

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 376

Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie

Redaktorzy naukowci
Tadeusz Borys
Piotr Rogala
Paweł Skowron



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja dofinansowana ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu



**Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska
i Gospodarki Wodnej
we Wrocławiu**

Poglądy autorów i treści zawarte w publikacji nie zawsze odzwierciedlają stanowisko WFOŚiGW we Wrocławiu

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-415-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. W kierunku zrównoważonej organizacji

Tadeusz Borys: Zrównoważony rozwój organizacji – co chcemy lub powinniśmy równoważyć?	13
Grzegorz Hoppe: Zrównoważony rozwój organizacji – tworzenie doskonałości organizacyjnej czy utopia.....	25
Kamila Kuczaj: Czynniki wpływające na poziom jakości życia w miejscu pracy	37
Bazyli Poskrobko: Kreatywność pracowników jako narzędzie kształtowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.....	50
Paweł Skowron: Kategoria ryzyka w koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa	64
Magdalena Sławińska: Zrównoważony rozwój a klastry gospodarcze sektora MŚP	80
Sabina Zaremba-Warnke: Marketing zrównoważony jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa.....	100

Część 2. Odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami

Urszula Bąkowska-Morawska: Analiza doboru partnerów w kreowaniu usług poprzez wykorzystanie map grup strategicznych	115
Grzegorz Biesok: Rekomendacje doskonalenia badań satysfakcji klienta w urzędach administracji samorządowej	127
Anna Dobrowolska: Wpływ głównych interesariuszy organizacji na zarządzanie jakością procesów usługowych	140
Rafał Haffer: Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania	152
Monika Jedynak: Specyfika relacji z dostawcami w systemach zarządzania	169
Yuliya Melnyk: Zarządzanie ryzykiem na rynku sztuki.....	185
Elżbieta Studzińska: Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie.	195
Wioletta Wereda: Orientacja na zaufanie a budowania relacji z interesariuszami w organizacji	216
Izabela Witczak: Odpowiedzialność prawna oraz ekonomiczno-finansowa publicznego szpitala wobec społeczeństwa	233

Część 3. Doskonalenie zarządzania jakością jako przejaw odpowiedzialności organizacji

Małgorzata Asejczyk-Woroniecka: Doskonalenie zarządzania w administracji samorządowej na przykładzie wybranej JST	245
Renata Brajer-Marczak: Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw do doskonalenia procesów z perspektywy zdolności organizacji	264
Ewa Czyż-Gwiazda: Business Process Orientation and Quality Orientation interrelationship – survey results	275
Grzegorz Greła: Poprawa jakości i efektywności procesów przedsiębiorstwa poprzez insourcing	292
Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska: Six Sigma w małych i średnich przedsiębiorstwach. Puste hasło czy konieczność?	301
Marcin Jakubiec: Analiza i ocena wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa	313
Piotr Jedynak: Relacje organizacji z otoczeniem. Perspektywa znormalizowanych systemów zarządzania	323
Romuald Kolman: Doskonalenie wszelkich odmian jakości z wykorzystaniem testów jakościowych	336
Andrzej Kwintowski: Samoocena jako narzędzie doskonalenia	346
Katarzyna Szczepańska: Związki podejścia do zarządzania jakością z teorią interesariuszy	357
Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz: Doskonalenie zarządzania budowlanym procesem inwestycyjnym	375
Maciej Urbaniak: Znaczenie narzędzi doskonalenia operacyjnego w budowaniu relacji z dostawcami na rynku B2B	389
Sławomir Wawak: Model oceny jakości zarządzania	395
Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Wybrane systemy służące bezpieczeństwu w łańcuchu dostaw	405

Summaries

Part 1. Toward sustainable organization

Tadeusz Borys: Sustainable development of organization – are we aware what exactly we want or should consider?	24
Grzegorz Hoppe: Sustainable development of organization – creating organizational perfection or utopia?	36
Kamila Kuczaj: Determinants of quality of work life	49

Bazyli Poskrobko: Creativity of employees as an instrument of shaping the sustainable development of a company	62
Paweł Skowron: The risk category in the concept of sustainable development of enterprise	79
Magdalena Sławińska: SME clusters and sustainable development	99
Sabina Zaremba-Warnke: Sustainable marketing as a tool of enterprise improvement	112

Part 2. Responsibility in relations with stakeholders

Urszula Bąkowska-Morawska: Analysis of partners selection in service creation using strategic groups maps.....	126
Grzegorz Biesok: Recommendations for improvement of customer satisfaction surveys in self-governmental administration offices.....	139
Anna Dobrowolska: The impact of key stakeholders on the management of the quality of service processes	151
Rafał Haffer: Antecedents and consequences of employee satisfaction in the light of positive management theory	168
Monika Jedynek: The specificity of the relation with suppliers in management systems.....	184
Yuliya Melnyk: Risk management on the art market.....	194
Elżbieta Studzińska: Customer loyalty – notion, division, types and degrees	215
Wioletta Wereda: Orientation on trust and building relationships with stakeholders in organizations	232
Izabela Witzak: Legal and economic and financial responsibility of public hospital to the society	242

Part 3. Quality management improvement as an indication of responsibility of an organization

Małgorzata Asejczyk-Woroniczka: Management in territorial administration – case of improvement actions	263
Renata Brajer-Marczak: Business process maturity to improve processes from the perspective of the ability of an organisation	274
Ewa Czyż-Gwiazda: Relacja pomiędzy orientacją procesową a orientacją projakościową – wyniki badań	291
Grzegorz Greła: Improving the quality and efficiency of business processes through insourcing	300
Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska: Six Sigma in small and medium-sized enterprises. An empty slogan or necessity?	312

Marcin Jakubiec: Analysis and assessment of introducing and functioning of quality management system in the context of company growth.....	321
Piotr Jedynak: Relations of the organization with the environment. The perspective of standardized management systems.....	335
Romuald Kolman: Improvement of all quality varieties with the application of quality tests.....	345
Andrzej Kwintowski: Self-assessment as an improvement tool.....	356
Katarzyna Szczepańska: Connections of an approach to quality management with stakeholders theory	373
Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz: Improvement of management of construction investment	388
Maciej Urbaniak: The role of processes improvement tools in building relationships with suppliers in the B2B market.....	394
Sławomir Wawak: Framework model of quality of management evaluation.	404
Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Selected systems for the security in the supply chain.....	415

Tadeusz Borys

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: tadeusz.borys@ue.wroc.pl

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ ORGANIZACJI – CO CHCEMY LUB POWINIŚMY RÓWNOWAŻYĆ?

Streszczenie: W artykule zwrócono uwagę na kluczowe kontrowersje występujące w dyskusjach nad koncepcją zrównoważonego rozwoju. Są one związane z występującym nadal w teorii i w praktyce zbyt wąskim traktowaniem tej koncepcji niemal wyłącznie w kategoriach ochrony środowiska oraz z coraz śmielszymi próbami ujmowania zrównoważonego rozwoju jako pełnowartościowego paradygmatu rozwoju, który oparty jest na równoważeniu jego aspektów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych przy wyraźnym artykułowaniu fundamentów aksjologicznych. Odpowiedzi na pytanie zawarte w tytule artykułu – czy wiemy, co chcemy lub powinniśmy równoważyć? – to główny cel tego opracowania. Sformułowane odpowiedzi mają charakter komplementarny i są wyrażone w różnych konwencjach językowych – nie tylko aspektów rozwoju, ale także łańców, odpowiedzialności i systemów. Podano też kilka przykładów „rozsadzania” tego paradygmatu przez swoiste „konie trojańskie” występujące zarówno w teorii nauk ekonomicznych, jak i w praktyce gospodarczej.

Słowa kluczowe: aksjologia, antylogika, odpowiedzialność, zrównoważony rozwój.

DOI: 10.15611/pn.2015.376.01

Do wielkich osiągnięć przez małe ścieżki.

Victor Hugo

1. Wstęp

Czy wiemy, co to jest zrównoważony rozwój, i czy pojęcie to jest zrozumiałe w odbiorze społecznym – to dwa bardzo ważne pytania stawiane w tym artykule w kontekście istnienia nadal zasadniczych kontrowersji ujawniających się zarówno w środowiskach naukowych, jak i w potocznych interpretacjach tej kategorii. Refleksja nad tymi pytaniami ułatwia w istotny sposób sformułowanie odpowiedzi na fundamentalne pytanie zawarte w tytule artykułu – czy wiemy, co chcemy lub powinniśmy równoważyć? – jest to też główny cel tego artykułu.

Sformułowane w tej pracy odpowiedzi mają charakter wyraźnie komplementarny, są bowiem wyrażone w różnych konwencjach językowych – nie tylko jako

równoważenie aspektów rozwoju, ale także łańdów, odpowiedzialności czy systemów. Podano też kilka przykładów „rozsadzania” tego paradygmatu przez swoiste „konie trojańskie”, występujące zarówno w teorii nauk ekonomicznych, jak i w praktyce, nie tylko gospodarczej. Rozważania te uzupełniono refleksją nad przyczynami tego zjawiska i konsekwencjami występującymi na ogół w postaci nierównoważenia i antylogiki systemowej, ujawniającej się w wielu jeszcze dziedzinach i sektorach.

2. Główne kontrowersje wokół kategorii zrównoważonego rozwoju

Czy istota zrównoważonego rozwoju jest zrozumiała dla społeczeństwa? Niestety, odpowiedź jest negatywna, bowiem dla dużej części społeczeństwa i dla tej części środowiska naukowego, które stara się włączyć nowy paradygmat rozwoju do swoich badań zrównoważony rozwój, nie jest on jeszcze w pełni jasną kategorią, mimo że samo pojęcia równoważenia ma duże wsparcie intuicji.

Jest kilka powodów tego stanu, wśród których trzy odgrywają rolę najważniejszą:

- *po pierwsze* – od wielu lat nie tylko w literaturze naukowej używa się wielu nazw w odniesieniu do nowego paradygmatu rozwoju, co zrodziło widoczny dylemat: czy nazwy te są synonimami, czy też wprowadzają komplementarność opisu nowego paradygmatu;
- *po drugie* – w dyskusjach naukowych i w języku potocznym widoczne są nadal „echa” niejednolitej interpretacji tej koncepcji rozwoju, a niektóre z nich są jawnie sprzeczne z istotą równoważenia rozwoju, bo wprowadzają hierarchiczność jego poszczególnych aspektów (ekologicznych, ekonomicznych itp.);
- *po trzecie* – w niektórych środowiskach naukowych nadal występują silne kontrowersje co do naukowego charakteru i stopnia konkretyzacji (operacjonalizacji) zrównoważonego rozwoju.

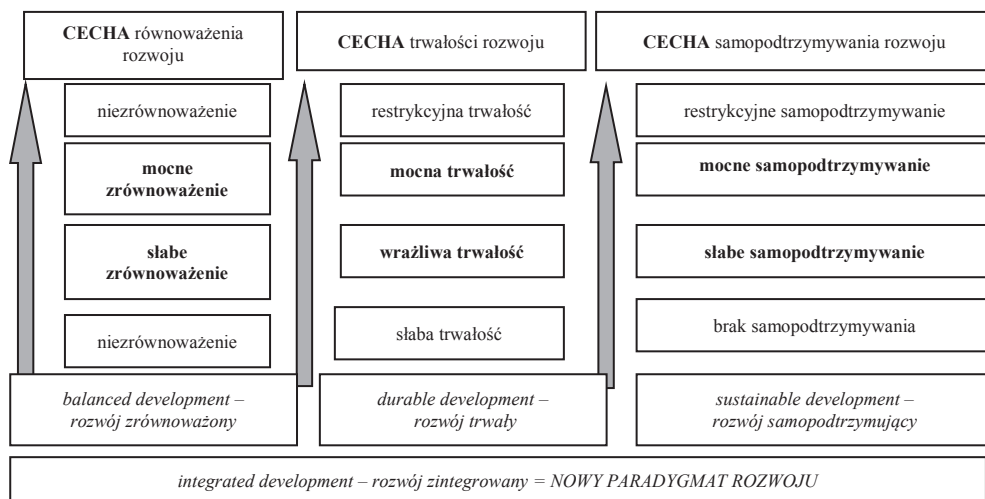
Warto więc skomentować te powody w szerszym kontekście.

Funkcjonująca w obiegu wielość nazw nowego paradygmatu rozwoju według autora tego artykułu wygenerowała dość trudne do pogodzenia dwa podejścia semantyczne.

W pierwszym podejściu twierdzi się, że nowy paradygmat rozwoju jest urzeczywistniany pod nazwami zrównoważonego, trwałego, samopodtrzymującego się rozwoju czy ekorozwoju, a ostatnio także rozwoju zintegrowanego, które są synonimami i mogą być używane zamiennie, a wielość tych nazw wynika z kłopotów z tłumaczeniem angielskiego terminu *sustainable development* [Our Common... 1987]. To podejście, ujawniające się w jałowych często dyskusjach o tym, która nazwa jest lepsza, przybrało więc paradoksalnie „oblicze” walki konkurencyjnej, czyli na przykład cecha „równoważenie” (i kategoria rozwój zrównoważony) konkuruje, zwłaszcza w aktach prawnych, z „trwałością” (z rozwojem trwałym) o „bycie” w nazwie tego paradygmatu, z tym że „źródłowa” cecha „samopodtrzymywania” (rozwój su-

stensywny/samopodtrzymujący) walkę też dawno przegrała¹, a cecha „integrowania” (rozwój zintegrowany) dopiero wchodzi na ten specyficzny rynek konkurencji nazw nowego paradygmatu rozwoju.

W *podjęciu drugim*, za którym autor tego artykułu od wielu lat się opowiada (por. np. [Borys 2005; Borys, Czaja 2009]) i które w artykule określa się podejściem komplementarnym, uznaje się, że istnieją pozorne kłopoty z tłumaczeniem terminu *sustainable development*. Nie może bowiem ten angielski termin być raz tłumaczony jako rozwój trwały, raz jako rozwój zrównoważony, a raz jako rozwój sustensywny (samopodtrzymujący) bądź ekorozwój, skoro terminy te mają swoje angielskie odpowiedniki: *durable development*, *balanced development*, *sustainable development* i *ecodevelopment*. Warto zauważyć, że rozróżnienie to ma jednak nie tylko aspekt semantyczny, ale także, a może przede wszystkim, ważny aspekt merytoryczny (naukowy). Ilustruje to rys. 1.



Rys. 1. Nowy paradygmat rozwoju jako integracja trzech cech rozwojowych

Źródło: opracowanie własne.

Drugi powód kontrowersji wokół kategorii zrównoważonego rozwoju to widoczne nadal „cecha” niejednolitej interpretacji tej koncepcji rozwoju. Funkcjonują bowiem w obiegu potocznym i nierzadko w obiegu naukowym, wąskie i szerokie interpretacje nowego paradygmatu rozwoju. Są one związane z występującym nadal w teorii i w praktyce zbyt wąskim traktowaniem tej koncepcji, niemal wyłącznie w kategoriach ochrony środowiska oraz z coraz śmielszymi próbami ujmowania

¹ Należy tu podkreślić, że cecha „samopodtrzymywania” rozwoju ma fundamentalne znaczenie, wyznacza bowiem początek (rok 1987) tworzenia się zrębów teoretycznych i implementacyjnych nowego paradygmatu rozwoju [Our Common... 1987].

zrównoważonego rozwoju jako pełnowartościowej koncepcji rozwoju, która oparta jest na równoważeniu jego aspektów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, przy wyraźnym artykułowaniu fundamentów aksjologicznych tej koncepcji. Pierwsza, wąska interpretacja wykreowała kategorię **ekorozwoju** jako synonimu rozwoju zrównoważonego. W ostatnich latach jest ona coraz rzadziej stosowana, ponieważ wzrasta świadomość tego, że jest ona jawnie sprzeczna z istotą równoważenia rozwoju, bo wprowadza hierarchiczność jego poszczególnych aspektów (ekologicznych, ekonomicznych itp.). Oczywiście, kategoria ekorozwoju jest przydatna tam, gdzie celowo wprowadza się nierównoważenie w celu eksponowania dominacji ochrony przyrody, np. na obszarach chronionych – w parkach narodowych, rezerwach itp.

Występujące w niektórych środowiskach kontrowersje w dyskusjach nad nowym paradygmatem rozwoju ujawniają się też w zgłaszaniu wątpliwości co do **naukowego charakteru i stopnia konkretyzacji** (operacjonalizacji) zrównoważonego rozwoju. Zjawisko to ma bardzo złożony charakter, choć na „powierzchni” życia naukowego przejawia się przede wszystkim w powstaniu trzech grup stanowisk – jawnie atakujących i niechętnych wobec tej koncepcji rozwoju (dotyczy to zwłaszcza zwolenników wyższości ekonomii „pozytywnej” nad ekonomią normatywną), neutralnych i przyglądających się z zycziwą ciekawością (doceniających coraz bardziej aksjologiczne przesłanie nauki, w tym ekonomii normatywnej) oraz obrońców tej koncepcji, publikujących od wielu lat wartościowe prace mające na celu przybliżenie zrównoważonego rozwoju w warstwie poznawczej i metodologiczno-modelowej do znanych już teorii i koncepcji rozwoju (por. np. [Poskrobko (red.) 2011; Rogall 2010]).

Powstanie tych trzech grup stanowisk to dość logiczna konsekwencja ciekawego z socjologicznego punktu widzenia swoistego „przelania” się w ostatnich latach analiz nowego paradygmatu (występującego w tym czasie głównie pod nazwami „rozwoju zrównoważonego” lub/i „rozwoju trwałego”) poza dotąd dość hermetyczne środowisko badaczy zajmujących się tą kategorią. Nowy paradygmat stał się przedmiotem badań nowych środowisk naukowych, które dotąd ignorowały tę koncepcję rozwoju. Środowiska te (część środowiska ekonomistów i filozofów) zaczęły traktować tę koncepcję jako obcą, wyłącznie polityczną i nienaukową (mętną, naiwną, postulatyczną itp.), jako ideę narzuconą środowisku naukowemu głównie przez polityków. Wystąpił więc tu typowy syndrom jej odrzucenia lub zgłaszania „fundamentalnych” wątpliwości. Najbardziej znamieny przykład takiej krytyki nowego paradygmatu to artykuły: *Refleksja na temat zrównoważonego rozwoju – czy rozwój zrównoważony jest fikcją, utopią, iluzją czy oszustwem?* [Szumski 2008] oraz *Trwały rozwój – utopia czy realna możliwość* [Zacher 2008]. Poglądy te świadczą, jak można manipulować argumentacją, nie proponując niczego konstruktywnego w zamian. Nie ulega też wątpliwości, że nowy paradygmat i koncepcje współtworzące ten paradygmat zawsze są i będą atakowane z punktu widzenia egocentryzmu. Zapominanie więc o istocie aksjologicznej zrównoważonego rozwoju pozbawia całą dys-

kusję o tej koncepcji rozwoju fundamentów i przekształca ją w puste dywagacje, bo przecież otaczający nas świat – rzeczywistości gospodarcza, społeczna czy ekologiczna – są poważnie niezrównoważone i towarzyszą temu widoczne deficyty etyki i moralności. Tej konstatacji rzeczywistości towarzyszy błędne mniemanie, że człowiek jest z natury zły, egoistyczny i zachłanny², oraz niechęć do formułowania benchmarkingowych wzorców rozwoju opartych na wyższym poziomie aksjologicznym (por. [Borys, Czaja 2009]).

3. Co chcemy lub powinniśmy równoważyć? O przenikaniu się równoważenia i integrowania

Przytoczone wcześniej przyczyny i przejawy kontrowersji wokół koncepcji zrównoważonego rozwoju – w opinii autora tego artykułu – mają często niewiele wspólnego z rzeczywistym stanem wiedzy światowej oraz wiedzy wytworzonej w Polsce na temat istoty, założeń poznawczych i metodologicznych tej koncepcji.

Zatem czy rację mają ci badacze, którzy twierdzą, że zrównoważony rozwój to mętna idea, bo oznaczałoby to, że najpoważniejsze agendy organizacji międzynarodowych oraz międzynarodowe zespoły badawcze budują zestawy wskaźników na różnych poziomach dla „niewiadomo jakiej” koncepcji rozwoju. Jest to bardzo mało prawdopodobne także dlatego, że rozwój zrównoważony ma już obecnie co najmniej kilkanaście konkretyzacji (operacjonalizacji), wśród których szczególne znaczenie mają:

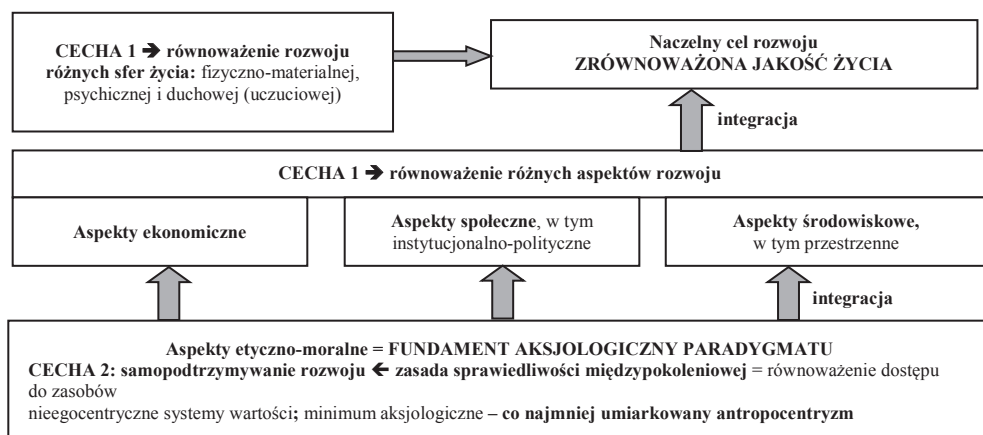
- **zasady** identyfikujące tę koncepcję globalnie (zasady zrównoważonego rozwoju) lub według poszczególnych jej sfer/ładów (zasady ładu społecznego, ekonomicznego itp.);
- **miar wskaźnikowy** – niezwykle rozbudowana i silnie powiązana z zasadami konkretyzacja na różnych poziomach zarządzania (międzynarodowym, krajowym, regionalnym i lokalnym);
- **konkretyzacje sektorowe** dotyczące m.in. zrównoważonego leśnictwa, gospodarki energetycznej, konsumpcji i produkcji, transportu, turystyki itp.;
- **konkretyzacje dotyczące dyscyplin lub subdyscyplin naukowych** – np. w naukach ekonomicznych w postaci zrównoważonej ekonomii, zrównoważonych finansów, zrównoważonego zarządzania itp.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju jest więc współcześnie kategorią w dużym stopniu operacyjną – o rosnącej konkretności na różnych poziomach zarządzania. Zrównoważony rozwój, jak to wynika z rys. 1, to jeden z głównych „współbudowniczych” (obok rozwoju trwałego w wersji mocnej i rozwoju samopodtrzymującego) nadrzędnej koncepcji rozwoju zintegrowanego poprzez „wmontowanie” w tę koncepcję cechy równoważenia i integrowanie się ze wspólnym dla wszystkich

² Jest to oczywiste pomylenie natury człowieka z jego charakterem i osobowością.

cech rozwojowych (równoważenia, trwałości i samo podtrzymywania) fundamentem aksjologicznym.

Zatem każda z tych cech, współtworząc nowy paradygmat rozwoju, jednocześnie integruje się z innymi cechami oraz ze wspólnym mianownikiem systemu wartości³. Proponuje się więc uznanie zrównoważonego rozwoju za subkoncepcję współtworzącą koncepcję rozwoju zintegrowanego, posiadającą trzy wymienione wyżej cechy rozwojowe. Przenikanie się procesów równoważenia i integracji ilustruje rys. 2.



Rys. 2. Równoważenie i integracja różnych aspektów rozwoju

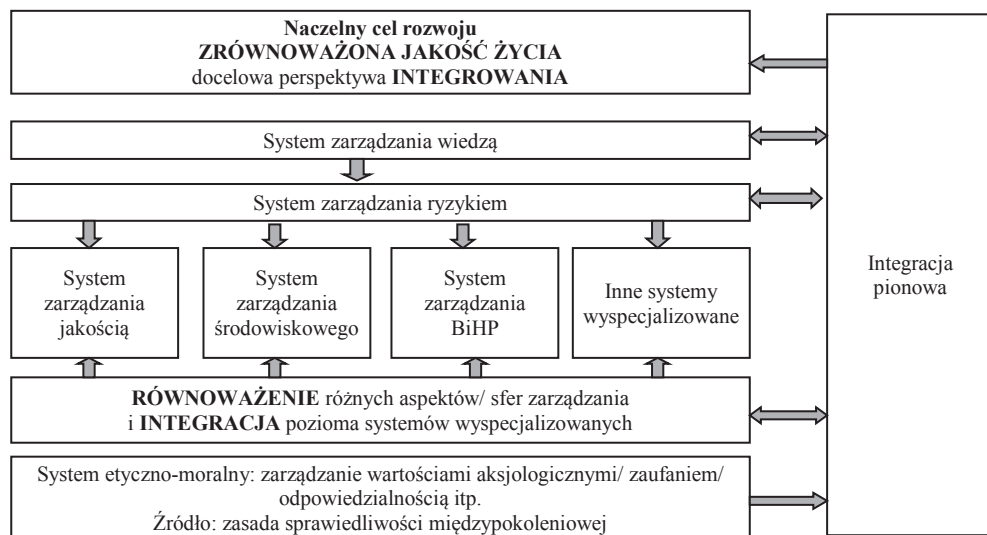
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2 daje już wstępną odpowiedź na pytanie: co chcemy czy powinniśmy równoważyć – powinniśmy równoważyć komplementarne aspekty rozwoju zintegrowane z celem nadrzędnym rozwoju: zrównoważoną jakością życia i aksjologicznym fundamentem rozwoju, które tworzą nieegocentryczne systemy wartości. Jest to odpowiedź, której podstawowy sens można wyrażać też w wielu innych konwencjach językowych, w tym m.in.:

- w konwencji (języku) benchmarkingowej powinniśmy równoważyć łądy rozwoju: ekonomiczny, społeczny i środowiskowy, podlegające integracji z celem nadrzędnym rozwoju i fundamentem aksjologicznym, co kreuje kategorię łądy zintegrowanego jako podstawowego benchmarku dla rozwoju zintegrowanego;

³ Każda rzeczywista integracja odbywa się zawsze w oparciu o jakieś zwiększające się (w wyniku scalania) podobieństwo elementów scalanych – jakąś cechę wspólną (kryterium integracji) decydującą o przynależności scalanych części (elementów) do istniejącej lub tworzącej się w tym procesie całości. Generalnym celem integracji jest osiągnięcie – w wyniku scalania – efektu zmniejszenia różnic (zwiększenie podobieństwa) pomiędzy względnie wyodrębnionymi częściami całości w stosunku do „budżetu” różnic, jaki był zaobserwowany przed procesem scalania. Zawsze w wyniku integracji osiąga się efekt synergii.

- w podobnej konwencji benchmarkingowej powinniśmy równoważyć cele rozwoju też podlegające procesom integracji w podanym wyżej sensie;
- w konwencji odpowiedzialności za rozwój powinniśmy równoważyć różne rodzaje tej odpowiedzialności – ekonomiczno-finansową, prawną, środowiskową i społeczną, prześwieclane odpowiedzialnością etyczno-moralną;
- w konwencji systemów powinniśmy równoważyć na poziomie makro trzy makrosystemy: gospodarka – społeczeństwo – środowisko, oparte na wspólnym fundamencie aksjologicznym, a na poziomie mikro różne aspekty zarządzania, ujawniane w funkcjonujących w organizacji systemach zarządzania; rys. 3 uwiadczenia analogie procesów równoważenia i integracji systemów zarządzania do tych procesów przedstawionych na rys. 2;
- w konwencji rozszerzającego się rachunku ekonomicznego poprzez równoważenie trzech podstawowych aspektów tego rachunku: ekonomicznego, społecznego i środowiskowego (ekologicznego); przejściową formą tego rozszerzania i równoważenia jest z pewnością rachunek sozoekonomiczny i w tym przypadku ten proces równoważenia musi być zintegrowany z celem nadrzędnym rozwoju: zrównoważoną jakością życia i aksjologicznym fundamentem rozwoju;
- w kategoriach teorii interesariuszy poprzez równoważenie ich interesów itp.



Rys. 3. Równoważenie i integracja różnych aspektów zarządzania na poziomie mikroekonomicznym
Źródło: opracowanie własne.

Jak widać, podane wyżej możliwe konwencje wyrażają w różnych językach to samo sedno przenikania się procesów równoważenia kluczowych aspektów rozwoju, integrowanych z naczelnym celem rozwoju i systemem wartości jako fundamentem aksjologicznym budowanej konstrukcji nowego paradygmatu rozwoju.

4. Co „rozsadza” rozwój zrównoważony? O kilku ilustracjach „koni trojańskich” tej koncepcji rozwoju

Jest to pytanie podstawowe zarówno w sensie diagnostycznym, jak i możliwych w przyszłości działań strategicznych sprzyjających implementacji zasad rozwoju zrównoważonego. Obecny stan niezrównoważenia w wielu sferach i sektorach życia to wynik wprowadzania do tej koncepcji rozwoju przysłowiowych „koni trojańskich”, wymyślonych w teorii i niestety, stosowanych w praktyce i rozsadzających tę koncepcję od środka.

Są nimi ciągle dominujące w otoczeniu ekonomicznym, społecznym i politycznym, coraz bardziej manipulujące społeczeństwem egosystemy, oparte na:

- antylogice z punktu widzenia systemów wartości (dominacja wartości ziemnych, manipulacyjnych, sprzecznych z naturą człowieka);
- pozorowaniu reform lub obronie przed wszelkimi zmianami;
- postępującym procesie odhumanizowania relacji między ludźmi i organizacjami – technokratyzacja i „odczłowieczenie” tych relacji;
- bardzo ograniczonej („okaleczonej”) wizji człowieka jako *homo oeconomicus* lub na niezminiającej istoty rzeczy, zmodyfikowanej wizji *homo oeconomicus*, sprowadzającej człowieka do „inteligentnej” biomaszyny o wybujałym ego;
- wykorzystywaniu szlachetnych idei w celu manipulacji, np. przez tworzenie sztucznych wizerunków organizacji odpowiedzialnej itp.

Obecnie potrzebna jest jak nigdy dotąd radykalna zmiana filozofii myślenia i działania w wielu tylko pozornie „niereformowanych” sektorach czy systemach i zaprzestanie mnożenia tak właśnie określanych obszarów polityki państwa, regionów czy polityki lokalnej. Wytworzyły się tu, niestety, dwa niebezpieczne dla społeczeństwa syndromy:

- sektorów niepoddawanych procesowi rzeczywistego reformowania, przykładem takiego sektora jest sektor sprawiedliwości, w tym sądownictwa (reformy blokowane przez silne korporacje prawnicze, broniące swych interesów) i towarzyszące temu zjawiska przeregulowania instytucjonalno-prawnego (nadmiaru aktów prawnych) i wyraźnych rysach aksjologicznych na fundamentach tego sektora;
- oraz sektorów poddawanych nieustannemu reformowaniu lub nieustannemu zapowiadaniu potrzeby reformowania bądź reformowanych powierzchownie, wybiórczo lub „iluzyjnie” w celu uspokojenia opinii publicznej lub ratowania notowań określonej partii politycznej, jednak bez zmiany filozofii zarządzania i funkcjonowania sektora. Przykładem takiego sektora jest sektor zdrowia (sektor świadczenia usług zdrowotnych), który obecnie funkcjonuje (w sensie biznesowym całkiem nieźle) bardziej jako „sektor choroby” niż sektor zdrowia.

Sektor ten poprawnie, logicznie funkcjonujący powinien przynosić w efekcie poprawę zdrowotności (zmniejszenie zachorowalności) społeczeństwa – jest jednak odwrotnie: stan zdrowotności społeczeństwa (nie tylko z powodu jego starzenia się) systematycznie się pogarsza. Rośnie zwłaszcza zachorowalność na tzw. choroby cy-

wilizacyjne (nowotwory, choroby układu krążenia, alergie, cukrzyce itp.). Powstaje tu logiczne pytanie: to po co nam taka cywilizacja? Po co ludzie kreują taką cywilizację, która sama im szkodzi? [Borys 2014].

Problemy zdrowia i jego ochrony wymagają zatem radykalnej zmiany filozofii myślenia i działania oraz zaprzestania nieustannego reformowania, opartego cały czas na iluzji możliwości faktycznych zmian w ramach starego paradygmatu służby zdrowia i sprowadzających się do kosmetycznych zmian, takich, by nie urazić różnych grup interesów panicznie bojących się rzeczywistej zmiany systemowej. Stary paradygmat „polityki prozdrowotnej” cechuje się przede wszystkim:

- rzeczywistym brakiem takiej polityki, której jedynym celem powinna być konsekwentna, spójna w działaniach poprawa stanu zdrowotności społeczeństwa; „skuteczność” obecnej „polityki” to galopujące tempo wzrostu tzw. chorób cywilizacyjnych (alergii, cukrzyca, chorób krążenia, chorób nowotworowych);
- błędnym założeniem, że im więcej pieniędzy „wtłoczy się” do systemu zdrowia, tym podstawowy cel polityki prozdrowotnej będzie skuteczniej i efektywniej realizowany; w tej filozofii „potrafimy” każde pieniądze „przerobić w systemie”, bo towarzyszy temu systemowi syndrom służby zdrowia jako „worka bez dna”;
- podejściem ilościowym, a nie jakościowym, do interesariuszy służby zdrowia (a zwłaszcza do klientów zewnętrznych, czyli pacjentów); wzrost zachorowalności i długość leczenia służy w istocie rzeczy interesom komercyjnie nastawionego trójkąta o filozofii często zbliżonej do „trójkąta bermudzkiego”, z dominującą rolą przemysłu farmaceutycznego, który w dużym stopniu zniewolił dwa pozostałe wierzchołki tego trójkąta – apteki i część środowiska lekarskiego;
- tendencją do pozostawiania pacjenta jak najdłużej w systemie (słabo zarysowany pryzmat efektów leczenia i silnie zarysowany pryzmat długości leczenia) – dominacją perspektywy jego leczenia, ale rzadziej wyleczenia, „epidemia” w tym systemie ilości chorób „nieuleczalnych”, genetycznie uwarunkowanych, przy których służba zdrowia jedynie stara się poprawić jakość życia człowieka; leczeniem skutków choroby, a nie koncentrowaniem się na oświacie i profilaktyce prozdrowotnej (przyczynach, zapobieganiu choroby);
- silną inercją, uproszczeniami i dogmatyzmem w sposobach myślenia o profilaktyce, np. w zakresie diety (odżywiania); dobrym przykładem jest tu powolne odchodzenie od dogmatu, że naszym wrogiem nr 1 jest tłuszcz, zwłaszcza ten nasycony i bardzo długie utrzymywanie na tym dogmacie tzw. piramid zdrowia;
- nietraktowaniem pacjenta i jego świadomości prozdrowotnej jako partnera i sojusznika w leczeniu i wyleczeniu; pacjent bez certyfikatu formalnego wykształcenia medycznego rzadko jest traktowany poważnie, jako partner leczącego i współdziaławiec procesu leczenia (poprzez aktywizację procesu samoleczenia);
- ambicjonalnym zwalczaniem się (poparte przez bardzo silne lobby korporacyjne), a nie tworzącą, wzajemnie się inspirującą współpracą i wzbogacaniem się tzw. medycyny akademickiej i alternatywnych metod leczenia, np. homeopatii, medycyny energetycznej;

- brakiem rzetelnej statystyki zdrowia i danych o dostępności do służby zdrowia; jest to obecnie jeden z najbardziej nieadekwatnych do rzeczywistości działów statystyki, oparty jeszcze na tradycyjnych wskaźnikach, jak „liczba łóżek w szpitalach na 1000 mieszkańców” itp.

Odejście od starego paradygmatu wymaga – jak już wspomniano – radykalnej zmiany podejścia i filozofii polityki prozdrowotnej i rezygnacji z tworzenia tej polityki przez zabiegi czysto techniczno-organizacyjne, dotyczące zwłaszcza sztandarowego problemu rzeczywiście dramatycznie długich kolejek do lekarzy – specjalistów i „wstydlwego” dla systemu czasu oczekiwania na zabiegi. Polityka ta powinna być oparta przede wszystkim na profilaktyce, której fundamentem powinna być odpowiedź na **fundamentalne** pytania: dlaczego te kolejki są takie długie, dlaczego tak dużo ludzi choruje, jak systemowo wpływać na osłabienie lub wyeliminowanie czynników pogarszających nasze zdrowie, jak odwrócić tendencje wzrostu zachorowalności przez systemowe (w tym edukacyjne) zintegrowane działania?

Uogólniając nieco te rozważania, powstaje pytanie: jak długo – zilustrowane na przykładzie służby zdrowia – egosystemy mogą jeszcze funkcjonować na wyraźnej antylogice aksjologicznej? Zdaniem autora tego artykułu, niedługo, bowiem nazywanie reformami podkładania kolejnych „poduszek” pod głowę egosystemom w niewygodnej i antylogicznej pozycji „stania na głowie” na dłuższą metę nie jest możliwe – to na naszych oczach fundamenty egosystemów przekształcają się w ruchome piaski.

5. Zakończenie

Na podstawie przeprowadzonych rozważań można sformułować kilka konkluzji końcowych:

1. Czy wiemy, co to jest zrównoważony rozwój i czy pojęcie to jest zrozumiałe w odbiorze społecznym? W odpowiedziach na te dwa bardzo ważne pytania wskazano istotę zasadniczych kontrowersji ujawniających się zarówno w środowiskach naukowych, jak i w potocznych interpretacjach tej kategorii. Niestety, odpowiedź jest negatywna, bowiem dla dużej części społeczeństwa i dla tej części środowiska naukowego zrównoważony rozwój nie jest w pełni jasną kategorią, mimo że samo pojęcie równoważenia ma duże wsparcie intuicji. W pracy scharakteryzowano trzy najważniejsze powody tego stanu rzeczy – wielość nazw, funkcjonujące jednocześnie w obiegu wąskie i szerokie interpretacje tego paradygmatu i występujące nadal silne kontrowersje co do naukowego charakteru i stopnia konkretyzacji (operacjonalizacji) zrównoważonego rozwoju.

2. W pracy uznano zrównoważony rozwój za jeden z głównych „współbudowniczych” (obok rozwoju trwałego w wersji mocnej i rozwoju samopodtrzymującego) nadrzędnej koncepcji rozwoju zintegrowanego poprzez „wmontowanie” w tę koncepcję cechy równoważenia i integrowanie się ze wspólnym dla wszystkich cech

rozwojowych (równoważenia, trwałości i samopodtrzymywania) fundamentem aksjologicznym.

3. Refleksja nad tymi pytaniami i powyższa konstatacja ułatwiły w istotny sposób sformułowanie odpowiedzi na fundamentalne pytanie zawarte w tytule artykułu: czy wiemy co chcemy lub powinniśmy równoważyć? Udzielenie odpowiedzi na to pytanie było głównym celem tego artykułu. Sformułowana w tej pracy odpowiedź ma charakter wyraźnie komplementarny. Została ona wyrażona w różnych konwencjach językowych, których wspólne sedno wyraża równoważenie komplementarnych aspektów rozwoju, zintegrowanych z celem nadrzędnym rozwoju: zrównoważoną jakością życia i aksjologicznym fundamentem rozwoju, które tworzą nieegocentryczne systemy wartości. Sens tej odpowiedzi wyrażają też inne konwencje językowe, w tym równoważenie ładów, celów, makro- i mikrosystemów, odpowiedzialności, aspektów rachunku ekonomicznego czy w teorii interesariuszy równoważenia ich interesów.

4. Co zatem „rozsadza” tę koncepcję rozwoju i powoduje powszechność stanu niezrównoważenia w wielu sferach i sektorach życia? Zdaniem autora tego artykułu, to wynik wprowadzania do tej koncepcji rozwoju przysłowiowych „koni trojańskich”, wymyślonych w teorii i niestety stosowanych w praktyce i rozsadzających tę koncepcję od środka. Są nimi ciągle dominujące w otoczeniu ekonomicznym, społecznym i politycznym coraz bardziej manipulujące społeczeństwem egosystemy pozornie reformowane lub niepoddające się jakimkolwiek zmianom rozwojowym. Zilustrowano to na przykładzie służby zdrowia.

5. Co zatem robić w obecnej sytuacji dominacji niezrównoważenia i funkcjonowania „toksycznych” egosystemów? Proponuje się tu tworzenie własnych wysp (enklaw) zrównoważenia, czyli normalności w sensie pozytywnych wzorców aksjologicznych, tzn. zrównoważonych (w tym odpowiedzialnych) organizacji, enklaw dobrego rządzenia, enklaw normalnych rodzin itp. Jak tworzyć te własne wyspy (enklawy)? Odpowiedź jest prosta, choć dla niektórych może zaskakująca (bo za mało naukowa) – wystarczy być po prostu normalnym, dobrym człowiekiem w różnych sytuacjach i rolach życiowych, co z pewnością jest lub powinno być podstawowym sensem życia człowieka (por. [Skolimowski 1999]).

Literatura

- Borys T., 2014, *Wpływ polityki zrównoważonego rozwoju na zdrowie człowieka*, „Ekonatura”, nr 5, s. 25-30.
- Borys T. (red.), 2005, *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwa Ekonomia i Środowisko, Warszawa – Białystok.
- Borys T., Czaja S., 2009, *Badania nad zrównoważonym rozwojem w polskich ośrodkach naukowych*, [w:] D. Kielczewski (red.), *Od koncepcji ekorozwoju do ekonomii zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwa Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok, s. 51-75.
- Our Common Future*, 1987, United Nations, New York.

- Poskrobko B. (red.), 2011, *Ekonomia zrównoważonego rozwoju w świetle kanonów nauki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok.
- Rogall H., 2010, *Ekonomia zrównoważonego rozwoju – potrzeba reformy tradycyjnej ekonomii*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Edukacja dla zrównoważonego rozwoju – ład ekonomiczny*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok.
- Skolimowski H., 1999, *Wizje nowego millennium* [Visions of a new millennium], Wydawnictwo EJB, Kraków.
- Szumski W., 2008, *Reflection about Sustainable Development – Is Sustainable Development fiction, utopia, illusion or swindle*, „Problems of Sustainable Development”, no. 2, s. 133-139.
- Zacher L.W., 2008, *Trwały rozwój – utopia czy realna możliwość?* „Problemy Ekorozwoju”, nr 2, s. 63-68.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ORGANIZATION – ARE WE AWARE WHAT EXACTLY WE WANT OR SHOULD CONSIDER?

Summary: The article is focused on the key controversies present in the discussions on the concept of sustainable development. They refer to the persisting and too narrow approach towards this particular concept in theory and practice, i.e. almost exclusively in terms of environment protection and the occurring ever bolder attempts to refer to sustainable development as the full-fledged paradigm of development, which is based on balancing its economic, social and environmental aspects along with the clear articulation of its axiological foundations. The main purpose of the article is to provide an answer to the following question – are we aware what exactly we want or should consider? The presented answers are of complementary nature, they are expressed in various language conventions – not only in terms of development aspects, but also arrangements, responsibilities and systems. Several examples of this paradigm “disintegration”, by the kind of “Trojan horses”, have also been provided as present in both, theory and practice of economic science and not just in the actual economy. The discussion was supplemented by the author’s reflections regarding the reasons of the discussed phenomenon and the consequences occurring mostly in the form of systemic imbalance, as well as anti-logic also observed in many other domains and sectors.

Keywords: axiology, anti-logic, responsibility, sustainable development.