



Zbigniew Bujak

zbig.bujak@gmail.com

Bogusław Nierenberg  orcid.org/0000-0002-2178-2406

Uniwersytet Jagielloński

boguslaw.nierenberg@uj.edu.pl

POROZUMIENIE JAKO FORMA ZARZĄDZANIA

Abstract

AGREEMENT AS A FORM OF MANAGEMENT

The starting point for the research presented in the article, the authors made the statement by Mary Parker Follett that the conflict is not a problem in the operation of an organization, because it creates a significant difference in social potential, but the lack of a solution to a given conflict can destroy any organization, including the state. The purpose of this article is to identify an agreement as an effective form of management. The authors traced the origins and effects of various social agreements over the centuries. They analyzed in detail the Polish agreement which went down in history as the Round Table. One of the authors of this text, Zbigniew Bujak, was a participant in these deliberations, so the authors made the ethnography and autoethnography of the organization one of the research tools. As a result of the conducted research, they identified the most important determinants that determine the effectiveness of an agreement or its lack. The authors indicated that an agreement is a sine qua non condition for effective management, regardless of the form and size of the organization.

Keywords: Round Table Talks, Solidarity, agreement, conflict, management

JEL: J58; D74; E65; F53; L2

1. Wstęp

Zacniemy ten jak najbardziej poważny artykuł naukowy od komiksowego, ale celnie oddającego istotę rzeczy rysunku Andrzeja Mleczki, na którym dobry Bóg, tworząc świat, mówi do anioła: „A Polakom zrobimy kawał, umieścimy ich między Rosją i Niemcami?”. Ten krakowski artysta w gruncie rzeczy celnie oddał przeświadczenie dominujące w naszym myśleniu i postawie: cokolwiek byśmy zrobili, to

i tak jesteśmy skazani na klęskę. Skoro nie ma sukcesów, to nauczyliśmy się świętować nasze klęski i z nich czerpać powód do dumy, co najlepiej oddaje sakralne niemal stwierdzenie: „Polegli z godnością”. A naszym zdaniem nie ma żadnego fatum ciężącego nad Polską. Jesteśmy jak inne narody, które mają jasne i ciemne strony w swej historii. Mamy swoich bohaterów, którym winniśmy szacunek i pamięć, ale naszym zdaniem w naszym wspólnym interesie narodowym jest, byśmy co najmniej na równi jak klęski, czcili nasze sukcesy. Uważamy, że ruch Solidarności zrodzony w 1980 roku i jego następstwa to powody do dumy, i niekoniecznie za każdym razem, kiedy o tym mowa, trzeba dzielić włos na czworo. Szkoda czasu na malkontentstwo, które czasami przypomina postawę owych panów ze starego dowcipu, w którym dwóch gapiów z zadartymi głowami patrzy na linoskoczka, który idzie po linie rozpiętej między dachami dwóch wieżowców i gra na skrzypcach. Jeden z gapiów mówi: „Paganini to on nie jest!”. No, nie jest, bo to linoskoczek, a nie skrzypek. Wydaje się nam, że warto rozważyć, czy poczucie naszej dumy narodowej nie powinno być rozciągnięte także na nasze sukcesy, które głównie wtedy się rodziły, kiedy potrafiliśmy się porozumieć. Lepiej czy gorzej, ale porozumieć. W wyniku porozumień powstał związek, a właściwie ruch społeczny Solidarność. Porozumienia Okrągłego Stołu doprowadziły do wyborów 4 czerwca 1989 roku i rozpoczęły proces, w którym Polska stała się suwerennym krajem. Te procesy nie wzięły się z niczego. Bitew nie wygrywają nawet najzdolniejsi generałowie. Potrzebni są oddani sprawie żołnierze. Widać to dobrze w gargantuicznej niemal pracy dra Zbigniewa Bereszyńskiego, który w trzech grubych tomach zobrazował i opisał *Rewolucję „Solidarności” w województwie opolskim w latach 1980–1990*. Z rozmaitych fotografii, ulotek, dokumentów, cytatów, artykułów prasowych wyłania się mozolnie, dzień po dniu wykuwana niepodległość. Jej treścią są dziesiątki obywatelskich/solidarnościowych inicjatyw, których celem są reformy niemal każdej sfery naszego społecznego i gospodarczego życia. Oto miara naszego sukcesu, na który złożyły się działania liderów związkowych, ale też, a może przede wszystkim, tysiące niemal zapomnianych dziś ludzi. Tym, co ich napędzało, była wola działania, solidarność i zasada porozumienia. Choć w tamtych czasach nie było to wcale łatwe. Nie rościmy sobie pretensji do posiadania jednej jedynie prawdy. Staramy się zrozumieć postawę innych, ale też chcemy pokazać, z czego wynika nasze widzenie świata. Zakładamy, że dialog może być dobrym wstępem do porozumienia.

Niniejszy tekst zrodził się z przemyśleń wynikających z naszych doświadczeń. Głównie z tych związanych z pracą w strukturach NSZZ „Solidarność” w latach 80. XX wieku Zbigniewa Bujaka jako szefa Regionu Mazowsze i członka prezydium Komisji Porozumiewawczej, działacza podziemnych struktur Solidarności, a potem uczestnika obrad Okrągłego Stołu, oraz Bogusława Nierenberga, szeregowego członka związku, jednego z trojga dziennikarzy Radia Opole należących do NSZZ „Solidarność”, a potem profesora Uniwersytetu Jagiellońskiego. Wydało nam się interesujące takie widzenie spraw z samej góry i samego dołu, zarówno tych sprzed 40 lat, jak i tego, co się stało później. Zwłaszcza że znowu jesteśmy podzieleni. Jedni

głosują na tych, inni na tamtych, a jedni i drudzy patrzą na siebie spođe łba, gotowi tych drugich utopić w łyżce wody.

Nie ma nic zdrożnego w różnych zdaniach i opiniach. Konflikt wcale nie musi być wyniszczający. Mary Parker Follett wskazywała, że dzięki konfliktom tworzy się owa napędzająca każdą organizację, każdą zbiorowość różnica potencjałów. Problem jedynie w tym, by umieć konflikt rozwiązać. Wspomniana uczona wskazywała na trzy sposoby ich rozwiązywania: przez dominację, negocjację oraz integrację. Follett tę ostatnią formę rozwiązywania konfliktów uważała za najlepszą, każda bowiem ze stron uzyskuje coś ważnego dla siebie. Wygrana jednej osoby czy grupy nie oznaczała przegranej innej. By tak się stało, trzeba jednak konflikt wyprać z emocji i uprzedzeń. Gdyby wzięły one górę, nigdy nie doszłoby do obrad Okrągłego Stołu.

Doświadczenia wynikające z naszych podróży do rozmaitych krajów świata pozwalają nam porównywać procesy zachodzące w danym państwie z wcześniejszymi wydarzeniami w Polsce. Zwłaszcza istotne są tu obserwacje Bujaka, który w ostatnich 30 latach był uczestnikiem i obserwatorem ruchów społecznych w różnych krajach poza Polską (na Ukrainie, Białorusi, w Tunezji, Egipcie, RPA, Irlandii Północnej), gdzie Solidarność budziła żywe zainteresowanie. Wszędzie jednak zrozumienie sensu, roli i potrzeby porozumienia społecznego napotykało poważne bariery społeczne, a właściwie mentalne. To prowadzi do bardziej ogólnej tezy, iż porozumienie społeczne to zdecydowanie europejski wynalazek. Nawet jeśli weźmiemy pod uwagę tak odległe (w sensie geograficznym) porozumienia, jak CODESA¹ w RPA czy Traktat Waitangi w Nowej Zelandii, to ich nawet pobieżna analiza wskazuje, że są to europejskie zapożyczenia.

W sensie metodologicznym nasz tekst jest osadzony w naukach społecznych na gruncie interpretatywnym. Podzielamy przekonanie Clifforda Geertza (1973), iż człowiek jest zwierzęciem uwięzionym w pajęczynie znaczeń, którą sam uprządl. Chcemy poddać interpretacji nasze doświadczenia związane z okresem przemian ustrojowych w Polsce, w tym roli, jaką odegrała organizacja NSZZ „Solidarność”, która stała się u początku lat 80. XX wieku masowym ruchem społecznym. Narzędzia badawcze, które wykorzystaliśmy w procesie badawczym, to autoetnografia, obserwacja uczestnicząca oraz kwerenda literaturowa.

Autoetnografia wydała nam się adekwatna do rozważenia zagadnień zawartych w niniejszym artykule, ponieważ „polega ona na samoobserwacji własnych przeżyć związanych z uczestnictwem w danym kontekście badawczym i spisaniu ich w formie osobistej narracji” (Zawadzki, 2015, s. 61). Uważamy, podobnie jak inni badacze (por. Gabriel, 2000; Magala, 2009; Czarniawska, 2010), że autoetnografia jest próbą usensownienia rzeczywistości.

Zatem z punktu widzenia nakreślonego problemu pragniemy zweryfikować następujące pytanie badawcze: czy porozumienie może być zarówno skuteczną, jak

¹ CODESA (ang. *Convention for a Democratic South Africa*) – Konwencja na rzecz Demokratycznej Republiki Południowej Afryki.

i etyczną formą zarządzania procesami i organizacjami społecznymi, nawet jeśli są to całe narody.

2. O porozumieniu społecznym jako fenomenie europejskiej kultury

O tej przewadze dobitnie mówił Zygmunt Bauman w swoim wystąpieniu inauguracyjnym Europejski Kongres Kultury we Wrocławiu². Profesor Bauman przytoczył także spostrzeżenia innych autorów, między innymi Ryszarda Kapuścińskiego:

(...) wystarczyło być Europejczykiem, by wszędzie na innych kontynentach czuć się panem, władcą, zwierzchnikiem. Nawet przeciętna osoba o bardzo znikomym, mizernym stanowisku społecznym u siebie w domu, wspinała się na szczyty społeczne, gdy lądowała gdzieś tam w Indochinach czy Tanganice³

i Denisa de Rougemonta:

Europa odkryła jeden po drugim wszystkie kontynenty planety, ale przez żaden kontynent nie była odkryta. Europa panowała nad innymi kontynentami, ale sama pod panowanie innego kontynentu nie podpadła. Była też jedyną, która wymyśliła taką cywilizację, na której imitowanie reszta świata miała ogromną ochotę, podczas gdy sama ona, Europa, nie stawiała sobie za wzór żadnej innej cywilizacji i do żadnej innej się nie umizgiwała⁴.

Są one jednak ogólnym opisem pewnej rzeczywistości. Nie mówią o istocie europejskiej kultury. Dla Baumana immanentną cechą europejskości jest jej różnorodność. Nie tylko to nasze zróżnicowanie, ale także zasobność można postrzegać równie dobrze jako źródło europejskich problemów i potencjalną słabość Europy wobec innych cywilizacyjnych centrów. Teza o przewadze kultury europejskiej znalazła bardzo wyraziste i zarazem dramatyczne potwierdzenie w latach 2015–2016, kiedy setki tysięcy ludzi szturmowało granice Europy, ale także USA, Kanady, Australii. Przy czym nie każdy kraj w Europie jest dla imigrantów równie interesujący. Emigranci także dzisiaj najbardziej chcą udać się do Niemiec i Wielkiej Brytanii, gdzie widzą dla siebie największe szanse. I tu pojawia się pytanie: szanse na co? Jeśli ktoś uważa, że chodzi tylko o warunki materialne, to popełnia błąd, naszym bowiem zdaniem dla wielu emigrantów Europa to także, a może przede wszystkim, szansa na godne, podmiotowe traktowanie.

Warto przypomnieć, że już w średniowieczu w Wielkiej Brytanii i w Niemczech zrodził się proces, który określane może być terminem „porozumienie społeczne”. W Anglii zaczęło się od „Magna Carta”, w Niemczech – od „12 Artykułów

² Zob. <http://www.dwutygodnik.com/artukul/2580-europejski-kongres-kultury-inauguracyjny-wyklad-prof-baumana.html> (dostęp: 4.06.2020).

³ Cyt. za: wykład Baumana. *Ibidem*.

⁴ *Ibidem*.

z Memmingen⁷. Ten proces rozwijał się przez kolejne stulecia i pokolenia. Po II wojnie światowej stał się zasadą wszelkich reform w sferze publicznej.

Należy też zauważyć, że „porozumienie społeczne” jest czymś odmiennym od „umowy społecznej”, którą opisywali Thomas Hobbes, John Locke czy Jean-Jacques Rousseau. Porozumienia społeczne, które są obiektem naszych dociekań, to akty spisane i podpisane przez konkretne osoby.

W niniejszym artykule opieramy się nie tylko na ustaleniach rozmaitych badaczy, ale także na własnych doświadczeniach związanych z naszą działalnością w NSZZ „Solidarność”. To na bazie Solidarności zrodził się wielki ruch społeczny, dzięki któremu dokonana się w Polsce przemiana, jakiej dotąd nie znał świat. Badanie tego fenomenu uważamy za jedną z ważniejszych powinności świata naukowego, zwłaszcza polskiego.

3. Porozumienie jako forma rozwiązania napięć społecznych (konfliktów)

Istotę tego, co nazywa się ruchem Solidarności, można zrozumieć, analizując trzy dokumenty. Dwa to porozumienia sierpniowe z 1980 roku i „okrągłostołowe” z roku 1989 oraz program Solidarności przyjęty na zjeździe w 1981 roku. Pierwsze było porozumienie sierpniowe podpisane przez Międzyzakładowy Komitet Strajkowy i Rząd⁵. W jego wyniku każdy mógł organizować wolny związek zawodowy w swoim miejscu pracy, w środowisku zawodowym, w regionie. Każdy, na miarę własnych możliwości i woli działania, budował organizację nie tylko do obrony swoich praw, ale i do reformowania państwa w dziedzinie, którą reprezentował. W ten sposób budowa wolnego związku zawodowego przekształciła się w tworzenie ruchu społecznego na rzecz demokratycznych i wolnorynkowych reform w całym państwie. To było źródłem naszej satysfakcji. To zadanie czyniło nas dumnymi i wolnymi obywatelami, chociaż autorytarny system wciąż trwał. Byliśmy wolni nie dlatego, że takimi czyniło nas konstytucyjne prawo. Konstytucja wciąż była aktem prawa autorytarnego państwa. Byliśmy wolni, bo mogliśmy zajmować się losami naszego kraju:

Podpisanie porozumień w Gdańsku i Szczecinie było momentem ulgi i radości, a jednocześnie otworzyło możliwość spontanicznego społecznego działania. Dla wielu grup i jednostek stało się świętem: w centrum zainteresowania znalazło się zbiorowe przeżycie znaczenia ugody zawartej między władzą a tymi, którzy zostali uznani za reprezentację

⁵ Obok Gdańska drugim ważnym centrum strajków w sierpniu 1980 r. był Szczecin. Tam także, dzień wcześniej, podpisano porozumienie. W literaturze przedmiotu używa się liczby mnogiej: „porozumienia sierpniowe”, bo oprócz tych podpisanych w Gdańsku i Szczecinie pod tym terminem rozumie się także porozumienie z Jastrzębia i porozumienie z Huty Katowice. Przy czym „porozumienie gdańskie” uznaje się jako główne.

społeczeństwa, ich zaś żądania – za symbol zbiorowej woli i wspólnej postawy większości społeczeństwa polskiego. Na przeżycie tego święta składało się kilka różnych uczuć. Po pierwsze, było to święto zwycięstwa zbiorowej woli i zbiorowego rozumu nad wolą i rozumem władzy (Krzemiński, 2013, s. 67).

To porozumienie przetrzącało kręgosłup politycznego systemu PRL. Drzwi do wolności zostały uchylone.

4. Istota porozumień sierpniowych

W pierwszym etapie negocjacji z przedstawicielami rządu stoczniovcy przedstawili pięć postulatów: przywrócenia do pracy Anny Walentynowicz i Lecha Wałęsy, postawienia pomnika ofiar Grudnia '70, zagwarantowania bezpieczeństwa strajkującym, podwyżki płac o dwa tysiące złotych oraz dodatku drożyznianego i rodzinnego odpowiadających wysokości zasiłków funkcjonariuszy MO i SB. Trzeciego dnia uzgodniono te punkty; strajkujący uzyskali to, czego chcieli. Gdyby na tym etapie zakończyły się strajki, to byłoby to wielkie wydarzenie dla historii ruchu związkowego i robotniczego, także dla walki z komunizmem, ale nie byłby to przełom polityczny. Stał się nim dopiero w wyniku reakcji czterech kobiet, które nie zgodziły się na zakończenie strajku. Alina Pieńkowska, Henryka Krzywonos, Anna Walentynowicz i Ewa Ossowska uznały zakończenie strajku za zdradę i ruszyły do bram stoczni, aby zatrzymać robotników i nakłonić ich do kontynuacji strajku. Błąd dostrzegli także Lech Wałęsa i Bogdan Borusewicz. Wiedzieli, że w stoczni byli obecni przedstawiciele komitetów strajkowych z innych zakładów pracy. Mieli własne postulaty i żądania, poparli stocznię, a teraz sami potrzebowali poparcia. W tych warunkach Lech Wałęsa ogłosił „strajk solidarnościowy”. To był moment, w którym zadziałała idea obecna już we wcześniejszych działaniach opozycji demokratycznej. Tym razem zasada ta uzyskała nowe możliwości oddziaływania, a także nazwę – „Solidarność”. Przez kilka nocnych godzin Bogdan Borusewicz skomasował dziesiątki postulatów, żądań, życzeń i oczekiwań – najpierw do 16, a następnie do 21 postulatów. Ta liczba również miała znaczenie i Bogdan Borusewicz jako historyk wybrał ją celowo⁶. Najważniejszy jednak był punkt pierwszy: „Akceptacja niezależnych od partii i pracodawców wolnych związków zawodowych, wynikająca z ratyfikowanej przez PRL Konwencji nr 87 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotyczącej wolności związkowych”⁷.

⁶ Było to nawiązanie do 21 postulatów z grudnia 1970 r. w Szczecinie, sformułowanych przez Ogólnomiędzykomitet Strajkowy. Wśród nich było żądanie niezależnych związków zawodowych. W polskiej historii ważną rolę odegrało także 21 artykułów henrykowskich, które wraz z *pacta conventa* stanowiły podstawę ustrojową Rzeczypospolitej na czas elekcji.

⁷ Zob. https://pl.wikipedia.org/wiki/21_postulatów_MKS (dostęp: 4.06.2020).

5. Porozumienie Okrągłego Stołu

O ile porozumienia sierpniowe z 1989 roku są szerzej znane i uchodzą za niekwestionowany mit założycielski Solidarności, o tyle porozumienie Okrągłego Stołu z roku 1989 jest przedmiotem ostrego sporu politycznego, który wciąż dzieli polskie społeczeństwo. To jednak ono otworzyło drogę do systemowych reform państwa polskiego we wszystkich sferach, choć można się spierać co do oceny samych reform. Nawet przełomowy plan Balcerowicza ma nadal w Polsce swoich krytyków, choć uchodzi na całym świecie za wzór radykalnej, skutecznej i sprawnie przeprowadzonej reformy gospodarczej. Pozostaje faktem, że ogromnym wysiłkiem i wielkimi wyrzeczeniami Polaków zmieniliśmy ustrój, gospodarkę i orientację polityczną naszego kraju.

Z naszych doświadczeń wynika, że były cztery warunki *sine qua non* tego porozumienia, które Zbigniew Bujak określa jako filary Okrągłego Stołu.

Pierwszym filarem było utrzymanie zasady *non violence* – bez przemocy jako metody układania wzajemnych relacji pomimo wprowadzenia stanu wojennego. Wychodzenie ze stanu wojennego poprzez rozmowy i porozumienie było dla przywódców Solidarności (w tym Bujaka) czymś naturalnym: skoro związek zawodowy „Solidarność” narodził się dzięki porozumieniom sierpniowym i został zbudowany na zasadzie, że z drugą stroną się rozmawia i przez rozmowy oraz porozumienia rozwiązuje się każdy konflikt. Nauka ta płynęła również z tragicznego doświadczenia, jakim były strajki w 1970 roku. W Trójmieście zginęło wtedy ponad 40 osób, rannych były setki, a wielu przesiedlono wraz z rodzinami. Pamięć śmierci i ran tamtych ludzi ożyła, gdy w stanie wojennym znów na ulicach i przed zakładami pracy stały czołgi. Wróciło też wspomnienie demonstracji w Ursusie, Radomiu i Płocku. Wówczas w 1976 roku manifestacje na ulicach i na kolejowych torach nie przyniosły zwycięstwa, lecz zwolnienia z pracy, „ścieżki zdrowia” i więzienie. W tym samym Ursusie w 1981 roku strajk rozbiły oddziały antyterrorystyczne. Jednak największa tragedia rozegrała się w kopalni „Wujek”, gdzie zastrzelono dziewięciu górników.

Ocenia się, że w sumie stan wojenny pochłonął około 100 ofiar. Mając tego świadomość, w czasie całego stanu wojennego zarówno konspiracyjne kierownictwo Solidarności, jak i Lech Wałęsa powtarzali, że zakończenie konfliktu jest możliwe tylko przez rozmowy i porozumienie. Wałęsa wzywał do tego uparcie nawet wtedy, gdy inni działacze (także Zbigniew Bujak, współautor tego artykułu) żądali od niego, by zaprzestał tego gadania o porozumieniu. Jak się jednak okazało, to on miał rację. Chętnych do walki z użyciem broni było wielu. Gdybyśmy jednak dopuścili do wejścia na tę ścieżkę, przegralibyśmy. Stracilibyśmy poparcie zarówno polskiej, jak i zagranicznej opinii publicznej. Tajna policja zyskałaby argument na uzasadnienie krwawej rozprawy i likwidacji przywództwa opozycji. Wiemy dzisiaj, że taki wariant w stosunku do ukrywających się działaczy był rozpatrywany na najwyższym szczeblu władz partyjno-państwowych. Wiemy też, że w większości ci,

którzy najusilniej namawiali do walki zbrojnej z władzą, okazali się agentami tajnych służb. W tym przypadku realizacja strategii porozumienia neutralizowała ich prowokacje.

Wskazywaliśmy już uprzednio, że rozwiązanie konfliktu na drodze porozumienia ma istotną wartość (Martyniak, 1999, s. 121–122)⁸. W przypadku konfliktów społecznych oznacza to dla obywateli mniej ofiar, mniej kosztów. Strajk i „porozumienie” to zarazem pewne wyzwanie w stosunku do heroicznej wersji historii Polski, naznaczonej zbrojnymi powstaniem. Już w latach 70. XX wieku pojawiali się ludzie gotowi do użycia przeciw aparatowi władzy raczej karabinu i bomby niż strajku⁹. Jak się później okazało na podstawie dokumentów zebranych w IPN, wielu z tych, którzy nawoływali do walki zbrojnej, było konfidentami komunistycznej służby bezpieczeństwa.

Co zatem sprawiło, że my Polacy wybraliśmy drogę walki bez przemocy? Wydaje się, że odpowiedzi należy szukać u samych korzeni człowieczeństwa, czyli w istocie praw człowieka. Traktat helsiński stał się nie tylko pobudzającą do działania ideą, ale także narzędziem walki o nasze prawa. Nie dokonało to się jednak automatycznie. Do środowisk robotniczych idea walki bez przemocy trafiła dzięki zorganizowanej grupie inteligencji. W Polsce był to Komitet Obrony Robotników, w Czechach i Słowacji była to Karta 77, a w ówczesnej sowieckiej Rosji były to Komitety Praw Człowieka z wielkim autorytetem, jakim był Andriej Sacharow. Należy jednak także zauważyć, że wizja walki zbrojnej z władzą komunistyczną była atrakcyjna dla wielu, zwłaszcza młodych, ludzi, którym bliskie były romantyczne idee walki z zaborcą.

Tymczasem Andriej Sacharow, Jacek Kuroń, Václav Havel, Adam Michnik, János Kiss swoimi wystąpieniami, esejami, własną postawą pokazali nam drogę trudniejszą, dłuższą, ale ostatecznie skuteczniejszą. Przywołani opozycjoniści totalitarnej władzy przeciwstawili idee humanistyczne. Pokazali, jak przez upodmiotowienie można realizować potrzebę godności (por. Środa, 1993). Tak oto dzięki ich słowom i działaniom potrzeba godności stała się celem i zarazem narzędziem naszej solidarnościowej rewolucji. Nie tylko naszej. Potrzeba godności była siłą napędową pomarańczowej rewolucji na Ukrainie, rewolucji róż w Gruzji, przywiodła ludzi na plac Tian'anmen w Chinach i Tahrir w Kairze.

Godność jest tak uniwersalną i ważną potrzebą, że odwołanie się do niej potrafiło zmobilizować miliony obywateli bez względu na kraj, kulturę czy religię. Jednak każdy człowiek jest inny. Jedni byli gotowi na duże ryzyko aż do aresztowania i wieloletniego więzienia, co groziło za drukowanie nielegalnych gazet i książek,

⁸ Follett jako pierwsza uczona wskazała na trzy sposoby rozwiązywania konfliktów poprzez: dominację, kompromis i integrację. Za najlepszy uznawała ten trzeci, w którym „poglądy wszystkich stron mogą znaleźć swój wyraz w decyzji, a całość może być lepsza niż suma części”.

⁹ Przykładem może być wysadzenie auli WSP w Opolu w 1971 r. przez braci Kowalczyków. Badacz dziejów Solidarności Bereszyński (2020) odnalazł w archiwum IPN dokumenty dowodzące, że jeden z braci, Ryszard, w 1981 r. rozpoczął współpracę z SB.

roznoszenie zakazanych ulotek czy wieszanie plakatów. Inni byli gotowi poświęcać czas na niezależną edukację. Jeszcze inni decydowali się na wspieranie ruchu własnymi pieniędzmi, udostępniali mieszkanie na konspiracyjne spotkania. Wiele osób wybierało symboliczne gesty składania kwiatów czy udziału w mszach. Ale dzięki tym wszystkim działaniom w latach 80. konspiracyjny ruch społeczny (choć nie masowy) nadal trwał, pomimo represji. Dzięki temu Solidarność nie wytraciła całym swoim dynamiki.

Drugi filar to je d n o ś ć, która oznacza umocnienie siły politycznej ruchu dzięki wewnętrznemu porozumieniu. Gdyby doszło do rozłamów i podziałów, to nie byłaby możliwa mobilizacja poparcia wykraczająca także poza nasze krajowe podwórko. Dzięki strategii otwarcia na kontynuowanie rozmów Solidarność miała szerokie poparcie społeczne nie tylko w kraju, ale i za granicą, głównie w krajach Europy Zachodniej i USA. W stanie wojennym konspiracyjna Tymczasowa Komisja Koordynacyjna (TKK) nie dała się podzielić i zachowała autorytet, co pozwoliło jej skupić wokół siebie niemal całą aktywną opozycję¹⁰. To także gwarantowało spójną taktykę i jedność kierownictwa, co – jak podkreślono uprzednio – było możliwe tylko dzięki konsekwentnemu trzymaniu się zasady walki bez przemocy. Wiedział to dobrze Lech Wałęsa, doceniało środowisko inteligenckie, szanowali zagraniczni partnerzy: ośrodki polonijne, związki zawodowe, media, komitety Solidarności. Wiedział i rozumiał to doskonale także papież Jan Paweł II.

Gdy *glasnost* i *pierestrojka* w Rosji oraz sytuacja wewnętrzna w naszym kraju – głównie gospodarcza – zmusiła generała Wojciecha Jaruzelskiego do podjęcia decyzji o rozmowach, na scenie politycznej najważniejszym podmiotem pozostawała Solidarność z Lechem Wałęsą na czele. Wydaje się, że gdyby Wałęsa zrezygnował z tak nakreślonej strategii rozmów, to doszłoby do rozbitcia Solidarności jako głównej siły politycznej i wielu działaczy opozycyjnych rozpoczęłoby realizację własnych koncepcji¹¹. Konflikt wewnątrz obozu solidarnościowego, czyli „wojna na górze”¹², rozpętałaby się parę lat wcześniej.

Trzeci filar to chł o d n a a n a l i z a zewnętrznej sytuacji zamiast ulegania emocjom i „patriotycznym uniesieniom”. Celem tej analizy było oczywiście pytanie o to, co zrobi Związek Sowiecki. Dla konspiracyjnego kierownictwa było oczywiste, że tylko zasadnicza zmiana w Moskwie może skłonić polskie władze komunistyczne do ustępstw i uznania Solidarności. Wojna w Afganistanie i śmierć Breżniewa

¹⁰ 25 lutego 1989 r. odbył się Kongres Opozycji Antyustrojowej: KPN, PPS-Rewolucja Demokratyczna, Solidarność Walcząca, Ruch „Wolność i Pokój” oraz przedstawiciele Grupy Roboczej Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność”.

¹¹ Po wprowadzeniu stanu wojennego wiele osób uważało, że epoka Solidarności się skończyła. Pojawiały się koncepcje chadeckich związków zawodowych, nowych partii politycznych, nowych „rad” lub „komitetów”. Wielu ludzi gotowych było angażować się w te nowe inicjatywy polityczne. Ostatecznie generałowi Jaruzelskiemu udało się zjednać dla takiej koncepcji zaledwie kilka ważnych dla Solidarności osób. Gdyby to przybrało większe rozmiary, prowadziłyby zapewne do rozbitcia obozu solidarnościowego.

¹² Hasło lansowane przez Lecha Wałęsę w okresie jego walki o prezydenturę Polski.

były czynnikami sprzyjającymi zmianie. Dopiero jednak pojawienie się Gorbaczowa z hasłem „Гласность” (*glasnost* – jawność) okazało się wyłomem, przez który na scenę publiczną w Związku Sowieckim wdarły się organizacje obywatelskie i ruchy narodowe. Generał Wojciech Jaruzelski ujawnił¹³, że dla niego sygnałem do rozpoczęcia rozmów ze „swoją opozycją” była informacja, że Gorbaczow zadzwonił do Andrieja Sacharowa. Po tej rozmowie Sacharow wrócił z zesłania. Wraz z hasłem „перестройки” (*periestrojki* – zmiany) rozpoczął się rozpad ZSRR. Dzięki Solidarności tylko my w Polsce wiedzieliśmy dokładnie nie tylko, czego chcemy, ale i jak to zamierzamy realizować. Mieliśmy jasno określone cele i doświadczenie, jak się do tego zabrać.

Czwarty filar tworzył demokratyczny ład instytucjonalny. Dla strony opozycyjno-solidarnościowej podstawowym celem Okrągłego Stołu była legalizacja naszych organizacji. Było to nawiązanie do porozumień sierpniowych z kluczowym punktem powołania niezależnych i samorządnych związków zawodowych. W 1989 roku chodziło o NSZZ „Solidarność”, „Solidarność” Rolników Indywidualnych, „Solidarność” Rzemiosła, Niezależne Zrzeszenie Studentów oraz zdelegalizowane w stanie wojennym niezależne związki twórcze i naukowe. Odzyskaliśmy to, co formalnie zabrano nam po 13 grudnia 1981 roku. Jednocześnie poszliśmy o krok dalej, „umowa Okrągłego Stołu” oznaczała bowiem całkowitą przebudowę ustroju państwa. W jej wyniku to „My Naród”¹⁴ odzyskiwaliśmy suwerenność. „Umowa” stała się źródłem prawa III Rzeczypospolitej, co widać w powołaniu kluczowych instytucji demokratycznej władzy państwowej, takich jak Senat i Prezydent RP wybierani w powszechnych i bezpośrednich wyborach.

Widać to także w konkretnych normach prawa konstytucyjnego. Na przykład w art. 65 pkt 5 obecnej Konstytucji RP z 1997 roku¹⁵ czytamy: „Władze publiczne prowadzą politykę zmierzającą do pełnego, produktywnego zatrudnienia”, a jest to zapis wprost przeniesiony z „porozumień Okrągłego Stołu”. Podobnie rzecz się ma z zapisami ograniczającymi dług publiczny (art. 216 pkt 5) i deficyt budżetowy (art. 220 pkt 2). Jednocześnie wiele przepisów PRL-owskiej konstytucji z 1952 roku¹⁶ zostało uznanych za nieważne z mocy zawartego „porozumienia”. Nowa umowa przywracała też ważność aktów prawnych, które zawiesiła komunistyczna władza po II wojnie światowej. Dla gospodarki bodaj najważniejszy był Kodeks handlowy¹⁷.

¹³ Te stwierdzenia padły podczas osobistej rozmowy Zbigniewa Bujaka z generałem Jaruzelskim w szpitalu.

¹⁴ To pierwsze słowa amerykańskiej konstytucji. To także pierwsze słowa z wystąpienia Lecha Wałęsy przed połączonymi izbami Kongresu Stanów Zjednoczonych 15 listopada 1989 r.

¹⁵ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483.

¹⁶ Konstytucja Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej uchwalona przez Sejm Ustawodawczy w dniu 22 lipca 1952 r. Dz.U. 1952 nr 33 poz. 232.

¹⁷ Kodeks handlowy został uchwalony rozporządzeniem Prezydenta RP z 1934 r. Dopiero w 2000 r. został zastąpiony ustawą Kodeks spółek handlowych.

Zdaniem autorów niniejszych rozważań Okrągły Stół należy oceniać, wskazując konkretne rozwiązania przyjęte w drodze porozumienia się tych, którzy stali po przeciwnych stronach barykady: komunistycznej władzy i opozycji. Warto na przykład pamiętać, że na ogół gospodarka danego kraju po zbrojnej rewolucji przez dziesiątki lat trwa w regresie. Tymczasem w naszym kraju porozumienie okazało się impulsem i fundamentem gospodarczego wzrostu¹⁸.

6. Reguły porozumienia społecznego

Swego czasu Zbigniew Bujak, opierając się na kwerendzie literaturowej oraz na własnych doświadczeniach, sformułował sześć reguł porozumienia społecznego. Według nas są one fundamentem, na którym każde porozumienie powinno się opierać. Stosowanie owych reguł może (choć nie musi) gwarantować sukces i trwałość zawartego porozumienia.

Warto przypomnieć, że rozmowy Okrągłego Stołu toczyły się na trzech poziomach. Pierwszy, najwyższy, to rozmowy plenarne (stół główny – ten okrągły). Drugi poziom to rozmowy w trzech głównych zespołach: Zespół do spraw reform politycznych, Zespół do spraw polityki społecznej, gospodarczej i reform systemowych, oraz Zespół do spraw pluralizmu związkowego. Trzeci poziom to rozmowy w 11 zespołach problemowych. Wszystkie przyjęte rozwiązania zakładały, że to obywatele biorą odpowiedzialność za los państwa, co potwierdzało brzmienie poszczególnych uzgodnień. Obowiązywała także zasada równości negocjujących stron. Oznaczało to, że władza nie będzie korzystała z jakichś prerogatyw czy przywilejów. Taki stan rzeczy miał swoje zakorzenienie w bogatym dorobku kultury europejskiej, choć był nieco inny niż umowa społeczna (*social contract*), tak jak rozumieli ją Hobbes, Locke czy Rousseau¹⁹. Wydaje się, że istotę „porozumień okrągłostołowych” najcelniej ujął czwarty prezydent Stanów Zjednoczonych – James Madison, określając taki sposób dochodzenia do porozumienia terminem *social compact*²⁰.

¹⁸ W 2019 r. rzeczywista konsumpcja prywatna w Polsce wynosiła 79% średniej UE, co plasowało nas na 21. pozycji w Europie, wyprzedzaliśmy pod tym względem Węgry, Słowację, Łotwę, Estonię, a także Grecję, <https://forsal.pl/gospodarka/pkb/artykuly/7746726,mapa-dobrobytu-unia-europejska-ppp-per-capita-eurostat-rzeczywista-konsumpcja-prywatna.html> (dostęp: 12.04.2021).

¹⁹ Umowa społeczna w interpretacji wymienionych autorów to rodzaj domyślnego kontraktu, na mocy którego obywatele przekazują władzę rządowi, a raczej godzą się na władzę polityczną i prawną w zamian za bezpieczeństwo.

²⁰ „Indeed, the American Revolution was strongly motivated by a defense of this First Principle. The cry of ‘no taxation without representation’ was directly derived from the Social Compact. The Social Compact is an indispensable First Principle of American freedom” [Rewolucja Amerykańska była silnie motywowana obroną tej Pierwszej Zasady. Zawołanie „nie ma podatków bez reprezentacji” bezpośrednio wywodzi się z porozumienia społecznego (*Social Compact*). Porozumienie społeczne (*The Social Compact*) jest nieodłączną pierwszą zasadą amerykańskiej wolności] – tłum. Z. Bujak, <http://www.americassurvivalguide.com/social-compact.php>.

Wydaje się, że można wskazać sześć reguł, które – co wynika z naszej analizy – wydają się najistotniejsze dla sukcesu i trwałości zawartego porozumienia społecznego.

(a) Jawność

Rozmowy były obserwowane i relacjonowane zarówno przez media reżimowe, jak i nasze – opozycyjne, działające wówczas jeszcze w konspiracji. Jawność rozmów to pierwszy i podstawowy warunek ich społecznej legitymizacji.

Jawność spowodowała, że od pierwszej chwili strony musiały uczynić tematem rozmów to, co obywatele uznają za najważniejsze nie tylko dla ich sytuacji, ich losu, ale i całego państwa. Dla obywateli musi być bowiem jasne, że rozmawia się o problemach, które właśnie ich dotyczą. Tylko wtedy poprą porozumienie.

(b) Określenie stron biorących udział w rozmowach

Konieczne było już na wstępie rozstrzygnięcie, ile stron spotyka się przy Okrągłym Stole, czyli kto bierze udział w rozmowach. Obok generała Czesława Kiszczaka zasiedli jego koalicjanci z parlamentu, oficjalne związki zawodowe i reprezentanci różnych innych koncesjonowanych partii i organizacji. To była jednak wewnętrzna decyzja strony rządowej. Po stronie solidarnościowo-opozycyjnej był z tym kłopot. Należało rozstrzygnąć, kto będzie brał udział w obradach plenarnych, a kto w zespołach problemowych. Po latach trzeba stwierdzić, że zbyt szczupła była po stronie opozycyjnej reprezentacja kobiet.

(c) Zasada monitorowania absencji

Z punktu widzenia rozmów oraz ewentualnego porozumienia ważne jest nie tylko, kto jest przy stole, ale też kogo nie ma. Po stronie opozycyjno-solidarnościowej rozważano konsekwencje nieobecności pięciu osób. Najistotniejszą osobą był Leszek Moczulski. Jego partia – Konfederacja Polski Niepodległej była dostatecznie liczna i sprawna organizacyjnie, aby podważyć „rozmowy Okrągłego Stołu” w oczach opinii publicznej. Jacek Kuroń przekonał Leszka Moczulskiego, by zgodził się poprzeć Okrągły Stół. Drugą ważną osobą był Bogdan Borusewicz. Jako faktyczny organizator strajku sierpniowego i twórca 21 postulatów miał ogromny autorytet. Jednak odmówił uczestnictwa w rozmowach. Swój stosunek do ewentualnego porozumienia uzależnił od wyniku rozmów i ostatecznie ten wynik zaakceptował. Trzecią osobą był ówczesny szef Niezależnego Zrzeszenia Studentów (może warszawskiego NZS, ale to był Mariusz Kamiński), który odmówił udziału w obradach, uzasadniając decyzję tym, że te rozmowy uważa wręcz za zdradę. Na szczęście nie wszyscy działacze NZS podzielali tak radykalne stanowisko. Czwartą postacią był Kornel Morawiecki, który kierował Solidarnością Walczącą. Utworzył ją w stanie

wojennym jako reakcję na, jak twierdził, zbyt miękkie stanowisko i metody walki. Nigdy jednak nie wystąpił otwarcie z żadnym radykalniejszym programem, a to pozwoliło uznać, że choć głosi radykalny sprzeciw wobec Okrągłego Stołu, to jednak nie zdoła zorganizować skutecznej społecznie akcji dyskredytowania obrad, co ostatecznie się potwierdziło.

Wreszcie byli to też bracia Kaczyńscy, których obecność przy stole głównym mogła wpłynąć na system polityczny państwa i szczególnie na kulturę politycznej rywalizacji. Chodzi o Jarosława Kaczyńskiego, który mógł zasiąść przy stole głównym, ponieważ otrzymał taką ofertę. Postawił jednak warunek, że muszą być razem z Lechem. Żądanie to należy zrozumieć, bowiem obaj należeli do najściślejszego grona, którego decyzje pozwoliły rozpocząć rozmowy. Liczba miejsc była jednak ściśle limitowana i taki warunek okazał się niewykonalny. Jarosława i Lecha Kaczyńskich mimo to nie zabrakło w rozmowach. Lech był jednym z najważniejszych uczestników zespołu do spraw pluralizmu związkowego i uczestnikiem pertraktacji w Magdalence, gdy dochodziło do impasu w rozmowach. Jarosław uczestniczył zaś w rozmowach zespołu do spraw reform politycznych oraz podzespołu do spraw reform prawa i sądów.

(d) Kluczowa rola świadka

Uczestnicy tamtych zdarzeń²¹ byli świadomi, że trzeba uzgodnić i zdecydować, kto powinien być świadkiem rozmów. Taki świadek był niezwykle istotny i miał ogromną rolę do odegrania. Miał nie tylko dać świadectwo prawdzie, ale także pomóc stronom zadbać o to, aby rozmowy nie zostały rozsadzone przez egoizm, chore ambicje, brak politycznego realizmu rozmówców. Obecność świadka miała też spowodować, że to będzie rozmowa, a nie zmowa. Obecni przy rozmowach przedstawiciele Kościoła katolickiego odgrywali rolę obserwatorów i byli do zaakceptowania przez obie strony; reprezentowany był przez księży: Bronisława Dembowskiego i Alojzego Orszulika. Kościół Ewangelicko-Augsburski reprezentował biskup Janusz Narzyński. Krytycy porozumienia pomijają milczeniem istotny fakt: uznanie i radość z wyników rozmów papieża Jana Pawła II.

(e) Neutralność miejsca rozmów i odpowiedni gospodarz

Istotne dla obrad było wybranie miejsca spotkań, a tym samym przyznanie komuś roli gospodarza rozmów. To on odpowiadał za warunki prowadzenia obrad i miał decydujący wpływ na kształtowanie klimatu spotkań.

Z perspektywy czasu widać, że akceptacja przez stronę solidarnościowo-opozycyjną Pałacu Namiestnikowskiego i Magdaleny jako miejsc rozmów oraz Kiszczaka jako gospodarza – było błędem opozycji. Pałac był symbolem carskiej, obcej

²¹ Zbigniew Bujak jako jeden z liderów Solidarności był uczestnikiem obrad Okrągłego Stołu.

Polakom władzy. Do tego żyrandole, marmury, dywany oraz celebra związana z tym miejscem były postrzegane jako atrybuty złej władzy komunistycznej. Tymczasem Solidarność była zakorzeniona w zakładach pracy, w gospodarstwach rolnych, w rzemieślniczych warsztatach, w naukowych pracowniach i salach wykładowych. Telewizyjny obraz z rozpoczęcia rozmów okrągłostołowych był dysonansem.

Kiszczak dobrze wiedział, że dla przywódców opozycji podanie mu ręki na powitanie będzie swoistym rodzajem uznania władzy. Najmocniej odczuli ten wymiar „uścisku” ci ludzie konspiracji, którzy siedzieli w więzieniach i aresztach.

Wybór miejsca rozmów i gospodarza ma także znaczenie symboliczne. Wydaje się, że lepszymi miejscami do rozmów o problemach państwa i prawach obywateli byłyby: Polska Akademia Nauk, Uniwersytet Warszawski czy Biblioteka Narodowa. Także szefowie tych instytucji byłiby lepszymi gospodarzami.

(f) Rola radykałów

Architekci Okrągłego Stołu mieli (na szczęście) świadomość, że jeśli radykałowie nie będą przy Stole, to będą przeciw niemu. Jeden z autorów tego tekstu (Zbigniew Bujak) był uważany za radykała, a nawet w jakimś sensie przywódcę rozmaitych radykalnych nurtów w Solidarności. Jego obecność przy Okrągłym Stole była argumentem dla wątpiących, by akceptować rezultaty porozumień. Podobnie wyglądała sprawa z Władysławem Frasyniukiem i innymi konspiracyjnymi przywódcami Solidarności.

Po latach Zbigniew Bujak o swojej roli i jej następstwach w rozmowach Okrągłego Stołu mówi gorzko:

Działiałem w przekonaniu, że w warunkach zwycięstwa, w kraju demokracji i wolnego rynku, w państwie reformującym swoje służby i całą administrację, bez problemu znajdziemy zadania dla najbardziej oddanych, sprawdzonych, godnych najwyższego zaufania „żołnierzy solidarnościowej konspiracji”. Pomyliłem się straszliwie. Żaden premier, żaden solidarnościowy minister, wojewoda czy inny urzędnik nie zamierzał poświęcać swego „cennego” czasu tym, którym *de facto* zawdzięczał stanowisko.

Być może ten stan rzeczy był źródłem późniejszych podziałów, tak dziś silnych, że często dawni działacze opozycyjni nie są w stanie z sobą rozmawiać. I w tym sensie Solidarność poniosła klęskę, ale jednocześnie Polska jest coraz zasobniejsza i dla wielu ludzi jest miejscem realizacji ich aspiracji, a nawet marzeń.

Podsumowanie

Przy Okrągłym Stole porozumiały się dwie zwaśnione strony: komunistyczna władza i opozycja. Efekt tego porozumienia jest w niektórych środowiskach politycznych kontestowany, ba! kontestowane jest czasami także samo porozumienie. Naszym zdaniem wystarczy rozejrzeć się po świecie i przywołać te kraje, w których Okrągłego Stołu nie było. Porozumienia społeczne zabrakło w Syrii, na Białorusi, Ukrainie, w Egipcie czy Libii i w wielu innych miejscach. Warto także pamiętać, że porozumienie to raczej nowa w polskiej tradycji metoda rozwiązywania wewnętrznych sporów. Do tej pory raczej były to powstania zbrojne, w większości przegrane, które pochłonęły wiele ofiar.

Proces, w którym idea walki zbrojnej ustępuje metodom, w których nie przelewa się krwi obywateli, takim jak strajki, negocjacje, porozumienia – wymaga zapewne jeszcze wielu badań. Zbigniew Bujak nie ukrywa, że do niego, elektryka z Ursusa, idea walki bez przemocy trafiła dzięki zorganizowanej grupie inteligencji. Ten sposób działania nie był jedynie polską specjalnością. W naszej części Europy były to: Komitet Obrony Robotników w Polsce, Karta 77 w Czechach i Słowacji, a w Związku Radzieckim – Komitety Praw Człowieka na czele z Andriejem Sacharowem.

Upodmiotowienie nie realizuje się jednak samo z siebie. Łatwo rozbudza się nadzieje obywateli, gromadzi się ich na strajku, na manifestacji, ale to nie zawsze jest droga pokojowych rewolucji. Potrzeba godności może także kierować na drogę terroru. Przywódcy opozycji w Polsce częściej zachęcali do zakładania komitetów strajkowych, niż do robienia bomb.

Bardzo trudno jednak sprawić, by indywidualna potrzeba godności realizowała się poprzez konkretne mechanizmy rządzenia państwem, poprzez właściwe zarządzanie jego administracją i służbami. Dopóki nie umiemy jasno i zrozumiale tego opisać, nie potrafimy doradzić przywódcom zwyczajnych rewolucji, co i jak powinni robić, pełniąc funkcję prezydenta, premiera czy ministra. Nie mając wiedzy i umiejętności, jak wprowadzać mechanizmy podmiotowego rządzenia, będą, jak ich obaleni poprzednicy, nakazywać, zakazywać, ścigać, karać, więzić. Zamiast szukać przyczyn niepowodzeń i wyciągać z tego wnioski dla siebie, będą upatrywać winnych gdzie indziej i wyciągać konsekwencje w stosunku do innych (karać). Szybko zaczną być postrzegani jako może trochę lepsza, ale tylko wersja, swoich obalonych przeciwników.

Doświadczenie podmiotowości rodzące się z „umowy społecznej” wymaga od elit całkowitej zmiany sposobu rządzenia w państwie²² oraz zarządzania jego służbami i administracją²³. W Europie Zachodniej już w okresie międzywojennym wy-

²² Rozumiemy to pojęcie tak, jak pojmował je choćby Max Weber w odniesieniu do państwa jako wielkiej organizacji.

²³ Odwołujemy się do klasycznego pojmowania zarządzania organizacjami, które proponowali jego twórcy – Henri Fayol, Frederick Winslow Taylor i inni.

pracowano zasadę subsydiarności (to idea autorstwa chrześcijańskich demokratów). Usługowa rola administracji publicznej, czyli Civil Service, kształtowała się w Europie i Ameryce od XIX wieku, ale korzenie tej praktyki publicznej zaczynają się już w średniowiecznych miastach włoskich (zob. Geremek, 2015)²⁴.

Po II wojnie światowej przeprowadzono w wielu krajach Europy głębokie reformy różnych sfer życia społecznego, gospodarczego, a także administracji publicznej. Zawsze reformy te były rezultatem wielostronnych konsultacji i umów społecznych z partnerami społecznymi. Także i dziś takie podejście do reform może i powinno być inspiracją i drogą do zmian w krajach posttotalitarnych. Warto przypomnieć, że po II wojnie światowej Niemcy przeprowadziły udaną transformację od nazistowskiego totalitaryzmu do liberalnej demokracji, i pod tym choćby względem mogą być wzorem systemowego przeobrażenia.

Wydaje się, że przytoczone w tym artykule przykłady ukazujące ideę i zasady porozumienia dowodzą, że doświadczenia europejskie należą do nadzwyczaj unikatowych w tym zakresie. Polskie doświadczenie i dorobek ruchu społecznego „Solidarność” wpisuje się w tę tradycję. Wydaje się, że wskazane tutaj przykłady pozytywnie weryfikują sformułowany we wstępie problem badawczy, że porozumienie może być zarówno skuteczną, jak i etyczną formą zarządzania procesami i organizacjami społecznymi.

Bibliografia

- Bereszyński Z. (2020). *Rewolucja „Solidarności” w województwie opolskim 1980–1990. Historia ilustrowana regionu w czasie przełomu*. T. 1–3. Opole: Instytut Śląski.
- Crozier M. (1967). *Biurokracja. Anatomia zjawiska*. Przeł. S. Łypacewicz. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Czarniawska B. (2010). *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Drucker P.F. (2005). *Praktyka zarządzania*. Przeł. T. Basiuk, Z. Broniarek, J. Gołębiowski. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Gabriel Y. (2000). *Storytelling in Organizations: Facts, Fiction and Fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Geertz C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Hofstede G. (2007). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Przeł. M. Durska. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jakubowska-Branicka I. (2000). *Czy jesteśmy inni? Czyli w poszukiwaniu absolutnego autorytetu*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski. Instytut Stosowanych Nauk Społecznych.

²⁴ Opis tego procesu odnajdujemy w pracach Bronisława Geremka. Władze miast, szczególnie włoskich, zatrudniały urzędników, których jedynym celem było rozwiązywanie problemów bezdomnych i bezrobotnych (włóczęgów). Urzędnicy ci musieli skoordynować swoje działania jednocześnie w wielu miastach. Właśnie to zadanie, zrozumieć i rozwiązać problem danej grupy obywateli, można wskazać jako przełom i pierwszy krok ku zasadzie „usługowej roli administracji publicznej”. Zob. <https://www.geremek.pl/assets/files/ksiazki/Rozmowy%20polskie%20Geremek.pdf>.

- Koralewicz J., Ziółkowski M. (2003). *Mentalność Polaków. Sposoby myślenia o polityce, gospodarce i życiu społecznym 1988–2000*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar. Collegium Civitas Press.
- Krzemiński I. (2013). *Solidarność. Niespełniony projekt polskiej demokracji*. Gdańsk: Europejskie Centrum Solidarności.
- Magala S. (2009). *The Management of Meaning in Organizations*. New York: Palgrave Macmillan.
- Malinowski B. (2001). *Wolność i cywilizacja*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Martyniak Z. (1999). *15 pionierów zarządzania*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Antykwa.
- Nierenberg B. (2013). *Od redaktora naukowego*. „Problemy Zarządzania”, 4(11), s. 5–8.
- Osborne D., Gaebler T. (1992). *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*. Poznań: Media Rodzina of Poznań.
- Putnam R.D. (1995). *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*. Przeł. J. Szacki. Kraków–Warszawa: Znak; Fundacja im. Stefana Batorego.
- Środa M. (1993). *Idea godności w kulturze i etyce*. Warszawa: Wydział Filozofii i Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego.
- Wujec L. (2013). *Związki przyjacielskie. Rozmawia Michał Sutowski*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Zawadzki M. (2015). *Autoetnografia*. W: M. Kostera (red.). *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- Zienkiewicz K. (2011). *Andrzej Stelmachowski – pragmatyczny polityk. Szkic do biografii. Rozmowy z profesorem*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Łośgraf.

Akty prawne

- Konstytucja Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej uchwalona przez Sejm Ustawodawczy w dniu 22 lipca 1952 r. Dz.U. 1952 nr 33 poz. 232.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r. Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483.
- Ustawa z dnia 10 lutego 1976 r. o zmianie Konstytucji Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej. Dz.U. 1976 nr 5 poz. 29.

Netografia

- Bauman Z., <http://www.dwutygodnik.com/artukul/2580-europejski-kongres-kultury-inauguracyjny-wyklad-prof-baumana.html> (dostęp: 10.04.2021).
- https://pl.wikipedia.org/wiki/21_postulatów_MKS (dostęp: 4.06.2020).
- <https://forsal.pl/gospodarka/pkb/artykuly/7746726,mapa-dobrobytu-unia-europejska-pkp-per-capita-eurostat-rzeczywista-konsumpcja-prywatna.html> (dostęp: 12.04.2021).
- <http://www.americassurvivalguide.com/social-compact.php> (dostęp: 16.04.2021).

