlling person, which leads to serious violations of the psyche. In their opinion, there is a certain level of anxiety, essential to ensure that adaptation to the environment, however, high anxiety becomes desadaptive factor.

So, disadaptation the property of the individual and disadaptation of the personality as a phenomenon and state (disadaptation) are formed as a result of violations of the

adaptation mechanisms of the organism, subject and personality. At the level of the organism exclusion may cause various deviations from the physiological and physical development, as well as pathological violations of the functions of the organism. At the level of the subject of the cause of psychological disadaptation there are violations in the sphere of psychic mechanisms of human life. On a personal level, the reason for the exclusion is the difficulties of adaptation of the subject to social norms of behavior, values, accepted in the society, as a result of the negative life experiences, inadequate mental development. The structure of social disadaptation of the personality should include anxiety and rigidity, discontent affiliation, the desire for power.

Analysis of the dynamics of psychological peculiarities of the personality in the process of adaptation to the changed conditions of life and the influence of psychogenic factors shows that regardless of the intensity of the psycho-emotional loads of change in the structure of the psychological characteristics of mostly negative in nature, and the longer the duration of the psycho-emotional loads and a more intensive influence of psychogenic factors, the more severe consequences for the mental state of the person. In addition, in middle age increases heterochronism and variability of development, which is largely due to the imposition of ontogenetic and biographical lines of development. However, as the researchers note, maturity is the least known period of ontogenesis, which is characterized by a high level of development of the spiritual, intellectual and physical abilities of man. Specificity of the development of the adult person is that she decides not already educational and life goals. Adult always has a certain idea of his own life, which includes events individually-psychological, biological, historical character, which cover the past, present and future. In connection with this most adequately study the development of the personality in adulthood through the analysis of the path of life, personal development and self-development, which becomes especially important in an era of social change and complications, intensification of public life. In the Mature age the activity, as a rule, is directed on integration of the subject with referent groups. The process of integration takes place at intensive operation of reflective activity. Violations of the stages of the development of personality can form disadaptation. Regarding the dynamics of the content of disadaptation personality and its psycho physiological, psychological and social components, they are also required to ontogenetic changes in the individual and sociogenesis. As shows the theoretical analysis of the dynamics of disadaptation person, in the ontogenetic aspect, developing in the direction of weakening of its manifestations. However, with respect to persons who, before this could not adapt to the social environment, for example, persons with Internet addicted behavior, this question remains acute. The most acute is the problem of adaptation to the social environment of persons who have served a sentence in places of deprivation of liberty. The researchers, who studied this problem, in particular V. L. Vasyl'jev, O. I. Krukovich, S. F. Levin, V. G. Romek, T. R. Tatydynova, V. M. Trubnykov, indicate the typical difficulties of entering of these persons in a new environment. According to N. V. Dmytrijevoi', M. V. Drumovoi', O. M. Jepanchyncevoi', O. G. Karajani, L. O. Kytajeva-Smyka, V. O. Kontorovich, P. A. Korchemnogo, O. G. Maklakova, V. Je. Popova, I. V. Solov'jova, V. V. Stasjuka, S. V. Chermjanina, L. F. Shestopalovoi', Je. B. Shustova, the burden of adjustment in the mature age of peaceful living conditions for experience and participants of combat operations. The lack of control of such persons for their own reactions to the changes taking place in the midst of them, to a certain extent explained by their rigidity, which, in turn, as the property and the condition of the

individual is one of the most significant factors, which defines the structure of disadaptation of the personality.

Adaptation and reinsertion Express the degree of adjustment of the individual personality's structures and their correction or the degree of restructuring of the personality as a whole. The process of adaptation connected with the correction, completion, deforming, partial restructuring or separate functional systems of the psyche, or the personality as a whole. Re-adaptation concerns the values, goals, norms, semantic entities of the personality and its necessary -motivational sphere, which are reconstructed on the opposite in meaning, ways, and means of implementation. The process of reintegration is bound or with a radical restructuring of the functional systems in General, in the person of the extraordinary circumstances, or with the transition from a state of adaptation in a familiar environment in a state of adaptation in the new conditions, which differ from the pre-conditions of life and activities (for example, in the transition from one civilian conditions in the military, etc.). Reinsertion is the process of transition of a person in the new conditions of life and activities, which are significantly different from those to whom she had adapted. Some researchers regard readaptation as the end result of the process of social rehabilitation of the person. In our opinion, it is the term «reinsertion» precisely reflects the essence of the process for a period of maturity, in contrast, for example, the term «re socialization», which reflects the essence of this process for a period of childhood. Therefore, social readaptation can be defined as the end result of the process of social rehabilitation of the person and the process of re-inclusion of a person in the social context and the formation of her compensatory social skills (after psycho trauma, heavy and long illness, after the forced change of way of life, through which were affected by the social contacts, etc.).

The person as a system-forming quality of a person, as a body of the integration of natural and social figure (B. G. Anan'jev, V. V. Petuhov, V. V. Stolin), as an integral psychological management body of human behavior (V. P. Zinchenko), and its adaptive capacity is, in our opinion, the main instrument of rehabilitation in a situation of crises. However, if the conditions of life of the man of mature age have dramatically changed and it has to adapt to such contradictions and changes, this process is more complicated. A man lost in a critical situation, the return to a normal life and she has to re-adapt to the previously usual terms. It turns out that life is divided into «before» and «after», and often return to the previous himself is not possible, and the influence of the critical situation is much stronger than the demands of daily life. The person remains under the authority of the «ultimate» experience, because nothing in the ordinary life cannot be compared with him on the intensity of the emotion. Moreover, the impact of negative emotions, as a rule, stronger. It is a crisis experience becomes a source of exciting memories, dreams, and experiences. It is voluntary or involuntary treatment is too painful, and the person by all means wants to avoid it, which further complicates the process of liberation. In principle, faced with the influence, which is the threshold for a «normal» sensitivity, the man produces a kind of defense mechanism, ceasing to respond to most of the stimulation. Therefore, many of the survivors in the recent time the situation, talking about his indifference, apathy (although sometimes this is accompanied by a motivated or unmotivated explosions of anger or aggression). The indifference and insensitivity applies, first of all, to the events of the life, then how experienced the tragic experience of the remains emotionally meaningful and relevant, and the possibility of social rehabilitation of such persons is very limited.



Under socially adapted situation most often mean a relatively new and unusual for the person status of a social environment, which requires a certain restructuring of its behavior, change the previous forms and ways of life. The social need is the main motive force in the formation and development of social activity of the individual, its aims activities and rehabilitation. Prerequisite for rehabilitation may occur in such a contradiction: the person needs to deploy its social values, orientation, installation, etc. to the social situation and through this need can be adapted to a particular situation; the particular social situation does not create opportunities to meet the needs of the individual, and therefore, its social activity is directed on the change of the situation in accordance with their needs. This has implications not only for the theory, but also for the practice of management of the process of social rehabilitation, which, in our opinion, implies the necessity of purposeful construction of such a micro social environment, which would encourage the formation of the human certain social qualities, contributing to its reintegration in a wide micro social environment; personal development; the possibility of self-realization; development of a dynamic model of rehabilitation of the person, taking into account these components and the requirements of the wider social environment.

Considering the mechanisms of adaptive reactions of the person in response to environmental factors, and providing psychological reaction to the impact of the social environment, it is expedient to introduce the factor of social reintegration, the опосредствующее operation of this mechanism - the adaptive capacity of a person as well as the aggregate value-semantic and motivational formations and operational characteristics of ways to implement the face of their motives. In a crisis situation, this factor becomes the master, and the level of social rehabilitation of the directly connected with the level of development of the adaptation potential of a personality. In respect of middle-aged adults, who have experienced stressful situations (served their sentence in places of deprivation of liberty, the veterans, military servicemen, transferred to reserve or retired persons dependent on psychoactive substances), we have the assumption that the figures on the components of their adaptive capacity reduced. So, in motivational-necessary the sphere of persons we assume violations of value orientations and focus of motivation in the sphere of self-consciousness of the people the possible inadequacy of self-appraisal, low level of reflection, the ineffectiveness of psychological defense mechanisms; in the emotional-volitional sphere of the lack of voluntary self-control; among individually-typological peculiarities of - disharmonious combination of accented character traits. Social disadaptation of the studied population, in our opinion, is due to their low adaptive capacity.

## 5. CONCLUSION

So, in spite of the fact that the concept of «adaptation» is applied for a long time, unambiguous interpretation is not found, that is explained, first of all, a variety of spheres of its use. The socio-psychological level of the adaptation process is two-fold: on the one hand, it implies the change of social functions, which are necessary in order to satisfy the requirements of the social environment; on the other - is changing and the environment. In the context of the study under the whole process of social adaptation of personality in the social systems, understand the mutual active adaptation of the individual and the social environment to each other with a view to creating a harmonious interaction for the efficient functioning of the individual in the social systems. Disruption of this process or the implementation of its social disapproval or asocial ways leads to a disruption of the

whole process of adaptation or leakage, it unacceptable for the society forms. Social disadaptation of leads to disruption of the process of socialization, which is expressed in the complication of assimilation and application of social roles, values, and attitudes. In accordance social work should be aimed at replacement of the anti-social norms, values, and attitudes on prosocial. This process we treat as a social resettlement - purposefully organized by the restructuring of the moral values and behavioral spheres of personality, which contributes to the formation of socially-valuable orientations and behavior. The complete process of social adaptation of personality in social systems can be provided with the knowledge and reflection of changes of the environment; activity of the individual in the regulation of adaptive capacity; the transformation of the adaptive capacity of a more complex and advanced forms of interaction with the surrounding reality.

### BIBLIOGRAPHY

- [1] Ball, G.A., *Phenomenon of choice in the context of social behavior*, Social psychology 2005, G.A. Ball, № 1(9).
- [2] Kaps'ka, A. J., Socialization - the most important task of social and educational work, A. J. Kaps'ka // *Visnyk ChDPU im. T. G. Shevchenka*. – Series: Psychological Sciences 2006, T. 1, issue. 41.
- [3] Karamushka, L. M., *Management Psychology*, L.M. Karamushka. - K.: Millennium 2003.
- [4] Maksimenko, S.D., *Genesis of the existence of the individual* / S.D. Maksimenko, K.: CMM 2006, 236p.
- [5] Maximova, N.Y., *Psychology of addictive behavior*, N.Y. Maximov. - K. CUP "Kyiv University" 2002.
- [6] Nalchajyan, A.A., *Psychological adaptation: mechanisms and strategies*, A.A. Nalchajyan. - [2nd ed., Rev. and add.]. - Moscow: Penguin Book 2002.
- [7] Orban-Lembryk, L.E., *Social transformation and the problem of socialization mature man*, L.E. Orban-Lembryk, *Problems of Society. and ped. Psychology.* : Proc. Science. Works of the Institute of Psychology. them. Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Ed. S.D. Maksymenko 2006, T. VIII. issue. 2.

### CECHY HOLISTYCZNEGO PROCESU ADAPTACJI JEDNOSTKI DO SYSTEMÓW SPOŁECZNYCH ORAZ INTERNETU

W artykule ukazano, że specyfika procesu adaptacji osobowości w systemach społecznych nie wyczerpuje cech jej elementów, takich jak osobista dojrzałość, zmiana warunków środowiska społecznego i określa interakcję składników strukturalnych adaptacji potencjału osobowości. Brak możliwości adaptacyjnych jednego z tych elementów wpływa na integralność procesu adaptacji człowieka. Ustalono, że na podstawie analizy składników strukturalnych adaptacji osobowości (dostosowanie pozycji społecznej, adaptacja do nowego środowiska społecznego, adaptacyjna potrzeba psychiczna) należy wyjaśnić rolę każdego z tych składników w procesie jego adaptacji. W procesie interakcji ze światem człowiek otrzymuje informacje, które są sprzeczne z istniejącymi obiektami i istnieje możliwość badania stanu dyskomfortu, który stymuluje poszukiwanie możliwości jego wycofania lub zmniejszenia. W tym celu można próbować obalić te informacje, zmienić swoje ustawienia, wyszukiwanie informacji w celu ustalenia spójności między dawnymi

poglądami i innymi informacjami. W rzeczywistości, psychokorekcja, psychoterapia, szkolenia, z punktu widzenia adaptacji i rehabilitacji w różnych społecznych kontekstach (opieka medyczna, edukacja, szkolenie zawodowe i podnoszenie kwalifikacji), zgodnie z ogólnym celem doskonalenia organizacji procesu adaptacji i rehabilitacji człowieka, mają określony wpływ na psychikę tych lub innych działających środków. Proces ten odbywa się na podstawie decyzji rozwiązywania konfliktów, które doświadczane są subiektywnie.

**Słowa kluczowe:** osobowość, proces adaptacji, adaptacyjny potencjał i społeczne systemy, sieci, internet.

DOI:10.7862/rz.2015.hss.57

Przesłano do redakcji: październik 2015

Przyjęto do druku: grudzień 2015

The list of reviewers cooperating  
with Scientific Papers entitled  
HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES – 2015

Arkadiusz ADAMCZYK  
Patrycja ADAMCZYK  
Dzintras ATSTĀJAS (Łotwa)  
Małgorzata BARAN  
Maurizio D'AMATO (Włochy)  
Natalia GERASYMCZUK (Ukraina)  
Andriy GERASYMCZUK (Ukraina)  
Zbigniew GRZYWNA  
P.V. GUDZ (Rosja)  
Andriy HACHKEVYCH (Ukraina)  
Colin HALES  
Arkadiusz INDRASZCZYK  
Marietta JANOWICZ-LOMOTT  
Marcin JURGILEWICZ  
Asbjørn KARLSEN (Norwegia)  
Ewa KUBEJKO-POLAŃSKA  
Cezary KOŚCIELNIAK  
Nikolay KOZŁOWIEC (Ukraina)  
Tomasz KUCZUR  
Anna MAZUR  
Maryna MILUSZYNA (Ukraina)  
Marcin NOWACKI (Belgia)  
Ireneusz NOWAK  
Beata PETRECKA  
Tadeusz PLISZKA  
Maryna RADYEVA (Ukraina)  
Krzysztof REJMAN  
Ivan REKUN (Ukraina)  
Andrzej SOKOŁOWSKI  
Hubert SOMMER  
Krzysztof SYCHOWICZ  
Anatoliy TKACH (Ukraina)  
Tamara TKACH (Ukraina)  
Damian WĄSIK  
G. VINOGRADOV (Ukraina)  
T.U. VŁASOVA (Ukraina)  
Iwan MONOLATIJ (Mołdawia)

Afiliacja recenzentów (poza danymi podanymi w nawiasach): Polska

Lista recenzentów współpracujących jest opublikowana w czwartym numerze czasopisma  
*Humanities and Social Sciences* z. 22(4/2015) i zamieszczona na stronie internetowej:  
<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/humanities-and-social-sciences/>

## ADDITIONAL INFORMATION

**The Journal annually publishes a list of reviewers: in the last issue of the quarterly - no. 4/2015 and on the website:**

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/humanities-and-social-sciences/>  
<http://hss.prz.edu.pl/pl/recenzenci-wspolpracujacy/>

**Previous name of the Journal:** *Ekonomia i Nauki Humanistyczne*, ISSN 1234-3684

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/ekonomia-inh/>  
<http://eih.prz.edu.pl/>

**The journal uses as described on its website the procedure for reviewing:**

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zasady-recenzowania/>  
<http://hss.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/standardy-recenzowania/>

**Information for authors available at:**

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/informacje-dla-autorow/>  
<http://hss.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/informacje-dla-autorow/>

**Review's form available at:**

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/humanities-and-social-sciences/>  
<http://hss.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/formularz-recenzji/>

**Instruction for Authors**

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/instrukcja-dla-autorow/>  
<http://hss.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/instrukcja-redakcyjna/>

**Contact details to Editorial Office available at:**

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/humanities-and-social-sciences/>  
<http://hss.prz.edu.pl/pl/komitet-redakcyjny/>

**Electronic version of the published articles available at:**

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/humanities-and-social-sciences/>  
<http://hss.prz.edu.pl/pl/wersja-elektroniczna/>

Reviewing standards, information for authors, the review form, instruction for authors and contact details to MMR Editors and to Publishing House are also published in the fourth number of Humanities and Social Sciences, vol. XX, 22(4/2015).

Circulation 130 copies. Publisher's sheet 17,23. Printer's sheet 14,25. Offset paper 70g B1.

Manuscript completed in May 2016, Printed in June 2016.

Printing Publishing House, 12 Powstańców Warszawy Ave., 35-959 Rzeszów

Order no. 56/16

## **Zasady recenzowania artykułów naukowych w Zeszytach Naukowych Politechniki Rzeszowskiej**

Procedura recenzowania artykułów naukowych w Zeszytach Naukowych Politechniki Rzeszowskiej jest zgodna z zaleceniami MNiSzW opracowanymi w formie broszury „Dobre praktyki w procedurach recenzyjnych w nauce”, Warszawa 2011 r.

1. Do oceny każdego artykułu redaktorzy tematyczni (naukowi) powołują dwóch niezależnych recenzentów spoza jednostki naukowej afiliowanej przez autora artykułu.
2. W przypadku artykułów napisanych w językach obcych, co najmniej jeden z recenzentów jest afiliowany w instytucji zagranicznej innej niż narodowość autora artykułu.
3. Redaktorzy tematyczni (naukowi) dobierają recenzentów najbardziej kompetentnych w danej dziedzinie.
4. Między recenzentami i autorami artykułów nie występuje konflikt interesów; w razie potrzeby recenzent podpisuje deklarację o niewystępowaniu konfliktu interesów.
5. Procedura recenzowania przebiega z zachowaniem zasad poufności – recenzenci i autorzy nie znają swoich tożsamości (double-blind review process).
6. Każda recenzja ma formę pisemną i kończy się wnioskiem o dopuszczenie lub odrzucenie artykułu do publikacji.
7. Nie są przyjmowane recenzje niespełniające merytorycznych i formalnych wymagań.
8. Wstępnie zakwalifikowany przez redaktora naczelnego do wydania artykuł zostaje wysłany do recenzentów, którzy wypowiadają się na temat jego przyjęcia lub odrzucenia. Recenzenci mają prawo do powtórnej weryfikacji poprawionego tekstu.
9. W przypadkach spornych powoływani są dodatkowi recenzenci.
10. Uwagi recenzentów są przekazywane autorowi, który ma obowiązek poprawienia tekstu.
11. Ostateczną decyzję o zakwalifikowaniu lub odrzuceniu artykułu podejmuje redaktor naczelny czasopisma, zasięgając opinii członków Komitetu Redakcyjnego.
12. Kryteria kwalifikowania lub odrzucenia artykułu są zawarte w formularzu recenzji.
13. Formularz recenzji znajduje się na stronie internetowej Zeszytów Naukowych.
14. Nazwiska recenzentów współpracujących będą podawane raz w roku – w ostatnim numerze czasopisma, a także opublikowane na stronie internetowej czasopisma (nazwiska recenzentów poszczególnych publikacji lub numerów wydań czasopisma nie są ujawnione).
15. Szczegółowe informacje nt. recenzowania artykułów oraz przebiegu prac w redakcji czasopisma i Oficynie Wydawniczej są opisane w wytycznych dla autorów artykułów naukowych.

**Informacje dla autorów artykułów naukowych publikowanych  
w Zeszytach Naukowych Politechniki Rzeszowskiej  
zjawiska *ghostwriting* i *guest authorship***

Aby przeciwdziałać nierzetelności w nauce (*ghostwriting*, *guest authorship*), redakcje Zeszytów Naukowych Politechniki Rzeszowskiej prowadzą odpowiednie procedury charakterystyczne dla reprezentowanych dziedzin nauki i na bieżąco wdrażają podane rozwiązania:

1. Redakcja wymaga podania wkładu poszczególnych autorów w powstanie artykułu (z podaniem ich afiliacji i informacji, kto jest autorem koncepcji, założeń, badań itd.); główną odpowiedzialność ponosi autor zgłaszający artykuł.
2. Redakcja wyjaśnia autorom pojęcia *ghostwriting* i *guest authorship*, które są przejawem nierzetelności naukowej, a wszelkie wykryte przypadki tego typu działań ze strony autorów będą demaskowane, włącznie z powiadomieniem odpowiednich podmiotów (instytucje zatrudniające autorów, towarzystwa naukowe itp.).
3. Redakcja uzyskuje informacje o źródłach finansowania publikacji, wkładzie instytucji naukowo-badawczych i innych podmiotów (*financial disclosure*).
4. Redakcja będzie dokumentować wszelkie przejawy nierzetelności naukowej, zwłaszcza łamanie zasad etyki obowiązujących w nauce.

Z *ghostwriting* mamy do czynienia wówczas, gdy ktoś wniósł istotny wkład w powstanie artykułu, lecz ani jego udział jako jednego z autorów nie został ujawniony, ani nie wymieniono go w podziękowaniach zamieszczonych w publikacji.

Z *guest authorship* mamy do czynienia wówczas, gdy udział autora jest znikomy lub w ogóle nie miał miejsca, a jego nazwisko jest podane jako autora lub współautora.

## Formularz recenzji / Review Sheet

Zeszyty Naukowe (HSS i MMR) / Scientific Papers (HSS and MMR)

Tytuł pracy/Title:

---

**A Prosimy o odpowiedzi na następujące pytania**  
**Please respond to the following questions**

1. Czy tytuł pracy jest zgodny z jej treścią?  Tak  Nie  
Does the title of the paper reflect the content sufficiently?  Yes  No
2. Czy podejmowane problemy są aktualne?  Tak  Nie  
Are the discussed issues up-to-date?  Yes  No
3. Oryginalność pracy ..... Max. 20 points  
Paper originality
4. Realizacja założeń sformułowanych w celu pracy ..... Max. 20 points  
Goals realization formulated in the paper objective
5. Poprawność języka i stylu pracy ..... Max. 20 points  
Language and style correctness
6. Dobór literatury i wykorzystanych źródeł ..... Max. 20 points  
Proper selection of literature and sources
7. Poprawność wnioskowania i jego zasadność wynikająca z treści pracy ..... Max. 20 points  
Correctness on drawing conclusions and its relevance resulted  
from the paper content
- Suma punktów: .....
- Total no. of points: .....
8. Czy praca powinna zostać opublikowana?  
Is the paper suitable for publication?
- Tak/Yes
- Tak, ale po wprowadzeniu wyszczególnionych w punkcie 9. uwag  
Yes, but after the remarks specified in point 9 are corrected
- Nie, ponieważ/No, because

✂

---

**B Poufne/Confidential**

Imię i Nazwisko / Name and Surname

Adres / Address

.....  
podpis Recenzenta / Signature of the Reviewer





## **Instrukcja dla autorów artykułów naukowych publikowanych w Oficynie Wydawniczej Politechniki Rzeszowskiej**

### **Dane podstawowe**

1. Pole zadruku: 12,5 x 19 cm + 1 cm na numery stron
2. Marginesy: górny – 5,20 cm, dolny – 5,20 cm, lewy – 4,25 cm, prawy – 4,25 cm
3. Czcionka: Times New Roman 11 pkt
4. Edytor: Microsoft Word
5. Zapis tekstu: obustronnie wyjustowany, interlinia pojedyncza, wcięcie pierwszego wiersza 0,75 cm, nie należy zostawiać pustych wierszy między akapitami
6. Wszystkie kolumny artykułu powinny być w całości wypełnione; pierwsza strona nietypowa – zawiera nagłówek, nazwisko Autora (Autorów), tytuł artykułu, streszczenie i początek artykułu, kolejne strony zawierają dalszą część artykułu, w tym tabele (tablice), rysunki (ilustracje, fotografie, wykresy, schematy, mapy), literaturę i streszczenie
7. Należy wprowadzić automatyczne dzielenie wyrazów

### **Dane szczegółowe (układ artykułu)**

1. Na pierwszej stronie (nieparzystej) należy umieścić nagłówek (do pobrania): 10 pkt, pismo grube
2. Na kolejnych stronach artykułu u góry należy umieścić paginę żywą: strona parzysta – numer strony do lewego marginesu, pismo podrzędne 10 pkt, inicjał imienia i nazwisko Autora (Autorów) do prawego marginesu, pismo podrzędne 10 pkt; strona nieparzysta – tytuł artykułu lub (w przypadku dłuższego tytułu) jego logiczny początek zakończony wielokropkiem, pismo podrzędne 10 pkt
3. W dalszym ciągu na pierwszej stronie należy umieścić pismem grubym (odstęp przed 42 pkt): imię (pismo podrzędne 10 pkt), nazwisko (wersaliki 10 pkt) Autora (Autorów)
4. Tytuł artykułu – wersaliki 15 pkt, pismo grube, do lewego marginesu (nie należy dzielić wyrazów w tytule), interlinia pojedyncza, odstęp przed 24 pkt, odstęp po 18 pkt
5. Streszczenie (w języku artykułu) – 200-250 słów, pismo podrzędne 9 pkt, wcięcie całości z lewej strony 2 cm, bez akapitu, interlinia pojedyncza, odstęp po 12 pkt
6. Słowa kluczowe – pismo podrzędne 9 pkt, bez akapitu, interlinia pojedyncza, odstęp po 24 pkt
7. Imię i nazwisko Autora do korespondencji oraz pozostałych Autorów, afiliacja, adresy pocztowe, numery telefonów, e-maile – na dole pierwszej strony, pod kreską, pismo podrzędne 9 pkt z odpowiednimi odnośnikami, odstęp przed 2 pkt
8. Śródtytuł 1. stopnia – pismo podrzędne 13 pkt, grube, do lewego marginesu, interlinia pojedyncza, odstęp przed 14 pkt, odstęp po 9 pkt
9. Tekst artykułu, a w nim tabele (tablice), materiał ilustracyjny, wzory oraz śródtytuły niższego stopnia

10. Śródtytuł 2. stopnia – pismo podrzędne 11,5 pkt, grube, do lewego marginesu, interlinia pojedyncza, odstęp przed 10 pkt, odstęp po 8 pkt
11. Śródtytuł 3. stopnia – pismo podrzędne 11 pkt, do lewego marginesu, interlinia pojedyncza, odstęp przed 8 pkt, odstęp po 6 pkt
12. Nagłówek Literatura – pismo podrzędne 11,5 pkt, grube, do lewego marginesu, odstęp przed 12 pkt, odstęp po 8 pkt
13. Spis literatury cytowanej – pismo podrzędne 10 pkt, interlinia pojedyncza, nie należy zostawiać pustych wierszy między pozycjami literatury, odstęp po 2 pkt
14. Tytuł artykułu w języku angielskim (lub polskim) – wersaliki 11 pkt, pismo grube, do lewego marginesu, interlinia pojedyncza, odstęp przed 20 pkt, odstęp po 12 pkt
15. Nagłówek Summary (lub Streszczenie) – pismo podrzędne 9 pkt, grube, odstępy między znakami rozstrzelone co 2 pkt, odstęp po 6 pkt
16. Streszczenie w języku angielskim (lub polskim) – 200-250 słów, pismo podrzędne 9 pkt, wcięcie pierwszego wiersza 0,75 cm, interlinia pojedyncza, odstęp po 12 pkt
17. Słowa kluczowe – pismo podrzędne 9 pkt, bez akapitu, interlinia pojedyncza
18. Numer identyfikacyjny DOI – pismo podrzędne 9 pkt, bez akapitu
19. Terminy przesłania artykułu do redakcji i przyjęcia do druku – pismo podrzędne 9 pkt, kursywa, bez akapitu, interlinia pojedyncza

#### **Rozmieszczenie rysunków (ilustracji, fotografii, map, wykresów, schematów)**

1. Materiał ilustracyjny należy umieszczać możliwie jak najbliżej miejsca jego powołania
2. Nie należy przekraczać pola zadruku (12,5 x 19 cm), w którym musi się zmieścić i materiał ilustracyjny, i podpis
3. Większe rysunki (i inny materiał ilustracyjny) wraz z podpisem powinny zajmować całe pole zadruku, mniejsze zaś należy przesunąć odpowiednio – do lewego marginesu (na stronach parzystych), do prawego marginesu (na stronach nieparzystych)
4. Podpis w dwóch językach: w języku artykułu i w języku angielskim, należy umieścić pod rysunkiem (i innym materiałem ilustracyjnym), w jego ramach, bez kropki na końcu (jeśli jest to materiał zapożyczony, należy podać źródło), pismo podrzędne 9 pkt
5. Odstęp między materiałem ilustracyjnym a podpisem – 9 pkt, interlinia pojedyncza, odstęp między podpisami 4 pkt, odstęp po 14 pkt
6. Opis słowny na rysunkach należy ograniczyć do minimum, zastępując go liczbami arabskimi, a objaśnienia przenieść do podpisu – można użyć mniejszej czcionki (8 pkt)
7. Materiał ilustracyjny powinien mieć dobrą jakość, należy ujednoczyć formę i opisy w całym artykule (pismo podrzędne proste, od małej litery, maks. 9, min. 6 pkt w zależności od wielkości rysunku)
8. Materiał ilustracyjny należy ponumerować kolejno w ramach artykułu

9. Jeżeli w artykule występują różne rodzaje materiału ilustracyjnego, każdemu z nich należy nadać odrębną, ciągłą numerację
10. Materiał ilustracyjny należy przygotować w odcieniach czarno-szarych (do 20% czerni), ponieważ przy wydruku czarno-białym kolorowe rysunki są słabo lub całkowicie niereprodukowalne
11. Rysunki do druku kolorowego (za zgodą redaktora naczelnego czasopisma) należy przygotować w plikach .tif, .jpg

### **Rozmieszczenie tabel (tablic)**

Tabela – zestawienie tekstów i liczb bądź samych liczb uszeregowanych w kolumny i wiersze

Tablica – zestawienie tekstów i liczb wzbogacone dodatkowo elementami graficznymi lub kolorystycznymi (niekiedy stanowią je tylko ilustracje)

1. Tabele (tablice) należy umieszczać możliwie jak najbliżej miejsca ich powołania
2. Nie należy przekraczać pola zadruku (12,5 x 19 cm)
3. Większe tabele (tablice) włącznie z tytułem zajmują całe pole zadruku, mniejsze zaś należy przesunąć odpowiednio – do lewego marginesu (na stronach parzystych), do prawego marginesu (na stronach nieparzystych)
4. Nad tabelą (tablicą) należy umieścić tytuł w dwóch językach: w języku artykułu i w języku angielskim. Tytuł rozpoczyna się całym słowem tabela (tablica)/table i umieszcza nad nią, w jej ramach, bez kropki na końcu; pismo podrzędne 9 pkt, interlinia pojedyncza; jeżeli tabela (tablica) jest zapożyczona, należy podać źródło
5. Odstęp przed tytułem tabeli (tablicy) 12 pkt, odstęp między tytułami 4 pkt, odstęp między tytułem a tabelą (tablicą) 8 pkt
6. Legenda po tabeli (tablicy) – odstęp od tabeli (tablicy) 6 pkt, interlinia pojedyncza, odstęp po 14 pkt
7. Teksty w główce tabeli (tablicy), tj. w górnej, wydzielonej części tabeli (tablicy), objaśniające treść kolumn zapisuje się pismem grubym, rozpoczynając od dużej litery, teksty w boczku tabeli, tj. w bocznej, wydzielonej części tabeli, objaśniające treść wierszy rozpoczyna się dużymi literami – teksty w pozostałych rubrykach składa się małymi literami
8. Tabele (tablice) należy numerować kolejno w ramach artykułu. W przypadku występowania i tabel, i tablic należy nadać im odrębną, ciągłą numerację
9. Jeżeli tabela (tablica) nie mieści się w jednym polu zadruku, można ją podzielić i przenieść na następną stronę czy strony – wówczas nad wszystkimi częściami tabeli (tablicy) należy powtórzyć jej numer i tytuł, ze skrótem (cd.)
12. Tabele (tablice) należy przygotować w odcieniach czarno-szarych (do 20% czerni), ponieważ przy wydruku czarno-białym kolorowe tabele (tablice) są słabo lub całkowicie niereprodukowalne
13. Tabele (tablice) do druku kolorowego (za zgodą redaktora naczelnego czasopisma) należy przygotować w plikach .tif, .jpg

### **Rozmieszczenie wzorów**

1. Wzory należy umieszczać z lewej strony, z wcięciem 0,75 cm, pismo proste 11 pkt, wartości indeksów i potęg 7 pkt
2. Numery wzorów należy umieszczać w nawiasach okrągłych, wyrównując do prawego marginesu, pismo proste 11 pkt
3. Wzory powinny być opatrzone objaśnieniem występujących w nich elementów
4. Wzory, do których są odniesienia w tekście, należy numerować kolejno w ramach artykułu
5. Dłuższe wzory można dzielić na znakach relacji lub działania – znak, na którym się przenosi wzór, należy pozostawić na końcu pierwszego wiersza
6. Przed wzorem i po nim należy zachować odstęp 10 pkt

### **Rozmieszczenie spisu literatury**

1. Spis literatury umieszcza się za treścią artykułu, w kolejności alfabetycznej nazwisk autorów
2. Powołania na literaturę należy zapisywać w tekście w nawiasie kwadratowym
3. W spisie literatury należy umieścić wyłącznie te publikacje, które są powoływane w tekście

#### **PRZYKŁADY:**

##### **Książki**

Lewandowski W.M.: Proekologiczne źródła energii odnawialnej, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2002.

##### **Czasopisma**

Pietrucha K.: Analiza czasu odnowy i naprawy podsystemu dystrybucji wody dla miasta Rzeszowa, Instal, nr 10, 2008, s. 113-115.

##### **Dokumenty elektroniczne**

Zanotti G., Guerra C.: Is tensegrity a unifying concept of protein folds? FEBS Letters, vol. 534, no. 1-3, 2003, pp. 7-10, <http://www.sciencedirect.com> (dostęp: 8 czerwca 2011 r.).

### **Rozmieszczenie streszczenia**

1. Po literaturze umieszcza się tytuł artykułu, nagłówek Summary i streszczenie w języku angielskim
2. Gdy artykuł jest w języku angielskim, na początku należy umieścić streszczenie w języku angielskim, a na końcu w języku polskim
3. Gdy artykuł jest w innym języku kongresowym, na początku należy umieścić streszczenie w języku artykułu, a na końcu w języku angielskim
4. Po streszczeniu umieszcza się słowa kluczowe w tym samym języku co streszczenie

### **Rozmieszczenie numeru identyfikacyjnego i informacji dodatkowych**

1. Po słowach kluczowych należy umieścić numer identyfikacyjny DOI
2. Pod numerem identyfikacyjnym zamieszcza się terminy przesłania artykułu do redakcji i przyjęcia do druku

### **Inne uwagi**

1. W artykule można stosować wyczerpania – elementy wyczerpania należy oznaczać w całym artykule w sposób jednolity, np. za pomocą cyfr arabskich z kropką lub małych liter z nawiasem
2. W artykule należy stosować ogólnie przyjęte skróty, ale zdanie nie może się zaczynać od skrótu – należy go wówczas rozwinąć lub przeredagować zdanie
3. W artykułach każdy cytat musi być opatrzony informacją bibliograficzną (w formie przypisu na dole strony lub odwołania do spisu literatury)
4. Przypisy (pismo podrzędne 9 pkt) należy zapisywać w sposób jednolity w całym artykule, opatrując je odnośnikami gwiazdkowymi (gdy jest ich niewiele) lub liczbowymi, przyjmując ciągłą numerację w całym artykule i umieszczając każdy przypis od nowego akapitu

### **PRZYKŁADY:**

- <sup>1</sup> M. Hereźniak, *Kreowanie marki narodowej – rola idei przewodniej na przykładzie projektu „Marka dla Polski”*, [w:] H. Szulce, M. Florek, *Marketing terytorialny – możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 344-345.
  - <sup>2</sup> L. Witek, *Wpływ ekologicznych funkcji opakowań na postawy rynkowe konsumentów*, *Opakowanie*, nr 5, 2006, s. 12-17.
  - <sup>3</sup> J. Strojny, *Zmiany gospodarcze i społeczne w integrującej się Europie*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej*, nr 225, *Zarządzanie i Marketing*, z. 5, 2006, s. 45-50.
5. Nie należy pozostawiać na końcu wiersza tytułów znajdujących się przed nazwiskiem, inicjału imienia, spójników, cyfr arabskich i rzymskich
  6. Należy stosować wyłącznie legalne jednostki miar

*Zachęcamy Autorów do zapoznania się z archiwum artykułów naukowych zawartych w Zeszytach Naukowych Politechniki Rzeszowskiej oraz do wykorzystania ich w bibliografii swojego artykułu.*

dotychczasowa nazwa (do 2012 r.)

***Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Ekonomia i Nauki Humanistyczne***  
**(p-ISSN 1234-3684)**

zmiana nazwy (od 2013 r.) na:

***Humanities and Social Sciences, HSS***  
**(p-ISSN 2300-5327), (e-ISSN 2300-9918)**

## **KOMITET REDAKCYJNY**

### **Redaktor naczelny**

Prof. dr hab. Grzegorz OSTASZ

Politechnika Rzeszowska  
Wydział Zarządzania  
al. Powstańców Warszawy 10  
35-959 Rzeszów  
e-mail: gost@prz.edu.pl  
tel. +48 17 865 13 83

### **Osoby do kontaktu/adresy pocztowe i e-maile do przesyłania artykułów:**

#### **Redaktorzy tematyczni (naukowi)**

Dr hab. inż. Stanisław GĘDEK, prof. PRz  
Politechnika Rzeszowska  
Wydział Zarządzania  
Katedra Ekonomii  
al. Powstańców Warszawy 10  
35-959 Rzeszów  
e-mail: gedeks@prz.edu.pl  
tel. +48 17 865 14 03

Prof. dr hab. Oleksandr GUGNIN  
Politechnika Rzeszowska  
Wydział Zarządzania  
Katedra Marketingu  
al. Powstańców Warszawy 8  
35-959 Rzeszów  
e-mail: guga@prz.edu.pl  
tel. +48 17 856 16 72

Dr hab. Waldemar PARUCH, prof. PRz  
Politechnika Rzeszowska  
Wydział Zarządzania  
Zakład Nauk Humanistycznych  
ul. Poznańska 1  
35-084 Rzeszów  
e-mail: paruch@prz.edu.pl,  
tel. +48 17 865 12 04

Dr hab. inż. Krzysztof TERESZKIEWICZ, prof. PRz  
Politechnika Rzeszowska  
Wydział Zarządzania  
Zakład Informatyki w Zarządzaniu  
al. Powstańców Warszawy 10  
35-959 Rzeszów  
e-mail: kteresz@prz.edu.pl  
tel. +48 17 865 13 43

**Redaktor statystyczny**

Dr Tomasz PISULA  
Politechnika Rzeszowska  
Wydział Zarządzania  
Katedra Metod Ilościowych  
al. Powstańców Warszawy 8  
35-959 Rzeszów  
e-mail: tpisula@prz.rzeszow.pl  
tel. +48 17 865 18 42

**Sekretarz redakcji**

Dr Justyna STECKO  
Politechnika Rzeszowska  
Wydział Zarządzania  
Zakład Nauk Humanistycznych  
ul. Poznańska 1  
35-084 Rzeszów  
e-mail: jstecko@prz.edu.pl  
tel. +48 17 865 12 04



## **Członkowie**

Dr hab. Andrzej GAZDA  
Politechnika Rzeszowska  
Wydział Zarządzania  
Katedra Systemów Zarządzanie i Logistyki  
e-mail: agazda@prz.edu.pl  
tel. +48 17 865 18 03

Dr Agata GIERCZAK  
Politechnika Rzeszowska  
Wydział Zarządzania  
Katedra Marketingu  
e-mail: agatag@prz.edu.pl  
tel. +48 17 865 18 23

Dr Marta POMYKAŁA  
Politechnika Rzeszowska  
Wydział Zarządzania  
Katedra Prawa i Administracji  
e-mail: m.pomykala@prz.edu.pl  
tel. +48 17 865 17 23

Dr Beata ZATWARNICKA-MADURA  
Politechnika Rzeszowska  
Wydział Zarządzania  
Katedra Marketingu  
e-mail: bezat@prz.edu.pl  
tel. +48 17 865 14 74

## **Redaktorzy językowi**

Glen GRIFFITHS (język angielski)  
Dr Tatiana GUGNINA (język rosyjski)  
Dr Alewtina ŁAWRINIENKO (język rosyjski)  
Ruth MALOSZEK (język niemiecki)  
Magdalena REJMAN-ZIENTEK (język angielski)  
Anna ROMAN (język polski)

Afiliacja Komitetu Redakcyjnego:  
Politechnika Rzeszowska, Wydział Zarządzania, Polska

Informacje dla autorów:

<http://www.oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/humanities-and-social-sciences/>

<http://eih.prz.edu.pl/>

### **Dane kontaktowe do wydawcy**

Kierownik Oficyny Wydawniczej

mgr Barbara MAZEWSKA

Politechnika Rzeszowska

al. Powstańców Warszawy 12

35-959 Rzeszów

e-mail: [oficyna1@prz.edu.pl](mailto:oficyna1@prz.edu.pl)

tel: +48 17 865 1606