

Roman Batko, Monika Kostera

Uniwersytet Jagielloński

# ROLA MEDIÓW W BUDOWANIU KAPITAŁU SYMBOLICZNEGO: PRZYKŁAD SEKTORA PUBLICZNEGO W POLSCE<sup>1</sup>

Abstract

## THE ROLE OF MEDIA IN THE CONSTRUCTION OF SYMBOLIC CAPITAL: THE CASE OF THE POLISH PUBLIC SECTOR

Media, as the name suggests, *mediate* social communication and oftentimes also play a leading role in constructing it by manipulation (Nierenberg, 2011). Pierre Bourdieu (1998) points out that intellectuals have a moral obligation to react to media manipulation, by offering themes and ideas enriching discourses and helping to make symbolic capital (Bourdieu, 1986) socially wider accessible. In this text we show how the media discourse currently dominating in Poland creates an image of the public sector. We claim that such an image may ignite a destructive conflict, provoking a number of managerial dysfunctions. Instead of cultivating such an image we propose an approach more oriented towards diversity, which may promote constructive conflicts, which are creative, and also support humanistic functions of management and makes the symbolic capital of the ethos of public service more easily socially available.

**Key words:** media, public sector, symbolic capital, dysfunctional conflict, constructive conflict

---

<sup>1</sup> Część badań przeprowadzonych przez Monikę Kostera, będących podstawą tego tekstu, została sfinansowana przez grant People Programme (Marie Curie Actions) of the European Union's Seventh Framework Programme (FP7/2007–2013).

## Komunikacja społeczna a kapitał symboliczny

Komunikacja jest esencjonalną ludzką aktywnością – piszą Budd i Velasquez<sup>2</sup>, dodając równocześnie, że w komunikacji ważne jest nie tylko to, co się mówi, ale także to, jak się mówi. Ta konstatacja odsyła nas wprost do instytucji, która przesądza o wyborze środków komunikacyjnego wyrazu – do mediów. Nie sposób nie zauważyć, że „jak” nie jest obojętne wobec treści. Forma może mieć zasadniczy wpływ na odbiór, rozumienie przekazywanych społecznie komunikatów. Media zapośredniczają komunikację społeczną. Zdanie to wydaje się prawdziwe, i w rzeczy samej prawdziwe – przynajmniej w pewnym sensie – jest. Bez mediów przepływ informacji pomiędzy różnymi grupami społecznymi byłby dzisiaj bardzo utrudniony, a w licznych przypadkach niemożliwy. Media jednak nie tylko zapośredniczają komunikację, co stawiałyby je w roli bezstronnego obserwatora, obiektywnego świadka relacjonowanych wydarzeń, którego celem jest jedynie przekaz, ale same rzeczywistość – jak to się przyjęło eufemistycznie nazywać – kreują. By czynić to skutecznie i sensownie, często zajmują się aktywnym zarządzaniem nadmiarem, nadają formę niezwyklej złożoności, w obliczu której stają<sup>3</sup>.

Niekiedy ta forma przybiera postać zideologizowaną, służącą interesom grup i warstw posiadających władzę. To oczywiście nic innego niż manipulacja. Bogusław Nierenberg rozwija dyskurs na temat metod medialnych manipulacji, wskazując na pięć podstawowych kategorii<sup>4</sup>. Ustalenie porządku prezentacji to najbardziej może niewinna forma, ale przecież łatwo się zgodzić, że selekcja, dobór i kolejność prezentowanego materiału ma wpływ na tworzenie obrazu świata komunikowanego odbiorcom. Inne formy manipulowania to zjawisko spirali milczenia (przemilczanie pewnych faktów czy opinii, przy równoczesnym sprawianiu wrażenia, że prezentowane poglądy są jedynymi), ukryta perswazja czy najbardziej może spektakularny efekt medialnej inscenizacji, czyli fakty medialne. Wydawać by się mogło, że jakąś odpowiedzią na manipulacje mediów mogłaby być zdecydowana postawa intelektualistów, mocnym głosem dystansujących się w imię wartości od partykularyzmów politycznych, narodowych czy religijnych, ale „zdradę klerków” diagnozował już w latach dwudziestych XX wieku Julien Benda<sup>5</sup>. Elity intelektualne i polityczne milczą, porzuciwszy dawną misję objaśniania świata społeczeństwu, włączania się w procesy edukacji społecznej, tworzenia i komunikowania nowych

---

<sup>2</sup> J.M. Budd, D.L. Velasquez, *Phenomenology and Organizational Communication*, „New Library World”, 115(7/8)/2014.

<sup>3</sup> B. Czarniawska, *Cyberfactories: How News Agencies Produce News*, Edward Elgar, Cheltenham 2012.

<sup>4</sup> B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

<sup>5</sup> J. Benda, *Zdrada klerków*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2014.

idei. Zjawisko to nazywane jest „milczeniem intelektualistów”<sup>6</sup>, a ujawnia się ono najmocniej w zaniku idei mobilizujących społeczeństwo. W jednym z wywiadów Bourdieu zapytany o rolę intelektualistów w zmediatyzowanym świecie wskazuje na konieczność budowania autonomii w odniesieniu do politycznej, religijnej i ekonomicznej siły i determinację we wprowadzaniu własnych norm, specyficznych wartości, zwłaszcza prawdy, i, jak mówi, „własnego uniwersum i mikrokosmosu w świecie społecznym”<sup>7</sup>. Wartości te konfrontują się w ostrym konflikcie zwłaszcza z „matematycznymi” formułami ekonomistów, którzy neoliberalizm i globalizację opisują jako przeznaczenie, czy z telenowelowym, popkulturowym obrazem świata, jaki propagują media. Zadaniem intelektualistów, jak pisze Bourdieu, jest walka z zagrożeniami dla demokracji i kultury, jakie niosą wspomniane wyżej globalne narracje. Dotykamy tutaj ważnego zagadnienia tworzenia kapitału symbolicznego, niezbędnego do budowania tożsamości, sprawowania „rządu dusz” czy też ugruntowywania podstaw pod społeczną zmianę. Kapitał symboliczny, uważa Bourdieu<sup>8</sup>, będący w posiadaniu jednostek, powstaje jako społecznie konstruowany proces, prowadzący do legitymizacji społecznej wartości. To dzięki uznaniu innych członków wspólnoty takie elementy kapitału symbolicznego, jak dobre imię, prestiż, honor, sława czy reputacja mogą się stać wartościowe. Według Everetta<sup>9</sup> kapitał symboliczny posiada zdolność do używania i manipulowania „zasobami” symbolicznymi, jakimi są język, opowieści i mity. Z tej właściwości kapitału symbolicznego korzystają dzisiaj media.

W naszym tekście pokazujemy, jak dominujący obecnie dyskurs medialny w Polsce konstruuje społeczny wizerunek sektora publicznego, i twierdzimy, że taki wizerunek może generować i rozwijać negatywny konflikt, powodujący szereg dysfunkcji zarządzania. Zamiast takiego jednostronnego manipulacyjnego wizerunku proponujemy ujęcie zorientowane na różnorodność, tworzone i propagowane dzięki zaangażowaniu intelektualistów, a zwłaszcza naukowców. Może to sprzyjać konfliktom konstruktywnym, twórczym, jednocześnie wspierającym humanistyczne funkcje zarządzania, jak i czyniącym kapitał symboliczny etosu służby publicznej bardziej społecznie dostępnym.

---

<sup>6</sup> P. Bourdieu, *Acts of Resistance: Against the Tyranny of the Market*, The New Press, New York 1998, s. 5.

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 76.

<sup>8</sup> *Idem*, *The Forms of Capital* [w:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, red. J. Richardson, Greenwood, New York 1986.

<sup>9</sup> J. Everett, *Organizational Research and the Praxeology of Pierre Bourdieu*, „Organizational Research Methods”, 5(1)/2002.

## Konflikt a komunikacja

### Konflikt negatywny

Konflikty były tradycyjnie widziane jako zjawisko dysfunkcjonalne w zarządzaniu, a kierownictwo miało za zadanie zapobieganie im, a w razie wystąpienia jednoznacznie ich rozwiązywanie. Takie poglądy wyznawali między innymi twórcą i przedstawicielem inżyniersko zorientowanego naukowego zarządzania Frederick Taylor<sup>10</sup>, jak i bardziej humanistycznie ukierunkowany zwolennik nurtu *human relations* Elton Mayo<sup>11</sup>. Obecnie przyjmuje się na ogół bardziej niejednoznaczny pogląd i dostrzega się zarówno pozytywną, jak i negatywną rolę konfliktów<sup>12</sup>.

Niewątpliwie w organizacjach i społeczeństwach istnieją konflikty groźne, destruktywne dla kultury i dla sprawnego funkcjonowania zespołu. Carsten de Dreu uważa, że konflikty dzielące, powodujące trwałe wyobcowanie od siebie stron mają silne negatywne konsekwencje dla zarządzania<sup>13</sup>. Absorbują one dużo czasu i zasobów, zawsze obciążają którąś ze stron (lub obie) kosztami, nie zawsze otwarcie, wywołują stres oraz wypalenie i mogą być szkodliwe dla zdrowia. Autor przekonuje, że do zadań menedżerów należy uważne kontrolowanie konfliktów. Nie powinni oni próbować osiągnąć z konfliktów korzyści, bo może to powodować ich utrwalenie, a zatem pogłębienie negatywnych skutków. Carsten de Dreu i Bianca Beersma zaznaczają, że do skutków negatywnych zaliczyć można przede wszystkim problemy psychologiczne uczestników organizacji<sup>14</sup>. Konflikty sprawiają, że obniża się zadowolenie z pracy, a problemy komunikacyjne stają się właściwie nieuchronne.

Yiannis Gabriel, Stephen Fineman i David Sims zwracają uwagę na istnienie konfliktów destrukcyjnych, które wytwarzają się niemal zawsze w organizacjach hierarchicznych<sup>15</sup>. Są to podziały typu „my–oni” między różnymi grupami w organizacji. Ich powstawaniu i rozwojowi sprzyja poczucie nieuchronności i stabilizacji struktury problemu, z jakiego wypływają, przekonanie, że problem nie może służyć uczeniu się, zmianie i rozwojowi, lecz jedynie może się pogłębiać i utrwalać. Konflikty takie są poniekąd nieuchronne w systemach o nierównym podziale władzy i zasobów, ponieważ ludzie identyfikują się z osobami o podobnym pochodzeniu i interesach, które często są sprzeczne z interesami innych grup. Bardzo często taką

<sup>10</sup> F.W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper Bros, New York 1911.

<sup>11</sup> E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, London 1933.

<sup>12</sup> Por. np. M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.

<sup>13</sup> C.K.W. de Dreu, *The Virtue and Vice of Workplace Conflict: Food for (Pessimistic) Thought*, „Journal of Organizational Behavior”, 29(1)/2008.

<sup>14</sup> C.K.W. De Dreu, B. Beersma, *Conflict in Organizations: Beyond Effectiveness and Performance*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 14(2)/2005.

<sup>15</sup> Y. Gabriel, S. Fineman, D. Sims, *Organizations and Organizing: An Introduction*, Sage, London–Thousand Oaks–New Delhi (1992) 2000.

spontaniczną linią podziału organizacji jest konflikt między pracownikami a kierownictwem. Michael Burawoy badał tego typu konflikty, wynikające ze struktury organizacyjnej powodującej alienację pracy i ugruntowującej nierówności społeczne<sup>16</sup>. Pozycja zatrudniających i zatrudnianych jest różna, a wraz z nią – ich możliwości i cele. Mimo istnienia konfliktu interesów między pracownikami a kierownictwem jedni i drudzy współpracują przy tworzeniu przyzwolenia na istniejące warunki. Retoryka i działania utwierdzają hierarchiczny podział zasobów i władzy, ale nie istnieje między poziomami organizacji prawdziwa komunikacja, umożliwiająca dostosowanie działań do sytuacji, czy po prostu ciągłe uczenie się. Zamiast tego wpaja się uczestnikom przekonanie o nieuchronności nierówności i utrwała postawy pasywności, reagowania raczej niż dążenia do rozwiązywania problemów. Konflikt pogłębia się i nieraz pojawiają się stany ostre, a w długim okresie prowadzi do przewlekłych stanów dysfunkcjonalności i wypalenia.

Konflikty negatywne mogą istnieć także z powodów kulturowych i pogłębiać się, gdy nie zostanie wypracowany sprawny system komunikacji międzykulturowej. Deborah Tannen ukazuje przykład współdziałania między kobietami i mężczyznami jako na swego rodzaju komunikację międzykulturową<sup>17</sup>. Dziewczynki i chłopcy bardzo często wychowują się w odrębnych grupach rówieśniczych. Rodzice i wychowawcy traktują dzieci inaczej, czasami zasadniczo różnie, w zależności od ich płci. Dzieci danej płci uczą się swoistych kodów komunikacyjnych, zupełnie tak samo jak członkowie plemienia czy społeczności lokalnej. Gdy później dorosną i zaczynają częściej przebywać z osobami innej płci, miewają takie same trudności z porozumieniem się jak przedstawiciele różnych kultur lokalnych czy nawet narodowych. Jeśli nie nauczą się funkcjonalnej komunikacji, opartej na zrozumieniu drugiej strony i jej sposobu wyrażania się oraz działania, może dojść do ugruntowania trudnego do kontrolowania i bardzo dysfunkcjonalnego konfliktu. Na przykład dziewczynki uczą się być bardziej wrażliwymi na odbieranie i wysyłanie komunikatów relacyjnych, czyli związanych z wzajemną zależnością i bliskością. Komunikowanie się ma służyć budowaniu relacji, tworzeniu więzi, a niekoniecznie wysyłaniu informacji. Całkiem inaczej chłopcy – oni są uczeni, że porozumiewanie się ma na celu przekazywanie informacji i rozwiązywanie problemów. W języku mężczyzn ważniejsze – niż, tak istotne z punktu widzenia relacji, podkreślanie podobieństw – staje się zatem pokazywanie różnic, dzięki któremu można dokładniej zdefiniować problem. Wypowiedzi mężczyzn są bardziej zasadnicze, pozbawione wątpliwości. Ponadto mężczyźni często starają się w procesie komunikacji przekazać i zademonstrować status mówiącego. Wszelkie komunikaty mogą być odczytywane zarówno w sposób „żeński”, jak i „męski”. Kobiety, poszukujące tworzywa dla budowania intymności, czytają komunikację inaczej niż mężczyźni szukający informacji i statusu.

<sup>16</sup> M. Burawoy, *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, The University of Chicago Press, Chicago–London 1979.

<sup>17</sup> D. Tannen, *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*, Ballantine Books, New York 1990.

Ta odmienność kulturowa, w przypadku kobiet i mężczyzn, jak i przedstawiciele różnych kultur narodowych i lokalnych, powoduje, że tworzą się inne style konwersacji (*conversational styles*). Kobięcy styl zorientowany jest na budowanie relacji (*rapport talk*), a męski – na osiągnięcie konkretnych celów (*report talk*). Gdy grupy rozmówców mieszają się z sobą, może dojść do całkowitego niezrozumienia i rzeczywiście często występują mniej lub bardziej znaczące nieporozumienia mające swoje korzenie w różnych stylach komunikowania się. Taki konflikt międzykulturowy może mieć długotrwałe negatywne konsekwencje w obszarach najbardziej istotnych dla rozmówców, czyli, w przypadku kobiet i mężczyzn, w sferze relacji oraz statusu i zadań do wykonania. Sam w sobie żaden styl komunikowania nie jest dysfunkcyjny, jeśli działa dla danej grupy kulturowej. Dopiero w zderzeniu z innym stylem i w połączeniu z brakiem zrozumienia dla różnic jest źródłem potęgujących się problemów na podstawie fałszywych przesłanek. Z przewlekłych konfliktów powstają niekiedy bardzo trwałe struktury, uznawane przez wszystkich uczestników za prawomocne, a nawet nieuchronne, które niweczą wszelkie próby współdziałania, uczenia się i tworzenia wspólnego systemu norm i wartości.

## Konflikt konstruktywny

Istnieją wszelako także konflikty wspierające i pobudzające uczenie się i rozwój zarówno jednostek, jak i społeczności większych i mniejszych. Mary Parker Follett<sup>18</sup>, jedna z twórczyń nauk zarządzania, charakteryzowała tego typu pozytywny konflikt jako rezultat naturalnej różnorodności, a nawet w pewnym sensie warunek powstania zgranego kolektywu. By osiągnąć taki rezultat, należy rozumieć i szanować różnice, a następnie starać się je integrować niejako na wyższym poziomie. Takie postępowanie zgodne jest z zasadami zarządzania humanistycznego, uwzględniającego perspektywę i sytuację człowieka<sup>19</sup>. Autorka argumentuje, że konflikt pozytywny cementuje zespół i wspiera rozwój organizacji, podczas gdy próby eliminowania go mogą skutkować szeregiem negatywnych zjawisk, takich jak rozpad, regres i stagnacja. Konstruktywny konflikt jest motorem rozwoju, a kierownik humanista umie taki konflikt wspierać i moderować. W języku bardziej nam współczesnym konstruktywny konflikt jest pożądanym, bo rozwija kapitał symboliczny<sup>20</sup> zorientowany na różnorodność<sup>21</sup>.

<sup>18</sup> M.P. Follett, *Freedom and Co-ordination: Lectures in Business Organization*, Management Publications Trust Limited, New York 1949 (reprint 1987).

<sup>19</sup> R. Batko, B. Nierenberg, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*, Difin, Warszawa 2015 (w druku); M. Kostera, *Refleksje o zarządzaniu humanistycznym* [w:] *Zarządzanie humanistyczne*, red. R. Batko, B. Nierenberg, Ł. Sułkowski, Difin, Warszawa 2015 (w druku).

<sup>20</sup> P. Bourdieu, *The Forms of Capital...*, *op.cit.*

<sup>21</sup> M.F. Özbilgin, A. Tatli, *Global Diversity Management: An Evidence-based Approach*, Palgrave Macmillan, Basingstoke–New York 2008.

Dean Tjosvold wskazuje, że konflikt pozytywny może zaowocować przezwyciężeniem skostniałych podziałów na linii „my–oni” i w rezultacie przyczynić się do lepszego wzajemnego zrozumienia postaw i interesów<sup>22</sup>. Dzięki konstruktywnemu konfliktowi wzrasta też umiejętność systemu, by radzić sobie z problemami, uczyć się na bieżąco z nowych sytuacji, co może też skutkować wdrożeniem lepszych metod pracy. Dzieje się tak, ponieważ w pozytywnym konflikcie słyszane są różne głosy i istnieje poszanowanie i zrozumienie dla tej różnorodności. Struktury nie ulegają skostnieniu, gdyż podważane są i zmieniane stale w związku z ciągłym artykułowaniem potrzeb, stanowisk i punktów widzenia, a nowe rozwiązania traktowane są jako szansa, nie zaś zagrożenie.

Także konflikty na wyższym poziomie, na przykład między organizacjami i metaorganizacjami bywają twórcze i przyczyniają się do budowania kapitału symbolicznego zorientowanego na różnorodność. Piszą o nich przekonująco Göran Ahrne i Nils Brunsson, ukazując, jak organizacje i metaorganizacje, takie jak Unia Europejska czy globalne koncerny, mogą stanowić wzór (lub wręcz przeciwnie – hamować rozwój) dla różnorodności i poszanowania złożoności<sup>23</sup>. Gdyby twory te eksponowały i otwarcie czerpały ze swego zróżnicowania wynikającego z odmienności wchodzących w ich skład jednostek, organizacji czy społeczności, z różnitości ich celów i kultur, mogłyby wypromować pozytywny konflikt jako wartość i element wspólnego kapitału symbolicznego naszych czasów. Istnieje też spory potencjał do tworzenia konfliktów wynikających z konkurencji między poszczególnymi organizacjami na bazie tożsamości i władzy, jaką posiadają w odniesieniu do tożsamości i władzy metaorganizacji. Taki konflikt, umiejętnie zarządzany i eksponowany, mógłby czerpać z tego, co obecnie zazwyczaj jest źródłem problemów i podziałów przede wszystkim przez stałe ukazywanie szerszego kontekstu wszelkich zjawisk i procesów społecznych. Nic nie dzieje się wszak w próżni, a już samo ujście problemów w swej złożoności bywa wyzwajające i twórcze. To nic innego niż mobilizacja **wyobraźni socjologicznej**<sup>24</sup>, czyli umiejętności łączenia doświadczenia jednostki z jej miejscem w społeczeństwie i historii.

---

<sup>22</sup> D. Tjosvold, *The Conflict-Positive Organization: It Depends on Us*, „Journal of Organizational Behavior”, 29/2008.

<sup>23</sup> G. Ahrne, N. Brunsson, *Organizations and Meta-Organizations*, „Scandinavian Journal of Management”, 21(4)/2005.

<sup>24</sup> C.W. Mills, *Wyobraźnia socjologiczna*, PWN, Warszawa (1959) 2007.

## Kapitał symboliczny a różnorodność

Różnorodność jest w obecnych naukach zarządzania zarówno bardzo ceniona, jak i przedstawiana jako szczególnie trudny aspekt współczesności. Bez różnorodności nie istnieje szansa na odnowę i twórcze podejście do zmian w otoczeniu<sup>25</sup>. W ostatnich latach rozwija się kierunek w naukach zarządzania zwany zarządzaniem różnorodnością (*diversity management*), zorientowany *explicitie* na poszukiwanie sposobów wykorzystania tego potencjału. Yiannis Gabriel, Stephen Fineman i David Sims<sup>26</sup> podkreślają, że najbardziej szkodliwe i konfliktogenne jest zarządzanie zorientowane na zniwelowanie różnic, uniformizację. Zamiast zapobiegać konfliktom, utrwała je w ich najbardziej patogennej postaci. Należy poszukiwać metod rekrutacji i selekcji, które współgrałyby pozytywnie z różnorodnością, czyli zatrudniać osoby z różnych grup i warstw społecznych, różnych kultur, z różnym doświadczeniem i wykształceniem. Jednorodne grupy mają tendencję do niskiego krytycyzmu i są mniej twórcze niż zespoły różnorodne. Wskazane są też szkolenia i treningi zorientowane na uszanowanie i wykorzystanie różnic między grupami pracowników. Zarządzanie różnorodnością opiera się na okazywaniu szacunku dla godności i odmienności cech i potrzeb ludzi przez takie działania, jak na przykład dbanie o język nierasistowski, nieseksistowski itd., unikanie działań na pokaz (*tokenism*).

Świadome zarządzanie różnorodnością, o perspektywie globalnej, to kompleksowe i aktywne działania, a więc:

(...) planowanie, koordynowanie i wdrażanie zestawu strategii, taktyk, inicjatyw oraz programów szkoleniowych i rozwojowych, których celem jest identyfikacja różnych społecznych i jednostkowych doświadczeń i pochodzenia pracowników, a także ich zainteresowań, przekonań, wartości i podejść do pracy w organizacjach o międzynarodowych, wielonarodowych, globalnych i transnarodowych potencjałach pracowniczych i działalności<sup>27</sup>.

Takie podejście do zarządzania staje się cennym strategicznym zasobem. Badania naukowe wykazują związek między pozytywnymi wynikami funkcjonowania organizacji a skutecznym zarządzaniem różnorodnością<sup>28</sup>. Wobec tego rozwój kapitału symbolicznego zorientowanego na różnorodność staje się dla współczesnego zarządzania wyzwaniem ważnym i pilnym. Myrtle Bell, Mustafa Özbilgin i Mine Karatas-Ozkan<sup>29</sup> przekonują, że osiągnąć to można przez edukację i komunikację,

<sup>25</sup> M. Csikszentmihályi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper and Row, New York 1990.

<sup>26</sup> Y. Gabriel, S. Fineman, D. Sims, *op.cit.*

<sup>27</sup> M.F. Özbilgin, A. Tatli, *op.cit.*, s. 8.

<sup>28</sup> *Ibidem*.

<sup>29</sup> M. Bell, M. Özbilgin, M. Karatas-Ozkan, *Diversity in the Context of Lifelong Learning* [w:] S.J. Armstrong, C. Fukami (red.), *The Sage Handbook of Management Learning, Education and Development*, Sage, Thousand Oaks 2008, s. 288–300.



zarówno wewnątrz organizacji, jak w jej otoczeniu<sup>30</sup>. Autorzy widzą tu najważniejszą rolę uczelni, szkół i firm szkoleniowych. My pragniemy zwrócić uwagę na jeszcze jednego głównego aktora społecznego, mającego do odegrania fundamentalną rolę w tym programie – media.

Rola mediów polega na budowaniu względnie trwałego systemu komunikacji społecznej<sup>31</sup>. Tworząc i współtworząc główny nurt dyskursu publicznego, a także ukazując dyskursy alternatywne, media odgrywają ogromną rolę w kształtowaniu i dystrybuowaniu kapitału symbolicznego, który może przybierać rozmaite postaci od treści związanych z kulturą wysoką do całkowicie komercyjnych<sup>32</sup>. Media, umiejętnie przedstawiające i pobudzające konflikt opisany wyżej jako pozytywny, konstruktywny, przyczyniają się do budowania kapitału symbolicznego zorientowanego na różnorodność.

Kapitał symboliczny<sup>33</sup> to zasoby, zazwyczaj niematerialne, dostępne osobom obejmującym określone role społeczne – sprawującym funkcje społeczne lub będącym członkami grup społecznych. Zasoby te wiążą się z prestiżem, wyróżnieniem, uznaniem. Kapitał symboliczny nie podlega prostym zasadom wymiany na inne formy kapitału (społeczny, ekonomiczny itd.), inne formy kapitału miewają jednak nierzadko swoją wartość symboliczną. W świecie kapitału symbolicznego zasoby oceniane są według ich wartości kulturowej. Wartość symboliczna bywa bardziej ceniona społecznie niż wartość materialna. Niekiedy elementy kapitału symbolicznego bywają wprost transponowane na ludzkie doświadczenie, a zatem na życie, los człowieka czy grupy społecznej. Stają się nieodzownym elementem stylu życia, a odpowiednie ich kompletowanie umożliwia uczestniczenie w kulturze zbiorowości, dojrzewanie, uczenie się, pomaga w znalezieniu więzi z grupą, z którą dany człowiek się identyfikuje. Wreszcie kapitał symboliczny oferuje język, a zatem umożliwia komunikowanie się. Media, budując komunikację społeczną, dają jednocześnie narzędzie do dalszego rozwoju komunikacji (bądź do jej ograniczenia czy wręcz zniweczenia). Język kultury, jaki mogą dać społeczeństwu media, może pomóc dzielić się doświadczeniami, co więcej, czynić może sam dyskurs, sam styl komunikacji społeczną wartością i częścią etosu, na przykład wolności słowa czy różnorodności rozumianych jako wartości same w sobie, wartości naczelne. Taki kapitał symboliczny może stać się drogą współczesnego społeczeństwa do rozwoju, a nawet do transcendencji.

---

<sup>30</sup> *Ibidem*.

<sup>31</sup> B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami...*, *op.cit.*

<sup>32</sup> *Idem*, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.

<sup>33</sup> P. Bourdieu, *The Forms of Capital...*, *op.cit.*

## Obraz sektora publicznego w mediach – studium przypadku

### Metoda

Analiza wizerunków medialnych została nazwana metodą krytycznej analizy kultury, czyli metodą charakterystyczną dla kulturoznawstwa, obejmującą zazwyczaj badanie środków masowego przekazu, a więc prasy, popularnych wydawnictw, audycji telewizyjnych lub radiowych, filmów itd.<sup>34</sup> Celem badania jest przede wszystkim wychwycenie i opis tych elementów tekstów, „które są nieświadome, nieintencjonalne, dotyczą tego, jak tworzona i przeżywana spontanicznie przez ludzi historia jest zdeterminowana przez struktury znaczeń, których sami nie wybrali dla siebie”<sup>35</sup>. Badacz dąży do wychwycenia i zrozumienia czynników wpływających na tendencje w głównym nurcie kultury w danym miejscu i czasie. Metoda wywodzi się z kierunku interakcjonizm symboliczny w naukach społecznych<sup>36</sup>, który zakłada, że środki masowego przekazu odgrywają szczególną, autorytatywną rolę w tworzeniu i interpretowaniu znaczeń kultury. Media budują wzorce, które służyć mogą do legitymizacji ideologii lub do ich podważenia.

Badacze stosujący metodę krytycznej analizy kultury analizują teksty i przekazy w poszukiwaniu symboli będących śladem przekazu ideologicznego lub kulturotwórczego. Zazwyczaj nie są to widoczne, „otwarte” warstwy materiału, lecz warstwy mniej lub bardziej ukryte. Doszukiwać się ich należy w symbolach i metaforach, a także w tym, co przekaz oferuje czytelnikowi w charakterze tworzywa kulturowego do kreowania ról, struktur wartości i norm.

(...) odczyt tekstualny próbuje ukazać, jak poszczególne teksty tworzą swoje specyficzne wizerunki podmiotów i ich doświadczeń. Te odczyty próbują poddać analizie strategię snucia opowieści – pisania, które strukturalizuje sposób traktowania tekstu i autora w tekście, jego/jej obecności i doświadczeń życiowych, rzeczywistości i jej odzwierciedlenia, podmiotu i intencjonalności. Są to *explicite* krytyczne odczyty<sup>37</sup>.

Norman Denzin<sup>38</sup> podkreśla, że teksty są nie tylko nośnikami ideologii, lecz także arenami negocjacji kultury. Krytyczna analiza tekstu powinna brać pod uwagę szerszy kontekst kulturowy, zarówno kontekst, jak i rzeczywiste możliwości użycia. Krytyczna analiza kultury nie aspiruje do przedstawiania obrazu kompletnego, pełnego, na poziomie ogólnej teorii społecznej, lecz celem jej jest jedynie przedstawienie przypadku lub „okna” rzeczywistości z jakiegoś punktu widzenia (tutaj

---

<sup>34</sup> N.K. Denzin, *Symbolic Interactionism and Cultural Studies: The Politics of Interpretation*, Blackwell, Oxford–Cambridge 1992; M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.

<sup>35</sup> N.K. Denzin, *op.cit.*, s. 74.

<sup>36</sup> H. Blumer, *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1969.

<sup>37</sup> N.K. Denzin, *op.cit.*, s. 82.

<sup>38</sup> *Ibidem*.

przedstawiamy nasze stanowisko z punktu widzenia zarządzania humanistycznego) i ukazanie jego implikacji poznawczych i praktycznych dla wybranych procesów kulturotwórczych. Teksty kultury powinny być dobrane strategicznie, czyli powinny mieć ścisły związek z badanymi procesami – aktorzy społeczni zaangażowani w te procesy w głównym nurcie kultury powinni z tych właśnie źródeł korzystać. Dlatego bardzo często przedmiotem analizy jest prasa popularna i masowa.

Struktura i role społeczne w badaniach tego typu postrzegane są jako powstające w interakcjach kultury, a więc przyjmuje się, że należy badać teksty medialne „od dołu do góry”, od wybranych, charakterystycznych przykładów do ich roli w szerszych procesach<sup>39</sup>. Nie stosuje się więc ilościowych metod badań nakierowanych na szukanie prawidłowości, lecz prowadzi się badania jakościowe, koncentrujące się na pojedynczych przykładach, ich cechach i specyfice. Norman Denzin nazywa taką analizę nieporządną (*messy*), wielopoziomową. Końcowym etapem krytycznej analizy kultury jest narratywizacja, ułożenie przypadków i elementów w opowieść o wyraźnie zaznaczonym wątku, o określonych bohaterach i posiadająca morał.

Do badań wybraliśmy „Tygodnik Powszechny”, Polsat, *Fakty TVN*, „Gazetę Wyborczą” i jej internetowe wydania: wyborcza.pl, gazeta.pl, wyborcza.biz, oraz portale wybranych urzędów gmin. Badaliśmy je pod kątem tego, jakie symbole eksponowane są w odniesieniu do sektora publicznego, jego pracowników i klientów.

Nasz wybór padł na tytuły popularne, skierowane do ogółu społeczeństwa; badanie dotyczyło okresu trzech lat (2012–2014).

## Sceny z życia sektora publicznego

Sektor publiczny nie jest ulubieńcem mediów. To prawda, że solidnie na to pracował – nadmierną biurokracją, arogancją urzędników, korupcją, brakiem nowoczesnych metod komunikowania się z obywatelami, znieczulicą i przepychem dworskich obyczajów<sup>40</sup>. Media, pokazując administrację publiczną, dokonują jednak zabiegów manipulacyjnych, polegających choćby na selekcji materiału, który ma podsycać negatywny konflikt między sektorem publicznym a społeczeństwem. Niemal nie sposób znaleźć pozytywne przykłady w mediach, które pozwoliłyby uchwycić różnorodność i zamienić konflikt na konstruktywny. Poniżej pokażemy na kilku przykładach, jak media wyszukują i relacjonują patologiczne zachowania w administracji publicznej, tym samym tworząc jego wizerunek – sektora nieprzyjaznego obywatelom.

Nadmiarowe i skomplikowane prawo nader często utrudnia realizację nawet prostych zadań. Powszechnie krytykowaną przeszkodą w realizacji celów jest usta-

<sup>39</sup> *Ibidem*.

<sup>40</sup> Więcej o upadku etosu służby publicznej w: R. Batko, *Golem, Awatar, Midas, Złoty Cielec. Organizacja publiczna w płynnej nowoczesności*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2013.

wa *Prawo zamówień publicznych*. Sarkastyczna wypowiedź Krzysztofa Mieszkowskiego, dyrektora Teatru Polskiego we Wrocławiu, zostaje przez media zauważona, a opisana gra z prawem staje się logicznym aktem obywatelskiego sprzeciwu:

Innym przykładem, ilustrującym absurd wynikający z paranoi ustawodawczej, jest konieczność ogłaszania postępowań w sprawie zamówień publicznych na przedstawienia zapraszane przez festiwale, jeśli koszt wyjazdu spektaklu przekracza 14 tys. euro. Festiwale ogłaszają więc takie postępowania, wymieniając w specyfikacji tytuł spektaklu, obsadę, autora tekstu, reżysera, kompozytora, scenografa etc. Poważni ludzie z pełną powagą przygotowują poważne dokumenty i w napięciu czekają, czy gdzieś nie pojawiła się przypadkiem bliźniacza, tańsza realizacja<sup>41</sup>.

W grze tej jedna strona, zamiast zmienić fatalne zapisy, wysyła kontrolujących, a druga – zamiast realizować prawdziwe cele, poświęca część czasu na papierową fikcję, mając przy tym w pełni uzasadnione poczucie frustrującego bezsensu.

Wzrost znaczenia transakcji, nawet w sferze publicznej, ma ścisły związek z rozwojem w ostatnich dwudziestu latach zjawiska, które nazywane jest „finansjalizacją”, oznaczającą według Geralda Epsteina „rosnącą rolę motywacji finansowej w podejmowaniu działań, a także rosnącą rolę rynków i instytucji finansowych w funkcjonowaniu krajowych i międzynarodowych gospodarek”<sup>42</sup>. Przez **izomorfizm organizacyjny**<sup>43</sup>, czyli upodobnianie się instytucji do dominującego w danym okresie typu, organizacje publiczne również uległy finansjalizacji, wycofując się z wielu zadań, które wcześniej realizowały – prywatyzując je lub oczekując dodatkowych danin od obywateli, zgodnie z rynkową wyceną. Wyraźnie zabrzmiął taki pogląd w wystąpieniu Leszka Balcerowicza, który na VI Kongresie Kultury w 2009 roku mówił:

Co to jest mentalność radzieckiego działacza? To jest w uogólnieniu bezrefleksyjne przekonanie, że jeżeli państwo czegoś nie zrobi, to nikt tego nie zrobi (...). Jak się coś nazwie *publicznym, społecznym*, to znaczy, że szmal z budżetu się należy (...). Nie można chyba przyjmować, jako uniwersalnej reguły, że miarą wartości dzieła kultury jest to, że ludzie nie chcą za nie płacić. Definicja kultury wysokiej – wysoka, bo nie chcą za nią płacić<sup>44</sup>.

Widoczna w tym emocjonalnym wystąpieniu jest teza, że państwo nie powinno finansować kultury. Dobra kultury są „towarem”, który należy spieniężyć według rynkowych praw. A zatem jedyną miarą twórczości jest jej wartość rynkowa. Kultura, przekonuje Balcerowicz, ma trafiać do mas, ma mieć odbiorcę, który za nią

<sup>41</sup> K. Mieszkowski, *Dyktatura biurokratów*, „Tygodnik Powszechny”, 28(3287)/2012.

<sup>42</sup> G.A. Epstein, *Introduction: Financialization and the World Economy* [w:] *Financialization and the World Economy*, red. G.A. Epstein, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2005, s. 3.

<sup>43</sup> P. DiMaggio, W. Powell, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, „American Sociological Review”, 48(2)/1983.

<sup>44</sup> L. Balcerowicz, *VI Kongres Kultury, II Sesja plenarna. Ile państwa w kulturze: rząd, samorząd czy społeczeństwo obywatelskie*, Kraków 2009, <http://www.kronikarp.pl/szukaj,14628,tag-689417> [dostęp: 12.01.2015].

będzie chciał zapłacić. Państwo ma być „nieobecne” tam, gdzie odgrywało przez lata rolę mecenasa, bo kto żąda takiej „obecności” państwa, ma mentalność radzieckiego działacza... Wystąpienie Balcerowicza spotkało się z bardzo licznymi głosami sprzeciwu, które przede wszystkim koncentrowały się na uznaniu konieczności obecności państwa w przestrzeni publicznej, aby wyrównywać dysproporcje w dostępie do kultury przez inwestycje w infrastrukturę, wspieranie talentów, edukację; stanowczo odrzucono też pogląd, jakoby kultura była wyłącznie towarem, i podkreślano zasadność wspierania takich inicjatyw kulturalnych, które są wartościowe, ale nie samofinansujące.

*Ustawa o odpowiedzialności majątkowej funkcjonariuszy publicznych*<sup>45</sup> wprowadza co prawda odpowiedzialność majątkową urzędnika za szkodę wyrządzoną przy wykonywaniu władzy publicznej, ale równocześnie nakazuje udowodnić „rażące naruszenie prawa”, które obwarowane jest licznymi okolicznościami, koniecznością występowania łącznie wielu prawnych przesłanek itd., co w praktyce oznacza bezkarność. Przełożony urzędnika, który powinien zostać ukarany, też nie jest zainteresowany wyciąganiem konsekwencji, bo wtedy musiałby się przyznać do nieskutecznego nadzoru nad kierowaną przez niego instytucją. Prokuratorów chroni przepis o przedawnianiu się ich błędów już po upływie roku. Elżbieta Isakiewicz w artykule *Stan zamrożenia*<sup>46</sup> omawia wiele dramatycznych historii niewinnionych przedsiębiorców, którzy stracili dobre imię i firmy. Dzisiaj wygrywają procesy sądowe z państwem, odszkodowania wypłacane są z podatków obywateli, a urzędnicy nie muszą obawiać się o swoje kariery. Drastycznym przykładem jest również aresztowanie i więzienie przez dwa i pół roku Krzysztofa Porowskiego, który został niewinniony po siedmiu latach procesu i wystąpił o odszkodowanie w wysokości 26 mln złotych. „Przez 24 miesiące nie miał widzeń z najbliższymi, przewożono go do kolejnych aresztów, odmawiano dostępu do leczenia, izolowano od obrońców”<sup>47</sup>. Jeśli równocześnie odwołamy się do danych, które pokazują, że w ostatnich dziesięciu latach prawo podatkowe zmieniło się ponad 1600 razy<sup>48</sup>, co oznacza średnio jedną zmianę co dwa dni, to nie sposób odrzucić przekonania, że jest to celowe zastawianie pułapek przez sektor publiczny na obywatela, który nie jest w stanie monitorować niustannych zmian, bo wtedy musiałby przestać prowadzić działalność gospodarczą. Przedsiębiorcy organizują się, chcąc ze swoich historii uczynić narzędzie do obrony przed przesładowaniami urzędów skarbowych i prokuratury. Na stronie internetowej pod wymownym adresem [www.mafiaurzednicza.pl](http://www.mafiaurzednicza.pl)<sup>49</sup> można znaleźć materiały teks-

<sup>45</sup> Ustawa z dnia 20 stycznia 2011 r. o odpowiedzialności majątkowej funkcjonariuszy publicznych za rażące naruszenie prawa, Dz.U. 2011 Nr 34, poz. 173.

<sup>46</sup> E. Isakiewicz, *Stan zamrożenia*, „Tygodnik Powszechny”, 3236(19)/2011.

<sup>47</sup> *Znany biznesmen chce 26 mln odszkodowania za dwa lata aresztu i 7-letni proces*, TokFm, 2012, [http://www.tokfm.pl/Tokfm/1,103085,11549179,Znany\\_biznesmen\\_chce\\_26\\_mln\\_odszkodowania\\_za\\_dwa\\_lata.html](http://www.tokfm.pl/Tokfm/1,103085,11549179,Znany_biznesmen_chce_26_mln_odszkodowania_za_dwa_lata.html) [dostęp: 12.01.2015].

<sup>48</sup> K. Gierszewska, L. Janicki, *Relacja z konferencji ECDDP*, [http://www.ecddp.pl/download/Relacja\\_z\\_konferencji\\_ECDDP.pdf](http://www.ecddp.pl/download/Relacja_z_konferencji_ECDDP.pdf) [dostęp: 12.01.2015].

<sup>49</sup> [www.mafiaurzednicza.pl](http://www.mafiaurzednicza.pl) [dostęp: 12.01.2015].

towe i filmowe opowiadające o bezprawiu i bezkarności urzędników. Podobne przesłanie mają programy publicystyczne emitowane w stacji telewizyjnej Polsat w cyklu *Państwo w Państwie*: „Piętnujemy i obnażamy urzędnicze patologie. Chcemy pomóc przedsiębiorcom w nierównej walce z urzędnikami”<sup>50</sup>.

Brak realnego zaangażowania urzędów w kształtowanie przyjaznej atmosfery w kontaktach z obywatelami demaskuje prawdziwą wartość wszelkiego rodzaju „systemów zarządzania jakością”, które – licznie wdrażane i poddawane certyfikacji przez zewnętrzne firmy audytorskie – funkcjonują jedynie „na papierze” i jako narzędzie wątpliwego PR. Rzecznik prasowy ministra finansów na pytanie dotyczące bardzo konkretnej sprawy, mogącej – jak w wielu krajach Europy – zmienić choćby w warstwie emocjonalnej stosunek przedsiębiorców do urzędu skarbowego, a mianowicie kwestii wysyłania pisemnych podziękowań za rzetelne wywiązywanie się z obowiązku podatkowego, odpowiedziała: „Jednostki administracji podatkowej nie stosują aktualnie praktyki wysyłania do podatników listów z podziękowaniem za płacone podatki”<sup>51</sup> i płynnie przeszła do podkreślenia – co w tym kontekście zabrzmiało jak autoironia – że:

(...) pod koniec 2008 roku rozpoczęto wdrażanie jednolitego systemu zarządzania jakością we wszystkich jednostkach administracji podatkowej. (...) jedną z zasad zarządzania jakością jest koncentracja na potrzebach klientów. Jej realizacja polega na rozumieniu i zaspokajaniu bieżących oraz przyszłych potrzeb i oczekiwań wszystkich klientów i zainteresowanych stron<sup>52</sup>.

Media bardzo chętnie relacjonują jawnie absurdalne zachowania biurokracji, jak w przypadku działań Zarządu Transportu Miejskiego w Warszawie. W maju 2011 roku radni warszawscy podjęli uchwałę w sprawie zmiany opłat za usługi przewozowe środkami lokalnego transportu zbiorowego, co spowodowało konieczność wydrukowania nowych biletów. Pasażerowie, którzy posiadali bilety z cenami z poprzedniej taryfy i chcieli je zwrócić, mogli to zrobić od daty, kiedy zaczęły obowiązywać nowe ceny biletów. Wszystko wydawać by się mogło proste i oczywiste, ale tak nie było w tym przypadku. Pasażer zwracający bilet musiał wypełnić formularz, podając dane osobowe, które urzędnik miał weryfikować na podstawie okazywanego dowodu osobistego, równocześnie spisując jedenastocyfrowy numer każdego biletu. Działania te, jak informował rzecznik ZTM, wynikają z regulaminu wewnętrznego i służyć mają eliminowaniu nadużyć. Można było uniknąć wylegitymowania, jeśli posiadało się paragon zakupu biletu, co oczywiście było jedynie mało zabawnym żartem, bo kto przechowuje paragon biletu o wartości 2 zł?<sup>53</sup>.

<sup>50</sup> *Państwo w Państwie*, Polsat 2012, <http://www.panstwopanstwie.polsat.pl> [dostęp: 12.01.2015].

<sup>51</sup> P. Miączyński, L. Kostrzewski, M. Kącki, *Bariery, biurokracja, czyli biznes po polsku*, wyborcza.biz, 2012, [http://wyborcza.biz/Firma/1,101618,12814468,Bariery\\_\\_biurokracja\\_\\_czyli\\_biznes\\_po\\_polsku.html](http://wyborcza.biz/Firma/1,101618,12814468,Bariery__biurokracja__czyli_biznes_po_polsku.html) [dostęp: 12.01.2015].

<sup>52</sup> *Ibidem*.

<sup>53</sup> J. Osowski, *Zwracasz bilet za 2 zł? Wylegitymuj się i podpisz!*, Gazeta.pl, Warszawa 2011, [http://warszawa.gazeta.pl/warszawa/1,34864,10270436,Zwracasz\\_bilet\\_za\\_2\\_zl\\_\\_Wylegitymuj\\_sie\\_i\\_podpisz\\_.html](http://warszawa.gazeta.pl/warszawa/1,34864,10270436,Zwracasz_bilet_za_2_zl__Wylegitymuj_sie_i_podpisz_.html) [dostęp: 12.01.2015].

Innym przykładem podsycania konfliktu negatywnego jest, relacjonowana przez *Fakty TVN*, sprawa Władysława Skrzypacza, mieszkańca gminy Grębów w województwie podkarpackim. W *Kodeksie etycznym* tej gminy możemy przeczytać, że

(...) pracownik nie boi się podejmować decyzji oraz wynikających z nich konsekwencji; (...) pracownik Urzędu Gminy Grębów działa bezstronnie i niezależnie oraz powstrzymuje się od wszelkich arbitralnych działań, które mogą mieć negatywny wpływ na sytuację pojedynczych osób (...); w toku podejmowania decyzji pracownik zapewnia, że przyjęte działania są współmierne do obranego celu; (...) pracownik Urzędu Gminy Grębów traktuje swoją pracę, jako służbę publiczną i w swojej codziennej działalności kieruje się dobrem wspólnoty samorządowej, jaką jest Gmina Grębów<sup>54</sup>.

Urzednicy jednak, negatywni bohaterowie tej historii, nie tylko nie pomagają obywatelom w rozwiązywaniu codziennych problemów związanych z ich funkcjonowaniem we wspólnocie samorządowej, ale łamiąc zasady zdrowego rozsądku, niszczą ich zaradność i podejmowane na własną rękę działania, mające podnieść jakość życia. Rodzina Władysława Skrzypacza mieszka nad rzeką Łęg, w mającym kilkusetletnią historię rodowym przysiółku Skrzypacze, któremu dzisiejsi urzednicy nadali kuriozalną nazwę „D38RZW”. Rzeką Łęg administracyjnie należy do gminy Bojanów. Do wsi Burdze, która znajduje się po drugiej stronie rzeki, jest 800 metrów, ale bez przeprawy przez rzekę do najbliższego przystanku autobusowego jest 7 kilometrów, drogą przez las. W 2007 roku własną pracą i za własne pieniądze Władysław Skrzypacz zbudował kładkę przez rzekę, nadzór budowlany nakazał jednak rozbiórkę i wymierzył mu grzywnę w wysokości 3 tys. zł, ponieważ kładka została nazwana samowolą budowlaną i stwierdzono, że zagraża bezpieczeństwu (w myśl tej argumentacji przejście rzeki wplaw jest bardziej bezpieczne, nie wspominając już o fakcie, że kładka od sześciu lat była użytkowana). „Gdyby tam się coś stało, to prokurator pierwsze przyjdzie do mnie”<sup>55</sup> – stwierdził Marian Pędłowski, Powiatowy Inspektor Nadzoru Budowlanego w Stalowej Woli. Z uśmiechem na ustach wyznał: „Ja nie gnębię nikogo, ja tylko wykonuję swoje obowiązki”<sup>56</sup>. Urzędniczą bezduszość i traktowanie obywatela nie jako członka wspólnoty, ale eksterytorialny problem, pokazują wypowiedzi wójtów obu gmin, którzy nie tylko nie zamierzają współpracować, ale manifestują niechęć do pomocy. „Rzeka oczywiście leży na terenie gminy Bojanów – mówi wójt Bojanowa Sławomir Serafin – natomiast pan Skrzypacz jest mieszkańcem gminy Grębów”, a wójt Grębowa Kazimierz Skóra stwierdza: „Gmina Grębów nie ma zamiaru budować jakiegokolwiek kładki na terenie gminy Bojanów”<sup>57</sup>.

<sup>54</sup> Zarządzenie nr 36/2011 Wójta Gminy Grębów w sprawie wprowadzenia Kodeksu Etycznego Pracowników Urzędu Gminy Grębów, <http://www.grebow.un.pl/bip> [dostęp: 12.01.2015].

<sup>55</sup> R. Kijowska, „Rozebrali mu most, zrobił kładkę. Też każą rozebrać”, *Fakty TVN*, 2012, <http://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/rozebrali-mu-most-zrobil-kladke-tez-kaza-rozebrac,209439.html> [dostęp: 12.01.2015].

<sup>56</sup> *Ibidem*.

<sup>57</sup> *Ibidem*.

Najbardziej jednak bulwersuje bezduszność sektora publicznego okazywana w sytuacjach, w których państwo powinno pomagać obywatelom nieradzącym sobie z rzeczywistością społeczną, a nie tylko tego nie robi, ale wręcz utrudnia działania ludziom dobrej woli. Radykalne demaskowanie okrucieństwa biurokracji redukującej podmiotowość człowieka do „przypadku” z procedury odnaleźć możemy w słowach Ericha Fromma, które, chociaż napisane kilkadziesiąt lat temu, wciąż niestety są bardzo aktualne:

Jednak jakiś biurokrata w szpitalu odmawiający przyjęcia ciężko chorego, bo przepisy wymagają w takiej sytuacji skierowania, nie postępuje inaczej niż Eichmann. Nie postępują inaczej także pracownicy opieki społecznej, którzy czasami godzą się na śmierć głodową swego podopiecznego, byleby nie naruszyć jakiegoś prawa z biurokratycznego kodeksu<sup>58</sup>.

Z taką sytuacją mieliśmy do czynienia w styczniu 2012 roku w Gdańsku. Misją światowej organizacji Food Not Bombs jest rozdawanie w mroźne jesienne i zimowe dni jedzenia bezdomnym. Gdańscy wolontariusze tej organizacji zorganizowali akcję na Długim Targu, przy fontannie Neptuna, występując wcześniej do Urzędu Miasta o formalną zgodę na przeprowadzenie takich działań w przestrzeni publicznej. Wydawać by się mogło, że już samo uzyskanie pozwolenia na rozdawanie posiłków potrzebującym jest absurdalnym przepisem, więc otrzymanie go powinno być oczywistością. Urząd jednak pozwolenia nie wydał.

W piśmie, które inicjatywa *Jedzenie Zamiast Bomb* otrzymała z gdańskiego Urzędu Miasta czytamy, że zakazuje się akcji rozdawania jedzenia, ponieważ 29 stycznia na Długim Targu odbywać się będzie plenerowa gra planszowa, a jej organizatorzy potrzebować będą 100 metrów kwadratowych przestrzeni<sup>59</sup>.

Jedynym sensownym podejściem do takiego zakazu było jego złamanie, co też wolontariusze uczynili, rozdając posiłki przez około 20 minut. W tym czasie ani urzędników, ani uczestników gry planszowej na Długim Targu nie było. Nie mniej karygodny jest zapis w ustawie o podatku od towarów i usług, który pośrednio zmusza handlowców i restauratorów do wyrzucania 300 tys. ton jedzenia rocznie, ponieważ bardziej opłaca się żywność zutylizować, niż rozdać<sup>60</sup>.

Czasami chęć tworzenia symboli „religii obywatelskiej” ujawnia się w niewyobrażalnie absurdalnej postaci. Skarbimierz jest rolniczą gminą położoną w województwie opolskim, liczy około 8 tys. mieszkańców. W 2011 roku obchodził swoje

<sup>58</sup> E. Fromm, *Mieć czy być?*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1995, s. 275.

<sup>59</sup> M. Sandecki, *Nielegalna zupa. Nakarmili bezdomnych bez zgody urzędu*, Gazeta.pl, 2012, [http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114883,11052270,Nielegalna\\_zupa\\_\\_Nakarmili\\_bezdomnych\\_bez\\_zgody\\_urzedu.html](http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114883,11052270,Nielegalna_zupa__Nakarmili_bezdomnych_bez_zgody_urzedu.html) [dostęp: 10.03.2013].

<sup>60</sup> *Przepisy sprzyjają marnowaniu żywności w handlu*, [http://pieniadze.gazeta.pl/Gospodarka/1,123731,11661299,Przepisy\\_sprzyjaja\\_marnowaniu\\_zywnosci\\_w\\_handlu.html](http://pieniadze.gazeta.pl/Gospodarka/1,123731,11661299,Przepisy_sprzyjaja_marnowaniu_zywnosci_w_handlu.html) [dostęp: 12.01.2015]; P. Maciejewicz, *Grzech bogatych: Amerykanie wyrzucają do śmieci niemal połowę żywności*, Wyborcza.biz, 2012, [http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,12346156,Grzech\\_bogatych\\_\\_Amerykanie\\_wyrzucaja\\_do\\_smieci\\_niemal.html](http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,12346156,Grzech_bogatych__Amerykanie_wyrzucaja_do_smieci_niemal.html) [dostęp: 12.01.2015].



dwudziestolecie istnienia. Na oryginalny sposób uświetnienia tej uroczystej chwili wpadł wójt gminy Andrzej Pulit. Wybił 500 sztuk monet mosiężnych, na których pojawił się jego wizerunek z podpisem „Lider inwestycji”, a na rewersie przedstawiono budynek Urzędu Gminy z napisem „XX-lecie Gminy Skarbimierz 1991–2011”. Lokalna gazeta „Kurier Brzeski” tak komentowała dużą popularność medialną tego niecodziennego wydarzenia:

Wprawdzie dziennikarze podeszli uszczypliwie z uwagi na fakt, że rzadko podejmuje się takie decyzje, by bić monetę z wizerunkiem żyjącej osoby – jednak, wszyscy którzy znają wójta, wiedzą, że jest to w gruncie rzeczy skromna osoba. Natomiast moneta ma charakter pamiątkowy i głównie spełnia funkcję promocyjną. Gmina obchodzi swój okrągły jubileusz, a że jest czym się chwalić, toteż trudno mieć za złe, że atut Lidera Inwestycji wójt postanowił wykorzystać<sup>61</sup>.

Apologia wójta opiera się na oczywistym dla autorki notatki założeniu, że każdy powód popularności gminy, wywołany choćby megalomanią wójta, jest stosowny. Nie chce zauważyć, że dodatkowo swoim wywodem, opartym na oksymoronie „wizerunek na monecie – skromna osoba”, czyni z sytuacji nieestosownej sytuację całkowicie groteskową. Promowanie urzędującego wójta za publiczne środki (moneta została wydana z pieniędzy Gminnej Biblioteki Publicznej), nawet jeśli jest zgodne z prawem, to jest etycznie wątpliwe. Zamierzony szum medialny jest jednak dowodem, że prowokacja, aura skandalu pozwoliła się przebić wójtowi i małej gminie do *mainstreamowych* wiadomości. Nie ze względu na ciekawy projekt modernizacyjny, świetną strategię czy inne zalety gminy, ale ze względu na budzące raczej zażenowanie zdarzenie.

Jednym z przykładów na wydatkowanie środków publicznych, służących nie realizowaniu celu wartościowego dla obywateli, lecz jedynie zaspokajaniu jakiejś formy próżności „darczyńcy”, jest wymuszanie działań promocyjnych, które mają informować o źródle finansowania. „Złoty cielec” sektora publicznego domaga się kapliczek „ku czci”, nie bacząc na koszty, jakie ponoszone są przecież ze środków publicznych, a także na zupełną nieestosowność takiej promocji. Realizowany przez Regionalną Dyрекcję Ochrony Środowiska w Olsztynie projekt ochrony populacji bociana białego uzyskał dofinansowanie 6,5 mln zł ze środków unijnych, wspierających programy ochrony przyrody. Dzięki tym pieniądząom zbudowano platformy utrzymujące bocianie gniazda i zmodernizowano urządzenia energetyczne, zapewniając większe bezpieczeństwo ptakom, które budują gniazda na słupach. Prace te wykonano w cennej przyrodniczo części regionu – Ostoi Warmińskiej. W tym miejscu kończy się jednak pozytywna część opowieści, ponieważ według zapisów umowy konieczne było, zgodne z duchem finansjalizacji, „wypromowanie” projektu, a polegało ono na zakupie i zamontowaniu pod platformami i na słupach 80 tablic z ocynkowanej blachy, na których umieszczono namiastkę panegiryku: „Sfinan-

<sup>61</sup> J. Krzewicka, *Moneta, o której wszyscy mówią*, „Kurier Brzeski”, 2011, <http://www.kurierbrzeski.com.pl/2011/09/moneta-o-ktorej-wszyscy-mowia> [dostęp: 8.02.2013].

sowano ze środków unijnych” oraz nazwę i numer programu. Na stu pozostałych tabliczkach jako darczyńcę wymieniono Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska<sup>62</sup>. Jak zwykle w takich przypadkach kreatywność internautów jest najcenniejszą bronią przeciwko absurdowi statolatrii złotego cielca. W jednym z komentarzy na forum podpowiedzieli najlepsze rozwiązanie:

Tablice proszę umieścić płasko na spodniej stronie platform. I to wszystko<sup>63</sup>.

## Analiza przypadku. Wizerunek medialny sektora publicznego w Polsce

Z punktu widzenia niniejszych rozważań najważniejszym problemem jest sposób konstruowania przez polskie media rzeczywistości, oparty wyłącznie na **negatywnym konflikcie** między sektorem publicznym a obywatelami. Materiał został ostro i konfrontacyjnie uplasowany na osi: „my–oni”, gdzie „my” to obywatele, a „oni” to sektor publiczny i jego pracownicy. Media odwołują się do czytelników, budując więź z nimi na przeciwstawieniu ich potrzeb, oczekiwań, problemów – temu, co ich czeka ze strony „ich”, mrocznego sektora publicznego. Urzędnicy ukazani są jako z gruntu „inni” ludzie, nieprzytłoczeni problemami zwykłego obywatela, niedzielący z nim zagrożeń (na przykład odpowiedzialności finansowej) ani mozolnej i wymagającej poświęceń i podejmowania ryzyka drogi kariery. Urzędnicy nie współpracują z obywatelami, a nawet ostentacyjnie łamią zasady zdrowego rozsądku. I tak dalej. Właściwie cały analizowany materiał przepojony jest tą wyraźną i silnie spolaryzowaną dychotomią. Uczestnicy sektora publicznego niemal zawsze w materiale przez nas analizowanym przedstawieni są jako wyposażeni w znaczną władzę nad obywatelami, której to władzy używają i nadużywają bez żadnych zahamowań.

Kolejna cecha przytoczonego materiału medialnego to tworzenie wrażenia uporządkowania, normalizacji przedstawianego konfliktu. Czarno-białe sytuacje zdają się nie mieć żadnego ujścia ani potencjału do zmiany czy uczenia się. Jedyнным rozwiązaniem, proponowanym *explicite* bądź *implicite*, jest upodobnienie sektora publicznego do neoliberalnej korporacji, na przykład na drodze finansjalizacji. Jeśli przedstawiane są pozytywne inicjatywy, to przybierają one szybko postać znaną ze świata sektora biznesowego, przejmują jego ton i retorykę, co sprawia, że inicjatywa traci swoją specyfikę inicjatywy publicznej i sprawia wrażenie zjawiska ze świata biznesu: marketingu, PR-u, promocji, lecz w tym wydaniu traci także swój

---

<sup>62</sup> *Urzędniczy absurd. Bocianie gniazda będą oznakowane jak unijne inwestycje*, [http://deser.pl/deser/1,111857,11177824,Urzedniczy\\_absurd\\_\\_Bocianie\\_gniazda\\_beda\\_oznakowane.html](http://deser.pl/deser/1,111857,11177824,Urzedniczy_absurd__Bocianie_gniazda_beda_oznakowane.html) [dostęp: 12.01.2015].

<sup>63</sup> nick: keradus. Wpis na forum pod artykułem *Urzędniczy absurd. Bocianie gniazda będą oznakowane jak unijne inwestycje*, *Gazeta.pl*, 2012, [http://deser.pl/deser/1,111857,11177824,Urzedniczy\\_absurd\\_\\_Bocianie\\_gniazda\\_beda\\_oznakowane.html](http://deser.pl/deser/1,111857,11177824,Urzedniczy_absurd__Bocianie_gniazda_beda_oznakowane.html) [dostęp: 12.01.2015].

sens i nabiera cech jakiegoś niezrozumiałego kultu, który scharakteryzowany został jako kult złotego cielca<sup>64</sup>, próba przeistoczenia sektora publicznego w wielką „profitodajną” inicjatywę.

Obraz medialny cechuje ponadto akcentowanie konfliktów komunikacyjnych o charakterze międzykulturowym i przedstawianie ich, podobnie jak ksenofobiczne wizerunki czynią to z imigrantami czy innymi przybyszami z obcych stron świata, jako „dziwnych”, „pozbawionych uczuć”, „bezdusznymi”, a więc takich, z którymi nie sposób się porozumieć. Winę za ten brak porozumienia prasa przypisuje wyłącznie tej drugiej stronie, „im”, czyli pracownikom sektora publicznego. Nie są podejmowane próby ukazania kontekstu innych stylów komunikacyjnych pracowników tego sektora ani też pokazania znaczeń kryjących się za kodami i symbolami, jakich używają. Podkreślane są za to jednoznacznie negatywne konsekwencje komunikatów dla „nas”, obywateli, i przedstawiane są w szczególności pełne desperacji, poczucia bezsilności i bezradności reakcje „naszej” strony konfliktu. Taki przekaz często domniemywa lub sugeruje złe intencje „tamtej” strony.

W analizowanym materiale nie potrafiliśmy doszukać się symboli charakterystycznych dla konfliktu konstruktywnego. Nieobecnością świecą zarówno różnorodność, jak i zrozumienie dla drugiej strony konfliktu, przedstawienie jej racji (i racjonalności) oraz punktu widzenia. Nie jest wykorzystywana kontekstualizacja, pokazanie szerszych systemowych czy nawet organizacyjnych uwarunkowań, brak historycznego uplasowania, poza czarno-białymi odniesieniami typu „za komuny” i „teraz”, gdzie malowana wyłącznie na czarno miniona epoka kojarzona jest z samym sektorem publicznym.

Obraz sektora publicznego w polskich mediach skonstruowany jest w konwencji czarno-białej, jednostronnie i z prostym morałem. Podobnie jak wizerunek medialny polskich przedsiębiorstw we wczesnych latach transformacji<sup>65</sup>, obraz sektora publicznego obecnie ukazany jest jako jednoznaczna porażka – bo, z definicji, polski sektor publiczny porażką być musi, i niczym innym. Podobnie jak w tamtych czasach polskie firmy miały stanowić czarne tło dla pełnych entuzjazmu, wręcz hagiograficznych wizerunków zachodnich korporacji, tak teraz sektor publiczny jest, w domyśle lub wprost, kontrastowany z sektorem prywatnym, który – podobnie z definicji – jest sukcesem i receptą na sukces. Brak przykładów pozytywnych, brak także opisów problemowych, czyli narracji o tym, jak przewycięża się problemy. Pozytywne przykłady mogłyby budzić uznanie, dumę, stanowić wzór do naśladowania lub powodować zazdrość, chęć rywalizacji czy po prostu zainteresowanie. Z punktu widzenia uczenia się praktyk zarządzania najbardziej wartościowe są zniuansowane opowieści problemowe, ponieważ zachęcają do identyfikacji, do podejmowania prób zmiany, uczenia się, i przedstawiają zarówno opisane organizacje, jak i te, w których uczestniczą czytelnicy, jako zmienne, zależne w pewnym stopniu

<sup>64</sup> R. Batko, *Golem...*, *op.cit.*

<sup>65</sup> M. Kostera, *Postmodernizm...*, *op.cit.*

od woli i wysiłku człowieka, nie zaś ustalone z góry jakąś siłą wyższą, na którą nikt zdaje się nie mieć wpływu. Wobec tego trudno te wizerunki przyjąć jako materiał do uczenia się i eksperymentowania, raczej są zarówno w intencji, jak w rzeczywistym przesłaniu próbą aktywnej manipulacji z definicji Bogusława Nierenberga<sup>66</sup>.

Wizerunek medialny polskiego sektora publicznego nie wykorzystuje zatem potencjału mediów dla tworzenia i rozwoju kapitału symbolicznego zorientowanego na różnorodność, lecz cechuje się ideologiczną manipulacją, kreowaniem i pomnażaniem, przez konflikt negatywny, kapitału symbolicznego dla hegemonicznych elit związanych z neoliberalnym biznesem, dążących do przejścia wszelkich publicznych obszarów gospodarki i kultury.

Nie znaczy to jednak, że nie istnieje możliwość twórczej zmiany i przywrócenia sektorowi publicznemu jego publicznego charakteru. Tu widzimy ogromną przestrzeń do działania intelektualistów, imperatyw włączenia się ich w dyskurs medialny celem przywrócenia mu wielowymiarowości, złożoności i poszanowania dla różnorodności, idąc za wezwaniem Pierre'a Bourdieu<sup>67</sup> (1998).

## Coda: To Coś, czego brakuje

Zygmunt Bauman w rozmowie z Citlali Roviroso-Madrazo zauważa, że:

(...) droga do „lepszego społeczeństwa” prowadzi nie przez deski kreślarskie projektantów i inżynierów społecznych (...), lecz przez krytyczny namysł nad aktualnymi zachowaniami i przekonaniami ludzi, ukazujący (by przypomnieć sformułowanie Blocha) „to Coś, czego brakuje” i rozbudzający w ten sposób pragnienie stworzenia lub odzyskania tego „Czegoś”<sup>68</sup>.

Czym jest to „Coś” utracone lub nieistniejące? Jedną z możliwych odpowiedzi może być spełniona tęsknota za państwem etycznym, w którym organizacje publiczne będą kierować się sensem i odpowiedzialnością, będą budzić zaufanie wolnych i solidarnych obywateli. To właśnie przez pokazywanie różnorodności, poszukiwanie inspirujących przykładów społecznego zaangażowania, budowanie kapitału symbolicznego opartego na takich wartościach, jak sens, wolność, odpowiedzialność i solidarność, a nie tylko pokazywanie absurdu, opresyjności, podziałów społecznych i nadużywania władzy w sektorze publicznym, media mogą odegrać swoją największą rolę. Stać się – dzięki różnorodności – katalizatorem zmiany społecznej wyzwalającej duszę w sektorze publicznym spod ciężaru martwej skorupy biurokracji. Wolność myślenia odbiorców przekazu medialnego zależna jest niewątpliwie od doboru treści, które dostarczane są przez nadawców, od komentarzy,

<sup>66</sup> B. Nierenberg, *Zarządzanie...*, *op.cit.*

<sup>67</sup> P. Bourdieu, *Acts of Resistance...*, *op.cit.*

<sup>68</sup> Z. Bauman, C. Roviroso-Madrazo, *Żyjąc w czasie pożyczonym. Rozmowy z Citlali Roviroso-Madrazo*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2010, s. 91.

ale też w dużym stopniu od symulakr<sup>69</sup> – naśladowujących rzeczywistość fantomów, tak zwanych faktów medialnych, które media na potrzeby fetysza „oglądalności” wytwarzają. Odpowiedzialność mediów publicznych – przecież media państwowe także przynależą do sektora publicznego – powinna polegać na etycznej trosce o edukację obywatelską i wskazywaniu wartości. Jak pisze Bogusław Nierenberg,

(...) problem moralnej odpowiedzialności dziennikarzy, redaktorów, właścicieli mediów w świecie kształtowanym przez symulakry jest szczególnie ważny. To oczywiste, że we współczesnym świecie wyborca nie głosuje na polityka z krwi i kości, ale na jego medialny wizerunek. Pole do nadużyć i manipulacji jest tu ogromne. Tym pilniejsza staje się potrzeba kształcenia w zakresie etyki przyszłych dziennikarzy<sup>70</sup>.

## Bibliografia

- Ahrne G., Brunsson N., *Organizations and Meta-Organizations*, „Scandinavian Journal of Management”, 21(4)/2005, s. 429–449.
- Balcerowicz L., *VI Kongres Kultury, II Sesja plenarna. Ile państwa w kulturze: rząd, samorząd czy społeczeństwo obywatelskie*, Kraków 2009, <http://www.kronikarp.pl/szukaj,14628,tag-689417> [dostęp: 12.01.2015].
- Batko R., *Golem, Awatar, Midas, Złoty Cielec. Organizacja publiczna w płynnej nowoczesności*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2013.
- Batko R., Nierenberg B., Sułkowski Ł. (red.), *Zarządzanie humanistyczne*, Difin, Warszawa 2015 (w druku).
- Baudrillard J., *Symulakry i symulacja*, Sic!, Warszawa 2005.
- Bauman Z., Roviroso-Madrazo C., *Żyjąc w czasie pożyczonym. Rozmowy z Citlali Roviroso-Madrazo*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2010.
- Bell M., Özbilgin M., Karatas-Ozkan M., *Diversity in the Context of Lifelong Learning* [w:] S.J. Armstrong, C. Fukami (red.), *The Sage Handbook of Management Learning, Education and Development*, Sage, Thousand Oaks 2008, s. 288–300.
- Benda J., *Zdrada klerków*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2014.
- Blumer H., *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1969.
- Bourdieu P., *Acts of Resistance: Against the Tyranny of the Market*, The New Press, New York 1998.
- Bourdieu P., *The Forms of Capital* [w:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, red. J. Richardson, Greenwood, New York 1986, s. 241–258.
- Budd J.M., Velasquez D.L., *Phenomenology and Organizational Communication*, „New Library World”, 115(7/8)/2014, s. 394–404.
- Burawoy M., *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, The University of Chicago Press, Chicago–London 1979.
- Csikszentmihályi M., *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper and Row, New York 1990.

<sup>69</sup> J. Baudrillard, *Symulakry i symulacja*, Sic!, Warszawa 2005.

<sup>70</sup> B. Nierenberg, *Zarządzanie...*, *op.cit.*, s. 214.

- Czarniawska B., *Cyberfactories: How News Agencies Produce News*, Edward Elgar, Cheltenham 2012.
- De Dreu C.K.W., *The Virtue and Vice of Workplace Conflict: Food for (Pessimistic) Thought*, „Journal of Organizational Behavior”, 29(1)/2008, s. 5–18.
- De Dreu C.K.W., Beersma B., *Conflict in Organizations: Beyond Effectiveness and Performance*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 14(2)/2005, s. 105–117.
- Denzin N.K., *Symbolic Interactionism and Cultural Studies: The Politics of Interpretation*, Blackwell, Oxford–Cambridge 1992.
- DiMaggio P., Powell W., *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, „American Sociological Review”, 48(2)/1983, s. 147–160.
- Epstein G.A., *Introduction: Financialization and the World Economy* [w:] *Financialization and the World Economy*, red. G.A. Epstein, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2005, s. 3–16.
- Everett J., *Organizational Research and the Praxeology of Pierre Bourdieu*, „Organizational Research Methods”, 5(1)/2002, s. 56–80.
- Follett M.P., *Creative Experience*, Green and Company, New York 1924.
- Follett M.P., *Freedom and Co-ordination: Lectures in Business Organization*, Management Publications Trust Limited, New York 1949 (reprint 1987).
- Fromm E., *Mieć czy być?*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1995.
- Gabriel Y., Fineman S., Sims D., *Organizations and Organizing: An Introduction*, Sage, London–Thousand Oaks–New Delhi (1992) 2000.
- Gierszewska K., Janicki L., *Relacja z konferencji ECDDP*, [http://www.ecddp.pl/download/Relacja\\_z\\_konferencji\\_ECDDP.pdf](http://www.ecddp.pl/download/Relacja_z_konferencji_ECDDP.pdf) [dostęp: 12.01.2015].
- Isakiewicz E., *Stan zamrozenia*, „Tygodnik Powszechny”, 3236(19)/2011, s. 3–5.
- Kijowska R., „Rozebrali mu most, zrobił kładkę. Też każą rozebrać”, *Fakty TVN*, 2012, <http://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/rozebrali-mu-most-zrobil-kladke-tez-kaza-rozebrac,209439.html> [dostęp: 12.01.2015].
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- Kostera M., *Refleksje o zarządzaniu humanistycznym* [w:] *Zarządzanie humanistyczne*, red. R. Batko, B. Nierenberg, Ł. Sułkowski, Difin, Warszawa 2015 (w druku).
- Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
- Krzewicka J., *Moneta, o której wszyscy mówią*, „Kurier Brzeski”, 2011, <http://www.kurierbrzeski.com.pl/2011/09/moneta-o-ktorej-wszyscy-mowia> [dostęp: 8.02.2013].
- Maciejewicz P., *Grzech bogatych: Amerykanie wyrzucają do śmieci niemal połowę żywności*, *Wyborcza.biz*, 2012, [http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,12346156,Grzech\\_bogatych\\_\\_Amerykanie\\_wyrzucaja\\_do\\_smieci\\_niemal.html](http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,12346156,Grzech_bogatych__Amerykanie_wyrzucaja_do_smieci_niemal.html) [dostęp: 12.01.2015].
- Mayo E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, London 1933.
- Miączyński P., Kostrzewski L., Kącki M., *Bariery, biurokracja, czyli biznes po polsku*, *Wyborcza.biz*, 2012, [http://wyborcza.biz/Firma/1,101618,12814468,Bariery\\_\\_biurokracja\\_\\_czyli\\_biznes\\_po\\_polsku.html](http://wyborcza.biz/Firma/1,101618,12814468,Bariery__biurokracja__czyli_biznes_po_polsku.html) [dostęp: 12.01.2015].
- Mieszkowski K., *Dyktatura biurokratów*, „Tygodnik Powszechny”, 28(3287)/2012.
- Mills C.W., *Wyobrażenia socjologiczne*, PWN, Warszawa (1959) 2007.
- nick: keradus. Wpis na forum pod artykułem: *Urzędniczy absurd. Bocianie gniazda będą oznakowane jak unijne inwestycje*, *Gazeta.pl*, 2012, [http://deser.pl/deser/1,111857,11177824,Urzedniczy\\_absurd\\_\\_Bocianie\\_gniazda\\_beda\\_oznakowane.html](http://deser.pl/deser/1,111857,11177824,Urzedniczy_absurd__Bocianie_gniazda_beda_oznakowane.html) [dostęp: 12.01.2015].

- Nierenberg B., *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
- Nierenberg B., *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Osowski J., *Zwracasz bilet za 2 zł? Wylegitymuj się i podpisz!*, Gazeta.pl, Warszawa 2011, [http://warszawa.gazeta.pl/warszawa/1,34864,10270436,Zwracasz\\_bilet\\_za\\_2\\_zl\\_\\_Wylegitymuj\\_sie\\_i\\_podpisz\\_.html](http://warszawa.gazeta.pl/warszawa/1,34864,10270436,Zwracasz_bilet_za_2_zl__Wylegitymuj_sie_i_podpisz_.html) [dostęp: 12.01.2015].
- Özbilgin M.F., Tatli A., *Global Diversity Management: An Evidence-based Approach*, Palgrave Macmillan, Basingstoke–New York 2008.
- Państwo w Państwie*, Polsat 2012, <http://www.panstwopanstwie.polsat.pl> [dostęp: 12.01.2015].
- Przepisy sprzyjają marnowaniu żywności w handlu*, [http://pieniadze.gazeta.pl/Gospodarka/1,123731,11661299,Przepisy\\_sprzyjaja\\_marnowaniu\\_zywnosci\\_w\\_handlu.html](http://pieniadze.gazeta.pl/Gospodarka/1,123731,11661299,Przepisy_sprzyjaja_marnowaniu_zywnosci_w_handlu.html) [dostęp: 12.01.2015].
- Sandecki M., *Nielegalna zupa. Nakarmili bezdomnych bez zgody urzędu*, Gazeta.pl, 2012, [http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114883,11052270,Nielegalna\\_zupa\\_\\_Nakarmili\\_bezdomnych\\_bez\\_zgody\\_urzedu.html](http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114883,11052270,Nielegalna_zupa__Nakarmili_bezdomnych_bez_zgody_urzedu.html) [dostęp: 10.03.2013].
- Tannen D., *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*, Ballantine Books, New York 1990.
- Taylor F.W., *The Principles of Scientific Management*, Harper Bros, New York 1911.
- Tjosvold D., *The Conflict-Positive Organization: It Depends on Us*, „Journal of Organizational Behavior”, 29/2008, s.19–28.
- Urzędniczy absurd. Bocianie gniazda będą oznakowane jak unijne inwestycje*, [http://deser.pl/deser/1,111857,11177824,Urzedniczy\\_absurd\\_\\_Bocianie\\_gniazda\\_beda\\_oznakowane.html](http://deser.pl/deser/1,111857,11177824,Urzedniczy_absurd__Bocianie_gniazda_beda_oznakowane.html) [dostęp: 12.01.2015].
- Ustawa z dnia 20 stycznia 2011 r. o odpowiedzialności majątkowej funkcjonariuszy publicznych za rażące naruszenie prawa, Dz.U. 2011 Nr 34, poz. 173.
- [www.mafiaurzednicza.pl](http://www.mafiaurzednicza.pl) [dostęp: 12.01.2015].
- Zarządzenie nr 36/2011 Wójta Gminy Grębów w sprawie wprowadzenia Kodeksu Etycznego Pracowników Urzędu Gminy Grębów, <http://www.grebów.un.pl/bip> [dostęp: 12.01.2015].
- Znany biznesmen chce 26 mln odszkodowania za dwa lata aresztu i 7-letni proces*, TokFm, 2012, [http://www.tokfm.pl/Tokfm/1,103085,11549179,Znany\\_biznesmen\\_chce\\_26 mln\\_odszkodowania\\_za\\_dwa\\_lata.html](http://www.tokfm.pl/Tokfm/1,103085,11549179,Znany_biznesmen_chce_26 mln_odszkodowania_za_dwa_lata.html) [dostęp: 12.01.2015].