Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie
Kolegium Mediów i Komunikacji Społecznej

Rozprawa doktorska

Podmiotowość komunikacyjna i funkcjonowanie Rady Dialogu Społecznego w zmediatyzowanej sferze publicznej w latach 2015–2019

Konrad Ciesiołkiewicz

Promotor:
dr hab. Dariusz Tworzydło, prof. UW

Rzeszów 2021

Spis treści

Streszczenie 7
Summary 8

Wstęp 9

Rozdział 1. Idea dialogu społecznego i jej znaczenie w systemie politycznym 19
1.1. Różne oblicza dialogu 20
1.1.1. Dialog jako spotkanie osób 22
1.1.2. Dialog jako dyskurs 24
1.1.3. Dialog jako metoda rozwiązywania konfliktów 26
1.1.4. Dialog jako istota demokracji 29
1.1.5. Dialog jako metoda komunikowania się organizacji z otoczeniem 32
1.1.6. Dialog jako pułapka 35
1.2. Ideowo-historyczne tło dialogu społecznego 39
1.3. Dialog społeczny jako integralna część systemu politycznego 47
1.4. Dialog obywatelski 59
1.5. Dialog społeczny w Unii Europejskiej 68
1.6. Dialog społeczny jako przestrzeń moralna 75

Rozdział 2. Dialog społeczny w Polsce 85
2.1. Dziedzictwo „Solidarności” 86
2.1.1. Dialogiczny model prac programowych 86
2.1.2. Program pierwszej „Solidarności” 92
2.1.3. Okrągły Stół jako przykład pokojowego dialogu społecznego 97
2.2. Model społeczno-ekonomiczny Polski po 1989 roku 102
2.2.1. Wybór nastawiony na grę rynkową vs podejście instytucjonalne 102
2.2.2. Polski kapitalizm 105
2.3. Trudności z kapitałem społecznym i społeczeństwem obywatelskim w Polsce 111
2.3.1. Niski poziom zaufania i jego konsekwencja dla społeczeństwa obywatelskiego 112
2.3.2. Teorie wyjaśniające wysoki stopień nieufności w Polsce 117

2.4. Instytucje dialogu społecznego w Polsce do 2015 roku 123
2.4.1. Dwudziestolecie międzywojenne 123
2.4.2. Odradzanie się instytucji dialogu społecznego po 1989 roku 126
2.4.3. Trójstronna Komisja ds. Społeczno-Gospodarczych w latach 1994−2001 129
2.4.4. Trójstronna Komisja ds. Społeczno-Gospodarczych w latach 2001−2015 132
2.5. Polityczny kontekst kadencji 2015−2019 138
2.5.1. Społeczne tło procesów politycznych 139
2.5.2. Dystynktywne cechy obozu rządzącego w latach 2015−2019 141
2.5.3. Relacyjny model przywództwa politycznego 147
2.6. Rada Dialogu Społecznego 152
2.6.1. Prace nad ustawą 153
2.6.2. Zadania, kompetencje i skład 154
2.6.3. Kontrowersje 162

Rozdział 3. Komunikowanie publiczne w warunkach mediatyzacji 165
3.1. Mediokracja jako wyraz mediatyzacji sfery publicznej 166
3.1.1. Podstawowe składowe procesu komunikowania 166
3.1.2. Procesy prowadzące do mediatyzacji sfery publicznej 169
3.1.3. Zjawisko mediatyzacji życia publicznego 174
3.1.4. Nowe formy demokracji 183
3.1.5. Permanentny tryb kryzysowy 189
3.2. Podmiotowość w mediokracji 192
3.2.1. Definicyjne aspekty podmiotowości 192
3.2.2. Podmiotowość komunikacyjna 197
3.2.3. Wzrost znaczenia ruchów społecznych oraz mediów alternatywnych jako przejaw rosnącego stopnia podmiotowości komunikacyjnej 202
3.2.4. Media własne organizacji 209
3.3. Think tanki jako szczególny rodzaj komunikatorów 216
3.3.1. Ogólna charakterystyka think tanków 216
3.3.2. Think tanki w Polsce 219
3.4. Reputacja jako składowa legitymizacji medialnej 222
3.4.1. Reputacja a wizerunek i tożsamość 222
3.4.2. Zaufanie – kluczowa wartość reputacji 227
3.4.3. Reputacja medialna 228

3.5. Specyfika komunikowania instytucji publicznych 235
3.5.1. Władza komunikacyjna instytucji publicznych 235
3.5.2. Media własne instytucji publicznych 239

Rozdział 4. Analiza wyników badań jakościowych i ilościowych 243
4.1. Metodologia badań 244
4.2. Ilościowa i jakościowa analiza mediów 250
4.3. Analiza reputacji medialnej 260
4.4. Analiza modelu komunikacji medialnej RDS.....264
4.4.1. Organizacyjne aspekty zarządzania komunikacją medialną RDS 264
4.4.2. Praktyczne aspekty kompetencji komunikacyjnych RDS – studium przypadku 268
4.4.3. Analiza wybranych mediów własnych i powiązanych z RDS 276
4.5. Model dialogu społecznego realizowany przez RDS w przestrzeni publicznej w opinii kluczowych interesariuszy 287
4.5.1. Aktywność komunikacyjna 287
4.5.2. Rola RDS w przestrzeni publicznej i jej podmiotowość.....292
4.5.3. Aksjologiczne aspekty dialogu społecznego 299

Wnioski i podsumowanie.....302
Podmiotowość komunikacyjna 302
Inkluzywność RDS 311
Władza komunikacyjna jako środek realizacji celów nadrzędnych 316
Pomostowa rola RDS w systemie politycznym 317
Integralność komunikacyjna RDS 319

Załączniki.....323
Bibliografia 339
Wykaz tabel.....359
Wykaz rycin 361

Streszczenie

Rozprawa doktorska podejmuje problematykę podmiotowości komunikacyjnej i funkcjonowania Rady Dialogu Społecznego (RDS) w Polsce w latach 2015–2019 w zmediatyzowanej sferze publicznej. Jej celem jest określenie roli i znaczenia kluczowej instytucji dialogu społecznego w demokracji medialnej. Dynamika zmian społecznych i politycznych związanych z rozwojem technologii informacyjnych stwarza potrzebę redefinicji funkcji komunikacji publicznej, kształtowanej przede wszystkim przez jej medialnie zapośredniczone formy. Kluczowym czynnikiem determinującym działanie demokratycznych instytucji publicznych, w tym instytucjonalnego dialogu społecznego, jest znaczące poszerzenie granic sfery publicznej oraz ciągły przyrost liczby aktorów życia publicznego reprezentujących zróżnicowane grupy interesów, w tym między innymi: ruchów społecznych i organizacji pracowniczych, konsumenckich, samorządowych, rolniczych oraz przedsiębiorców. Odnotowuje się również wzrost komunikacyjnej roli think tanków. Powstają ponadto nowe sojusze i koalicje organizacji społecznych i gospodarczych przybierających nierzadko hybrydowe formy działania bazujące na pozainstytucjonalnej logice ruchów społecznych przy jednoczesnym zakorzenieniu w organizacjach formalnych. Tematem podjętym w pracy jest wymuszane przez procesy mediatyzacji tworzenie przez organizację szerokiej palety mediów własnych w celu skutecznej partycypacji w sferze publicznej. Przejawem dyskursu wokół rosnącej liczby interesariuszy jest pojawiający się coraz częściej postulat poszerzenia granic korporacyjnie rozumianego dialogu społecznego o tzw. dialog obywatelski.

Gruntowne przemiany społeczno-ekonomiczne skutkują wzrostem konfliktów społecznych i politycznych, szczególnie widocznych w obszarze relacji pracowniczych. Unikalnym podmiotem powołanym do łagodzenia napięć, odpowiedzialnym za tworzenie warunków do rozwoju społeczno-gospodarczego, jest właśnie RDS. Do jej zadań należy między innymi: dbanie o pokój społeczny, realizację zasady partycypacji i solidarności w relacjach pracowniczych oraz poprawa polityk publicznych państwa. Aby skuteczne wykonywanie ustawowych zadań Rady było możliwe, należy uwzględnić silnie zmediatyzowane otoczenie. Z tego względu kluczowym zagadnieniem podjętym w dysertacji jest podmiotowość komunikacyjna RDS jako warunek konieczny uzyskiwania i podtrzymywania legitymizacji medialnej, czyli nowej formy uznania prawomocności instytucji. Główna hipoteza poddana w pracy weryfikacji brzmi: RDS charakteryzuje się niskim, niedostatecznym stopniem podmiotowości komunikacyjnej, uniemożliwiającym jej skuteczną realizację celów nadrzędnych.

Rozprawa bada także następujące aspekty funkcjonowania Rady: stopień jej inkluzywności związanej z gotowością włączania nowych partnerów do procesu decyzyjnego, zdolność do korzystania z posiadanej władzy komunikacyjnej w celu realizacji nadrzędnych celów definiowanych przez ustawę oraz Konstytucję RP, faktyczne miejsce i rolę pełnioną w systemie politycznym państwa oraz jej komunikacyjną integralność.

W dysertacji uwzględniono ideowe korzenie dialogu społecznego oraz jego filozoficzne, społeczne i psychologiczne uwarunkowania. Zamieszczono ponadto analizę kształtowania się instytucji odpowiedzialnych za dialog społeczny w Polsce od 1919 roku. Szczególną uwagę zwrócono na inspiracje zawarte w metodzie pracy i komunikowania się masowego ruchu społecznego NSZZ „Solidarność" w latach 1980–1989, a także ramy ustrojowe dla dialogu społecznego definiowane w latach 1989–2019.

Słowa kluczowe: *Rada Dialogu Społecznego, dialog społeczny, mediatyzacja, podmiotowość komunikacyjna, dialog obywatelski, komunikacja publiczna.*

The Social Dialogue Council's communication subjectivity and functioning in the mediatised public sphere, 2015–2019

Summary

This doctoral dissertation addresses the question of the Social Dialogue Council's communication subjectivity (Rada Dialogu Społecznego, or RDS) and how the RDS operated in Poland in 2015–2019 in the mediatised public sphere. The work aims to describe the role and place fulfilled by this key institution of social dialogue in our media-driven democracy. The dynamics of social and political changes connected with the development of information technologies creates the need to redefine the function of public communication, which is shaped primarily by its media-intermediated forms. A key factor determining the functioning of democratic public institutions, including institutional social dialogue, is the significant expansion of the boundaries of the public sphere and continual growth in the number of new actors in public life representing diverse interest groups, including social movements and labour, consumer, local-government, agricultural and business organisations. The growth in think tanks' communication role is also noted. New alliances and coalitions of social and economic organisations are emerging, not infrequently taking on hybrid forms of operation based on the non-institutional logic of social movements, while simultaneously being rooted in formal organisations. Another subject addressed in the work is the way mediatisation processes force an organisation to create a broad palette of its own media if it is to participate effectively in the public sphere. One manifestation of the discourse concerning the growing number of stakeholders is the increasingly frequent broadening of the boundaries of corporately-understood social dialogue to include so-called civic dialogue.

Fundamental social-economic changes are also causing growth in social and political conflicts, which is particularly visible in the sphere of labour relations. The RDS is a unique entity created precisely to reduce tensions, responsible for creating the conditions for social-economic development. Its tasks include preserving social harmony, implementing the principles of participation and solidarity in labour relations, and improving public policy.

For the Council to perform these tasks in light of the strongly mediatised environment, one key issue, which the dissertation addresses, is how the RDS's subjectivity as a communicator is a necessary condition for achieving and maintaining a new form of recognition of an institution's legitimacy: media legitimisation. The main hypothesis verified in the work is: The RDS is characterised by a low, insufficient rate of communication subjectivity, making it impossible for the Council to achieve its overarching goals. The dissertation also researches the following aspects of the Council's functioning: the degree of its inclusiveness related to readiness to include new partners in the decision-making process; its ability to use its communications authority for the purpose of achieving its overarching goals defined by statute and by the Polish Constitution; its actual place and role fulfilled in the state's policy system; and an assessment of the integrity and coherence of its communications.

The dissertation takes into account the ideological roots of social dialogue and its philosophical, social and psychological conditions. It contains an analysis of how the institutions responsible for social dialogue have developed in Poland since 1919. It draws particular attention to the inspirations contained in the operating and communications methods of the Solidarity mass social movement in 1980–1989, as well as the systemic framework for social dialogue defined in 1989–2019.

Keywords: *Rada Dialogu Społecznego, Social Dialogue Council, social dialogue, mediatisation, communication subjectivity, civic dialogue, public communication.*

Wstęp

Przedmiotem niniejszej rozprawy jest podmiotowość komunikacyjna i funkcjonowanie Rady Dialogu Społecznego (RDS) w latach 2015–2019 jako kluczowego podmiotu instytucjonalnego dialogu społecznego w Polsce. Analizie poddano również jej otoczenie, uwzględniając uwarunkowania historyczne, społeczne, polityczne oraz wynikające z nich modele kultury i przywództwa politycznego. Ocena działań RDS i jej rola w systemie politycznym odczytane zostały przez pryzmat zmediatyzowanej sfery publicznej. Celem pracy jest określenie funkcji pełnionych przez instytucje dialogu społecznego w demokratycznej formie sprawowania władzy z dominującym komponentem medialnym prowadzącym do formułowania koncepcji demokracji medialnej, w której komunikacja publiczna instytucji kształtowana jest przede wszystkim przez jej medialne zapośredniczenie. Kluczowym determinantem funkcjonowania współczesnych podmiotów dialogu społecznego jest znaczące poszerzenie sfery publicznej oraz zmieniająca się dynamika rozwoju nowych ruchów społecznych i organizacji reprezentujących coraz bardziej zróżnicowane grupy interesów, wyrażających wolę partycypacji w procesach decyzyjnych. Tło instytucji dialogu społecznego od początku ich istnienia stanowią przemiany przemysłowe, szczególnie w zakresie ich wpływu na relacje pracownicze. Dostrzeżenie tych przemian i udzielenie funkcjonalnej odpowiedzi na potrzeby artykułowane przez nowych aktorów jest głównym wyzwaniem, przed jakim stoi obecnie RDS.

Wprowadzając do problematyki rozprawy, należy zauważyć, że dynamika wzrostu gospodarczego związanego z przemianami technologicznymi opisywana jest przez wielu ekspertów w języku „czwartej rewolucji przemysłowej". Rozwój urządzeń mobilnych połączonych jedną siecią oraz sztucznej inteligencji prowadzi do tempa zmian niespotykanego dotychczas w historii ludzkości[1]. Obszarem podlegającym redefinicji są szeroko pojęte stosunki pracy. Franco Berardi przyczyny tego stanu rzeczy na przełomie kilkudziesięciu ostatnich lat widzi w: 1) szybkim rozprzestrzenianiu się technologii cyfrowych zmieniających produktywność i łańcuchy produkcji; 2) upadku modeli opartych na hierarchicznych strukturach zarządzania (typowych dla fabryk); 3) wzroście aspiracji społecznych nastawionych na samorealizację; 4) przekierowaniu funkcji produkcyjnych pracy na zasoby intelektualne, czego przykładem jest szeroka skala modeli opartych na produkcji informacji i wykorzystywanie psychicznych zasobów pracowników (przemysł medialny, gospodarka oparta na wiedzy); 5) atomizacji pracowników

[1] K. Schwab, *The Fourth Industrial Revolution*, Currency Books, New York 2016, s. 9.

i rosnącej skali postaw indywidualistycznych, co skutkuje osłabieniem wspólnotowo rozumianych interesów i prowadzi do większych kosztów społecznych[2].

Ważnym procesem, na który w rozprawie zwrócono szczególną uwagę, jest mediatyzacja życia publicznego. W jej konsekwencji obywatele, wykorzystując szeroką paletę narzędzi komunikacyjnych, uczestniczą w polityce, gospodarce, kulturze i życiu społecznym. Proces mediatyzacji, na którego tle przeanalizowano aktywność RDS, związany jest także z założeniem, iż komunikacja stanowi podstawowe źródło informacji i wiedzy o otaczającej nas rzeczywistości[3]. Jest niezbędna do osiągania różnorodnych celów jednostek, grup społecznych oraz instytucji i władz publicznych. Dla zobrazowania zmediatyzowanego systemu politycznego w rozprawie użyto sformułowania „demokracja medialna", wskazując na współczesną nierozerwalność sfery publicznej i medialnej.

Tak ujęta przestrzeń publiczna wskutek znaczących ułatwień w komunikowaniu się jednostek i poszczególnych grup implikuje pojawianie się nowych zorganizowanych aktorów życia publicznego. W rozprawie podjęto ten temat przede wszystkim ze względu na wpływ, jaki wywierają oni na instytucje publiczne. Przybiera on formę postulatów poszerzania instytucji dialogu społecznego o wymiar aktywności obywatelskiej. Mamy do czynienia z dużą dynamiką rozwoju nowych ruchów społecznych, które jako pierwszy w taki sposób skategoryzował Claus Offe. Jednoznaczne nastawienie na dążenie do zmian społecznych czyni z nich mechanizm formowania aksjologii i zasad życia społecznego. Jako konstytutywne cechy nowych ruchów społecznych wskazać należy:

1. Deinstytucjonalizację działalności, która polega na przekraczaniu barier funkcjonowania w ramach hierarchicznych organizacji, partii politycznych czy związków zawodowych.
2. Przełamywanie podziału na to, co prywatne i publiczne oraz formalne i nieformalne, oraz dążenie do upolityczniania wszystkich obszarów życia. Jednoznacznym adresatem działań ruchów społecznych są instytucje państwa.
3. Wykorzystywanie efektu synergii z wieloma innymi sieciami społecznymi, międzynarodowymi i globalnymi.
4. Charakterystyczne akcenty altruistyczne, socjokulturowe i prospołeczne, objawiające się w próbach realizacji nie tylko interesów uczestników ruchów, ale szerzej – społeczności. Werbalizowany lub nie komponent dobra wspólnego i poszerzanie perspektywy w toku podejmowania działań.

---

[2] F. Berardi, *The Soul at Work. From Alienation to Autonomy*, Semiotext(e), Los Angeles 2009, s. 94–96.
[3] T. Sasińska-Klas, *Mediatyzacja a medializacja sfery publicznej*, „Zeszyty Prasoznawcze" 2014, t. 57, nr 2(218), s. 163.

5. Przekraczanie granic ideologicznych. Szczególna trudność związana jest z odczytywaniem ruchów społecznych przez tradycyjny podział na lewicę, prawicę czy centrum[4].

W niniejszej rozprawie zauważono również, że wiele ruchów społecznych funkcjonuje w pełnej symbiozie z mediami alternatywnymi lub same definiują się jako media o takim charakterze. W przeciwieństwie do ruchów tradycyjnych oraz organizacji, sam proces ich tworzenia i metoda działania uznawane są za przekaz i świadectwo wartości komunikowanych światu poprzez zaangażowanie spójne z własnymi przekonaniami[5]. Rozwój sieciowych ruchów traktować można jako wskaźnik dynamiki zmian społecznych. Poprzez swoją ekspansję i ciągłe eksperymentowanie wywierają znaczący wpływ na modyfikowanie modeli zarządzania sformalizowanych organizacji starego typu (związki zawodowe, organizacje pracodawców, partie polityczne, instytucje publiczne i wiele innych), które – wyposażone w narzędzia stwarzane przez nowe media – próbują dopasowywać się do wymogów demokracji medialnej, budując sieć własnych mediów w postaci witryn internetowych, blogów, sieciowych kanałów telewizyjnych oraz prowadząc konta w mediach społecznościowych. Jednym z najciekawiej rozwijających się podmiotów komunikacyjnych, których działalność analizowano w niniejszej rozprawie, są think tanki. Pełnią one rolę swoistych kreatorów idei oraz organizatorów narracji wpływających na polityki publiczne państwa. Wiele z nich powiązanych jest także z ruchami społecznymi, gdzie występują jako zaplecze eksperckie. Powstają też formy hybrydowe organizacji, czemu sprzyja sieciowa natura działania oparta na szerszym zakresie aktywności podejmowanych zarówno online, jak i offline, wymagających zawierania wielu sojuszy i dysponowania bazą w postaci formalnych instytucji włączających się w działania ruchów. Niektóre nowe organizacje pracownicze, ekologiczne, konsumenckie i rzecznicze w zakresie praw człowieka pomimo formalnego kształtu instytucjonalnego w swoich działaniach bardziej przypominają demokratyczne ruchy społeczne (aktywność w sieci, kolegialne modele zarządzania, odrzucanie ról ambasadorów grup społecznych, budowanie platformy do uczestnictwa i ekspresji własnych przekonań). Przykładem takiej instytucji jest Ogólnopolski Związek Zawodowy „Inicjatywa Pracownicza" uwzględniony w rozprawie w gronie kluczowych interesariuszy RDS.

Co szczególnie ważne z perspektywy tematu pracy, działania ruchów zazwyczaj przyjmują formę kontestacji obecnego *status quo*, w tym instytucjonalnego dialogu społecznego. Tym

---

[4] I. Kapsa, *Nowe ruchy społeczne i ich wpływ na funkcjonowanie systemów politycznych*, [w:] red. K. Kamińska-Karolczuk, M. Mielewczyk, R. Ożarowski, *Uczestnictwo polityczne w ujęciu teoretycznym i praktycznym*, Athenae Gedanenses, Gdańsk 2017, s. 235–236.

[5] M. Hoffman, *Protesters Debate What Demands, if Any, to Make*, https://www.nytimes.com/2011/10/17/nyregion/occupy-wall-street-trying-to-settle-on-demands.html?referringSource=articleShare (data dostępu: 19.01.2021).

samym zwiększają skalę konfliktów społecznych. Co ciekawe, kwestie pracownicze pojawiają się w agendzie niemal wszystkich wielkich ruchów kontestacyjnych, nawet jeśli ich pochodzenie związane jest z pozornie innymi obszarami[6]. Oddolne inicjatywy oraz rosnące znaczenie nowych mediów rozumiane są przez ekspertów jako coraz ważniejsze przestrzenie do prowadzenia dyskursu pracowniczego na każdym poziomie, legitymizowania kampanii na rzecz praw pracowniczych, łączenia mniejszych grup oraz pojedynczych aktywistów z szerszymi ruchami poza tradycyjnie pojętym miejscem pracy. Nowe media postrzegane są przez organizacje krajowe i zagraniczne także jako miejsce reformujące dotychczasowe rozumienie instytucjonalnego dialogu społecznego, które sprowadza go bliżej pracowników. Dają one szansę na osobiste zabranie głosu, z pominięciem liderów, oficjalnych „rzeczników" pełniących rolę gatekeeperów, ale również zmieniają rolę rad pracowniczych na poziomie zakładowym i wywierają presję na uwzględnianie opinii pracowniczych w procesach decyzyjnych[7].

W rozprawie przeanalizowano także, jak bardzo zmienia się przeznaczenie komunikacji publicznej, którą określić można jako komunikację służącą podtrzymywaniu więzi społecznych, godzeniu zróżnicowanych interesów oraz sprzecznych oczekiwań aktorów systemu politycznego, stwarzaniu przestrzeni do artykułowania opinii, stanowisk, poszerzaniu świadomości społecznej, wzmacnianiu opinii publicznej i wspieraniu uporządkowanego procesu zmiany społecznej[8]. W szerszym rozumieniu komunikacja publiczna postrzegana jest zatem w niniejszej pracy jako:

1. Instrument polityk publicznych, w szczególności polityki społecznej: publikowanie informacji z użyciem wszystkich dostępnych środków społecznego przekazu, kierowanej do szerokiej publiczności i zróżnicowanych grup społecznych oraz osób indywidualnych[9].
2. Instrument władzy instytucji publicznych oraz innych podmiotów komunikujących: gromadzenie i przetwarzanie informacji, wytwarzanie na ich podstawie wiedzy i prowadzenie dyskursu, a więc narracji formującej określony sposób myślenia o sprawach publicznych. Założenie to oznacza, że sfera publiczna oraz wartości kluczowe dla społeczeństwa w ogromnej mierze wytwarzane są przez język oraz sposób komuniko-

[6] A. Potasińska, *Współczesny rynek pracy – ruchy społecznego sprzeciwu*, [w:] red. T. Maślanka, R. Wiśniewski, *Kultury kontestacji. Dziedzictwo kontrkultury i nowe ruchy społecznego sprzeciwu*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2015, s. 45–53.
[7] E. Peruffo, R.R. Contreras, D. Molinuevo, L. Schmidlechner, *Digitisation of processes. Literature review*, s. 10, https://euagenda.eu/upload/publications/untitled-150329-ea.pdf (data dostępu: 19.01.2021).
[8] Definicja ta opiera się na koncepcjach komunikowania politycznego i publicznego sformułowanych przez Roberta E. Dentona i Gary'ego C. Wooda oraz Bogusławę Dobek-Ostrowską (zob. rozdział trzeci).
[9] M. Polak, *Zasady i instrumenty polityki społecznej*, [w:] red. R. Gabryszek, D. Magierka, *Wprowadzenie do polityki społecznej*, Difin, Warszawa 2009, s. 48.

wania się – toczenia stałego dyskursu publicznego[10]. Właściwe komunikowanie się powinno być nastawione na kształtowanie środowiska poznawczego uczestników sfery publicznej, składającego się ze „wspólnych treści, znaczeń, postaw i wartości, które podmioty współtworzą w trakcie komunikowania"[11].

W rozprawie zauważa się, że rosnąca skala konfliktów obniża poziom zaufania społecznego i rodzi nowe dylematy związane z podejściem do konsensusu społecznego oraz niezbędnym stopniem inkluzywności instytucji publicznych. Leszek Koczanowicz twierdzi, że podstawową funkcją dialogu w polityce jest nie tyle pełne porozumienie (konsensus), co jak najszersze rozumienie i uznanie zróżnicowanych potrzeb społecznych. „Na pewno nie jest rzeczą łatwą wyobrazić sobie instytucje demokratyczne, które byłyby w stanie wchłonąć potencjał tkwiący w niezadowoleniu i przekształcać go w pozytywną energię, która posłuży lepszemu zrozumieniu"[12]. Za Francisem Fukuyamą można powiedzieć, że głównym czynnikiem wzmacniającym konflikty jest rosnąca potrzeba wielu grup społecznych do bycia uznanymi i zrozumianymi. Jest nią także potrzeba doprowadzenia do swoistej dystrybucji godności, wymagającej włączania nowych środowisk społecznych jako równoprawnych podmiotów do dialogu odbywającego się w sferze publicznej, również tej zapośredniczonej medialnie. Fukuyama, przywołując greckie słowo *thymos* – oznaczające tę część duszy, która charakteryzuje się nieustającą potrzebę uznania – widzi w tym poważne zagrożenie dla pokoju społecznego. *Thymos* posiada dwie pojęciowe implikacje: „izotymię" – chęć uznania na równi z innymi, oraz „megalotymię" – potrzebę bycia szanowanym bardziej niż inni[13]. Próba uzyskania właściwego balansu między tymi dwiema częściami natury wymaga sprawności i inkluzywności instytucji publicznych.

Unikalnymi podmiotami powołanymi do moderowania konfliktów społecznych i dbania o społeczny pokój są instytucje dialogu społecznego wywodzące się z XIX-wiecznej idei korporatyzmu łagodzącego napięcia między czynnikami pracy i kapitału. W polskich warunkach są one silnie zakorzenione w najnowszej historii państwa – w dorobku programowym i metodycznym masowego ruchu społecznego NSZZ „Solidarność" z lat 1980–1989 oraz w transformacji ustrojowej. Ich unikalność związana jest również z oczywistym faktem odwoływania się do dialogu, który – wedle przedmiotowych rozważań – stanowi jedną z najbardziej inspirujących wartości i idei społecznych, o niezwykle szerokim wachlarzu

[10] B. Widdowson, *Zwrot kulturowy, poststrukturalizm i polityka społeczna*, [w:] red. M. Lavalette, A. Pratt, *Polityka społeczna. Teorie. Pojęcia. Problemy*, Difin, Warszawa 2010, s. 205–206.
[11] M. Hetmański, *Świat informacji*, Difin, Warszawa 2015, s. 137.
[12] L. Koczanowicz, *Polityka dialogu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 207.
[13] F. Fukuyama, *Tożsamość. Współczesna polityka tożsamościowa i walka o uznanie*, Rebis, Poznań 2019, s. 17.

definicyjnym. Odzwierciedla on antropologiczną wizję człowieka reprezentowaną przez różne nurty filozoficzne, a także – czego dowodzą nauki psychologiczne – potencjalną relację kojarzoną z przyjazną cechą stosunków społecznych. Instytucje dialogu społecznego pełnią rolę pomostową w systemie politycznym, przekształcając niezbędne dla trwania i rozwoju demokracji konflikty społeczne w konstruktywne rozwiązania i polityki publiczne. Stopień ich podmiotowości wymaga stałej troski ze strony władz państwa i społeczeństwa[14].

W demokracji medialnej kluczowym przymiotem instytucji publicznych – obok podmiotowości politycznej, prawnej i społecznej – powinna być podmiotowość komunikacyjna powiązana ze sprawczością, celowością, refleksyjnością, poczuciem aksjologicznej odrębności i zdolności utrzymywania równowagi między samodzielnie kreowaną agendą publiczną (wpływaniem) a posłuszeństwem wobec władzy państwowej. Niski stopień podmiotowości komunikacyjnej grozi faktyczną alienacją podmiotu z przestrzeni publicznej i utratą legitymizacji medialnej jako nowej formy uznawania prawomocności podejmowanych działań. Skutkować to może istnieniem jedynie formalnym (proceduralnym), ale niespełniającym oczekiwań społecznych, szczególnie tych formułowanych przez kluczowych interesariuszy. Instytucje nieposiadające właściwego stopnia podmiotowości komunikacyjnej w pewnym sensie spełniają kryteria „instytucji-zombie" – kategorii sformułowanej przez Urlicha Becka. Oznacza ona praktyki i formy życia społecznego, które przestały pełnić przypisywane im funkcje, ale wciąż istnieją i traktowane są jako „żywe"[15].

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania rozprawy, w celu zbadania faktycznej roli i funkcjonowania RDS w zmiediatyzowanej sferze publicznej sformułowano główną hipotezę badawczą oraz cztery hipotezy pomocnicze.

Hipoteza główna brzmi: RDS charakteryzuje się niskim, niedostatecznym stopniem podmiotowości komunikacyjnej, uniemożliwiającym jej skuteczną realizację celów nadrzędnych.

Hipotezy pomocnicze:

1. RDS jest instytucją o charakterze ekskluzywnym, nieposiadającą woli systemowego włączania nowych partnerów społecznych w proces decyzyjny i traktującą dialog społeczny w sposób tradycyjnie korporacyjny.
2. RDS nie wykorzystuje w sposób optymalny posiadanej przez siebie władzy komunikacyjnej jako środka do realizacji swoich celów nadrzędnych.

---

[14] Przez „stronę społeczną" rozumie się partnerów reprezentujących sektory pozarządowe, w szczególności – w rozumieniu korporacyjnym – związki zawodowe oraz organizacje pracodawców, ale także wszystkie inne podmioty spoza zakresu władzy wykonawczej, ustawodawczej i sądowniczej.

[15] I. Sadowski, *Współczesne spojrzenie na instytucje: ewolucja pojęć, problem modelu aktora i poziomy analizy instytucjonalnej*, „Przegląd Socjologiczny" 2014, nr 63(LXIII), s. 94.

3. RDS jako kluczowy podmiot instytucjonalnego dialogu społecznego pełni rolę pomostową w systemie politycznym państwa.
4. RDS charakteryzuje się niedostatecznym stopniem integralności komunikacyjnej.

Realizację celu oraz dowodzenie przyjętych hipotez przedstawiono w czterech spójnych rozdziałach.

W rozdziale pierwszym zaprezentowano definicje dialogu i najbardziej charakterystyczne podejścia wobec dialogu jako wartości i idei w ujęciu personalistycznym, filozofii dialogu, teorii działania komunikacyjnego, dialogu jako kluczowego elementu demokracji deliberatywnej, praktyki stosowanej w rozwiązywaniu konfliktów oraz metody komunikowania się organizacji z interesariuszami. Uwzględniono również aspekt instrumentalizacji dialogu w celach manipulacyjnych. Przedstawiono ponadto ideowe i historyczne korzenie dialogu społecznego wraz z opisem modeli funkcjonujących współcześnie. Zarysowano szeroki katalog definicji dialogu społecznego oraz jego kluczowe miejsce w systemie politycznym, z uwzględnieniem problematyki kultury politycznej i modeli realizacji polityk publicznych państwa i przywództwa politycznego. Ze względu na członkostwo Polski w Unii Europejskiej (UE) nie pominięto także Europejskiego Modelu Społecznego, który określa brzegowe warunki polityki społecznej krajów członkowskich. Przedostatnia część rozdziału poświęcona została na omówienie aksjologii dialogu społecznego oraz odczytania go jako bazy do budowania kapitału społecznego, kultury zaufania. W konsekwencji omawianych zagadnień zbudowano teoretyczny model obrazujący poszczególne składowe sfery publicznej z uwzględnieniem różnych wymiarów dialogu społecznego.

Rozdział drugi koncentruje się na dialogu społecznym w Polsce, dla którego ideowym źródłem jest przede wszystkim dziedzictwo „Solidarności" uwidocznione w szczególny sposób podczas prac nad *Programem NSZZ „Solidarność"* w 1981 roku oraz obrad Okrągłego Stołu w 1989 roku prowadzących do pokojowych przemian w Polsce. Te wydarzenia historyczne to również niezwykle inspirująca praktyka w zakresie metody wypracowywania programu obejmującego niemal wszystkie obszary życia społeczno-ekonomicznego. Prace nad nim oparto na dialogu prowadzonym permanentnie za pośrednictwem własnych środków masowego przekazu, mediów krajowych i zagranicznych, stosując metody faktycznej deliberacji i konsultacji społecznych na masową skalę. Powstanie i funkcjonowanie ruchu społecznego „Solidarność" w latach osiemdziesiątych uznane zostało za jeden z najznamienitszych przykładów sukcesu rzetelnego i prawdziwego public relations[16] oraz jeden z najskuteczniejszych pokojowych ruchów *non violence*

[16] A. Drzycimski, *Sztuka dyskretnego podpowiadania i pośrednictwa*, [w:] red. A. Drzycimski, *Komunikatorzy*, Branta, Warszawa–Bydgoszcz 2000, s. 28.

na świecie. W rozdziale drugim zaprezentowano ewolucję modelu społeczno-ekonomicznego po 1989 roku, z uwzględnieniem zapisanej w konstytucji ustrojowej zasady społecznej gospodarki rynkowej. Na podstawie najczęściej przytaczanych wskaźników analizie poddano stan kapitału społecznego oraz społeczeństwa obywatelskiego wraz z teoriami próbującymi wyjaśniać wysoki stopień nieufności cechujący polskie społeczeństwo. W rozdziale przedstawiono również historię powstawania i rozwoju instytucjonalnego dialogu społecznego od okresu dwudziestolecia międzywojennego do 2015 roku. Rys historyczny wzbogacono o analizę politycznego kontekstu lat 2015–2019, ze szczególnym uwzględnieniem tła społecznego, dystynktywnych cech i modelu przywództwa reprezentowanego przez obóz rządzący. Odrębne miejsce poświęcono opisowi Rady Dialogu Społecznego (jej strukturze, celom, zadaniom), w którym skupiono się również na kontekście przygotowywania ustawy w 2015 roku, kontrowersjach wokół jej projektu i uwagach zgłaszanych w trybie konsultacji społecznych oraz obecnych w debacie medialnej.

Rozdział trzeci poświęcono w całości aspektom komunikacyjnym. Przede wszystkim odnosi się on do różnych definicji i rodzajów komunikacji obecnych w literaturze przedmiotu, na których bazie stworzono definicję komunikacji publicznej zastosowaną w niniejszej rozprawie. Przedstawione zostały główne czynniki prowadzące do mediatyzacji życia publicznego oraz towarzyszące jej paradygmaty. Szczególną uwagę zwrócono na zmiany dokonywane pod jej wpływem w przestrzeni publicznej i zachowaniu aktorów, potrzebę przyswajania nowych kompetencji oraz legitymizacji medialnej. Zaprezentowano najczęściej dyskutowane koncepcje ukazujące wpływ nowych mediów na sferę polityki i nowe formy demokracji, uznając, iż terminem najpełniej oddającym większość z nich jest „demokracja medialna". Jedną z najtrudniejszych składowych w zarządzaniu instytucjami w zmediatyzowanej sferze publicznej jest funkcjonowanie w nieustającym trybie kryzysowym, z czym wiąże się potrzeba stałej gotowości do podejmowania działań komunikacyjnych. Na podstawie interdyscyplinarnej literatury przedmiotu opisano stan dyskusji wokół zagadnienia podmiotowości oraz podmiotowości komunikacyjnej. Analiza nowych ruchów społecznych, mediów alternatywnych oraz ośrodków eksperckich typu think tank dowodzi rosnącej skali podmiotowości komunikacyjnej. W rozdziale zaprezentowano także jej inne przejawy, takie jak rozwój mediów własnych organizacji. Odrębny podrozdział poświęcono reputacji jako integralnej części legitymizacji medialnej, ze szczególnym zwróceniem uwagi na reputację medialną i zaufanie jako jej kluczową wartość. Przedstawiono też koncepcję integralności. Ostatnią część rozdziału trzeciego poświęcono zarysowaniu specyfiki władzy komunikacyjnej oraz praktyki działania instytucji publicznych. Punktami odniesienia są tu urzędy administracji centralnej.

W rozdziale czwartym zaprezentowano wyniki przeprowadzonych badań jakościowych i ilościowych. Zawiera on również autorski zintegrowany model podmiotowości komunikacyjnej zbudowany na podstawie przytaczanych w rozdziale trzecim koncepcji podmiotowości. Hipoteza główna oraz hipotezy pomocnicze udowadniane są za pomocą tego właśnie modelu, a także wyników badań ilościowych i jakościowych oraz analizy materiału przedstawionego w trzech pierwszych rozdziałach. W badaniu ilościowym i jakościowym wykorzystano publikacje prasowe z lat 2015–2019, zawierające w swoich treściach opisy odnoszące się do RDS, magazyny (kwartalnik i miesięcznik) wydawane przez zaplecze Rady, witryny internetowe RDS oraz jej najbliższego zaplecza instytucjonalnego, a także – w celach porównawczych – 41 witryn internetowych urzędów centralnych administracji rządowej. Przeanalizowano wyniki indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami kluczowych grup interesariuszy: organizacji związkowych, organizacji pracodawców, strony rządowej, przedstawicieli mediów oraz think tanków. Dokonano ponadto analizy kluczowych dokumentów prawnych regulujących istnienie RDS oraz miejsce instytucjonalnego dialogu społecznego w ustroju Rzeczypospolitej Polskiej. W badaniach uwzględniono literaturę polską i zagraniczną z zakresu socjologii, filozofii, psychologii społecznej, zarządzania organizacjami oraz dyskurs medialny toczony wokół RDS przez liderów opinii, w tym publicystów, przedstawicieli sektora pozarządowego, zwracając szczególną uwagę na korzystanie ze źródeł autorów od lat specjalizujących się w dziedzinie dialogu społecznego i w wielu przypadkach stanowiących jego zaplecze eksperckie.

Rozdział 1

Idea dialogu społecznego i jej znaczenie w systemie politycznym

1.1. Różne oblicza dialogu

„Dialog" jest znaczeniowo jednym z najpojemniejszych i nieostrych terminów opisujących ludzką aktywność. Pochodzi od greckiego *dialegomai* (rozmawiać), a także *dialogos* (rozmowa). Jego etymologia wywodzi się z greckich sformułowań: *logos* (słowo, mowa) i *dia* (przez) i oznacza wymianę znaczeń, przekazów, słów między przynajmniej dwiema osobami[1]. W *Słowniku języka polskiego* PWN znajdziemy trzy podstawowe znaczenia tego terminu: „rozmowa dwóch osób, zwłaszcza bohaterów powieści, sztuki lub filmu", „utwór literacki niesceniczny, napisany w formie rozmowy" oraz – szczególnie ważne znaczenie z perspektywy niniejszej pracy – „szereg rozmów, negocjacji i innych działań mających doprowadzić do porozumienia między stronami konfliktu"[2]. Słownik *Merriam-Webster* także wskazuje, że jest to rozmowa między dwiema lub większą liczbą osób[3]. Podkreśla ponadto znaczenie dialogu jako wymiany poglądów i opinii oraz dyskusji między przedstawicielami różnych, skonfliktowanych stron, mającej na celu osiągnięcie porozumienia[4]. Warto przytoczyć również definicję zamieszczoną w *Słowniku terminologii medialnej*, według której w ogólnym rozumieniu „dialog", po pierwsze, oznacza wymianę poglądów i argumentów odbywającą się w ramach danej dyskusji i w dłuższym czasie, kończącą się uzgodnieniem wspólnego stanowiska. Po drugie, jest to sekwencja naprzemiennych wypowiedzi wokół jednego tematu czy grupy tematów, osób lub stron, wygłaszanych w trakcie spotkania lub za pośrednictwem środków komunikacji. Po trzecie, może to być także zapis tekstu w formie wywiadu albo na przykład reportażu. Uczestnikami dialogu mogą być żywe osoby lub bohaterowie fikcyjni[5]. Na szeroki zakres znaczeniowy tego pojęcia wskazuje lista jego stu trzydziestu synonimów. Niektóre z nich znajdują się w ramce poniżej[6].

argumenty, debata, debatowanie, deliberowanie, dialog dwuosobowy, dialogowanie, domniemywanie, dowodzenie, dyskutowanie, dysputowanie, filozofowanie, gadanina, gadki, gawędka, gawędzenie, gdybanie, gwarzenie, interakcja, interlokucja, konferowanie, mowa, narada, omówienie, pogadanka, pogaduszka, rozmowa towarzyska, ploteczki, plotki, pogaduchy, pogaduszki, pogawędki, pogwarki, porozumienie się, przemowa, przemówienie, rozmówki, szczebiot, tłumaczenie, udowadnianie, uzasadnianie, wypowiedź, wyjaśnienie, wyjaśnienie sobie, wzajemna gra, wzajemne oddziaływanie, zabranie głosu

[1] K. Młynek, *Dialog – ginąca kompetencja ludzkości?*, „Think Tank" 2019, nr 34, s. 23.
[2] https://sjp.pwn.pl/slowniki/dialog.html (data dostępu: 10.01.2020).
[3] https://www.merriam-webster.com/dictionary/dialogue (data dostępu: 10.01.2020).
[4] *Ibidem*.
[5] W. Kajtoch, *Dialog*, [w:] red. W. Pisarek, *Słownik terminologii medialnej*, Universitas, Kraków 2006, s. 34.
[6] https://synonim.net/synonim/dialog (data dostępu: 10.01.2020).

W codziennych rutynowych sytuacjach spotykamy się najczęściej z użyciem terminu „dialog" w kontekście takich jego zamienników, jak „debata", „dyskusja" i „negocjacja". Zwraca się jednak uwagę na zasadnicze różnice w podejściu do wskazanych form komunikowania się. Można je scharakteryzować w następujący sposób:

1. Celem debaty jest zwycięstwo poprzez rozmowę i przekonywanie do swoich racji. W trakcie jej trwania stosuje się ostre i konfrontacyjne formy, w tym metafory odwołujące się do aspektów wojennych. Cechuje ją poczucie moralnej wyższości okazywanej drugiej stronie. Rozmówcy szukają wzajemnie swoich słabych stron, a zmiana poglądów uznawana jest za ułomność[7].
2. Celem negocjacji jest porozumienie. Są one pragmatyczne i mają rozbudowany arsenał wielu taktyk prowadzących do podjęcia decyzji[8].
3. Celem dyskusji jest podjęcie decyzji, zdobycie wiedzy opartej na faktach lub porozumienie zakładające przynajmniej częściowe przekonanie rozmówcy. Odróżnia się przedmiot dyskusji od osób biorących w niej udział. W modelu teoretycznym zwyciężają argumenty racjonalne i oparte na faktach, a nie na emocjach[9]. W trakcie jej trwania uczestnicy nieustannie oceniają punkt widzenia prezentowany przez interlokutora. Zazwyczaj dominuje pośpiech, a paradygmat dyskusji oparty jest na indywidualizmie[10].
4. W dialogu chodzi o zrozumienie innych poprzez słuchanie i dzielenie się swoimi doświadczeniami i otwarte przedstawianie problemu. Dialog umożliwia wyrażanie emocji i tworzy inkluzywne oraz bezpieczne warunki dla wszystkich uczestniczących w nich osób i stron. Dominującym paradygmatem jest wspólnotowość[11]. Poszukuje się silnych stron współuczestników dialogu, a charakterystyczną cechą jest wola zmiany[12].

Dialog może być również definiowany jako jedna z kluczowych kompetencji społecznych. Te opierają się na wiedzy, umiejętnościach i postawie. Z takiego założenia wychodzi między innymi Katarzyna Młynek, która określa dialog jako „sposób komunikacji skoncentrowany na zrozumieniu drugiego, a nie próbie przekonania go do swoich racji"[13].

---

[7] N. Grande, Ch. Seehausen, *The Nansen Handbook for Trainers in Dialogue and Conflict Transformation*, Nansen Center for Peace and Dialogue, Lilehammer 2018, s. 21.
[8] https://sjp.pwn.pl/sjp/negocjacje;2487962.html (data dostępu: 10.10.2020).
[9] https://edukacjamedialna.edu.pl/lekcje/sztuka-dyskusji/ (data dostępu: 10.10.2020).
[10] P. Walczak, *Rozmowa sokratyczna: założenia, przebieg, praktyka*, „Przegląd Filozoficzny – Nowa Seria" 2018, nr 3(83), s. 367.
[11] *Ibidem*.
[12] N. Grande, Ch. Seehausen, *The Nansen Handbook…*, *op.cit.*, s. 21.
[13] K. Młynek, *Dialog – ginąca kompetencja ludzkości?*, *op.cit.*, s. 23.

Wyraźnie widać, jak bardzo uniwersalne może być zastosowanie dialogu w nauce i praktyce funkcjonowania jednostek, grup i instytucji. Ze względu na temat niniejszej rozprawy zaobserwowano szczególną potrzebę zarysowania problematyki dialogu w kilku szczegółowych i komplementarnych obszarach. W ślad za tym potraktowano dialog jako: spotkanie (perspektywa filozofii dialogu i personalizmu), dyskurs[14] (teoria działania komunikacyjnego Habermasa), metodę rozwiązywania konfliktów (perspektywa społeczna), kluczowy komponent państwa demokratycznego (perspektywa demokracji deliberatywnej), narzędzie zarządzania organizacjami (perspektywa komunikacyjna i organizacyjna), ale także pułapkę i technikę wpływu (perspektywa psychologii społecznej).

1.1.1. Dialog jako spotkanie osób

Biorąc pod uwagę historię i europejski krąg kulturowy, fundamentalne znaczenie przypisać należy filozofii dialogu i personalizmowi. To dwa nurty wyrosłe z dramatycznych doświadczeń XX wieku – dominacji silnych ideologii politycznych, faszyzmu, nazizmu, komunizmu, dwóch światowych wojen oraz zbrodni ludobójstwa, w tym Holocaustu.

Myśliciele nurtu filozofii dialogu nierzadko przedstawiani są również jako personaliści, stąd w niniejszej dysertacji traktowana jest ta grupa idei jako jedna[15]. Szukając charakterystycznych cech filozofii dialogu, należy podkreślić następujące z nich:

1. Filozofię dialogu definiuje tzw. zasada dialogiczna, która zakłada, że człowiek staje się osobą dopiero w spotkaniu z drugim człowiekiem[16].
2. Spotkanie człowieka z człowiekiem jest zawsze doniosłym wydarzeniem, któremu należy się szczególna uważność. Jego wyjątkowość wynika z unikalności uczestniczących w nim osób. Specyfiką relacji Ja–Ty jest mowa, a jej wyrazem jest miłość[17]. Martin Buber oraz Ferdinand Ebner twierdzą, że Ja i Ty istnieją jedynie we wzajemnej relacji wobec siebie. Nie ma możliwości uchwycenia całkowicie wyreparowanego Ja bez odniesienia do drugiej osoby[18].

---

[14] W swojej teorii Jürgen Habermas słowem „dyskurs" określa rodzaj argumentacji. W dalszej części niniejszej rozprawy termin ten będzie rozumiany znacznie szerzej. Jego syntetyczną definicję sformułowała Małgorzata Lisowska-Magdziarz, która uznaje, że jest to „przekazywanie idei i oddziaływanie na ludzi za pomocą języka. Mocno uwarunkowane usytuowaniem społecznym nadawców i odbiorców, celami i potrzebami, stanem wiedzy, zestawem i hierarchią wartości, a także społecznym kontekstem komunikowania oraz swoistością komunikacji za pośrednictwem mediów" (M. Lisowska-Magdziarz, *Analiza tekstu w dyskursie medialnym. Przewodnik dla studentów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 9). Takie rozumienie dyskursu podkreśla znaczenie jego społecznego wpływu, a wskutek tego jest także instrumentem sprawowania władzy, w szczególności władzy komunikacyjnej.

[15] J. Galarowicz, *Antropodramatyka. Giganci filozofii człowieka*, Petrus, Kraków 2020, s. 8.

[16] T. Gadacz, *Historia filozofii XX wiek. Nurty*, t. 2, Znak, Kraków 2009, s. 507.

[17] *Ibidem*.

[18] J. Tischner, *Filozofia dramatu*, Znak, Kraków 2012, s. 102.

3. Istotnym punktem wspólnym dialogików jest religijny charakter ich twórczości. Spotkanie jest traktowane jak łaska, dar Boga[19].
4. Ważną rolę odgrywa spotkanie twarzą w twarz. U Emmanuela Levinasa relacja „twarzą w twarz" jest najważniejszą cechą inności, która zobowiązuje do przyjęcia szczególnego rodzaju języka dla opisania tej osobowej relacji – języka etyki[20].
5. Relacja Ja–Ty wyzwala człowieka z egoizmu, co akcentował Józef Tischner: „Dialog oznacza, że ludzie wyszli z kryjówek, zbliżyli się do siebie, rozpoczęli wymianę zdań. Początek dialogu – wyjście z kryjówki – już jest dużym wydarzeniem. Trzeba się wychylić, przekroczyć próg, wyciągnąć rękę, znaleźć wspólne miejsce do rozmowy. Miejsce to nie będzie już kryjówką, w której człowiek pozostaje sam ze swoim lękiem, lecz miejscem spotkania, zaczątkiem jakiejś wspólnoty, być może początkiem domu"[21].

Charakterystyczny dla wielu przedstawicieli filozofii dialogu jest ich dystans do zinstytucjonalizowanych religii. Często traktowani byli jako funkcjonujące na granicach grupy wyznaniowe, społeczne i naukowe. Emmanuel Mounier podkreślał, że człowiek nie może być nigdy sprowadzony do roli środka. Zawsze musi być celem z racji przypisanej mu niezbywalnej godności. Jest istotą społeczną, a inni ludzie i wspólnota z nimi są niezbędne do wzrostu w człowieczeństwie. Twierdził też, że człowiek ze swojej natury dąży do wspólnoty i związków opartych na wzajemności. Po ich zbudowaniu wytwarza jednak nagle bariery egocentryzmu utrudniające budowanie dalszych i głębszych relacji z drugim człowiekiem. Rozpatrując, czy osamotnieniu człowieka winne są bardziej instytucje[22] i systemy, w jakich funkcjonuje, czy on sam, skłania się raczej do tego drugiego: „W najbardziej intymnym z dialogów nie jest mi dana nigdy doskonała odpowiedniość"[23]. Świadomość tej obserwacji jest niezbędna w budowaniu wszelkich rozwiązań instytucjonalnych. Wskazuje na potrzebę ciągłego przekraczania własnego i wspólnotowego egocentryzmu. Takie przekraczanie własnych słabości jest możliwe wyłącznie przez otwarcie się na doświadczenie spotkania i dialogu.

---

[19] T. Gadacz, *Historia filozofii XX wieku…*, *op.cit.*, s. 570.
[20] J. Tischner, *Filozofia dramatu…*, *op.cit.*, s. 33–34.
[21] J. Tischner, *Etyka solidarności oraz Homo sovieticus*, Znak, Kraków 2008, s. 21.
[22] Perspektywa instytucjonalna będzie miała w niniejszej pracy istotne znaczenie. Na tym etapie przyjęto potoczne rozumienie pojęcia „instytucja", które dobrze oddaje ogólna definicja Jonathana H. Turnera. Mówi ona, że są to wszelkie „struktury społeczne, które organizują grupy, organizacje oraz społeczności lokalne stosowane do podstawowych potrzeb ludzi i organizacji" (zob. J.H. Turner, *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*, Zysk i S-ka, Warszawa 1998, s. 229). Będą to zatem zarówno systemy norm prawnych i społecznych czy procedury, jak i takie struktury, jak rodzina, urzędy administracji itd.
[23] E. Mounier, *Wprowadzenie do egzystencjalizmów*, Biblioteka Więzi, Kraków 1964, s. 40–41.

Kończąc omawianie zagadnienia filozofii dialogu i personalizmu, nie sposób nie przywołać wskazań Antoniego Kępińskiego, dla którego dialog stanowił paradygmat stosunku poznawczego[24]. Filozof przestrzegał przed trzema błędami w budowaniu autentycznej relacji. Są to:

- błąd postawy – przedmiotowe i szablonowe traktowanie drugiego człowieka, nierzadko z pozycji wyższości, niejako z góry;
- błąd maski – przybieranie sztucznych masek związanych z pełnionymi rolami społecznymi oraz hamowanie uczuciowości, próba nieokazywania własnych stanów emocjonalnych;
- błąd sędziego – bezrefleksyjne kierowanie się ocenami wartościującymi drugiego człowieka zamiast jego afirmacji[25].

Józef Maciuszek zauważa ponadto analogię między potrzebą zrzucenia maski w celu poznania drugiego, na którą wskazuje Kępiński, a odwołaniem się Tischnera do etosu, którym jest naturalne dla człowieka miejsce zadomowienia dające poczucie bezpieczeństwa i umożliwiające mu zdjęcie maski. W przypadku braku takiego miejsca człowiek zamyka się na innych, grzęznąc w obcości i wrogości wobec świata[26].

Przedstawione powyżej w ogromnym zarysie nurty były i wciąż są źródłem inspiracji dla życia społecznego i politycznego. Dość powiedzieć, że personalizm stał się filozofią podzielaną przed partie chrześcijańskiej demokracji, które po drugiej wojnie światowej dominowały w Niemczech, Francji i Włoszech. Działając w duchu dialogu i dążąc do zabezpieczenia trwałego pokoju i integracji europejskiej, środowiska te zainicjowały utworzenie Wspólnot europejskich, począwszy od traktatów rzymskich z 1957 roku, które stanowią pierwsze instytucjonalne ramy i prowadzą do utworzenia późniejszej Unii Europejskiej. Inspirują też liderów ruchów praw człowieka na całym świecie oraz instytucje krajowe i międzynarodowe zaangażowane w procesy pokojowego na wszystkich kontynentach.

1.1.2. Dialog jako dyskurs

Kolejną perspektywą, z której warto przyjrzeć się pojęciu dialogu, jest koncepcja racjonalności komunikacyjnej Jürgena Habermasa. Tadeusz Gadacz w jednej ze swoich klasyfikacji nazwał ją dialogiem komunikacyjnym[27]. Chodzi w nim o dochodzenie – za pomocą języka – do porozu-

[24] J. Maciuszek, *Obraz człowieka w dziele Kępińskiego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2015, s. 69.
[25] A. Kępiński, *Poznanie chorego*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2002, s. 43–63.
[26] J. Maciuszek, *Obraz człowieka w dziele Kępińskiego*, *op.cit.*, s. 75.
[27] T. Gadacz, *Pięć koncepcji dialogu*, „Kwartalnik Pedagogiczny" 2015, nr 2(236), s. 77.

mienia uczestników dyskursu. Dla Habermasa nie ma znaczenia, czy uczestnikiem są osoby, czy organizacje. Przedmiotem jego zainteresowania są komunikujące się podmioty: „Dialog komunikacyjny pojawia się tylko tam, gdzie strony wysuwają jakieś roszczenia, przedstawiają swoje interesy. Pierwszym jego zadaniem jest więc osiągnięcie porozumienia odnośnie do wysuwanych przez uczestników roszczeń”[1]. Do porozumienia zawsze dochodzi się przez język[2]. Teoria Habermasa zakłada istnienie działania komunikacyjnego, które występuje w relacjach społecznych obok działania teleologicznego (nastawionego na urzeczywistnienie założonego celu), regulowanego przez normy (zachowania aktorów oparte są na wspólnych wartościach), i dramaturgicznego (aktor zamierza wywołać określone wrażenie)[3]. Działanie komunikacyjne jest kluczem do zaistnienia pozostałych trzech. Każdej z form działania odpowiada odrębny rodzaj racjonalności. W przypadku działania komunikacyjnego jest to racjonalność komunikacyjna opierająca się na następujących założeniach: zrozumiałości, możliwości krytyki oraz wymogu uzasadnienia[4]. Roszczenia, o których mowa wyżej, odnoszą się do świata przedmiotów, podmiotów lub osobistych przeżyć. Te zaś bronione są za pomocą racji[5], z którymi można się zgodzić lub nie. Habermas podnosi kwestię kompetencji komunikacyjnej, która polega na tym, „że uczestnik komunikacji potrafi nie tylko formułować swoje wypowiedzi gramatycznie i logicznie, ale również potrafi uzasadnić swoje wypowiedzi co do prawdziwości, szczerości i normatywności. Dzięki temu możliwe staje się rozróżnienie między światem realnym a światem iluzji, podmiotem komunikacji a jego wypowiedziami i działaniami czy prawidłowościami empirycznymi a regułami społecznymi”[6]. Porozumienie uczestników może się odbyć tylko w oparciu o właściwą procedurę, której podstawę stanowi świadoma i niczym nieprzymuszona zgoda[7]. Koncepcja ta zakłada szczerość aktorów i kierowanie się wysokimi standardami etycznymi. Komunikacja zawsze ma – zdaniem Habermasa – wymiar etyczny, opiera się na braku przemocy, uznaniu innego, przyjęciu zasady, że problemy i wszelkiego rodzaju normy ustanawiane są zawsze przez równy dyskurs[8].

Choć uczestnik dyskursu nie ma u Habermasa charakteru osobowego, jak ma to miejsce w filozofii dialogu, to w jego koncepcji znaleźć można wyraźne rozróżnienie na szacu-

---

[1] *Ibidem*.
[2] J. Habermas, *Teoria działania komunikacyjnego*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 455.
[3] M. Punpur, *J. Habermas i teoria racjonalności komunikacyjnej*, http://www.racjonalista.pl/kk.php/s,5907 (data dostępu: 16.04.2020).
[4] *Ibidem*.
[5] R. Wonicki, *Racjonalność komunikacyjna a demokracja deliberatywna*, https://www.researchgate.net/publication/273761475_Racjonalnosc_komunikacyjna_a_demokracja_deliberatywna/link/550ae4600cf285564095f952/download (data dostępu: 16.04.2020).
[6] *Ibidem*.
[7] J. Habermas, *Teoria działania komunikacyjnego*, t. 1, *op.cit.*, s. 235–236.
[8] T. Gadacz, *Pięć koncepcji dialogu*, *op.cit.*, s. 78.

nek i wpływ. Szacunek przypisany zostaje osobie, a wpływ tzw. strumieniowi komunikacji[9]. Obydwa te wymiary wzajemnie się przenikają i zależą od siebie. I tak szacunek wiąże się z osobowością i jej cechami, a wpływ – z posiadaniem właściwych zasobów. Cechy powiązane z szacunkiem to siła fizyczna, atrakcyjność cielesna, sprawność techniczno-praktyczna, zdolności intelektualne, poczytalność podmiotu komunikującego, czyli siła woli, wiarygodność i niezawodność. Wpływ wynika z posiadania wiedzy uzyskanej przez proces uczenia się, przyswajanie tradycji kulturowej zawierającej elementy poznawcze i powiązane ze społeczną integracją[10].

Teoria Habermasa odgrywa fundamentalną rolę we współczesnych debatach poświęconych przestrzeni publicznej i komunikacji dialogowej. Pomimo jej idealistycznego brzmienia pełni ważną rolę w filozoficznym zakorzenieniu komunikacji medialnej. Jednym z najważniejszych jej wyróżników na tle filozofii dialogu jest to, że dialog u Habermasa nie jest spotkaniem osób i wydarzeniem o charakterze transcendentnym, ale dyskursem toczonym przez komunikujące się podmioty. Tym samym teoria ta staje się niezwykle cennym wkładem pomagającym w analizowaniu dialogu zinstytucjonalizowanego, który pomimo zmieniających się reprezentantów utrzymuje ciągłość, ważność i posiada właściwą legitymizację pod warunkiem spełniania wyżej wymienionych kryteriów etycznych i procedur dyskursu.

1.1.3. Dialog jako metoda rozwiązywania konfliktów

Zarówno dialogicy, personaliści, jak i zwolennicy teorii działania komunikacyjnego są ważną inspiracją dla tzw. praktyków dialogu[11] szukających teoretycznych ram dla swojej działalności, która definiowana jest najczęściej jako dążenie do pokoju i pojednania. Zasadniczo grupę tę wyróżnia jednak fakt, że głównym źródłem czerpania wiedzy o dialogu jest dla nich bezpośrednie doświadczenie pracy w szczególnie wrażliwych czasie i miejscach: praca z uchodźcami, migrantami, próby budowania porozumienia na Bliskim Wschodzie, Bałkanach, w Rwandzie i wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z wyjątkowymi napięciami społecznymi związanymi między innymi z konfliktami zbrojnymi, wojnami i ludobójstwem. Choć często dialog definiuje się przez wskazanie, czym nie jest (nie jest debatą, nie jest formą negocjacji), to jedna z najpopularniejszych jego definicji funkcjonujących w tym środowisku brzmi następująco:

„Dialog jest procesem autentycznej wzajemnej relacji, przez którą ludzie słuchają się wzajemnie na tyle głęboko, że to, czego się dowiadują, prowadzi do zmiany. W procesie tym każdy

[9] J. Habermas, *Teoria działania komunikacyjnego*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 319.
[10] *Ibidem*, s. 320.
[11] B. Pruitt, P. Thomas, *Democratic Dialogue – A Handbook for Practitioners*, Canadian International Development Agency, Quebec 2007, s. 20.

podejmuje starania, by przyjąć punkt widzenia i troski innej osoby, nawet jeśli wciąż się z nimi nie zgadza. Nikt z uczestników dialogu nie rezygnuje z własnej tożsamości, ale każdy uznaje twierdzenia innego w wystarczającym stopniu, by działać i postępować wobec siebie w inny niż dotychczasowy sposób”[12].

Dialog charakteryzuje się wieloma cechami, a uczestniczenie w nim wymaga określonych umiejętności. Niektóre z nich to:

- integralność – komunikacja niewerbalna, intencje, nastawienie, wartości i myśli muszą być spójne z komunikacją werbalną;
- pokora – dialog zakłada poszukiwanie i poznawanie siebie, własnych silnych i słabych stron oraz okazywanie ich innym;
- troska o innych – akceptacja odpowiedzialności za drugą osobę lub osoby bez oczekiwania wzajemności;
- wspólny język – dialog polega na podejmowaniu starań osiągnięcia wspólnego języka znaczeń;
- zrozumienie – w dialogu najpierw poszukuje się przede wszystkim zrozumienia innych, żeby samemu być zrozumianym;
- relacja – proces polega w dużej mierze na zrozumieniu i zgłębianiu wzajemnej relacji;
- bez wspólnych ustaleń – nie zakłada się potrzeby porozumienia lub upodabniania do kogoś, kim się nie jest;
- słuchanie – dialog znacznie bardziej opiera się na słuchaniu niż na mówieniu;
- brak oceniania – powstrzymywanie się od oceniania, generalizowania, oskarżania i diagnozowania, które niszczą proces dialogu;
- komunikacja niewerbalna – dialog może mieć miejsce nawet w ciszy, język ciała i ekspresja twarzy odgrywają szalenie ważną rolę w całym procesie;
- zmiana – dialog zawsze oznacza osobistą i społeczną zmianę[13].

Bart Brandsma podkreśla, że pierwszym i najważniejszym narzędziem procesu dialogu jest osobowość człowieka odpowiedzialnego za ten proces, najczęściej nazywanego facylitatorem. Jego głównymi atutami są wiarygodność i reputacja[14]. Jest to szczególnie ważne, jeśli dialog prowadzony jest w sytuacji konfliktu zagrażającego życiu, zdrowiu i statusowi społecznemu. W silnej polaryzacji i konflikcie ujawniają się słabości, w tym najgorsze strony uczestników i prowadzących dialog.

---

[12] *Ibidem*.
[13] N. Grande, Ch. Seehausen, *The Nansen Handbook…*, *op.cit.*, s. 22–23.
[14] B. Brandsma, *Polarisation. Understanding the Dynamics of Us versus Them*, BB in Media, Netherlands 2017, s. 100.

W *Democratic Dialogue – A Handbook for Practitioners* wskazano pięć głównych zasad dialogu: 1) włączenie (każdy, kto jest częścią rozpatrywanego problemu, może być włączony do dialogu); 2) wspólna odpowiedzialność za proces wszystkich uczestniczących w nim stron; 3) uczenie się (osobiste i publiczne); 4) człowieczeństwo oparte na empatii; 5) perspektywa długookresowa[15]. Dialog ma być receptą na radykalizację nastrojów i ekstremistyczne zachowania, metodą prowadzącą do pojednania po tragicznych wydarzeniach i doświadczeniu przemocy.

Vamik Volkan, psycholog polityki uczestniczący w procesach dialogu na Bliskim Wschodzie, opracował model drzewa (*The Tree Model*)[16] zakładający, że dialog jest procesem. Składają się na niego następujące elementy: zakorzeniony jest w diagnozie sytuacji dokonanej przez facylitowaną grupę, a następnie kontynuowany poprzez serię psychopolitycznych dialogów między przedstawicielami przeciwstawnych grup – najpierw w grupie uczestniczącej w procesie, a następnie w większych grupach na poziomie społeczeństw i rządów. Ich celem jest redukcja emocji zatruwających relacje i oporu przed zmianą oraz stworzenie warunków do zaistnienia wspólnego planowania. Ostatni etap polega na implementacji konkretnych projektów i budowaniu instytucji. Bardzo ważną częścią procesu jest rozumienie przez jej uczestników trzech zjawisk typowych dla zachowań społecznych, które w sytuacjach konfliktowych ulegają radykalnemu wzmocnieniu, i umiejętność ich rozpoznawania:

- tożsamość grupowa – im silniejszy konflikt, tym bardziej jednostki lgną do silnych liderów w celu uzyskania ochrony i wsparcia, wyrzekając się części indywidualnej tożsamości na rzecz tożsamości grupowej;
- wybór traum i momentów chwały w historii – w celu budowania silnej tożsamości grupowej z historii danego narodu wybierane są elementy pasujące do oczekiwanego obrazu; często mają one także związek z dziedziczonymi traumami z przeszłości obecnych i poprzednich pokoleń, które przekazywane są kolejnym; w sytuacjach konfliktów są one szczególnie silnie reaktywowane;
- rytuały – każda duża grupa (etniczna lub inna) posiada własne rytuały, a więc sposoby upamiętniania chwalebnych rocznic, historycznych wydarzeń i traumatycznych doświadczeń; mają one moc oczyszczającą grupę, ale również różnicują ją od innych[17].

---

[15] B. Pruitt, P. Thomas, *Democratic Dialogue…*, *op.cit.*, s. 26–28.
[16] V. Volkan, *The Tree Model: A Comprehensive Psychopolitical Approach to Unofficial Diplomacy and the Reduction of Ethnic Tension*, https://www.researchgate.net/publication/323769226_The_Tree_Model_A_Comprehensive_Psychopolitical_Approach_to_Unofficial_Diplomacy_and_the_Reduction_of_Ethnic_Tension_Vamik_Volkan (data dostępu: 22.04.2020).
[17] *Ibidem*.

Volkan podkreśla też, że jedną z cech budowania tożsamości grupowej jest przede wszystkim negatywne definiowanie swojej grupy poprzez odniesienia i wskazanie, czym ona nie jest. Odbywa się to także za pomocą demonizowania innych grup. W skrajnym konflikcie dochodzić może nawet do dehumanizacji prowadzącej do zawieszenia sądów moralnych wobec przedstawicieli jednej z grup w celu jej anihilacji, co jest podstawowym mechanizmem mobilizacji przy ludobójstwie[18].

Spiralę nakręcania uprzedzeń opisał też Gordon Allport, przedstawiając jej pięciostopniowy mechanizm: 1) dopuszczenie języka stygmatyzującego grupę zantagonizowaną i jej przedstawicieli; 2) unikanie spotkań z przedstawicielami grupy nielubianej; 3) dyskryminacja; 4) ataki przemocy fizycznej; 5) eksterminacja[19]. Uznaje się, że etap pierwszy, związany z komunikacją, to najważniejsza bariera, której przekroczenie uruchamia kolejne ogniwa spirali i może prowadzić (historia ludzkości tego dowodzi) do wielu tragedii. Stąd rola dialogu jako praktyki nabiera kształtu powołania zajmujących się nią osób.

Choć takie podejście prezentowane jest głównie w debatach poświęconych konfliktom zbrojnym, ich konsekwencjom oraz relacjom międzynarodowym, to mechanizmy, na jakich jest oparte, mają zastosowanie uniwersalne. Ze względu na filozoficzne inspiracje – świadomie lub nie czerpane w ogromnej mierze z filozofii dialogu i personalizmu – oraz aksjologie pokoju w polskich warunkach koncentrują one uwagę przedstawicieli trzeciego sektora skupionych w organizacjach pozarządowych, ruchów pacyfistycznych oraz niektórych środowisk motywowanych religią, w tym również wspólnot ekumenicznych.

1.1.4. Dialog jako istota demokracji

W celu naświetlenia wagi, jaką dialog pełni w ustroju demokratycznym, przywołany zostanie najbardziej idealistyczny model nazywany demokracją deliberatywną, ale także demokracją debatującą. Za ojca filozofii deliberacji uchodzi Habermas ze swoją teorią, którą zarysowano we wcześniejszej części rozprawy. W tym miejscu przedstawione zostaną jej politologiczne konsekwencje. Przede wszystkim należy podkreślić, że postulat demokracji deliberatywnej jest odpowiedzią na potrzebę nieustającego potwierdzania zarówno legitymacji systemu politycznego, jak i jego legitymizacji. Legitymację przez legitymizację rozumieć należy jako proces prowadzący do tworzenia danego stanu systemu politycznego i ładu społecznego[20]. W ostatnich latach mamy dość przykładów

[18] Y. Bauer, *Rethinking the Holocaust*, Yale University Press, New Haven 2002, s. 19.
[19] G. Allport, *The Nature of Prejudice*, Basic Books, New York 1979, s. 14–15.
[20] W. Sokół, *Legitymacja (Legitymizacja)*, [w:] red. J. Gliński, *Mały leksykon politologiczny*, Lubelskie Towarzystwo Naukowe, Lublin 1997, s. 148.

na stawianie tez o podważaniu demokracji liberalnej jako optymalnego ustroju państwa, co – jak zauważa Janusz Reykowski – nie jest nowe w historii najnowszej. Dodaje on, że z krytyki tej zrodziły się także ustroje totalitarne[21]. Wydaje się, że odpowiedzią na kryzys legitymacji i legitymizacji demokracji jest dość radykalny w swej wymowie postulat demokracji deliberatywnej. Celowo użyte zostało sformułowanie „postulat", gdyż w jego założeniach znacznie bardziej wyczuwalna jest intencja zwrócenia uwagi na istotę demokracji, jaką jest sposób dochodzenia do podejmowania decyzji, niż próba jej idealnego zastosowania w praktyce. W przekonaniu jej zwolenników łączy ona podejście proceduralne, w którym prawomocność władzy ogranicza się do prawidłowości zastosowanych procedur, a decyzje powinny być aksjologicznie neutralne, z podejściem substancjalnym, gdzie nacisk kładziony jest przede wszystkim na sferę wartości, podkreślając, że decyzje podejmowane przez społeczeństwo związane są ze sferą wyborów moralnych[22]. Autorami praktycznej koncepcji tego modelu są Amy Gutmann i Dennis Thompson. Marcin Król zauważa cztery filary, na jakich oparta jest ich wizja demokracji deliberatywnej:

1. Wymóg, by obywatele oraz reprezentujący ich przedstawiciele polityczni, chcąc uczciwie współpracować, kierowali się racjami.
2. Racje te powinny być zrozumiałe i przejrzyste dla wszystkich obywateli, których dotyczą. Oznacza to również potrzebę zapewnienia pełnego dostępu do wiedzy pomocnej w zrozumieniu danego problemu. Stąd wynika przede wszystkim formuła debaty jako miejsca prezentowania racji.
3. Obowiązywanie raz podjętych decyzji przez pewien czas.
4. Sam proces podejmowania decyzji politycznych jest dynamiczny, a debata ma charakter ciągły. Jest niejako rozwiązaniem systemowym, a nie jedynie debatą w rozumieniu pokazowych wydarzeń politycznych[23].

Gutmann i Thompson sformułowali następującą definicję demokracji deliberatywnej: „Jest to forma rządów, w której wolni i równi obywatele (oraz ich przedstawiciele) legitymizują decyzje w trakcie procesu polegającego na wzajemnym prezentowaniu racji, jakie są dla wszystkich do zaakceptowania i zarazem są powszechnie zrozumiałe. Postępują tak w celu osiągnięcia konkluzji i podjęcia decyzji, które obowiązują w danym momencie wszystkich obywateli, ale mogą podlegać krytyce w przyszłości"[24].

David Miller, używając określenia „demokracja debatująca", dowodzi, że zastosowanie systemu publicznych dyskusji ma efekt moralizujący, polegający na tym, że pod jej wpływem

[21] J. Reykowski, *Konflikt i dialog w demokracji*, http://www.kulturaswiecka.pl/node/1021 (data dostępu: 11.05.2020).
[22] M. Król, *Filozofia polityczna*, Znak, Kraków 2008, s. 178.
[23] *Ibidem*, s. 172.
[24] *Ibidem*, s. 173.

uczestnicy uwzględniają znacznie szerszą perspektywę, co w konsekwencji zmienia ich pierwotne preferencje: „Proces publicznej debaty zmierzać będzie także do wyeliminowania preferencji, które są nie tyle niemoralne, ile nacechowane wąskim egoizmem”[25]. Zbliżone podejście reprezentują również komunitaryści, których nazwać można krytykami demokracji proceduralnej. Proponują oni zastosowanie kategorii wspólnoty i wartości dobra wspólnego jako nowej jakości dla demokracji, w której dialog jest jedyną i naturalną metodą dochodzenia do konsensusu. Paweł Śpiewak streszcza to w następujący sposób: „jeśli dostrzeżemy owo dialogiczne usytuowanie siebie, jeśli uświadomimy sobie narracje, w jakich zostaliśmy usytuowani, jeśli ujrzymy siebie przez zbiorowe praktyki, wówczas zdamy sobie sprawę z wagi, jakie owe wspólnotowe odniesienia mają dla naszej tożsamości, i tym samym znaczenia nabierze troska o ową wspólnotę”[26].

Jak wcześniej wskazano, debata w modelu demokracji deliberatywnej nie jest formą przedstawienia mającego zauroczyć publiczność. Jej zastosowanie ma charakter uniwersalny. Jest ona integralnym elementem procesu decyzyjnego, a nie wyłącznie dodatkiem propagandowym. Wykształciła się już w praktyce pokaźna liczba technik uznawanych za deliberatywne formy dochodzenia do ustaleń. Wśród nich wymienić można: sondaż deliberatywny, sądy obywatelskie, technikę otwartej przestrzeni (spotkania otwarte), warsztaty *Charrette* (metoda kilkudniowych sesji warsztatowych, w których biorą udział przedstawiciele interesariuszy danego problemu), panel obywatelski (losowo dobierane grupy), spacer badawczy, mapę interaktywną[27].

Konkludując, można powiedzieć, że demokracja debatująca stanowi swoistą formę kontinuum. Im bardziej praktyka danego ustroju zbliża się do ideału, tym legitymacja systemu jest silniejsza. W przeciwnym razie demokracji grozi zanik lub funkcjonowanie wyłącznie w postaci technicznie rozumianych procedur. Nadmienić należy, że jeden z kluczowym zarzutów wysuwanych pod adresem demokracji liberalnej związany jest właśnie z przekonaniem o nadmiernej uwadze poświęcanej sferze proceduralnej, a zbyt małej – budowaniu kultury demokratycznej opartej na wartościach podzielanych przez większość społeczeństwa. Jedną z form zagrażających jakości demokracji jest tzw. demokracja adwersaryjna. Zdefiniować można ją w następujący sposób: „Cały ten mechanizm opiera się na założeniu, że sztuka demokratycznej polityki sprowadza się do umiejętności walki o zdobycie i utrzymanie poparcia większości. Są różne sposoby tej walki. Przegłosowanie, druzgocząca krytyka, publiczne dyskredytowanie,

---

[25] D. Miller, *Demokracja debatująca a teoria wyboru społecznego*, [w:] red. P. Śpiewak, *Przyszłość demokracji. Wybór tekstów*, Aletheia, Warszawa 2005, s. 242.
[26] P. Śpiewak, *Poszukiwanie wspólnot*, [w:] red. P. Śpiewak, *Komunitarianie. Wybór tekstów*, Aletheia, Warszawa 2004, s. 11.
[27] E. Szulc-Wałecka, *Demokracja deliberatywna*, http://encyklopediaap.uw.edu.pl/index.php/Demokracja_deliberatywna (data dostępu: 11.05.2020).

przeszkadzanie w rządzeniu. Jej głównym celem jest uzyskanie przewagi nad przeciwnikiem lub zniszczenie go. W demokracji polem walki są instytucje demokratyczne – parlamenty, sądy, media, organy samorządowe. Każda wyznacza dopuszczalne formy walki"[28].

1.1.5. Dialog jako metoda komunikowania się organizacji z otoczeniem

Zagadnieniem, dla którego formuła demokracji deliberatywnej stanowi optymalne ramy, jest funkcjonowanie public relations (PR) rozumianego jako komunikacja symetryczna oraz „komunikowanie wartości opartych na prawdzie"[29]. Tak określane funkcje istnieć mogą jedynie w reżimach demokratycznych, gdzie zapewniony jest przepływ informacji i nieograniczony dostęp do szerokiego zakresu ich źródeł[30]. Przechodząc do najbardziej praktycznego wymiaru komunikacji, jakim jest komunikowanie się organizacji z otoczeniem, należy wskazać PR jako dziedzinę nauki i praktyki oraz wywodzący się z nauk o zarządzaniu dialog z interesariuszami traktowanymi jako indywidualne osoby, instytucje, formalne i nieformalne grupy społeczne, na które organizacja ma wpływ, wysuwające wobec niej żądania[31]. Jerzy Olędzki i Dariusz Tworzydło podkreślają, że „public relations to sztuka i potrzeba prowadzenia uczciwej rozmowy – bez zakamuflowania i manipulacji, to dialog w poszukiwaniu racji i argumentów"[32]. Trudno wyobrazić sobie dzisiaj jakikolwiek podmiot funkcjonujący w obszarze publicznym nieuwzględniający potrzeby realizowania funkcji komunikacyjnych. O ile komunikowanie samo w sobie jest podstawą wszelkich relacji społecznych, o tyle dziedzina public relations – jak już wspomniano – istnieć może wyłącznie w państwie demokratycznym, w którym praktykowana jest wolność słowa, a konflikty rozwiązuje się w drodze debaty i kompromisu. Głównym determinantem jej funkcjonowania jest rozwój systemu medialnego, w którym kluczową rolę odgrywa technologia informacyjna. Z tego względu James Grunig i Todd Hunt wydzielają cztery modele rozwoju PR: model publicity, model informowania opinii publicznej, model komunikacji dwustronnej asymetrycznej, model komunikacji dwustronnej symetrycznej[33]. Charakterystyka poszczególnych modeli przedstawiona została na rycinie 1.1[34].

---

[28] J. Reykowski, *Konflikt i dialog w demokracji*, *op.cit.*
[29] D. Tworzydło, *Public relations a media – konflikt interesów czy korzyści wynikające z synergii?*, „Dziennikarstwo i Media" 2013, nr 4, s. 116.
[30] J. Olędzki, *Public relations i marketing medialny: zarządzanie komunikacją i wizerunkiem w nauce o mediach*, „Studia Medioznawcze" 2013, nr 4(55), s. 28.
[31] *Encyklopedia CSR*, http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/interesariusze/ (data dostępu: 11.05.2020).
[32] J. Olędzki, D. Tworzydło, *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 8.
[33] J.E. Grunig, L.A. Grunig, *Models of public relations and communication*, [w:] red. J.E. Grunig, *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale 1992, s. 287–290.
[34] I. Kuraszko, *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*, Difin, Warszawa 2010, s. 41.

Rycina 1.1. Modele rozwoju public relations według Jamesa Gruniga i Todda Hunta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Kuraszko, *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*, Difin, Warszawa 2010, s. 41.

Czwarty model, którego istotą jest dialog, powiązany jest z rozwojem internetu umożliwiającego nieograniczony dostęp otoczenia do informacji oraz ogromną liczbą narzędzi komunikacyjnych, którymi dysponują organizacja, jej interesariusze i osoby indywidualne. Z tego względu podkreśla się wyraźnie, że komunikowanie się w tym modelu nie może polegać na formułowaniu przekazów do precyzyjnie zdefiniowanych grup docelowych czy publiczności. Działania osób odpowiedzialnych za PR w danej instytucji polegają na sprawnym zarządzaniu informacją w różnych kanałach, do których jest dostęp z różnych miejsc i w różnym czasie, ale także na tym, żeby rozumieć i być adwokatem interesów i potrzeb publiczności wobec własnej organizacji[35]. Taki sposób komunikowania się z otoczeniem prowadzi do budowania pozytyw-

[35] H. Yaxley, *Engaging (and grilling) the social side of James Grunig*, http://www.prconversations.com/engaging--and-grilling-the-social-side-of-james-grunig/ (data dostępu: 11.05.2020).

nej reputacji instytucji. Tomasz Dąbrowski definiuje ją właśnie „jako zdolność przedsiębiorstwa [i każdego podmiotu – przyp. K.C.] do sprostania oczekiwaniom interesariuszy”[36].

Jerzy Olędzki za Joylene Chia przywołuje piąty model PR nazywany public relations wspólnoty (ang. *community PR*)[37]. Jest on nastawiony na dialog i bliską partnerską współpracę z otoczeniem: „Celem tego dialogu ma być stworzenie atmosfery partnerstwa prowadzącej do innowacyjnych rozwiązań w sferze społecznej i biznesowej. W konsekwencji podejmowanych działań wzajemna komunikacja prowadzi do zawiązania się szczególnego rodzaju wspólnotowych więzi. Organizacja działająca w taki sposób wzmacnia swoją przewagę konkurencyjną przez tworzenie wartości dla wszystkich. Rolą public relations w tym przypadku jest pomoc w efektywnym partnerstwie i współdziałaniu przez tworzenie sprawnego dialogu ze zidentyfikowanymi grupami odbiorców”[38].

Z propozycją wpisującą się w te oczekiwania przychodzi teoria interesariuszy sięgająca swoimi początkami lat trzydziestych XX wieku. Zakłada ona, że przedsiębiorstwo nie może być wyłącznie adwokatem akcjonariuszy, ale powinno współdziałać blisko z całym otoczeniem[39]. Teorię tę rozwinął Edward Freeman, nakierowując ją na świadome zarządzanie zdefiniowanymi grupami interesariuszy, których dzieli na dwie kategorie:

- pierwszego stopnia (udziałowcy, akcjonariusze, pracownicy, klienci, partnerzy biznesowi) – współpracują z organizacją na zasadach formalnych, posiadają stosowne umowy, kontrakty oraz porozumienia, są kluczowi dla rozwoju danej organizacji;
- drugiego stopni (media, organizacje społeczne, instytucje publiczne itp.) – wywierają wpływ na organizację lub organizacja przez swoje działania wpływa na te grupy, mimo że wpływ nie ma związku z transakcjami[40].

W miarę wzrostu świadomości, że aktywa niematerialne, wśród których reputacja odgrywa rolę najważniejszą, stają się coraz istotniejsze, zaczęto doceniać rolę dialogu z interesariuszami. Obecnie ma on charakter metody stosowanej zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i organizacje pozarządowe oraz instytucje publiczne. Istota teorii interesariuszy polega na regularnym analizowaniu ważnych dla danego podmiotu grup interesariuszy, angażowaniu ich w proces artykułowania oczekiwań i definiowaniu na tej podstawie celów działania, a następnie ich ocenianiu.

Jak pokazano na przykładzie modelu Gruniga i Hunta oraz teorii interesariuszy, dialog organizacji z jej coraz bardziej zróżnicowanym otoczeniem przedstawiany jest jako pożądany

---

[36] T. Dąbrowski, *Wpływ reputacji na wartość przedsiębiorstwa i migrację kapitału*, [w:] red. B. Dobiegała-Korona, *Migracje klientów a wartość przedsiębiorstwa*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2009, s. 173.
[37] J. Olędzki, *Public relations i marketing medialny…*, *op.cit.*, s. 29.
[38] *Ibidem*.
[39] I. Kuraszko, *Nowa komunikacja społeczna…*, *op.cit.*, s. 33.
[40] E. Freeman, *The politics of stakeholder theory: some future directions*, „Business Ethics Quarterly” 1994, vol. 4, no. 4, s. 409–421.

etap rozwoju zakładający długookresowe relacje oparte na wzajemnym zrozumieniu i elementarnym zaufaniu. Nie przez przypadek Olędzki podkreśla wymiar wspólnotowy tej formy komunikacji, dając jednocześnie do zrozumienia, że współczesna organizacja bez względu na formę – publiczną czy prywatną – nie może kierować się wyłącznie celami partykularnymi. Odejście do partykularyzmu cechuje w pierwszej kolejności ustroje demokratyczne, które w swoich założeniach podkreślają podmiotowość obywateli nie tylko w zakresie regulacji prawnych, ale także w sferze aktywności społecznej i ekonomicznej. Rozpatrując zaprezentowane modele, łatwo zauważyć, że coraz większą rolę w sferze komunikacji odgrywa system instytucji zbudowanych w ramach organizacji, a więc faktyczne istnienie rozwiązań umożliwiających prowadzenie ustawicznej interakcji. Parafrazując Marshalla McLuna, można uznać, że organizacja ze sprawnie funkcjonującym systemem (prowadząca dialog z interesariuszami, próbująca rozumieć potrzeby otoczenia, prowadząca ciągłe konsultacje, troszcząca się o właściwą atmosferę zaufania i dążąca do wspólnoty celów) sama w sobie staje się przekazem.

1.1.6. Dialog jako pułapka

Konsekwencją posługiwania się terminami nieostrymi o silnym ładunku aksjologicznym – poza ich nadużywaniem – jest tworzenie przestrzeni do nadużyć. Uwikłanie w dialog stanowi jedną z rozpoznanych technik wpływu społecznego[41]. Z badań psychologii społecznej wynika, że ludzie częściej ulegają namowie, jeśli jest ona poprzedzona formą dialogu. Wynika to z uruchamianego wtedy automatycznie w umyśle skryptu „rozmowa ze znajomym". Wpływ jest znaczący, jeśli prośba dotyczy spraw drobnych. W przypadku tematów większej wagi wymagane jest spełnienie dodatkowego warunku, którym jest ujawnienie w dialogu opinii zbieżnych z opiniami rozmówcy[42].

Za manipulację uznać należy „niejawny, podstępny, nierzetelny dobór informacji i środków językowych, który ma na celu: wywarcie wpływu na nastroje, poglądy, opinie innych ludzi; uzyskanie możliwości kierowania zachowaniem ludzi, aby osiągnąć własne niezamierzone cele i korzyści"[43]. Istnieje też wiele technik manipulacji, które mogą towarzyszyć sytuacjom dialogicznym. Przykłady przedstawiono w tabeli 1.1[44].

---

[41] D. Doliński, R. Nawrat, M. Rudak, *Dialogue involvement as a social influence techique*, „Personality and Social Psychology Bulletin" 2001, no. 27, s. 1395–1406.
[42] B. Wojciszke, *Psychologia społeczna*, Scholar, Warszawa 2014, s. 294.
[43] J. Fras, *Język propagandy politycznej*, [w:] red. B. Dobek-Ostrowska, J. Fras, B. Ociepka, *Teoria i praktyka propagandy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1997, s. 97.
[44] E. Zdankiewicz-Ścigała, T. Maruszewski, *Wokół psychomanipulacji*, Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa 2003, s. 16–19.

Tabela 1.1. Techniki manipulacji

Technika	Charakterystyka
Kanalizacja	Technika propagandowa zakładająca przywołanie typowego nastawienia, np. wizerunku kobiety, dla której wzorem jest praca, niezależność, nauka, lub kobiety realizującej się w życiu rodzinnym jako „kapłanka ogniska domowego". W zależności od potrzeb jeden z tych obrazów może być szeroko propagowany, np. w czasach wysokiego bezrobocia technika kanalizacji może być wykorzystywana w celu propagowania roli kobiety wykonującej prace domowe.
Suplementacja	Docieranie do adresata na różne sposoby. Na przykład oddziaływanie informacyjne za pośrednictwem mediów zostaje wzmocnione przez uczestnictwo w spotkaniach, konferencjach, w wyniku czego odbiorca jest przekonany, że istnieje tylko jeden słuszny sposób myślenia. Powoduje to efekt klinczu – „osaczenia" informacyjnego. Przykładem zastosowania techniki suplementacji jest kreowanie przez polityków stanu totalnego zagrożenia, który ma wywołać przekonanie, że tylko jedno ugrupowanie może uchronić społeczeństwo przed tym zagrożeniem.
Propaganda faktów	Forma manipulacji informacją opierająca się na przedstawianiu nadawcy jako kogoś wiarygodnego, przekazu jako zwykłej informacji, a odbiorcy jako kogoś godnego jej otrzymania. Technice propagandy towarzyszy częste odwoływanie się do badań, zdrowego rozsądku, prawa naturalnego itp.
Symplifikacja	Redukowanie złożonych idei do prostych sloganów, obrazów i postulatów. Umożliwia ono połączenie na poziomie ogólnym tego, co na niższych poziomach byłoby niespójne, a nawet sprzeczne ze sobą. Technika symplifikacji wykorzystywana jest skutecznie w okresach szczególnego chaosu społecznego i informacyjnego.
Jednostronna i dwustronna argumentacja	Argumentacja jednostronna polega na poszukiwaniu wyłącznie argumentów potwierdzających przyjęte założenie. Argumentacja dwustronna ma natomiast wywołać wrażenie pełniejszej analizy zjawiska.
Stereotypizacja	Tworzenie „zlepków" myślowych i wykorzystywanie wyobrażeń grupowych na temat zjawisk i innych grup społecznych, np. szufladkowanie ze względu na wygląd, pochodzenie, kolor skóry.
Taktyka globalnego ataku	Stosowanie bardzo mocnych argumentów wywołujących wrażenie ostateczności i przekonanie, że od decyzji jednostki niemal całkowicie zależą sprawy dużej wagi. Taktyka globalnego ataku bazuje na poczuciu odpowiedzialności.
Strategia małych kroków	Wprowadzenie małymi dawkami informacji niezgodnych z systemem wartości odbiorcy, w sposób – teoretycznie niezobowiązujący – jako jedna z opcji, niekiedy w formie dyskusji o potencjalnych scenariuszach. Z czasem rośnie poczucie znajomości prezentowanych argumentów i dochodzi do powolnej modyfikacji przekonań i zachowań.
Technika identyfikacji	Odwoływanie się do wspólnych wartości, korzyści lub pochodzenia. W drugim kroku podmiot manipulujący wprowadza korzystne dla siebie treści.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Zdankiewicz-Ścigała, T. Maruszewski, *Wokół psychomanipulacji*, Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa 2003, s. 16–19.

Manipulacje są specyficznym sposobem wpływu społecznego. Nie uwzględnia się w nim podmiotowości osoby lub grup społecznych podlegających zabiegom manipulacyjnym.

Można nawet powiedzieć, że prawdziwe intencje ze strony manipulującej są celowo ukrywane. Jednym z systemowych czynników wpływających na dobór metod są ustroje polityczne. W systemach demokratycznych używa się technik bardziej finezyjnych, w których duża liczba podmiotów oddziałuje na siebie wzajemnie, a władza – chcąc stosować manipulację – czyni to w sposób ukryty. W systemach totalitarnych jest ona niezwykle wyrazista[45]. Elżbieta Zdankiewicz-Ścigała podaje, że sposób osiągania celów zależy od czterech zmiennych: ważności celu dla stosującego manipulację, specyfiki relacji między dwiema osobami lub stronami, form przekazu komunikatu perswazyjnego (bezpośredni lub pośredni), użyteczności w dłuższym okresie[46]. Sytuacje manipulacyjne są częścią komunikacyjnej natury człowieka i jego relacji z otoczeniem. Można powiedzieć, że definicja manipulacji i jej charakter, zakładający ukryte intencje i instrumentalizację rozmówcy, są zaprzeczeniem dialogu i jego składowych bez względu na przyjętą perspektywę. Jednak ze względu na wieloznaczność terminu „dialog" w jego ramach także dochodzić może do stosowania wyżej zarysowanych technik wywierania wpływu społecznego.

Na rycinie 1.2 zaprezentowano zestawienie elementów najbardziej charakterystycznych dla poszczególnych ujęć zjawiska dialogu.

Jak wynika z powyższej analizy, problematyka dialogu jest na tyle pojemna, że istnieje niemal nieograniczona liczba perspektyw, przez które można chcieć ją odczytać. W swoim podstawowym rozumieniu bowiem jest ona fundamentem życia społecznego opartego na wzajemnym komunikowaniu się z innymi ludźmi. Na potrzeby pracy jako kluczowe wybrane zostały perspektywy znajdujące również odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu i praktyce działania. Bez względu na to, czy analizujemy dialog z perspektywy filozofii, nauk o zarządzaniu czy praktyki społecznej i politycznej, posiada on swoją unikalną głębię i aksjologię wychodzącą daleko poza literalne brzmienie większości synonimów przytoczonych na początku rozdziału. Używanie tego terminu wywołuje duże oczekiwania ze strony odbiorców i uczestników. W tym miejscu warto zaznaczyć, że w ogromniej mierze wynikają one z przeciwstawienia dialogu monologowi traktowanemu jako komunikacja mało zobowiązująca i relacja krótkotrwała. Z dialogiem jest odwrotnie – jest relacją zobowiązującą, wymuszającą aktywność poznawczą i interakcję. Potwierdzają to liczne badania z zakresu psychologii społecznej. W oparciu o nie można stwierdzić, że w kontakcie z osobami nieznajomymi, gdzie nie angażujemy się poznawczo ani emocjonalnie, dominuje forma monologu, ze znajomymi – dialogu.

---

[45] M. Pabijańska, *Psychomanipulacja w polityce*, Astrum, Wrocław 2006, s. 140–144.
[46] E. Zdankiewicz-Ścigała, T. Maruszewski, *Wokół psychomanipulacji*, *op.cit.*, s. 13.

DIALOG JAKO SPOTKANIE

- dialogiczna natura człowieka (filozofia dialogu),
- wydarzenie spotkania,
- bezwarunkowa godność osoby ludzkiej (personalizm),
- wspólnotowość,
- odpowiedzialność za drugiego,
- tragizm braku doskonałej „odpowiedniości" w dialogu,
- etos miejsca i atmosfera bezpieczeństwa.

DIALOG JAKO DYSKURS

- podmiot komunikujący nie musi być osobą,
- językowe dochodzenie do porozumienia,
- rola kompetencji komunikacyjnych,
- niezbędność procedury opartej na wolności i równym dostępie do dyskursu i moralności,
- cechy powiązane z szacunkiem to: siła fizyczna, atrakcyjność cielesna, sprawność techniczno-praktyczna, zdolności intelektualne, poczytalność podmiotu komunikującego, czyli siła woli, wiarygodność i niezawodność,
- cechy powiązane z wpływem: posiadanie i wiedza (uzyskana przez uczenie się oraz przyswajanie tradycji kulturowej).

DIALOG JAKO METODA ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

- proces autentycznej relacji, przez którą ludzie słuchają się wzajemnie na tyle głęboko, że to, czego się dowiadują, prowadzi do zmiany,
- rola integralności, pokory i wiarygodności osób prowadzących proces,
- nie ma na celu wypracowania porozumienia, jest próbą zrozumienia,
- przyczynia się do większej spójności społecznej przez zmniejszanie siły polaryzacji, hamowanie przemocy, dążenie do pokoju społecznego, integracji i współpracy różnych grup społecznych.

DIALOG JAKO ISTOTA DEMOKRACJI

- demokracja deliberatywna/debatująca,
- sposób legitymizacji decyzji,
- system deliberacji jako integralna część procesu podejmowania decyzji publicznych,
- wychodzenie poza wąski egoizm,
- waga wspólnoty.

DIALOG JAKO FORMA KOMUNIKOWANIA SIĘ ORGANIZACJI Z OTOCZENIEM

- public relations jako komunikacja dwustronna symetryczna,
- komunikacyjna wspólnota jako konsekwencja wzajemnych relacji (wspólnota PR),
- dialog z interesariuszami,
- reputacja jako zdolność do sprostania oczekiwaniom otoczenia.

DIALOG JAKO PUŁAPKA

- co do zasady zaprzeczenie idei dialogu we wszystkich perspektywach,
- uwikłanie w dialog jako technika wpływu społecznego,
- ukryte intencje komunikatora,
- instrumentalizacja osób i grup społecznych w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów,
- stosowanie szerokiego spektrum technik wpływu społecznego pod szyldem prowadzenia dialogu.

Rycina 1.2. Charakterystyka poszczególnych ujęć dialogu

Źródło: opracowanie własne.

Dialog jednoznacznie kojarzony jest z przyjaznymi stosunkami społecznymi[47]. Wspomniane wcześniej oczekiwania związane są również z przekonaniem, że dialog jest ideą, a nawet – w pewnym sensie – metaideą oddziałującą na wspólne wyobrażenia natury człowieka i społecznych relacji. Jest także źródłem inspiracji dla tworzenia wielu instytucji społecznych, politycznych i gospodarczych.

1.2. Ideowo-historyczne tło dialogu społecznego

Szukając historycznych punktów odniesienia torujących drogę problematyce instytucjonalnego dialogu społecznego, rozumianego na tym etapie w sposób ogólny jako relacje między reprezentantami głównych aktorów sfery społeczno-gospodarczej, czyli pracodawców, pracowników i rządu, można się cofnąć aż do starożytnego Rzymu lub systemu cechowego stanowiącego ramy życia gospodarczego w średniowieczu. Bezpośrednie powiązania prowadzą jednak do historii najnowszej i związane są z przemianami społecznymi oraz ekonomicznymi wywołanymi przez masowe uprzemysłowienie XIX wieku.

Podstawową ideą, od której należy zacząć rozważania, jest korporatyzm (korporacjonizm) traktowany jako teoretyczny system zajmujący się „stosunkami zachodzącymi między robotnikami, przedsiębiorcami i państwem"[48], mający charakter pionowy i grupujący ludzi danego zawodu – robotników i przedsiębiorców. Masowość i wzrost znaczenia ubogiej klasy pracującej powodują powstanie ruchu komunistycznego i rozszerzanie wpływów organizacji socjalistycznych. Poza wprowadzeniem do głównego nurtu debaty politycznej kwestii związanych z najniżej sytuowaną klasą proletariacką w naturalny sposób ruchy te nakłaniały do przeciwstawienia się ówczesnym ustrojom poprzez rewolucję, radykalny plan polityczny, dążąc do zdobycia władzy przez robotników[49]. Korporatyzm rodzi się więc z potrzeby poszukiwania rozwiązań alternatywnych zarówno dla liberalizmu, jak i dla rewolucyjnego marksizmu.

W odpowiedzi na eskalowanie nastrojów rewolucyjnych, ale przede wszystkim na dramatyczne położenie coraz większych grup pracowników papież Leon XIII w 1891 roku

[47] D. Doliński, *Uwikłanie w dialog jako technika wpływu społecznego*, [w:] red. J. Kozielecki, *Nowe idee w psychologii*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009, s. 244–245.
[48] S. Wójcik, *Korporacjonizm*, [w:] red. J. Gliński, *Mały leksykon politologiczny*, Lubelskie Towarzystwo Naukowe, Lublin 1997, s. 134.
[49] K. Marks, F. Engels, *Manifest komunistyczny*, Jirafa Roja, Warszawa 2019, s. 54–56.

wydaje pierwszą społeczną encyklikę pt. *Rerum novarum*, traktującą o kwestii robotniczej: „Kwestia robotnicza stanowi dziś istotę najgwałtowniejszych sporów; dla państw nie może być obojętne, czy będzie załatwiona w zgodzie z rozumem, czy też przeciwko niemu”[50]. Encyklika ta nazwana zostanie przez następcę Leona XIII „*magna charta* ustroju społecznego”[51] i stanowi początek o nauczania społecznego Kościoła kierowanego do wszystkich zainteresowanych. Stała się też źródłem inspiracji do tworzenia chrześcijańsko-demokratycznych partii politycznych, związków zawodowych oraz wspierających robotników organizacji społecznych, kulturalnych, edukacyjnych i charytatywnych, które za cel stawiały sobie troskę o dobro wspólne rozumiane jako społeczny pokój i przeciwstawiały się rewolucji oraz postulowanej przez ruch komunistyczny wojnie klas[52]. W swojej istocie encyklika *Rerum novarum* zawierała ideę korporatyzmu i opierała się na zasadzie solidarności, która stanie się – obok zasady dobra wspólnego i zasady subsydiarności – jednym z fundamentów całego nurtu nauczania. Papież dokonał jednoznacznie krytycznej oceny dramatycznego położenia proletariatu i zarysował program harmonijnej współpracy stowarzyszeń pracowników z pracodawcami.

Idea ta została znacząco rozwinięta w encyklice *Quadragesimo anno* przez Piusa XI. Publikacja tego dokumentu to kluczowy moment dla powstawania idei korporatyzmu oraz jednej z podstawowych zasad późniejszego prawa europejskiego, czyli zasady subsydiarności[53]. Papież odnosi się w nim do wielu kwestii stanowiących przedmiot zainteresowania dialogu społecznego, takich jak: nadmierne roszczenia kapitału i nieuprawnione zubażanie pracowników, kapitał i praca jako uzależnione od siebie wzajemnie i zobowiązane do współpracy, niesprawiedliwie rozdzielane bogactwo ze szkodą dla klasy pracującej, potrzeba ustanowienia sprawiedliwej płacy, indywidualny i społeczny charakter pracy. Pius XI, postulując bliską współpracę i krytykując klasowy egoizm, pisze: „Niech więc wszyscy, tak kierownicy przedsiębiorstw, jak i pracownicy, zjednoczą swe siły i swe myśli ku przezwyciężaniu trudności i przeszkód i niech im w tym zbożnym dziele roztropnie pomaga opieka państwa! Jeśli zaś trudności dojdą do ostatecznych granic, dopiero wtedy należy rozważyć, czy pracę w przedsiębiorstwie można dalej prowadzić, czy też w inny sposób należy zabezpieczyć ro-

[50] Leon XIII, *Rerum novarum*, s. 44, http://www.mop.pl/doc/html/encykliki/Rerum%20novarum.htm (data dostępu: 29.06.2020).
[51] Pius XI, *Quadragesimo anno*, s. 39, http://www.mop.pl/doc/html/encykliki/Quadragesimo%20anno.htm (data dostępu: 29.06.2020).
[52] K. Ciesiołkiewicz, *Metoda chadecka*, Centrum Analiz Międzynarodowego Instytutu Społeczeństwa Obywatelskiego, https://camiso.org.pl/publikacje/opinie/publikacja/article/metoda-chadecka/ (data dostępu: 17.04.2018).
[53] Pius XI, *Quadraegesimo anno*, *op.cit.*, s. 79.

botnikom środki do życia. Przy podejmowaniu decyzji w tej naprawdę trudnej sprawie musi wystąpić i działać ścisłe porozumienie i chrześcijańska zgoda wewnętrzna między kierownikami przedsiębiorstwa a pracownikami"[54]. Konfliktowi klas przeciwstawia ustrój stanowo-zawodowy[55]. Krytyce poddaje za to korporacjonizm faszystowski jako przypisujący państwu zbyt dużą władzę, zdominowanie korporacji i nieuprawnioną ingerencję w sferę prywatną, będącą zaprzeczeniem oddolnej samoorganizacji i samorządu.

Wizja harmonijnego ładu społeczno-gospodarczego, podparta aksjologią chrześcijańską, stała się jednak niezwykle atrakcyjna dla ideologów antydemokratycznych. Szybko przeobraziła się w korporacjonizm o charakterze państwowym i totalitarnym, krytykowanym wcześniej przez Piusa XI. Ustroje takie zbudowane zostały we Włoszech, Niemczech, w Portugalii, a także we Francji Vichy[56].

Powrót do idei korporatyzmu następuje po drugiej wojnie światowej, kiedy – dla odróżnienia się od skompromitowanych praktyk dyktatur – zaczęto używać przedrostka „neo", a sama metoda korporatyzmu wspierać ma słabości ustroju demokratycznego przez reprezentowanie interesów najważniejszych stron stosunków ekonomicznych. Neokorporatyzm stał się receptą na potrzebę niedostatecznej legitymizacji i prawomocności demokracji parlamentarnej.

Jednym z najważniejszych założeń jest włączenie reprezentacji pracowników – związków zawodowych – do systemu politycznego[57]. Zdaniem Juliusza Gardawskiego „korporatyzm opisuje zjawisko uzgadniania interesów świata pracy i kapitału. Rozwiązania te przybierają postać znormalizowanych umów (paktów) między zorganizowanymi pracodawcami, związkami zawodowymi i rządami, zawieranych w ramach różnego rodzaju komisji trójstronnych albo też fragmentarycznych porozumień i uzgodnień"[58]. W literaturze przedmiotu odnaleźć można głęboki spór o definicje i praktyczne zastosowanie koncepcji korporatyzmu stanowiącego w swojej istocie „trzecią drogę" optymalnego ustroju społeczno-gospodarczego. W węższym rozumieniu traktuje się ją jako ideę opisującą stosunki przemysłowe. Alan Cawson rozróżnia trzy podstawowe formy korporatyzmu i charakteryzuje je w następujący sposób:

---

[54] *Ibidem*, s. 73.
[55] *Ibidem*, s. 81.
[56] J. Gardawski, *Dialog społeczny w Polsce. Teoria, historia, praktyka*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Katedra Socjologii Ekonomicznej Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009, s. 22–23.
[57] *Ibidem*, s. 23.
[58] J. Gardawski, *Współczesny neokorporatyzm w ujęciu socjologii ekonomicznej*, [w:] red. W. Pacho, *Szkice we współczesnej teorii ekonomii*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 193.

1. Makrokorporatywizm – oznacza zastosowanie koncepcji jako ustroju gospodarczego państwa i „mechanizm sterujący całością systemu", polegający na włączeniu organizacji wierzchołkowych reprezentujących interesy różnych grup społecznych w bezpośredni proces podejmowania decyzji. Możliwy był do realizacji w określonych kontekstach historycznych, przede wszystkich w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX wieku.
2. Mezokorporatywizm – nie aspiruje się w nim do pełnienia roli mechanizmu sterującego całym systemem, ale zakłada on względnie monopolistyczne reprezentowanie przez stojące na straży reguł organizacje interesów określonych grup społecznych wchodzących w negocjacje z agendami państwa. Najczęściej mamy tu do czynienia ze współpracą trójczłonową: państwo, pracodawcy i organizacje pracownicze. W praktyce model ten przybierać jednak może różne konfiguracje zależne od lokalnego kontekstu.
3. Mikrokorporatywizm – w tym wypadku negocjacje odbywają się między określonymi przedsiębiorstwami a poszczególnymi agendami państwa. Oznacza on również proces rozwiązywania konfliktów na poziomie firmy, bez potrzeby angażowania większych zrzeszeń. Może przybierać kształt kontraktów między państwem a jednym podmiotem, który zobowiązuje się do realizacji inwestycji lub realizacji celów zatrudnieniowych na uzgodnionym poziomie i terytorium, otrzymując w zamian wsparcie ekonomiczne i regulacyjne państwa[59].

Powojenny rozwój korporatyzmu w Europie zahamowany został przez kryzys naftowy lat siedemdziesiątych oraz proces globalizacji, jednak na fali rozwoju tej idei oraz w wyniku przemian społeczno-gospodarczych wyłonił się nowy rodzaj funkcji pełnionych przez poszczególnych aktorów sfery ekonomicznej – pracodawców, związki zawodowe i państwa (tabela 1.2).

Istnieje wiele typologii ustrojów gospodarczych i szczególnie istotnego dla niniejszej rozprawy kapitalizmu, oddziałujących na dynamikę relacji między najważniejszymi uczestnikami dialogu społecznego. Jednym z niezbędnych do uwzględnienia jest podział na fazę fordyzmu i postfordyzmu odzwierciedlający rozróżnienie między industrializmem i postindustrializmem[60]. Ma on szczególne znaczenie przy analizowaniu zakresu regulacji państwa.

---

[59] A. Cawson, *Wielość korporatyzmów: o konieczności mediatyzacji interesów na szczeblu pośrednim*, [w:] red. J. Szczupaczyński, *Władza i społeczeństwo*, Scholar 1995, s. 179–183.
[60] L. Gilejko, *Rynek i otoczenie instytucjonalne (socjologia ekonomiczna)*, [w:] red. J. Gardawski, L. Gilejko, J. Siewierski, R. Towalski, *Socjologia gospodarki*, Difin, Warszawa 2008, s. 25.

Tabela 1.2. Funkcje pełnione przez pracodawców, związki zawodowe i państwo

Aktorzy	Funkcje
Pracodawcy	• ekonomiczna, • kierownicza, • polityczna i lobbystyczna.
Związki zawodowe	• reprezentacyjna, • obronna, • emancypacyjna, • partycypacyjna (uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji na poziomach centralnym, branżowych i poszczególnych przedsiębiorstw), • polityczno-społeczna, • lobbystyczna.
Państwo (władza ustawodawcza i wykonawcza wraz z wyspecjalizowanymi instytucjami, takimi jak np. inspekcje pracy)	• prawotwórcza, • interwencyjna, • kontrolna, • ekonomiczna, • właścicielska, • arbitrażowo-rozdzielcza.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Gilejko, Rynek i otoczenie instytucjonalne (socjologia ekonomiczna), [w:] red. J. Gardawski, L. Gilejko, J. Siewierski, R. Towalski, Socjologia gospodarki, Difin, Warszawa 2008, s. 119.

Najważniejszymi cechami fordyzmu, który rozkwitł po drugiej wojnie światowej, były:

- metody masowej seryjnej produkcji,
- włączanie związków zawodowych w zarządzanie przedsiębiorstwami,
- wpływ na politykę państwa w zakresie świadczeń socjalnych i uprawnień pracowniczych[61],
- istnienie mocno hierarchicznych korporacji, masowej konsumpcji, silnych ośrodków przemysłowych i dominacji przemysłu ciężkiego[62].

Postfordyzm można scharakteryzować przez:

- nowe formy regulacji zakładające większą elastyczność produkcji i pracy,
- odchodzenie od pełnego zatrudnienia i zbiorowej konsumpcji,
- słabnącą rolę państwa opiekuńczego i siły związków zawodowych[63],
- istnienie bardziej zróżnicowanych rynków, nowych obszarów gospodarczych, gospodarki międzynarodowej,
- polaryzację wykształcenia zawodowego,
- produkcję kontrolowaną komputerowo,

[61] K. Jasiecki, *Kapitalizm po polsku. Między modernizacją a peryferiami Unii Europejskiej*, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2013, s. 52–53.
[62] J. Gardawski, *Dialog społeczny w Polsce…*, *op.cit.*, s. 27.
[63] K. Jasiecki, *Kapitalizm po polsku…*, *op.cit.*, s. 53.

- dążenie do zróżnicowania produktów,
- używanie czystych technologii[64].

Jedną z najpopularniejszych ogólnych typologii ustrojów w oparciu o kryterium stosunków pracy jest podział na model neoliberalny, model korporacyjny i etatyzm[65]. Można je scharakteryzować w następujący sposób:

1. Model neoliberalny – minimalna rola państwa w gospodarce, silny indywidualizm jednostek skupionych na realizacji własnego interesu, aksjologicznie – wolność stojąca zdecydowanie przed równością, kapitał stojący przed pracą. Głównymi aktorami są przedsiębiorcy, a dominującym nastrojem jest niechęć do związków zawodowych. Postuluje się także ograniczenie stosunków pracy wyłącznie do poziomu przedsiębiorstwa. Model ten dominował w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych (m.in. w USA i w Wielkiej Brytanii), choć w dyskursie publicznym można się spotkać z ocenami, że wciąż jest on ustrojem głównego nurtu[66].
2. Model korporacyjny (noekorporatyzm) – aktywna rola państwa systemowo współpracującego ze związkami zawodowymi i organizacjami pracodawców, istnienie silnych instytucji dialogu społecznego nastawionych na osiąganie kompromisu przy podejmowaniu decyzji sektorowych. Rynki traktowane są jako instytucje integralnie związane z procesami społecznymi i politycznymi, a nie odrębne od tych wymiarów i oparte wyłącznie na prawach podaży i popytu. Partnerzy dialogu widzą potrzebę wzajemnego dyscyplinowania się w celu realizacji celów zarówno gospodarczych, jak i społecznych, na przykład zmniejszania skali nierówności społecznych. Państwo i związki zawodowe wydają się w tym modelu odgrywać szczególnie istotną rolę. Występował przede wszystkim w latach siedemdziesiątych (m.in. w Austrii, Norwegii, Szwecji)[67].
3. Model etatystyczny – instytucje państwa dominują nad organizacjami reprezentującymi interesy poszczególnych grup. Państwo rozwiązuje konflikty i reguluje stosunki pracy. Etatyzm europejski zawierał pewne elementy korporatyzmu zakładające negocjacyjny sposób podejmowania decyzji.

Kolejną z przywołanych typologii jest nurt tzw. różnorodności kapitalizmu (VoC – *Varieties of Capitalism*) wywodzący się z ekonomii politycznej. Zakłada on istnienie dychotomicznych ustrojów, które mogą być odczytywane na osi kontinuum.

---

[64] J. Gardawski, *Dialog społeczny w Polsce…*, *op.cit.*, s. 27.
[65] *Ibidem*, s. 28–30.
[66] L. Gilejko, *Rynek i otoczenie instytucjonalne…*, *op.cit.*, s. 120.
[67] *Ibidem*.

Pierwszym z nich jest liberalna gospodarka rynkowa, gdzie dominują bodźce czysto rynkowe, relacje ekonomiczne oparte są na kontraktach, zakłada się wizję człowieka kierującego się interesem własnym, będącego do pewnego stopnia oportunistą dążącym do ograniczenia ryzyka i stanu niepewności. Przedsiębiorstwa szybko dostosowują się do wymogów rynkowych. Ze względu na zmienność i fluktuację kadr nie są zainteresowane inwestowaniem w specjalistyczne kompetencje pracowników. Związki zawodowe w tym modelu są słabe, a warunki pracy i płacy uzależnione od sytuacji gospodarczej danego państwa. Relacje między przedsiębiorstwami definiowane są przede wszystkim przez zasady konkurencji i prawo antymonopolowe. Istnieje silna presja ze strony rynków finansowych, a paradygmatem funkcjonowania jest rozwój oparty na wskaźniku wzrostu gospodarczego Produktu Krajowego Brutto[68]. Model ten występuje w: Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Australii, Kanadzie, Nowej Zelandii i Irlandii[69].

Drugi jest model koordynowanej gospodarki rynkowej, gdzie celowo podejmuje się wysiłek zmierzający do systemowej współpracy głównych aktorów. Funkcjonują tu silne instytucje dialogu społecznego oraz formy pomocy publicznej. Związki zawodowe mają duże znaczenie, a na poziomie przedsiębiorstw działają rady pracownicze realizujące funkcje partycypacji w procesach decyzyjnych poszczególnych organizacji. Cały model – gwarantowany przez państwo – opiera się na sieci gęstych powiązań między firmami a związkami zawodowymi. Przedsiębiorstwa uwzględniają cele społeczne jako jedne z priorytetów swojego funkcjonowania. Pełnią też ważne zadania edukacyjne, inwestując w kwalifikacje pracowników i ścieżki ich rozwoju[70]. Kraje zakwalifikowane jako realizujące ten model to: Niemcy, Japonia, Szwajcaria, Holandia, Belgia, Szwecja, Norwegia, Dania, Finlandia i Austria[71].

Ostatnią z typologii jest koncepcja Brunona Amable'a, w której wyodrębnił on pięć różnych modeli kapitalizmu uwzględniających wspólnotę parametrów ekonomicznych i kulturowych[72]:

- model gospodarki rynkowej (kraje anglosaskie),
- model socjaldemokratyczny (Skandynawia),
- kapitalizm azjatycki (Japonia, Korea Południowa),
- europejski kapitalizm kontynentalny (Europa Zachodnia),
- kapitalizm śródziemnomorski (Europa Południowa).

---

[68] K. Jasiecki, *Kapitalizm po polsku…*, *op.cit.*, s. 55–56.
[69] P. Arak, *Polski kapitalizm. Jaki model gospodarki realizujemy?*, s. 6, https://www.politykainsight.pl/_resource/multimedium/20104895 (data dostępu: 29.06.2020).
[70] *Ibidem*, s. 56–59.
[71] *Ibidem*, s. 6
[72] K. Jasiecki, *Nowe oblicze polskiego kapitalizmu?*, „Zoon Politikon" 2015, nr 6.

Odwołując się do Krzysztofa Jasieckiego, można powiedzieć, że rola instytucjonalnego dialogu społecznego „jest znacząca w modelach koordynacyjnych lub kierowanych (model kontynentalny), w wariancie socjaldemokratycznym oraz śródziemnomorskim, w którym jest często dysfunkcjonalna (Grecja, Portugalia)”[73]. We wszelkich modelach liberalnych, w tym w modelu neoliberalnym, oraz opartych na silnym interwencjonizmie państwa dialog społeczny odgrywa rolę marginalną. Tak jak w przywołanych powyżej historycznych korzeniach, dialog społeczny pełni rolę swoistego mediatora i stanowi odpowiedź na wszelkie projekty zaprowadzania ładu społeczno-ekonomicznego oparte na dominacji jednego z biegunów rynek–państwo. Z punktu widzenia ideowego sporu, jaki wybuchł w XIX wieku, wciąż jest metodą poszukiwania rozwiązań oscylujących między dwiema koncepcjami antropologicznymi:

- charakterystycznym dla szkoły liberalnej indywidualizmem postrzegającym człowieka jako niezależny od wspólnoty i dominujący nad nią podmiot;
- charakterystycznym dla myśli marksistowskiej kolektywizmem upatrującym wartości człowieka wyłącznie jako części kolektywu i nieistniejącym poza nim.

Przy uwzględnieniu kilku ideowych perspektyw dialogu jako takiego oraz historycznego rysu instytucjonalizowania się idei współpracy zorganizowanych aktorów systemu ekonomicznego można powiedzieć, że ideowo tło wykuwania się dialogu społecznego bliskie jest wymiarowi personalistycznemu i filozofii dialogu. Zakładają one bowiem społeczną naturę człowieka potrzebującego wspólnoty do istnienia i wzrostu, ale jednocześnie kładą nacisk na niezbywalną i niezależną od wspólnoty godność osoby ludzkiej. Należy przypomnieć, że w wizji Emanuela Mouniera naturalną potrzebą ludzi jest dążenia do tworzenia wspólnot, które z czasem charakteryzują się egoizmem i ekskluzywnością. Stąd optymalną odpowiedzią jest model dialogiczności jako możliwości przekraczania egoizmu jednostkowego i grupowego. Instytucjonalizacja relacji przemysłowych może być traktowana jako dynamiczny mechanizm służący poszukiwaniu optymalnych rozwiązań dla rozwoju danej społeczności, wymagający nieustannego kalibrowania i dopasowywania do zmiennych uwarunkowań. Kalibrowanie dokonuje się drogą dyskursu, przedstawiania racji i dochodzenia do porozumienia, co jest bliskie koncepcji komunikacyjnej Habermasa i demokracji deliberatywnej jako ideowego azymutu dla ustroju państwa.

[73] K. Jasiecki, *Modele kapitalizmu a perspektywy dialogu społecznego w Polsce*, https://dialogkig.pl/wp-content/uploads/2016/07/Modele-kapitalizmu-a-dialog-spo%C5%82eczny-w-Polsce-1.pdf (data dostępu: 29.06.2020).

1.3. Dialog społeczny jako integralna część systemu politycznego

Rafał Towalski przekonuje, że poza określoną aktywnością społeczną dialog społeczny – podobnie jak sam dialog – jest po prostu ideą. To ona kształtuje jego atrakcyjność i powoduje, że jako termin stał się modny. Przypisuje się mu mnóstwo cech – często przesadnie – świadczących o unikalnej mocy i zdolności rozwiązywania problemów poprzez uspołecznienie podejmowania decyzji, zmniejszanie skali konfliktów społecznych, współpracę i partnerstwo[74].

Jest to pojęcie węższe niż przedstawiany w poprzednim podrozdziale dialog, a mimo to dialog społeczny wciąż charakteryzuje się niezwykle szeroką paletą znaczeń i zastosowań. Różnorodność rozumienia tego terminu związana jest w dużej mierze z kontekstem jego praktycznego zastosowania, ale także z uwarunkowaniami kultury politycznej. Jest on też naturalną częścią systemu politycznego danego państwa lub organizacji, wspólnoty państw czy organizacji międzynarodowych.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wąskie lub szerokie rozumienie dialogu społecznego. W pierwszym wypadku – jak wskazane zostało wcześniej – obraca się on wokół relacji między reprezentantami głównych aktorów sfery społeczno-gospodarczej, czyli pracodawców, pracowników i rządu. Zakorzeniony jest w idei korporatyzmu. Wariant drugi wykracza poza te granice i opisuje dialog społeczny jako obszar aktywności obywatelskiej danej społeczności. W tym miejscu mocniejsze akcenty postawione zostaną na jego węższym rozumieniu. Szczegółową charakterystykę dialogu obywatelskiego zamieszczono w następnej części pracy.

Fundamentalnie ważna i jedna z najsilniej powiązanych z historią korporatyzmu jest definicja stosowana przez Międzynarodową Organizację Pracy (MOP, z ang. ILO – International Labour Office), która brzmi: „Dialog społeczny zakłada wszelkie formy negocjacji, konsultacji lub po prostu wymiany informacji między reprezentantami rządu, pracodawców i pracowników, dotyczące wspólnych zagadnień z obszaru polityki gospodarczej i społecznej. Dialog społeczny stanowi najlepszy mechanizm MOP w promowaniu lepszych warunków życia i pracy, jak również sprawiedliwości społecznej. Jest instrumentem, narzędziem dobrego rządzenia w rozlicznych obszarach, a jego ważność nie jest powiązana jedynie z pro-

[74] R. Towalski, *Podsumowanie*, [w:] red. R. Towalski, *Dialog społeczny. Najnowsze dyskusje i koncepcje*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", Warszawa 2007, s. 101.

cesami globalizacji, ale ze wszystkimi wysiłkami zmierzającymi do lepszego prosperowania gospodarki, jej większej konkurencyjności oraz tworzenia społeczeństwa bardziej stabilnego i sprawiedliwego”[75].

Jako warunki do istnienia jakościowego dialogu społecznego wymienia między innymi:

1. Istnienie silnej, niezależnej, zorganizowanej reprezentacji pracowników i pracodawców ze zdolnościami technicznymi i dostępem do właściwych informacji umożliwiających udział w dialogu.
2. Istnienie politycznej woli i przestrzeganie zobowiązania do zaangażowania w dialog społeczny w dobrej wierze po stronie wszystkich uczestników.
3. Szacunek dla podstawowych praw wolności zrzeszenia się oraz negocjowania układów zbiorowych.
4. Właściwe instytucjonalne wsparcie.
5. Reprezentanci partnerów dialogu społecznego powinni być uznani przez siebie wzajemnie jako równi[76].

MOP zauważa także, że misją dialogu społecznego i samej organizacji jest podejmowanie wyzwań w odpowiedzi na wyzwania globalizacji. Wśród nich wymienia między innymi: promowanie w świecie standardów pracy dotyczących dialogu społecznego, promowanie równości płci w każdym z programów i inicjatyw, tworzenie wskaźników dialogu społecznego traktowanych jako część pakietu odnoszącego się do godnej pracy, unowocześnianie przepisów odnoszących się do prawa pracy i wsparcie dla ministerstw pracy w poszczególnych krajach[77].

Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” określa ten termin w następujący sposób: „Dialog społeczny jest sumą wzajemnych interakcji pomiędzy związkami zawodowymi i organizacjami pracodawców. Obejmuje także ich relacje z organami państwa w celu osiągnięcia porozumienia w kwestii kontroli nad zmiennymi czynnikami społecznymi i ekonomicznymi. Dialog społeczny jest fenomenem ostatnich dziesięcioleci w wielu państwach Europy i świata. W większości krajów europejskich stale rozbudowywane są mechanizmy doskonalące prowadzenie negocjacji i konsultacji rządów z przedstawicielami głównych grup społecznych. Dzięki nim możliwe jest współdecydowanie partnerów spo-

[75] ILO, *Social Dialogue. Finding a common voice*, https://www.ilo.org/public/english/dialogue/download/brochure.pdf (data dostępu: 29.06.2020).
[76] *Ibidem*.
[77] *Ibidem*.

łecznych w sprawach kluczowych dla swoich państw i dla nich samych. Mechanizmy dialogu umożliwiają budowanie szerokiego konsensusu społecznego wokół wartości i kwestii fundamentalnych dla państw i obywateli. Partnerzy społeczni wspólnie z rządem starają się o wypracowanie rozwiązań, które czynią z ich krajów obszar konkurencyjny ekonomicznie, a także przyjazny społecznie"[78].

Z kolei według definicji Barbary Gąciarz i Włodzimierza Pańkowa dialog społeczny to „mniej lub bardziej zinstytucjonalizowany sposób komunikowania się między władzą państwową a różnymi podmiotami społecznymi reprezentującymi interesy znaczących odłamów społeczeństwa, których zasadniczą funkcją jest wzajemne przekazywanie sobie opinii oraz ustaleń dotyczących celów, instrumentów i strategii wdrażania jakiegoś rodzaju polityki publicznej. Dialog społeczny jest powszechnie stosowanym sposobem umacniania skuteczności polityki państwa i omijania ułomności standardowych mechanizmów demokracji parlamentarnej"[79].

Arkadiusz Sobczyk sprowadza dialog społeczny na poziom organizacji – zakładu pracy – podkreślając wymiar zawiązywania się wspólnoty lokalnej, w której uczestnicy dialogu przestają być stronami, a zaczynają być partnerami. „Reprezentują wprawdzie odmienne bieżące interesy jego uczestników, ale też podejmują decyzje w ramach interesu wspólnego. Konsekwentnie, podjęte decyzje dotyczą wspólnoty jako całości lub jej członków, w tym pracodawcy. Pracodawca, a precyzyjnie – pracodawca konstytucyjny (czyli właściciel), jest wszakże również członkiem wspólnoty"[80]. Decyzje podejmowane w taki sposób są niczym innym jak stanowieniem prawa. Sobczyk dodaje zatem: „Dialog [społeczny – przyp. K.C.] nie jest więc tylko jedną z form negocjacji. […] Nie jest to bowiem negocjowanie w procesie kontraktowania w sprawie o interesy, ale współudział w wykonywaniu władzy"[81].

Definicja Departamentu Dialogu i Partnerstwa Społecznego Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej wskazuje, iż dialog społeczny „jest pojęciem obejmującym całokształt wzajemnych relacji pomiędzy związkami zawodowymi i organizacjami pracodawców. Obejmuje także ich stosunki (dwustronne lub trójstronne) z organami państwowymi, jak rząd i jego agendy, samorząd lokalny i inne instytucje państwowe. Jest pro-

---

[78] Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", *Definicja*, https://www.cpsdialog.pl/index.php/features/definicja (data dostępu: 29.06.2020).
[79] B. Gąciarz, W. Pańków, *Dialog społeczny po polsku: fikcja czy szansa?*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2001, s. 17.
[80] A. Sobczyk, *Wolność pracy i władza*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 132.
[81] *Ibidem*.

cesem stałej interakcji pomiędzy uczestnikami dialogu w celu osiągnięcia porozumienia w sprawach kontroli nad zmiennymi czynnikami społeczno-ekonomicznymi w skali makro i mikro. Dialog społeczny może mieć charakter zinstytucjonalizowany (sformalizowany). W dialogu zinstytucjonalizowanym negocjacje zbiorowe są prowadzone przez specjalnie powołane do tego celu instytucje, rady czy komisje, działające na podstawie aktów prawnych lub przyjętych porozumień. […] Pozainstytucjonalny dialog realizowany może być poprzez zawieranie układów zbiorowych pracy oraz konsultacje i opiniowanie, będące realizacją uprawnień organizacji partnerów społecznych wynikających z ustawodawstwa ich dotyczącego. W formach nieinstytucjonalnych możliwe jest tworzenie dialogu obywatelskiego z udziałem organizacji pozarządowych"[82].

Z ostatniej przytoczonej definicji wynika, że główną formą prowadzenia relacji między partnerami dialogu społecznego są negocjacje zbiorowe oraz działania trójstronne (państwo, pracodawcy, pracownicy), które są możliwe wyłącznie w sytuacji uznania przez państwo, że partnerzy społeczni stanowią integralną część kształtowania polityki społecznej i gospodarczej. Jeśli działanie to ma charakter systemowy, zazwyczaj przybiera formę istnienia komisji lub rady. Negocjacje zbiorowe mogą być prowadzone na poziomie krajowym, regionalnym, branżowym lub zakładowym. W tym ostatnim przypadku mają one charakter dialogu dwustronnego między pracodawcą oraz organizacjami pracowniczymi[83]. W zależności od specyfiki partnerów oraz rozpiętości zakresu wyodrębnić można również różne formy dialogu:

- międzynarodowy/krajowy,
- branżowy (specyfika branży),
- regionalny (specyfika geograficzna),
- zakładowy (specyfika danej organizacji),
- dwustronny (pracodawcy i pracownicy), trójstronny (pracodawcy, pracownicy, przedstawiciele władz), wielostronny (do przedstawicieli pracodawców, pracowników i państwa dochodzić mogą np. przedstawiciele organizacji pozarządowych, samorządu terytorialnego lub zawodowego)[84].

---

[82] Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, *Podstawowe pojęcia. Dialog społeczny – czym jest?*, http://www.dialog.gov.pl/czym-jest-dialog-spoleczny/podstawowe-pojecia/ (data dostępu: 29.06.2020).
[83] R. Towalski, *Dialog społeczny…*, *op.cit.*, s. 20–22.
[84] Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego, *op.cit.*

Jacek Męcina, współtwórca polskiego dialogu instytucjonalnego i autor ustawy o Radzie Dialogu Społecznego, jako zasadnicze cele dialogu społecznego wymienia między innymi:

1. Uspołecznienie procesów decyzyjnych w życiu publicznym, które uwzględniają zróżnicowane perspektywy partnerów społecznych, i zwiększanie tym samym stopnia społecznego przyzwolenia wobec polityk publicznych.
2. Równoważenie interesów społecznych i gwarantowanie, że wprowadzane przez rząd rozwiązania nie służą jedynie wąskim grupom społecznym, zawodowym i politycznym.
3. Polepszanie jakości rozwiązań społeczno-gospodarczych dzięki mechanizmowi pozyskiwania szerokiej i wielowymiarowej wiedzy o problemach, które są przedmiotem prac rządu i partnerów społecznych, oraz prowadzenie regularnego dyskursu ze społeczeństwem[85].

Sprawnie funkcjonujące instytucje dialogu społecznego w naturalny sposób mogą stanowić skuteczne antidotum na pułapki politycznego populizmu, które w czasach nagłych zmian są wyzwaniem dla każdego typu systemu politycznego[86].

Biorąc pod uwagę przytoczone definicje ramowe dialogu społecznego, należy podkreślić, że jest on ideą atrakcyjną społecznie. Idee zawierają w sobie komponent, który sprawia, że ich pełna realizacja jest niezwykle trudna. Dialog społeczny to także proces nacechowany wartościami, takimi jak stabilność społeczna, sprawiedliwość, konsensus społeczny. Może przybierać bardziej lub mniej sformalizowany kształt. W wielu modelach zakłada ponadto włączanie organizacji pozarządowych. Opiera się na współpracy uznających się wzajemnie i traktujących równościowo partnerów społecznych. Zakłada szeroką paletę form współdziałania, w tym konsultacje, negocjacje i wymianę informacji. Jest zinstytucjonalizowanym sposobem komunikowania się między partnerami społecznymi i państwem oraz jego agendami odpowiadającymi za realizację polityk publicznych. Postrzegany z perspektywy prawa publicznego, jest nie tylko sposobem komunikowania się, ale też formą uczestniczenia partnerów w systemie kreowania prawa, a więc również sprawowania władzy. W przeważającej mierze odnosi się do stosunków przemysłowych, w których kluczową rolę odgrywają stosunki pracy, główną formą działania są negocjacje zbiorowe.

---

[85] J. Męcina, *Komentarz. Ustawa z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog" – Biuro Rady Dialogu Społecznego, Warszawa 2018, s. 12–13.

[86] J. Męcina, *Social Dialogue in Face of Changes on the Labour Market in Poland. From Crisis to Breakthrough*, International Labor Organization, Decent Work Technical Support Team Country Office for Central and Eeastern Europe, University of Warsaw Faculty of Political Science and International Studies, ASPRA-JR, Budapest–Warsaw, s. 411.

Dialog społeczny może być prowadzony w różnych formach. Jedna z najbardziej popularnych koncepcji ich typologii ze względu na stopień partycypacji partnerów w procesie decyzyjnym należy do Jacka Sroki. W swoim „kontinuum dialogu społecznego" rozróżnia on osiem form rozwoju dialogu:

1. Lobbing – decyzje leżą całkowicie w rękach rządu, wobec którego prowadzi się działania lobbingowe poszczególnych grup interesów.
2. Briefing – decyzje podlegają ograniczonym konsultacjom z niskim wpływem na decyzje końcowe.
3. Debata opiera się na regularnych rozmowach przedstawicieli rządu z reprezentantami grup interesów, daje ograniczone, ale stabilne możliwości partycypacji.
4. Konsens przeddecyzyjny – uprzednie wypracowywanie z partnerami społecznymi właściwych rozwiązań, dające silny wpływ na decyzje.
5. Partnerstwo operacyjne – współdecydowanie o politykach publicznych, partycypacja w ich planowaniu i wprowadzaniu w życie.
6. Partnerstwo społeczne – współdecydowanie, stały udział we wszystkich etapach procesu decyzyjnego i wdrażania oraz wspólne określanie kierunków rozwoju polityk szczegółowych.
7. Stała delegacja uprawnień decyzyjnych – rola państwa ograniczona do koordynacji, kontroli i nadzoru, występowanie suwerenności decyzyjnej i relacji opartych na zaufaniu, systemowe delegowanie uprawnień decyzyjnych ze strony administracji rządowej[87].

W ocenie Jacka Męciny prowadzony we współczesnych państwach zachodnich dialog społeczny, bez względu na jego formułę zbliżoną do dialogu trójstronnego bądź obywatelskiego, oddziałuje na coraz szerszą paletę obszarów – od stosunków pracy po systemy zabezpieczenia społecznego, finansów publicznych, polityki podatkowej państwa, edukacji, polityki społecznej, służby zdrowia czy środowiska naturalnego[88].

Nie ulega wątpliwości, że zinstytucjonalizowany dialog społeczny jest jednym z filarów systemu politycznego. W ogólnym rozumieniu za system polityczny według Jerzego Kowalskiego można uznać „aparat państwowy, partie polityczne oraz organizacje i grupy społeczne formalne i nieformalne, uczestniczące w działaniach politycznych w obrębie danego państwa

[87] J. Sroka, *Dialog społeczny w Polsce*, [w:] red. J. Sroka, *Administracja i polityka. Ewolucja stosunków przemysłowych w Europie Środkowej i Wschodniej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003, s. 31.
[88] J. Męcina, *Wpływ dialogu społecznego na kształtowanie stosunków pracy w III Rzeczypospolitej*, Instytut Polityki Społecznej Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010, s. 46.

oraz ogół zasad i norm prawnych regulujących ich wzajemne stosunki"[89]. Szerokie rozumienie dialogu społecznego powoduje, że mieści się on w centralnym miejscu każdego ujęcia systemu politycznego, a więc w:

- instytucjonalnym – określającym ogół instytucji uczestniczących w decyzjach politycznych;
- strukturalno-funkcjonalnym – opisującym system polityczny jako dynamiczny proces zachodzący w obrębie poszczególnych wspólnot, na przykład partii, związków zawodowych, organizacji pracodawców;
- systemowym – traktującym system polityczny jako część szerszego systemu społecznego i obszar sprzężeń zwrotnych; w ujęciu tym system polityczny funkcjonuje tym sprawniej, im lepiej zapewnia poprawne działanie komunikacji przekazu informacji[90].

Demokratyczny system polityczny opiera się na:

- stabilnych i jasno zdefiniowanych pod względem kompetencji instytucjach oraz podziale ról w zarządzaniu nimi;
- aktywnej postawie obywateli i dążeniu przez nich – zarówno przez jednostki, jak i zorganizowane grupy – do realizowania własnych interesów; aktywne uczestnictwo może mieć formę bezpośrednią i pośrednią, przez włączanie się w działania organizacji reprezentujących interesy grupowe (np. związki zawodowe, partie polityczne, organizacje pracodawców, organizacje pozarządowe), pełniących rolę ciał pośredniczących;
- trzymaniu się reguły, że decyzje zapadające w systemie politycznych są rozstrzygające i mają wyłączny wpływ na dystrybucję zasobów ekonomicznych oraz zachowania społeczne i polityczne;
- stałym i wzajemnym związku między otoczeniem systemu politycznego a podejmowanymi decyzjami i rozstrzygnięciami[91].

Poszukując idealnych modeli państwa w zakresie sposobu realizowania polityk publicznych, szczególną uwagę warto zwrócić na podziały zaproponowane przez Tomasza Grzegorza Grossego[92] oraz Jacka Srokę[93]. Na rycinie 1.3 przedstawiono je, patrząc przez pryzmat roli szeroko rozumianego dialogu społecznego i otwartości na deliberację.

---

[89] M. Podolak, M. Żmigrodzki, *System polityczny i jego klasyfikacje*, [w:] red. B. Dzimidok-Olszewska, M. Żmigrodzki, *Współczesne systemy polityczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 11–12.
[90] E. Zieliński, *Nauka o państwie i polityce*, Elipsa, Warszawa 1999, s. 195.
[91] M. Podolak, M. Żmigrodzki, *System polityczny i jego klasyfikacje*, *op.cit.*, s. 14.
[92] T.G. Grosse, *Od czego zależy jakość dialogu społecznego? Koncepcja modelu państwa administracyjnego i państwa sieciowego na przykładzie instytucji dialogu społecznego*, „Civitas. Studia z Filozofii Polityki" 2007, nr 10, s. 145–147.
[93] J. Sroka, *Współdecydowanie w wielopasmowej polityce publicznej*, Elipsa, Warszawa 2018, s. 107–111.

Rycina 1.3. Wybrane cechy idealnych modeli państwa i stylu decydowania w zakresie polityk publicznych

Źródła: opracowanie własne na podstawie: T.G. Grosse, Od czego zależy jakość dialogu społecznego? Koncepcja modelu państwa administracyjnego i państwa sieciowego na przykładzie instytucji dialogu społecznego, „Civitas. Studia z Filozofii Polityki" 2007, nr 10, s. 145–147; J. Sroka, Współdecydowanie w wielopasmowej polityce publicznej, Elipsa, Warszawa 2018, s. 107–111.

Rozpatrując system polityczny w odniesieniu do dialogu społecznego, nie sposób nie uwzględnić także perspektywy kultury politycznej stanowiącej dla systemu politycznego podłoże do działania. Rozumieć ją można za Markiem Chmajem jako „całokształt wartości, norm i reguł zachowania utrwalonych w świadomości podmiotów biorących udział w działaniach politycznych"[94]. Pełni ona trzy podstawowe funkcje: regulacyjną (instytucjonalizacja życia politycznego i ustanawianie norm),

[94] M. Chmaj, *Kultura polityczna*, [w:] red. J. Gliński, *Mały leksykon politologiczny*, Morpol, Lublin 1997, s. 144.

socjalizacyjną (nabywanie wiedzy o polityce, tworzenie poglądów i postaw, kształtowanie ich hierarchii), integracyjną (budowanie podstaw do podejmowania działań politycznych, współpracy i współdziałania zarówno jednostek, jak i grup społecznych)[95]. Według Gabriela Almonda i Sidneya Verby istnieją trzy modelowe ujęcia typów kultur politycznych: zaściankowa kultura polityczna, kultura polityczna podporządkowania oraz polityczna kultura uczestnictwa[96].

Występują również ich formy mieszane, będące fazami rozwoju określonych systemów. Charakterystyka poszczególnych typów kultur przedstawiona została w tabeli 1.3.

Tabela 1.3. Charakterystyka poszczególnych typów kultur

Typy	Charakterystyka
Typy czyste	
Zaściankowa kultura polityczna	Brak istnienia wyspecjalizowanych ról politycznych, funkcje społeczne zlewają się z ekonomicznymi i religijnymi. Trudno odróżnić postawy polityczne uczestników od ich postaw religijnych i społecznych (plemienne społeczności afrykańskie i inne wspólnoty autonomiczne).
Kultura politycznego podporządkowania	Występują wyraziste postawy wobec systemu politycznego, ale bardzo rzadko dochodzi do inicjatywy zewnętrznej. Jednostka nie jest czynnikiem politycznym. Stosunek do władzy charakteryzuje się silną uczuciowością – pozytywną lub negatywną, postawy społeczne są jednak bierne.
Polityczna kultura uczestnictwa	Członkowie społeczeństwa dążą do pozyskania optymalnej wiedzy o systemie politycznym, także w aspekcie rozpatrywania wpływu, jaki na niego mają. Uczestnicy systemu mają wyrazisty stosunek do aktywnej roli jednostki.
Typy mieszane	
Kultura zaściankowa i podporządkowania	Następuje zazwyczaj wtedy, kiedy społeczność odrzuci monopolistyczne roszczenia władzy plemiennej, wioskowej lub feudalnej i przyjmuje stosunek lojalności wobec bardziej zróżnicowanego systemu politycznego opartego na strukturach władzy centralnej.
Kultura podporządkowania i uczestnictwa	Etap procesu demokratyzacji. Część społeczeństwa przyjmuje aktywną postawę wobec systemu politycznego, podczas gdy reszta obywateli wciąż charakteryzuje się biernością i nastawieniem na autorytarne struktury władzy. W jakimś sensie jest to typ kultury przejściowej, zawieszonej między scenariuszem demokratycznym, do którego może zmierzać, oraz scenariuszem autorytarnym, w który może się zsuwać.
Kultura zaściankowości i uczestnictwa	Występuje współcześnie wśród narodów kształtujących się kulturowo. Do zaściankowej kultury wprowadzane są struktury systemu politycznego opartego na uczestnictwie. Idealny stan wymagałby kultury uczestnictwa, nie zaściankowości, stąd widoczne w takich procesach nieustanne napięcie i niedopasowanie. Jest to również droga prowadząca do stworzenia kultury uczestnictwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Almond, C. Verba, Problem kultury politycznej, [w:] red. J. Szczupaczyński, Władza i społeczeństwo, Scholar, Warszawa 1995, s. 334–339.

[95] *Ibidem*.
[96] G. Almond, C. Verba, *Problem kultury politycznej*, [w:] red. J. Szczupaczyński, *Władza i społeczeństwo*, Scholar, Warszawa 1995, s. 334–335.

Odrębnym rodzajem kultury funkcjonującym na granicy tej typologii jest kultura obywatelska. Akcentuje ona aktywne elementy kultury politycznej powiązane z obywatelami zaangażowanymi, dobrze poinformowanymi, przejętymi losem swojej wspólnoty, myślącymi racjonalnie. Almond i Verba używają do jej opisu terminu „kultura lojalnego uczestnictwa"[97]. Uczestniczenie w procesach politycznych nie oznacza jednoczesnego odrzucenia swoich wcześniejszych lojalności i punktów odniesienia. Dzięki zakorzenieniu w swoich tradycyjnych nastawieniach możliwe jest utrzymanie właściwej proporcji w dokonywaniu społecznej zmiany, a w połączeniu z postawami zaufania i otwartości na inne problemy wspólnoty – budowanie harmonijnej kultury politycznej łączącej zaangażowanie i racjonalne wybory z poszanowaniem lokalnych wartości[98]. „Zrodził się z tego nowy typ kultury: nie konserwatywnej i nie ultrapostępowej, lecz stanowiącej mieszaninę obu postaw – typ kultury pluralistycznej, której podstawą jest dyskusja i argumentacja, kultura porozumienia i różnorodności, kultury otwartej na zmiany, lecz hamującej ich gwałtowność. Oto właśnie kultura obywatelska. Kiedy okrzepła, na scenę polityczną mogły wkroczyć klasy pracujące"[99].

W każdym z powyższych typów kultury dialog społeczny, stanowiący centralną część systemu politycznego, jest mechanizmem zapewniającym możliwość transformacji w kierunku najbardziej optymalnego z rozwiązań – kultury uczestnictwa lub pełnej demokracji, z którą sam w sobie jest nierozerwalnie związany. Rozumienie specjalnie wyeksponowanej kultury obywatelskiej, zawierającej wprost elementy dialogu społecznego, odpowiada też w ogromnej mierze potrzebom stojącym za ideą korporatyzmu poszukującego mechanizmów dokonywania zmian społecznych, ale z zachowaniem harmonii i pokoju. Należy też zauważyć, że im wyższy typ kultury politycznej, tym większe szanse na efektywny dialog społeczny. Kultura polityczna nie jest tożsama z partycypacją społeczną, ale jest jednym z głównych czynników definiujących jej rozwój. W pewnym sensie kiedy uwzględnimy szerokie podejście do dialogu społecznego, rozciągając go na aktywność obywatelską, otrzymamy znak równości między skalą partycypacji a stopniem rozwoju dialogu społecznego.

Ostatnim kontekstem powiązanym bezpośrednio z jakością dialogu społecznego jest teoria przywództwa politycznego. Pod uwagę wzięty zostanie przede wszystkim model interakcyjny. Uznać należy, że „przywództwo polityczne to proces społeczny, w którym czło-

[97] *Ibidem*, s. 341.
[98] *Ibidem*, s. 341–342.
[99] *Ibidem*, s. 330.

nek społeczności dobrowolnie udziela poparcia politycznego (tj. angażuje się bezpośrednio w pracę na rzecz popieranego lub w wyborach oddaje na niego głos) innemu członkowi społeczności, ponieważ uznaje go za aktualnie najpełniej odpowiadającego społecznemu wyobrażeniu o ideale lidera oraz mającego największe szanse na zrealizowanie określonych celów podzielanych przez nich obu"[100].

W badaniach nad przywództwem przywołuje się zasadniczo trzy podejścia: sytuacyjne (akcentujące wagę czynników sytuacyjnych, do pewnego stopnia przypadkowych, historycznych i tzw. ducha czasu), koncentrujące się na jednostce (akcentujące charakterystykę jej osobowości) oraz interakcyjne (akcentujące wzajemną zależność i przywództwo będące wynikiem relacji pełniących role polityczne z ich społecznym otoczeniem).

Innymi cechami charakterystycznymi perspektywy interakcyjnej są także:

- założenie, że jednostka i otoczenie osadzone są w unikalnych lokalnych procesach związanych z historią i kulturą danej społeczności;
- przekonanie, że społeczne konstrukty przywództwa są nieustannie modyfikowane i przetwarzane w drodze komunikacji, dynamicznego procesu organizowania[101].

Jedną z najpopularniejszych koncepcji w tym modelu jest teoria ukuta przez Jamesa MacGregora Burnsa, który wskazując na istotę relacji między przywódcą a jego otoczeniem, wyróżnia przywództwo transakcyjne i transformacyjne.

Przywództwo transakcyjne nie zakłada głębokiej więzi moralnej i aksjologicznej. Sposób komunikowania się polityka oparty jest przede wszystkim na języku korzyści. Relacja ta przypomina formułę kontraktu na wymianę zasobów materialnych, psychologicznych i politycznych[102]. Przywództwo transformacyjne przebiega według odmiennych reguł. Przywódcy i ich zwolennicy wchodzą ze sobą w relacje oparte na wspólnym celu, które stanowią źródło wzajemnego wzrastania, stawiając w konsekwencji zarówno motywację, jak i jakość moralną dwóch stron na wyższym poziomie[103].

W ocenie Jerzego Szczupaczyńskiego koncepcja ta w swojej rozwiniętej formie opiera się na trzech składowych ideach, które można opisać w następujący sposób[104]:

---

[100] P. Żukiewicz, *Przywództwo polityczne. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011, s. 73.
[101] A. Turska-Kawa, *Przywództwo polityczne jako wynik wzajemnej relacji między przywódcą a jego zwolennikami*, „Forum Politologiczne" 2013, t. 15, s. 53.
[102] M. Kotras, *Obrazy przywództwa politycznego na poziomie regionalnym*, „Folia Sociologica" 2008, nr 33, s. 74.
[103] J.M. Burns, *Leadership*, Harper and Row, New York 1978, s. 20.
[104] J. Szczupaczyński, *Normatywne wzory przywództwa politycznego w ponowoczesnym świecie*, „Studia Politologiczne" 2014, vol. 34, s. 293–298.

1. Wspólnotowość dotyczy celów, potrzeb i wartości. W ujęciu teoretycznym przywódcy nie powinni reagować jedynie na przekonania popularne, ale na głębokie pragnienia i aspiracje mające swoje odzwierciedlenie w uniwersalnych wartościach i relacjach o charakterze moralnym.
2. Przywództwo jest czynnikiem prowadzącym do zmiany i adaptacji jednostek oraz społeczności. Uzupełnieniem tego podejścia jest model przywództwa adaptacyjnego stworzony przez Ronalda Heifetza i Marty'ego Linsky'ego. W dychotomicznym ujęciu rozdzielili oni przywództwo techniczne (oparte na formalnej władzy i odgórnych poleceniach, stosujące znane i powtarzalne schematy radzenia sobie z wyzwaniami, gdzie problemy i ich rozwiązania są wyraźnie zdefiniowane) od adaptacyjnego[105]. W tym drugim problemy nie są wyraźnie zdefiniowane i wymagają procesu uczenia się, ciągłego poszukiwania rozwiązań i tworzenia optymalnych warunków do podmiotowego angażowania w proces wszystkich, których dany problem dotyczy. Jednym z faktycznych mierników przywództwa adaptacyjnego jest zatem partycypacja. Istotnym czynnikami wyróżniającymi ten model jest uwzględnianie perspektywy długookresowej oraz możliwości posiadania wpływu przywódczego w oderwaniu od formalnych funkcji władzy.
3. Wchodzenie w relacje przywódcze jest rozwojowe dla uczestniczących w niej podmiotów. Przywódcy mają wpływ przeobrażający polityczną wspólnotę obywateli w kierunku większej świadomości wartości demokratycznych. „Celem przywództwa jest zaangażowanie zwolenników – a nie jedynie ich aktywizacja – połączenie potrzeb, aspiracji i celów we wspólnym przedsięwzięciu, w procesie, którego celem jest uczynienie lepszymi obywatelami zarówno przywódców, jak i tych, którzy za nimi podążają"[106].

Rozważania warto uzupełnić o wymiar zróżnicowania społecznego, w jakim przywództwo jest sprawowane (hierarchiczne – w kulturach, w których przywódcą jest osoba pełniąca kluczową rolę w hierarchii; rozproszone – przywódca pełni role koordynacyjne) oraz sposobu podejmowania decyzji (demokratyczne – decyzje podejmowane są po konsultacjach z grupami; autorytarne – brak konsultowania decyzji; liberalne – decyzje podejmowane są przez grupę, w której przywódca pełni funkcje koordynacyjne)[107].

---

[105] R. Heifetz, M. Linsky, *Leadership on the line: staying alive through the dangers of change*, Harvard Business Review Press, Boston 2017, s. 14–15, 52–62.
[106] J.M. Burns, *Leadership*, *op.cit.*, s. 461, tłum. za: J. Szczupaczyński, *Normatywne wzory przywództwa…*, *op.cit.*, s. 293–298.
[107] P. Żukiewicz, *Przywództwo polityczne…*, *op.cit.*, s. 52.

Mając na względzie powyższe, uczynić można założenie odnoszące się do dialogu społecznego, które sprowadza się do dwóch hipotez. Po pierwsze, im wyższy stopień i jakość przywództwa transformacyjnego odnoszącego się do trzech elementów – wspólnoty celów, motywacji i potrzeb, prowadzenia do zmian i adaptacji, zaangażowania i świadomości obywatelskiej – tym większe możliwości dla funkcjonowania wszelkich form demokracji deliberatywnej oraz dla dialogu społecznego i obywatelskiego. Szczególnie ważną rolę przypisać należy komponentowi adaptacyjnemu wymagającemu dzielenia się władzą i podmiotowości poszczególnych aktorów. W warunkach niskiego stopnia przyjętej perspektywy przywódczej dialog społeczny o charakterze korporacyjnym wciąż spełniać może role artykułowania interesów poszczególnych aktorów, ale jego wpływ zależny jest przede wszystkim od woli przywódców politycznych. Dialogowi sprzyjają także kultury egalitarne oraz demokratyczny sposób podejmowania decyzji.

Przyjazne warunki dla rozbudowywania instytucji dialogu społecznego powiązane są również z modelem państwa sieciowego oraz dwupasmowym i trójpasmowym stylem zarządzania politykami publicznymi. W ramach rozpatrywania dwupasmowości i trójpasmowości należy wyraźnie zaznaczyć, że siła instytucji dialogu społecznego i obywatelskiego oraz ich podmiotowe traktowanie są tym większe, im więcej kryteriów trójpasmowości spełnia system polityczny.

1.4. Dialog obywatelski

Dialog obywatelski zakotwiczony jest w idei ustrojowej społeczeństwa obywatelskiego mającego swoje historyczne korzenie w całym przekroju dyskusji o właściwym ustroju politycznym, między innymi u Cycerona, Thomasa Hobbesa, Karola Marksa. Jego współczesne rozumienie najbardziej zbliżone jest do wizji Georga Wilhelma Hegla. Zdefiniował on społeczeństwo obywatelskie jako aktywne w obszarze pośrednim – między życiem prywatnym i rodzinnym a politycznym[108]. Z jednej strony jest to idea, a z drugiej – sposób samoorganizacji się społeczeństwa. Współcześnie społeczeństwo obywatelskie można opisać jako obszar działań organizacji, instytucji, środowisk formalnych i nieformalnych podejmowanych między

[108] *Społeczeństwo obywatelskie, społeczeństwo cywilne*, https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/spoleczenstwo-obywatelskie;3978369.html (data dostępu: 30.06.2020).

sferą prywatną a obszarem bezpośredniego zakresu kompetencji władz państwowych i rynku. Co ważne, działania te podejmowane są z myślą o całym społeczeństwie i w centrum uwagi stawiają wartość dobra wspólnego. Komplementarnym podejściem jest traktowanie społeczeństwa obywatelskiego jako wspólnoty złożonej z obywateli aktywnych, zaangażowanych, gdzie relacje między instytucjami i działaniami społecznymi oparte są na współpracy i zaufaniu[109]. W wielu dyskusjach społeczeństwo obywatelskie utożsamiane jest po prostu z funkcjonowaniem trzeciego sektora – organizacji pozarządowych. Jeden z pierwszych animatorów działających w tym obszarze po 1989 roku, Jakub Wygnański, przedstawia je w trzech wymiarach:

- jako zbiór instytucji (w tym rozumieniu im więcej organizacji pozarządowych, tym bardziej wartościowe społeczeństwo obywatelskie);
- jako społeczeństwo cechujące się łagodnością, ograniczające ekstremizmy i wszelkie formy przemocy, wyrozumiałe, empatyczne, otwarte na współpracę;
- jako proces, w którym pozyskuje się zdolność do samodzielnego, autonomicznego działania, zaradności, umiejętności formułowania poglądów, troski o dobro wspólne i tworzenia przestrzeni do prowadzenia dialogu[110].

Opierając się na przedstawionej wyżej wizji społeczeństw, dialog obywatelski w wielu opracowaniach stanowi komplementarną część dialogu społecznego. Traktowany jest także jako najbardziej niedookreślony obszar, a w stosunku do niego używa się takich sformułowań, jak „młodszy brat"[111] dialogu społecznego lub – i jest to dowód niedocenienia – „ubogi krewny dialogu społecznego"[112].

Teoretyk demokracji Robert Dahl w swojej koncepcji poliarchii, czyli minimalnych standardów, jakie spełniać powinny współczesne demokracje, wymienia siedem fundamentalnych instytucji. Ich istnienie jest od siebie wzajemnie uzależnione, niemniej trzy z nich powiązane są bezpośrednio ze sferą dialogu obywatelskiego, mianowicie:

1. Wolność zrzeszania się – w celu realizacji swojej woli w życiu publicznym obywatele mają prawo do samoorganizowania się, zakładania stowarzyszeń, organizacji społecznych i politycznych reprezentujących różne grupy interesu.
2. Dostęp do informacji – prawne zabezpieczenie dostępu obywateli do zróżnicowanych źródeł informacji.

---

[109] A. Krasnowolski, *Społeczeństwo obywatelskie i jego instytucje*, Kancelaria Senatu, Warszawa 2014, s. 5.
[110] J. Wygnański, *Trzeci sektor i inni. Podstawowe definicje, fakty, relacje z partnerami*, s. 5–9, https://dialogkig.pl/wp-content/uploads/2019/03/TRZECI-SEKTOR-I-INNI_K_Wygnanski_marzec_2019.pdf (data dostępu: 30.06.2020).
[111] W. Misztal, *Lokalny dialog obywatelski*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", Warszawa 2008, s. 16.
[112] T.G. Grosse, *Dialog społeczny i obywatelski w Unii Europejskiej*, [w:] red. R. Towalski, *Dialog społeczny. Najnowsze dyskusje i koncepcje*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", Warszawa 2007, s. 70.

3. Wolność słowa – gwarantowana prawem możliwość krytyki władz, ustroju, instytucji publicznych, urzędników, systemu politycznego i ustroju gospodarczego[113].

Rycina 1.4. Instytucje minimum gwarantujące istnienie demokracji według Dahla

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Dahl, *Demokracje i jej krytycy*, Aletheia, Warszawa 2012, s. 316–317.

Szukając właściwej definicji dla współczesnego rozumienia dialogu obywatelskiego, szczególną uwagę zwrócono na zakres przyjęty przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (MRPiPS), który brzmi w następujący sposób: „Dialog obywatelski to forma kontaktu między władzą państwową a organizacjami trzeciego sektora, polegająca na wzajemnym przekazywaniu sobie opinii, informacji czy ustaleń dotyczących celów, instrumentów i strategii wdrażania polityki publicznej. […] Uczestnikami dialogu obywatelskiego – obok władz publicznych – są bowiem nie tylko tradycyjnie rozumiani partnerzy społeczni, ale także organizacje pozarządowe, działające na różnych płaszczyznach: społecznej, ekonomicznej, światopoglądowej, zawodowej lub terytorialnej. Z tego względu przedmiotem dialogu obywatelskiego nie są wyłącznie problemy związane z miejscem pracy (zakładu, branży, sektora gospodarki), ale wszelkie zagadnienia związane z miejscem grup obywateli w państwie i społeczeństwie”[114]. Ministerstwo podkreśla jednocześnie, że nie należy mylić go z dialogiem społecznym skoncentrowanym na zbiorowym prawie pracy.

[113] R. Dahl, *Demokracje i jej krytycy*, Aletheia, Warszawa 2012, s. 316–317.
[114] Departament Ekonomii Społecznej i Solidarnej, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, *Podstawowe pojęcia. Organizacja pozarządowa*, https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Podstawowe,pojecia,380.html (data dostępu: 3.07.2020).

Z punktu widzenia przedmiotu niniejszej rozprawy na niezwykle ciekawy aspekt powiązany z perspektywą medioznawczą wskazuje Mateusz Bartoszewicz. Na bazie powyższej definicji oraz dorobku ośrodka Obserwatorium Dialogu Obywatelskiego, afiliowanego przy Uniwersytecie Jagiellońskim, ukuł on własne jej rozumienie.

„Dialog obywatelski to dwukierunkowa forma komunikowania się władzy publicznej na różnych szczeblach z organizacjami pozarządowymi. Jako uczestnicy instytucjonalnie rozumianego dialogu obywatelskiego występują: »strona władcza« (organy lub przedstawiciele strony rządowej, samorządowej), a także »strona obywatelska«, reprezentowana przede wszystkim przez organizacje pozarządowe. Przedmiotem dialogu są rozmaite zagadnienia związane z miejscem i sposobem działania obywateli w państwie i życiu społecznym. Na poziomie operacyjnym uczestnicy dialogu wymieniają między sobą informacje i opinie na temat celów, instrumentów oraz strategii wdrażania polityk publicznych. Istotną rolę w »budowaniu klimatu« (tzn. perswazji wstępnej) dla dialogu obywatelskiego odgrywają czynniki i aktorzy zewnętrzni względem stron prowadzących dialog. Będą to przede wszystkim rozmaite środowiska skoncentrowane wokół opiniotwórczych instytucji medialnych”[115].

Bezpośrednie wprowadzenie do definicji dialogu aktorów zewnętrznych, funkcjonujących w obrębie mediów, będzie miało istotne znaczenie dla formułowania całościowego podejścia do dialogu społecznego i modelu przyjętego przez zajmujące się nią publiczne instytucje w Polsce.

Konsekwencją potraktowania dialogu społecznego w wąskim rozumieniu jest przyjęcie założenia, że dialog obywatelski jest po prostu uzupełnieniem korporacyjnego dialogu społecznego. Odczytując to przez pryzmat przemian historycznych, należy zauważyć, że rację mają Barbara Gąciarz i Włodzimierz Panków. Przyznają oni, że w obliczu zmian, jakie dokonują się w społeczeństwach postindustrialnych, prowadząc do modyfikacji struktur socjalnych i formuły zachowań grup społecznych, wąskie rozumienie dialogu społecznego jest coraz mniej wystarczającym mechanizmem zdolnym do radzenia sobie z zastaną sytuacją i regulowania nowych sfer złożonej rzeczywistości społecznej[116]. Odpowiedzią na ten stan rzeczy jest „upowszechnianie praktyki dialogu na wszelkie struktury tzw. trzeciego sektora – zrzeszenia obywateli i instytucji samorządu terytorialnego, zawodowego, gospodarczego…”[117]. Z kolei Krzysztof

[115] M. Bartoszewicz, *Medialne uwarunkowania sprzyjające rozwojowi instytucji dialogu obywatelskiego – wybrane przykłady z polskich tygodników opinii*, „Com.press” 2019, nr 2(1), s. 37.
[116] B. Gąciarz, W. Pańków, *Dialog społeczny po polsku…*, *op.cit.*, s. 17.
[117] *Ibidem*.

Jasiecki, traktując dialog obywatelski jako warunek konieczny, a nawet jako synonim partycypacji społecznej, podkreśla, że w krajach zachodnich nie istnieje tak wyraźne jak w Polsce rozgraniczenie między jednym a drugim rodzajem dialogu, a instytucje dialogu społecznego reprezentacją również interesy środowiskowe lub trzeciego sektora[118].

W ramach dialogu obywatelskiego, opartego na komunikowaniu się jego uczestników, wypracowano wiele technik i wciąż jest on wdzięcznym polem do poszukiwania nowych. Techniki te stosowane są w różnych celach i w odniesieniu do nich przybierają zróżnicowane formy. W tabeli 1.4 scharakteryzowano niektóre z nich.

Tabela 1.4. Niektóre techniki stosowane w dialogu obywatelskim

Technika	Charakterystyka
Powoływanie rad opiniotwórczo--doradczych	Zapraszanie do formalnej współpracy przedstawicieli różnych środowisk, sektorów, profesji i grup interesu.
Konferencje uzgodnieniowe	Proces o charakterze nieformalnych, do którego zapraszani są zainteresowani obywatele oraz eksperci w celu dyskusji nad politykami publicznymi. Zazwyczaj po konferencji grupa sporządza raport z ustaleniami. Konferencje uzgodnieniowe mogą być częścią szerszego procesu i serii innych technik konsultacyjnych.
Warsztaty obywatelskie	Spotkania grupy obywateli zainteresowanych danym zagadnieniem. W trakcie ich trwania dochodzi do ujednolicenia oczekiwań i sposobów myślenia grupy. W konsekwencji wypracowane postulaty przekazuje się władzom.
Sądy obywatelskie	Technika ta polega na wyborze kilku lub kilkunastu przedstawicieli partnerów społecznych, którzy przysłuchują się propozycjom ekspertów w danej, ważnej dla grupy dziedzinie. Na zakończenie uzgadniają własną opinię, która przekazywana jest stosownym władzom.
Grupy fokusowe	Formowanie małej grupy (do 10 osób) moderowanej przez profesjonalistę. W trakcie sesji wydobywa się głębsze oceny, przekonania i perspektywy o jakościowym charakterze. Istotnym aspektem jest dobranie członków reprezentatywnych dla danego zagadnienia oraz interesu społecznego.
Konsultacje pisemne	Sformalizowany proces opierający się na publicznie znanej procedurze, zakładający terminy konsultacji dla danego projektu rozwiązań w zakresie polityk publicznych oraz instrukcje techniczne dotyczące przekazywania stanowisk.
Wysłuchanie publiczne	Organizowane zazwyczaj w szczególnie wrażliwych i ważnych kwestiach. Uczestniczą w nim przedstawiciele władz i partnerów społecznych. Funkcja gospodarza i moderatora spoczywa na organizacji, która powinna być neutralna i posiadać wysoki stopień wiarygodności.
Spotkania publiczne	Otwarta formuła spotkań, w trakcie których wysłuchać można prezentacji, zadać pytania i uzyskać odpowiedzi. Jedna z najbardziej popularnych technik konsultacji społecznych.

[118] K. Jasiecki, *Problemy partycypacji społecznej w Polsce i ich wpływ na politykę publiczną*, „Studia z Polityki Publicznej" 2015, nr 3(7), s. 102.

Technika	Charakterystyka
Zaproszenie do zgłaszania propozycji	Przedstawiciele administracji rządowej lub samorządowej formułują prośbę o przedstawianie alternatywnych rozwiązań danego problemu.
Panel obywatelskie	Wybór dużej grupy obywateli do brania udziału w badaniach opinii prowadzonych w formie ankiet elektronicznych, telefonicznych, papierowych.
Skargi i wnioski	Popularna forma zbierania informacji zwrotnej od obywateli, zazwyczaj w tym samym miejscu, gdzie świadczone są usługi publiczne.
Wydawnictwa	Przygotowywanie ulotek, broszur, książek, gazetek i innych materiałów służących szeroko pojętej komunikacji społecznej.
Raporty, sprawozdania z działalności	Najczęściej regularne, np. w trybie rocznym, sprawozdawania z podjętych przez daną jednostkę działań. Często wynikają z obowiązku ustawowego lub regulaminów, ale mogą być także podejmowane z własnej inicjatywy w celach informacyjnych.
Edukacja społeczna	Organizacja szkoleń, warsztatów, spotkań, seminariów i innych aktywności edukacyjnych.
„Dni otwarte”	Umożliwienie obywatelom zapoznania się ze specyfiką pracy danej instytucji, zadania pytań w miejscu działania instytucji, poznania osób, narzędzi pracy i procedur.
Komunikacja elektroniczna	Tworzenie stron i funkcjonalności umożliwiających interaktywną komunikację obywatela z urzędem.
Debaty	Organizacja debat, na które zapraszani są przedstawiciele partnerów społecznych, eksperci i wszyscy zainteresowani.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Cisek-Lachowicz, K. Kichewko, *Dialog obywatelski w praktyce*, „Studia z Polityki Publicznej” 2018, nr 2(8), s. 63–65 oraz J. Mazur, *Per dialogum ad veritatem. Podstawy dialogu społecznego z perspektywy chrześcijańskiej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II, Kraków 2014, s. 81–82.

Najczęściej stosowanymi formami społecznej partycypacji w procesach decyzyjnych są: negocjacje, konsultacje, zajmowanie stanowiska w danej kwestii, zgłaszanie postulatów, informowanie, współdecydowanie[119]. Dagmir Długosz i Jakub Wygnański przygotowali dziesięć zasad efektywnych konsultacji społecznych:

1. Dobra wiara – zakłada dobre intencje wszystkich stron.
2. Zasada poszanowania dobra ogólnospołecznego i interesu ogólnego – branie pod uwagę dobra szerszego niż tylko uczestników danego procesu.
3. Legalność – przestrzeganie przepisów i stosowanie się także do „ducha” przepisów, a nie wyłącznie instrumentalnie traktowanej litery (dotyczy to przede wszystkim administracji publicznej).

[119] J. Mazur, *Per dialogum ad veritatem. Podstawy dialogu społecznego – perspektywa chrześcijańska*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II, Kraków 2014, s. 81.

4. Reprezentatywność i równość – wszyscy chętni powinni móc brać udział w konsultacjach na zasadach równych i uwzględniających stopień reprezentatywności danej grupy społecznej.
5. Rzetelność – opinie przygotowywane są starannie, umożliwiając zaprezentowanie prawdziwych stanowisk uczestniczących w konsultacjach osób i organizacji. Strona publiczna ma obowiązek zapewnienia najwyższych standardów organizacyjnych dla stworzenia optymalnych warunków rzetelności.
6. Przejrzystość i otwartość – zakłada jawność całego procesu, reguł i efektu końcowego.
7. Kompleksowość – konsultacje powinny być świadomie zorganizowane i dotyczyć spraw krajowych, sektorowych, regionalnych lub lokalnych. Łączenie tych zakresów wymaga szczegółowego sprawdzenia zasadności oraz doboru właściwej reprezentacji i stosowanych technik.
8. Dokumentowanie poszczególnych kroków i przedstawianych stanowisk umożliwiające odniesienie się do nich i dokonanie korekty, jeśli jest to niezbędne.
9. Ciągłość i sprzężenie zwrotne – konsultacje powinny mieć charakter ciągły i przewidywalny, jeśli chodzi o tempo pracy, a nie wynikający jedynie z doraźnych potrzeb. Jego uczestnicy mają prawo oczekiwać publicznej reakcji na zgłaszane propozycje i uwagi.
10. Koordynacja – kluczowa dla procesu jest rola koordynatora, którą powinna pełnić osoba wykonująca faktycznie funkcje polityczne i posiadająca właściwe wsparcie w postaci biura, urzędu etc.[120]

Konsultacjom społecznym poświęca się najwięcej czasu i miejsca. Niektóre procesy konsultacyjne wynikają z obowiązku prawnego, a inne stosowane są nieobligatoryjnie przez dane jednostki administracji rządowej i samorządowej w celu uzyskania informacji, zaangażowania większej liczby obywateli i organizacji w proces decyzyjny.

Poza wymogami prawnymi istotne jest spełnienie kryteriów jakościowych. Poważne traktowanie tego instrumentu zarówno ze strony rządzących, jak i obywateli, kiedy żadna ze stron nie czuje się instrumentalizowana, odgrywa rolę kluczową. Często konsultacje, szczególnie te regulowane przepisami, traktowane są wyłącznie jako obowiązek proceduralny, a zgłaszane uwagi nie mają wpływu na rozwiązania końcowe. Słabością polskiego systemu politycznego jest również brak zakorzenienia takich instytucji w kulturze, co skutkuje zainteresowaniem i włączaniem się w procesy jedynie najlepiej zorganizowanym i dysponujących szerokim zaple-

[120] D. Długosz, J. Wygnański, *Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej*, s. 25–26, https://partycypacjaobywatelska.pl/wp-content/uploads/2015/08/obywatele_wspoldecyduja.pdf (data dostępu: 4.07.2020).

czem eksperckim interesariuszy. Fundamentalną rolę w tym zakresie przypisać należy praktyce stosowanej przez rządzących, którzy nierzadko celowo, chcąc uniknąć długotrwałego procesu konsultacji, a jeszcze bardziej innych form deliberacji, na przykład wysłuchania publicznego, korzystając z większości parlamentarnej, zgłaszają projekty ustaw jako projekty poselskie. Z tymi zaś nie wiąże się wymóg prowadzenia konsultacji społecznych.

Jednym z najważniejszych aspektów podnoszonych w obszarze dyskusji o społeczeństwie obywatelski, a tym samym dialogu obywatelskim, są kwestie edukacji – formalnej i nieformalnej – traktowanej jako warunek istnienia demokracji. Zenon Uryga uznaje, że „wychowanie do demokracji wymaga wyposażenia człowieka w podstawowe sprawności komunikacyjne i intelektualne umożliwiające prowadzenie dialogu między ludźmi"[121]. Podejście to zakłada konieczność przyswojenia wielu kompetencji dialogicznych.

Henryk Skorowski skupia się na potrzebie kształcenia postawy dialogu, na którą składa się pięć elementów:

- wola nawiązywania relacji z człowiekiem i wspólnotą;
- wspólne poszukiwanie i dochodzenie do prawdy;
- gotowość do kompromisu zakładająca gotowość do modyfikacji własnych opinii i przekonań;
- zaakceptowanie założenia, że nikt nie jest właścicielem prawdy;
- zdolność do osiągnięcia porozumienia (konsensusu)[122].

W innych koncepcjach nacisk kładziony jest na prawa człowieka, zrozumienie międzykulturowe, ale przede wszystkim umiejętności rozwiązywania konfliktów. W tym ostatnim aspekcie szczególnie istotna jest zdolność rozróżniania dyskusji od dialogu opartego na próbie zrozumienia[123].

Jeśli chodzi o edukację w zakresie dialogu obywatelskiego, należy zwrócić uwagę na jedną szczególną kwestię – sposób, w jaki przebiega nauka, musi być równie ważny, jak zakres przekazywanej wiedzy. Tylko dzięki temu istnieje możliwość zbudowania spójnej postawy.

Idąc tropem kompetencji i cech obywateli demokratycznych, na szczególną uwagę zasługuje koncepcja autorstwa Fathaliego Moghaddama. Podkreśla on fundamentalną rolę edukacji obywatelskiej i dialogu obywatelskiego. Dowodzi także, że w sytuacjach przemian ustrojowych

[121] Z. Uryga, *Wychowanie do demokracji*, [w:] red. J. Pluta, E. Stanowy, S. Wilkanowicz, *Demokracja dla wszystkich*, Znak, Kraków 1993, s. 47.
[122] H. Skorowski, *Naród i Państwo w nauczaniu społecznych Kościoła*, Societas, Warszawa 1999–2000, s. 209–211.
[123] E. Djuliman, L. Hjorth, *Buduj mury. Nie mosty*, Wydawnictwo Akademickie Dialog, Warszawa 2017, s. 419–420.

i odchodzenia przez państwa od reżimów autorytarnych szanse na zbudowanie trwałych instytucji demokratycznych są bezpośrednio powiązane z umiejętnościami obywatelskimi liderów opozycji. W praktyce przedstawiciele niezależnych ruchów nie posiadają takich kompetencji ze względu na brak możliwości ich doświadczania oraz funkcjonowanie w środowisku, gdzie reguły walki politycznej oparte są na przemocy i – najczęściej – silnie spersonalizowanym przywództwie[124]. W momencie przewrotów politycznych brakuje świadomości wagi posiadania umiejętności obywatelskich, co skutkuje wieloma nieudanymi próbami zaprowadzenia ładu demokratycznego. Moghaddam opracował swoisty dekalog cech obywatela demokratycznego, z których wiele to składowe kompetencji dialogu:

- samokrytycyzm;
- gotowość do podważania utartych schematów oraz stwarzanie warunków do ich konstruktywnej zmiany;
- poszukiwanie informacji z wielu różnych źródeł;
- akceptacja uniwersalnych praw i godności człowieka;
- przekonanie o istnieniu reguł dobra i zła;
- chęć lepszego zrozumienia innych;
- gotowość do zmiany własnej opinii;
- otwartość na dzielenie się własnymi doświadczeniami;
- otwartość na nowe doświadczenia i ich poszukiwanie we własnym tempie;
- świadome budowanie na lepszych doświadczeniach i odrzucanie gorszych[125].

Przeciwieństwem tak rozumianej edukacji obywatelskiej i humanistycznej są wszelkie formy fanatyzmu prowadzące – w ich skrajnej postaci – nawet do rozwiązań totalitarnych, wykorzystujących brak zaangażowania obywateli i swoistą ucieczkę przez braniem odpowiedzialności za sprawy dotyczące własnej społeczności lokalnej i państwowej[126]. Porządek demokratyczny może się rozwijać wyłącznie w oparciu o prężnie działające społeczeństwo obywatelskie[127], którego warunkiem istnienia jest przestrzeń dialogu. Bardzo często dialog obywatelski artykułowany jest wraz z postulatami pokoju społecznego, kapitału społecznego i spójności społecznej. Jest również jedną z najbardziej inkluzywnych koncepcji ustroju społecznego, która stawia sobie za cel partycypację jak największej liczby obywateli.

---

[124] F. Moghaddam, *The psychology of democracy*, American Psychological Association, Washington 2016, s. 57–66.
[125] *Ibidem*, s. 48–54.
[126] R. Rieman, *Wieczny powrót faszyzmu*, Universitas, Kraków 2014, s. 35.
[127] G. Ekiert, *Ciemna strona społeczeństwa obywatelskiego*, „Almanach Concilium Civitas" 2019–2020, s. 43–44.

1.5. Dialog społeczny w Unii Europejskiej

Dialog społeczny w Unii Europejskiej jest integralną częścią Europejskiego Modelu Społecznego (EMS), który przybiera formę aksjologicznej deklaracji oraz jest narzędziem prowadzenia polityki społecznej unii. EMS stanowi wspólny punkt odniesienia dla krajów członkowskich. Zakłada aktywną rolę rządu w takich obszarach, jak:

1. Prawo pracy – indywidualne (np. organizacja i czas pracy, urlopy wypoczynkowe, ochrona nieletnich i kobiet w ciąży) i zbiorowe (np. zwolnienia grupowe).
2. Dialog społeczny – Komitet Ekonomiczno-Społeczny, dialog trójstronny, angażowanie partnerów społecznych na szczeblu europejskim, dialog autonomiczny (dwustronny).
3. Równe traktowanie kobiet i mężczyzn – równość pod względem wynagrodzeń, dostępu do miejsc pracy, kształcenia, rozwoju, ochrona macierzyńska.
4. Zdrowie publiczne – nadzór epidemiologiczny, przeciwdziałanie uzależnieniom, AIDS, regulacje UE w zakresie etykietowania produktów tytoniowych.
5. Bezpieczeństwo i higiena pracy – wprowadzenie środków bezpieczeństwa i zmniejszanie skali zagrożeń chorób zawodowych, wymiana sprzętu, tworzenie bezpiecznych i przyjaznych miejsc pracy, polepszanie jakości funkcjonowania i współpracy inspektorów pracy.
6. Swobodny przepływ pracowników – uznawanie kwalifikacji zawodowych, koordynowanie systemów zabezpieczenia społecznego poszczególnych krajów, prawa obywatelskie.
7. Europejska strategia zatrudnienia – tworzenie korzystnych warunków dla przedsiębiorczości, budowanie kapitału ludzkiego, polityka równych szans w zakresie zatrudnienia, tworzenie korzystnych warunków dla adaptacji technologicznej oraz zmian warunków ekonomicznych, a także modernizacja organizacji pracy we wszystkich sektorach[128].

EMS traktowany jest w różny sposób. Po pierwsze, jako zbiór wartości i wynikających z nich regulacji charakterystycznych dla UE, uwypuklających jej wyjątkowość na tle innych polityk społecznych świata. Może być postrzegany jako zbiór zróżnicowanych modeli polityk krajowych. Uprawnione będzie również interpretowanie go jako mechanizmu, którego zadaniem jest zapewnienie członkom wspólnoty zasobów adaptacyjnych wobec zmieniających się

[128] Instytut Spraw Publicznych, *Europejski Model Społeczny*, https://www.isp.org.pl/uploads/drive/oldfiles/1311275807077678800127627450 1.pdf (data dostępu: 4.07.2020).

warunków społeczno-gospodarczych w świecie, w tym procesów globalizacyjnych. W końcu EMS jest także mechanizmem zapewniającym spójność społeczną[129].

Bez względu na położenie akcentów EMS jest pewnym modelem społeczno-gospodarczym UE, który ma na celu zmniejszanie skali nierówności społecznych i zakorzeniony jest w określonych ramowych wartościach. Są nimi: demokracja i prawa człowieka, układy zbiorowe, gospodarka rynkowa, równość szans dla wszystkich, solidarność i bezpieczeństwo socjalne[130]. Unikalność modelu polega na równoległym akceptowaniu, że każdy z systemów wynika ze specyficznych lokalnych, kulturowych i historycznych uwarunkowań. W literaturze przedmiotu najczęściej przywoływanym ideowo kierunkiem, wobec którego EMS staje się punktem odniesienia, jest tzw. *welfare state* (państwo dobrobytu). Wskazuje się jednocześnie na typologię Gøsty Espinga-Andersena, który wyróżnia najbardziej wyraziste modele funkcjonujące w tych ramach – państwa dobrobytu o charakterze liberalnym, socjaldemokratycznym oraz konserwatywnym[131].

Tabela 1.5. Typologia Gøsty Espinga-Andersena

Typ	Liberalny	Socjaldemokratyczny	Konserwatywny
Rola rodziny	marginalna	marginalna	kluczowa
Rola rynku	kluczowa	marginalna	marginalna
Rola państwa	marginalna	kluczowa	pomocnicza
Przykłady zastosowania	Stany Zjednoczone	Szwecja	Niemcy, Włochy

Źródło: G. Esping-Andersen, *Social Foundations of Post-Industrial Economics*, Oxford University Press, Oxfrod 1999, s. 85.

Należy zaznaczyć, że zdaniem wielu ekspertów model liberalny nie stanowi odzwierciedlenia tzw. *welfare state* i że faktycznie konkurują ze sobą wyłącznie modele socjaldemokratyczny i konserwatywny. W praktyce mamy do czynienia z wariantami mieszanymi. Jeśli chodzi o rozwiązania konstytucyjne przyjęte w Polsce, kluczową rolę odgrywa model stworzony przez powojennych chadeckich polityków w Niemczech Zachodnich, czyli tzw. społeczna gospodarka rynkowa. Stanowi ona połączenie podejścia socjaldemokratycznego z aksjologią

[129] M. Polakowski, D. Szelewa, *Polityka społeczna a proces integracji europejskiej, Warszawskie debaty o polityce społecznej*, Fredrich Ebert Stiftung Przedstawicielstwo w Polsce – Fundacja Międzynarodowe Centrum Badań i Analiz, Warszawa 2014, s. 4.
[130] *Commission of the European Communities: European Social Policy. A Way Forward For the Union. White Paper*, COM(94) 333, Bruksela 1994, s. 2.
[131] G. Espring-Andersen, *Social Foundations of Post-Industrial Economics*, Oxford University Press, Oxford 1999, s. 85.

chrześcijańską i docenieniem własności prywatnej. Za cel jej twórcy stawiali sobie między innymi: prowadzenie polityki pełnego zatrudnienia przy jednoczesnym wsparciu rozwojowym dla prywatnych przedsiębiorstw i szerokim systemie zabezpieczenia socjalnego realizowanego we współpracy z podmiotami pozarządowymi (organizacje społeczne, Kościoły).

EMS w dużej mierze wynika z mierzenia się przez UE z nowymi wyzwaniami, z których najważniejsza jest globalizacja. Joseph Stiglitz określa jej istotę jako ściślejszą integrację ludzi oraz państw, która wynika z przełamania bariery kosztów związanych z wymianą wiedzy, komunikacją, transportem etc. Towarzyszy jej powstawanie nowych instytucji międzynarodowych lub poszerzenie zakresu już istniejących[132]. Globalizacja daje wiele pozytywnych możliwości, ale obserwujemy także związane z nią koszty oraz oczekiwania społeczne prowadzące do napięć i powstawania ruchów kontestujących współczesną neoliberalną formę kapitalizmu, z jaką utożsamiana jest polityka międzynarodowych organizacji i regulatorów rynku finansowego, takich jak: Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Bank Światowy, Światowa Organizacja Handlu.

Okres wprowadzania nowego porządku neoliberalnego w świecie zachodnim należy datować od połowy lat siedemdziesiątych XX wieku. Czas liberalizowania rynków kapitałowych nazwany został przez Paula Dembinskiego i Simonnę Berettę „wiekiem euforii finansowej"[133]. Typowym przykładem powstawania masowych ruchów podważających legitymację tego porządku było utworzenie w 2011 roku w Stanach Zjednoczonych organizacji Occupy Wall Street, która następnie zamieniła się w tzw. *Occupy movement* – globalny ruch sprzeciwiający się nierównościom społecznym, nadmiernej władzy instytucji finansowych, wielkiemu kapitałowi i korporacjom, podporządkowywaniu każdego aspektu aktywności społecznej kategoriom finansowego zysku[134]. Była to reakcja na światową recesję po 2008 roku spowodowaną – zdaniem Jerzego Kociatkiewicza – przez „zinstytucjonalizowaną nieodpowiedzialność banków całego świata"[135] oraz błędne decyzje polityczne.

Rozwój tego typu ruchów jest możliwy dzięki rozwojowi technologii informacyjnych tworzących przestrzeń dla nowych form demokratycznej partycypacji. Głoszona jest potrzeba radykalnego przebudowania systemu ekonomicznego świata zachodniego. Takie podejście opisywane jest przez Zygmunta Baumana jako funkcjonowanie w czasach „interregnum". To termin ukuty pierwotnie przez Antonia Gramsciego, ale zaproponowany na nowo do opisu dy-

---

[132] J.E. Stiglitz, *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 26.
[133] P.H. Dembinski, S. Beretta, *Kryzys ekonomiczny i kryzys wartości*, Wydawnictwo M, Kraków 2014, s. 26.
[134] N. Ćwik, *Czego nauczyło nas Occupy Wall Street*, https://nowyobywatel.pl/2012/05/30/czego-nauczylo-nas--occupy-wall-street/ (data dostępu: 4.07.2020).
[135] Z. Bauman, I. Bauman, J. Kociatkiewicz, M. Kostera, *Zarządzanie w płynnej nowoczesności*, Fundacja Nowej Kultury Bęc Zmiana, Warszawa 2017, s. 21.

namiki zmian współczesnych. Oznacza on, że stare systemy wartości i instytucjonalne rozwiązania wydają się być nieprzekonujące dla zdecydowanej większości obywateli, ale nowe reguły jeszcze nie istnieją. Obecny system zarządzania i organizacji doświadcza kryzysu legitymizacji. Nastąpił poważny rozwód między instytucjami władzy a instytucjami politycznymi ulokowanymi tradycyjnie na poziomie krajów. Wskutek zachodzących przemian globalizacyjnych realna władza wyparowała z poziomu państw narodowych[136]. Państwo z dostarczyciela usług staje się coraz bardziej regulatorem i koordynatorem poszczególnych polityk. Coraz większe kompetencje wchodzą w zakres odpowiedzialności organizacji międzynarodowych.

Innymi charakterystycznymi cechami współczesnych ram dla polityk publicznych UE są niskie wskaźniki dzietności przy jednoczesnym wydłużaniu się przeciętnego okresu życia i zwiększanie się odsetka osób starszych (w wieku poprodukcyjnym). Prowadzą one państwa Unii do stanu, w którym obciążenia socjalne młodszych pokoleń będą znacząco większe. Rozwój opisanych wyżej procesów powoduje, że Wspólnota Europejska usilnie poszukuje własnego modelu pozwalającego skutecznie zarządzać społecznymi oczekiwaniami przy jednoczesnej ogromnej presji konkurencyjnej ze strony globalnych korporacji i mocarstw. W takich warunkach funkcjonują współcześnie instytucje dialogu społecznego w UE.

Przyjrzyjmy się teraz historii instytucjonalnego dialogu społecznego. Pierwszy etap prowadzenia dialogu i budowania zrębów instytucjonalnych to przede wszystkim powołanie przez sześć krajów w 1952 roku Wspólnoty Węgla i Stali, w ramach której funkcjonował Komitet Konsultacyjny skupiający przedstawicieli producentów węgla i stali, reprezentację pracowników, a także konsumentów i handlowców[137]. W 1958 roku powstała Europejska Wspólnota Gospodarcza (EWG), wewnątrz której utworzono ciało doradcze pod nazwą funkcjonującego do dzisiaj Komitetu Społeczno-Ekonomicznego. Jego członkowie podzieleni są na grupy robocze reprezentujące interesy pracodawców, pracowników oraz innych grup społecznych i organizacji rekomendowanych przez rządy krajowe. W 1970 roku powstał Stały Komitet ds. Zatrudnienia, w którym przyjęto mechanizm gwarantujący partnerom społecznym udział w procesach decyzyjnych w zakresie polityki gospodarczej i społecznej.

Za początek europejskiego dialogu społecznego (EDS) uznaje się jednak rok 1985, ponieważ właśnie wtedy termin ten został użyty po raz pierwszy. Jacques Delors, przewodniczący Komisji Europejskiej, zorganizował nieformalny Szczyt Dialogu Społecznego, na który zaprosił liderów krajów członkowskich, przedstawicieli organizacji związkowych i organizacji pra-

[136] Z. Bauman, *The Times of Interregnum*, „Ethics & Global Politics" 2012, no. 5(1), s. 49–56.
[137] M. Carley, *Social Europe guide*, vol. 2: *Social Dialogue*, European Commission, Luksemburg 2012, s. 33.

codawców (Europejskiej Konfederacji Związków Zawodowych skupiającej wówczas 35 organizacji związkowych; UNICE, która w 2007 roku przyjęła nazwę BusinessEurope, skupiającej przedsiębiorców i pracodawców, w 1985 roku – 39 krajowych organizacji; CEEP – Centre of Employers and Enterprises providing Public Services skupiającą pracodawców i przedsiębiorców świadczących usługi publiczne, w tym w służbie zdrowia)[138]. Do historii wydarzenie to przeszło jako dialog społeczny z Val Duchesse, czyli miejsca organizacji pierwszej konferencji poświęconej problematyce dialogu społecznego i budowie jego ram instytucjonalnych.

Skutkiem pomyślnego przebiegu szczytu było wprowadzenie w 1986 roku do Traktatu o EWG (Jednolitego aktu europejskiego) następującego zapisu: „Komisja podejmuje starania mające na celu rozwój dialogu między partnerami społecznymi na poziomie europejskim, co mogłoby, jeśli takie byłoby pragnienie obu stron, prowadzić do nawiązania stosunków umownych"[139]. Warto podkreślić, że partnerzy społeczni nie mieli wtedy jeszcze uprawnień do zawierania układów zbiorowych. Niemniej była to pierwsza podstawa prawna dająca dialogowi społecznemu zakotwiczenie instytucjonalne. Na tej bazie powstał komitet sterujący, który w 1992 roku przyjął nazwę Komitetu ds. Dialogu Społecznego, rozwijający przede wszystkim dialog dwustronny[140].

W 1997 roku dialog społeczny został zapisany w traktacie amsterdamskim i uznany za pełnoprawny instrument polityki UE. Na Komisję Europejską nałożono obowiązek wspierania konsultacji dwustronnych między pracownikami a pracodawcami i podejmowania wszelkich starań w celu ułatwiania prowadzenia dialogu[141]. Przełomem był traktat z Lizbony z 2007 roku, w którym dialog społeczny stał się integralną częścią podstawowego prawa źródłowego obowiązującego w UE. W art. 152 czytamy: „Unia uznaje i wspiera rolę partnerów społecznych na swoim poziomie, uwzględniając różnorodność systemów krajowych. Ułatwia ona dialog między nimi, szanując ich autonomię. Trójstronny szczyt społeczny do spraw wzrostu i zatrudnienia przyczynia się do dialogu społecznego"[142]. Prawo do uczestniczenia w dialogu na poziomie europejskim otrzymują organizacje ponadsektorowe lub sektorowe, które funkcjonują na poziomie unijnym, stanowią integralną część systemu partnerów społecznych uznawanych

---

[138] J. Lapeyre, *The European social dialogue. The history of a social innovation (1985–2003)*, European Trade Union Institute, Brussels 2018, s. 35.
[139] S. Adamczyk, *Europejski dialog społeczny – geneza i mechanizm działania*, [w:] red. S. Adamczyk, B. Surdykowska, M. Szymański, *Przewodnik po dialogu społecznym*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", Warszawa 2018, s. 118.
[140] *Noty tematyczne o Unii Europejskiej. Dialog społeczny*, https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/58/dialog-spoleczny (data dostępu: 4.07.2020).
[141] *Ibidem*.
[142] *Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej*, http://www.arslege.pl/traktat-o-funkcjonowaniu-unii-europejskiej/k40/s2169/ (data dostępu: 4.07.2020).

na poziomie krajowym, posiadają zdolność prowadzenia rokowań zbiorowych oraz struktury umożliwiające im uczestnictwo w procesach konsultacyjnych UE[143].

Po kryzysie ekonomicznym 2008 roku i zwiększonej w tym okresie decentralizacji dialogu społecznego w UE przewodniczący Komisji Europejskiej Jean-Claude Juncker w 2015 roku zapowiedział nowy początek dla dialogu społecznego, a następnie w 2017 roku doprowadził do przyjęcia Europejskiego filaru praw socjalnych. Artykuł 8 tego dokumentu poświęcony jest w całości dialogowi społecznemu i zaangażowaniu pracowników. Postuluje się w nim zachęcanie do prowadzenia negocjacji i zawierania układów zbiorowych. Szczególny nacisk położono na prawie pracowników oraz reprezentujących ich organizacji do wyrażania opinii w takich kwestiach, jak transfery, restrukturyzacje, łączenie przedsiębiorstw i zwolnienia grupowe. Propaguje się również wspieranie zdolności partnerów społecznych do popularyzowania dialogu społecznego[144].

Obecnie wyróżnić można następujące najważniejsze mechanizmy EDS:

- dialog dwustronny,
- zharmonizowane działania trójstronne (tzw. trójstronne zgrane działania),
- konsultacje.

Dialog dwustronny dzieli się na dialog sektorowy (branżowy) i dialog w ramach określonego zawodu. Komisja Europejska wskazuje, że jest to właściwy obszar do zajmowania się takimi tematami, jak: warunki pracy, szkolnictwo zawodowe, restrukturyzacja przemysłu, społeczeństwo wiedzy, zmieniająca się struktura demograficzna społeczeństw, zmiany technologiczne, wzrost globalizacji[145]. Dialog odbywa się poprzez komitety wspierające zainteresowane sektory, na przykład lotnictwa, rybołówstwa czy telekomunikacji. Dialog dwustronny realizowany bez udziału strony rządowej nazywany jest dialogiem autonomicznym.

Zharmonizowane działania trójstronne to najstarsza forma dialogu w UE na poziomie wspólnotowym, sięgająca Stałego Komitetu ds. Zatrudnienia. Od 2003 roku odbywa się coroczny Trójstronny Szczyt Społeczny na rzecz Wzrostu Zatrudnienia, a podczas posiedzeń Rady Europejskiej organizowane są także regularne spotkania partnerów społecznych. Cztery najważniejsze obszary prac dialogu trójstronnego to: problemy makroekonomiczne, problemy zatrudnienia, zabezpieczenie socjalne, edukacja i kształcenie zawodowe[146].

---

[143] S. Adamczyk, *Europejski dialog społeczny…*, *op.cit.*, s. 120.

[144] *Międzyinstytucjonalna proklamacja Europejskiego filaru praw socjalnych*, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017C1213(01)&from=PL (data dostępu: 4.07.2020).

[145] *Communication from the Commission – The European social dialogue, a force for innovation and change*, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2002:341:FIN (data dostępu: 4.07.2020).

[146] R. Towalski, *Dialog społeczny – próba definicji*, [w:] red. R. Towalski, *Dialog społeczny. Najnowsze dyskusje i koncepcje*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", Warszawa 2007, s. 26–27.

Rycina 1.5. Procedura konsultacji i negocjacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nowy początek dialogu społecznego, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg 2016, s. 7.

Ostatnim mechanizmem są konsultacje na szczeblu UE. Na rycinie 1.4 przedstawiono procedurę konsultacji i negocjacji na podstawie art. 154 i 155 traktatu z Lizbony.

Jeśli chodzi o dialog obywatelski, traktowany jest on w UE jako formuła konsultowania polityk prowadzonych przez Komisję Europejską. Opiera się na dobrowolności. Uczestniczyć w nim mogą różne organizacje i osoby indywidualne. Jest mało zinstytucjonalizowany, a w strukturach unijnych nie obowiązuje żadna definicja dialogu obywatelskiego. Jego praktyczna realizacja bazuje na spotkaniach w formie debaty publicznej z komisarzami europejskimi lub innymi politykami i urzędnikami UE oraz na otwartych kanałach komunikacji internetowej z obywatelami[147]. W trakcie kadencji Jeana-Claude'a Junckera zorganizowano 1572 debaty (dialogi) obywatelskie w 583 miejscach. Wzięło w nich udział 194 tysiące osób[148].

Ze względu na brak instytucjonalnych rozwiązań trudno mówić o reprezentatywności organizacji zaangażowanych w procesy konsultacyjne w UE. Mają one prawo uczestniczyć w pracach Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, ale nie są częścią dialogu dwu- i trójstronnego. Możliwości działania organizacji społecznych ograniczają się do zadawania pytań i konsultowania dokumentów na zasadach ogólnych. Działająca od 1995 roku Platforma Społeczna (Social Platform), skupiająca europejskie stowarzyszenia i fundacje, postuluje wzmocnienie instytucjonalnego dialogu obywatelskiego w UE. Swoje propozycje zawarła w czterech pryncypiach: prawie do konsultacji w procesach decyzyjnych UE, potrzebie większej transparentności podejmowanych decyzji, potrzebie stworzenia regulatora i finansowych ram dla rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, potrzebie stworzenia instytucji dialogu obywatelskiego w UE[149]. Obecnie jego niski status powoduje, że dialog obywatelski jest przede wszystkim instrumentem realizacji celów polityk publicznych Komisji i mechanizmem pozyskiwania informacji. W mniejszym stopniu służy trzeciemu sektorowi.

1.6. Dialog społeczny jako przestrzeń moralna

Przestrzeń moralna jako immanentna cecha wyróżniająca ludzkie społeczności pojawia się u Piotra Sztompki i jest zagadnieniem bazowym w dyskusji nad kapitałem społecznym. Badacz określa nim kompleks relacji moralnych, najczęściej takich, w które zaangażowane są więzi

[147] *Dialogi obywatelskie*, https://ec.europa.eu/info/about-european-commission/get-involved/citizens-dialogues_pl (data dostępu: 4.07.2020).
[148] *Dialog obywatelski i konsultacje z obywatelami. Najważniejsze wnioski*, s. 4, https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/citizens_dialogues_and_citizens_consultations_pl.pdf (data dostępu: 4.07.2020).
[149] *Civil society participation & partnership*, https://www.socialplatform.org/wp-content/uploads/2017/02/Civil-Dialogue_Four-principles_Final.pdf (data dostępu: 4.07.2020).

społeczne oparte na silnym wkładzie emocjonalnym, uznawane za szczególnie ważne, złożone i trwałe, pełniące funkcje chroniące dobrostan osób i całej wspólnoty[150]. Przestrzeń moralna jest warunkiem koniecznym do budowania wspólnoty ludzi, w której nieustannie wytwarzane są wartości. Jej właściwe funkcjonowanie zapewnia odpowiedni poziom kapitału moralnego, który „sprawia, że stajemy się aktywnymi obywatelami, a nie tylko biernymi mieszkańcami kraju, zaangażowanymi uczestnikami społeczeństwa, a nie tylko pasażerami na gapę. I tylko wtedy aktywność nas wszystkich i każdego z osobna zapewnia każdemu jakąś miarę osobistego szczęścia, a wszystkim – rozwój i postęp"[151].

Według Sztompki kapitał społeczny opiera się na sześciu podstawowych wartościach: lojalności, wzajemności, solidarności, szacunku, sprawiedliwości i zaufaniu[152]. Lojalność pozwala nam wierzyć, że zaufanie, jakim obdarzyliśmy osobę lub instytucję, nie zostanie użyte przeciwko nam. To także przekonanie, że można na kogoś liczyć bez względu na krótkookresowe kalkulacje. Wzajemność zakłada wdzięczne odwzajemnienie za dobro, które się otrzymało od innych. Solidarność to przede wszystkim gotowość do poświęcenia swojego własnego interesu na rzecz wspólnoty z jednoczesną nadzieją, że wspólnota związana jest zasadą lojalności i wzajemności. Z kolei szacunek reguluje relacje między ludźmi pełniącymi różne role społeczne i zawodowe, posiadającymi różne doświadczenia, umiejętności, osiągnięcia. Jedne są większe, inne mniejsze, ale w relacjach wspólnotowych każdy może oczekiwać, że jego osiągnięcia i zaangażowanie zostaną docenione. Sprawiedliwość to w najprostszym ujęciu poczucie równowagi między tym, co dajemy (zaangażowanie, czas, praca, inne zasoby), a tym, co otrzymujemy od innych. Zaufanie odgrywa w przestrzeni moralnej rolę fundamentalną i stanowi jej istotę. Sztompka utożsamia zaufanie z pewną formą kapitału społecznego[153]. To oczekiwanie, że osoba, instytucja lub inny podmiot postąpią zgodnie z moimi oczekiwaniami oraz żywionymi wobec nich nadziejami. Istnieje szeroka paleta rodzajów zaufania wytwarzanych ze względu na adresata, na przykład zaufanie personalne, grupowe, ale również instytucjonalne (wobec konkretnych instytucji społecznych, rynkowych, politycznych) czy systemowe (wobec infrastruktury, ustroju państwa).

Szczególnie interesujące dla tematyki rozprawy zaufanie instytucjonalne bazuje na doświadczeniu pośrednim, przekazywanych przez media i inne nośniki informacjach o instytucjach, urzęd-

---

[150] P. Sztompka, *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, Znak, Kraków 2016, s. 153.
[151] P. Sztompka, *Kapitał moralny: brakujące ogniwo naszego rozwoju*, https://archiwum.rp.pl/artykul/1288282--Kapital-moralny:-brakujace-ogniwo-naszego-rozwoju.html (data dostępu: 6.07.2020).
[152] P. Sztompka, J. Hausner, *Values in Society and Economy. Two Perspectives*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2019, s. 20–38.
[153] P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s. 71

nikach i liderach politycznych[154]. W tym miejscu przywołana zostanie perspektywa zapożyczona z ekonomii instytucjonalnej. Za Johnem. R. Commonsem uznać można, że instytucja to wszelkie zbiorowe działania realizowane w celu kontroli aktywności jednostek, które obejmują szeroką paletę praktyk społecznych – od nieformalnych zwyczajów po dobrze zorganizowane i sformalizowane instytucje, takie jak rodzina, państwo i jego agendy, związki zawodowe, przedsiębiorstwa. Jednocześnie każda sprawna organizacja staje się także zwyczajem[155]. Cechami wyróżniającymi perspektywę instytucjonalną są: przyjęcie założenia o społecznej naturze człowieka i jego zachowaniach (także w sferze ekonomii) determinowanych przez różnorodne czynniki, wśród których prym wiodą aspekty kulturowe (wartości, normy moralne), oraz uznanie, że to przede wszystkim instytucje kształtują zachowania człowieka[156].

Podobnie wpływ instytucji przedstawia Barry Schwartz, używając sformułowania „technologie idei"[157] i rozumiejąc przez nie instytucjonalny status wielu teorii naukowych stanowiących fundamenty społecznego funkcjonowania w skali poszczególnych społeczeństw, organizacji i ustrojów ekonomicznych. Jako przykład podaje uznanie na podstawie teorii Adama Smitha, że człowiek motywowany jest przede wszystkim egoistycznym interesem i czynnikami finansowymi. „Kształtując nasze instytucje społeczne – szkoły, społeczności lokalne i, owszem, także miejsca pracy – kształtujemy też ludzką naturę. I tak, natura ludzka jest w dużym stopniu ludzkim projektem"[158] – pisze Schwartz.

Autor koncepcji społeczeństwa transgresyjnego Józef Kozielecki zaznacza, że dzięki transgresji, czyli działaniu twórczemu, ekspansywnemu i innowacyjnemu przekraczaniu własnych granic, społeczeństwa „kreują nowe systemy, nowe formy, nowe sieci"[159]. Wskutek ciągłego procesu przekraczania granic, będącego warunkiem rozwoju, instytucje przekształcają otaczającą je rzeczywistość i zmieniają społeczeństwa oraz kultury.

To przekonanie podziela Sztompka, twierdząc, że specyfiką zaufania pozytywnego jest rozprzestrzenianie się z góry na dół, czyli od systemów, przez instytucje niższego rzędu, aż do zaufania poszczególnych osób. Przykładowo jeśli wysokim zaufaniem obdarzamy ustrój państwa lub sieci transportowe, telekomunikacyjne, sądownictwo czy służby medyczne, to zazwy-

---

[154] K. Nowakowski, *Wymiary zaufania i problem zaufania negatywnego w Polsce*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 2008, nr 1, s. 218.
[155] J.R. Commons, *Institutional Economics*, Macmillian, New York 1934, s. 69–72.
[156] B. Woźniak-Jęchorek, *J.R. Commons vs. O.E. Williamson: dwie szkoły instytucjonalne i ich dorobek z punktu widzenia ekonomiki rynku pracy*, „Studia Prawno-Ekonomiczne" 2014, nr XCII, s. 393–397.
[157] B. Schwartz, *Dlaczego pracujemy*, Grupa Wydawnicza Relacja, Warszawa 2015, s. 91.
[158] *Ibidem*, s. 115–116.
[159] J. Kozielecki, *Społeczeństwo transgresyjne. Szanse i ryzyko*, Żak, Warszawa 2004, s. 45.

czaj także ufamy konkretnym instytucjom, a w następnej kolejności poszczególnym osobom wykonującym dane role[160]. Sztompka uznaje nadrzędną rolę państwa i wielkie zadanie instytucji publicznych, jakim jest organizacja „pola gry, na którym ludzie odgrywają swoje losy"[161]. Wymienia również szczególną kategorię podmiotów pełniących kluczową rolę z punktu widzenia budowania wiarygodności państwa. Są to instytucje wewnętrzne i zewnętrzne. Do pierwszej kategorii zalicza między innymi media, Trybunał Konstytucyjny, Rzecznika Praw Obywatelskich i opozycję. Drugą grupę tworzą przede wszystkim organizacje międzynarodowe[162].

Za perspektywą instytucjonalną przemawiają także rozważania związane ze źródłem pochodzenia wartości, które są również przyczyną nieustannego konfliktu społecznego. Jerzy Hausner przywołuje teorie Bernarda Cricka o tym, że siłą przełamującą ten konflikt jest polityka, gdyż:

- pozwala rządzić w społeczeństwach aksjologicznie podzielonych w sposób optymalnie bezprzemocowy;
- stwarza warunki do funkcjonowania w świecie różnorodności bez wpadania w anarchię lub tyranię;
- opiera się na godzeniu różnych wartości i interesów społecznie artykułowanych;
- jest ostrożna i uznaje swoje ograniczenia, także z powodów moralnych[163].

Hausner postrzega wartości przez pryzmat ich społecznej natury, twierdząc, że nie da się ich posiąść raz na zawsze. To, co Sztompka nazywa przestrzenią moralną, u Hausnera funkcjonuje jako „pole aksjologicznych znaczeń" określające to, co jest konieczne i korzystne[164]. Wartości są zawsze „społecznie wytwarzane poprzez interakcję między ludźmi"[165]. Mają również charakter subiektywno-obiektywny. Subiektywność polega na ich indywidualizowaniu, a wspólnota je obiektywizuje. Napięcie między tymi dwoma biegunami jest warunkiem koniecznym podmiotowości społeczeństwa, czyli zdolności do wytwarzania wartości. Przy czym niezbędne jest także myślenie modularne polegające na ciągłej refleksji, dyskusji i dialogu. Wynika to z przekonania, że ramy instytucjonalne i poznawcze w społeczeństwie nigdy nie są sztywne. Podmioty powinny w jakimś sensie przekraczać własne ograniczenia i mieć odwagę na refleksję dotyczącą reguł i wartości, w jakich działają. Jeśli nie funkcjonuje instytucjonalna możliwość stałego stosowania myślenia modularnego, a więc uzgadniania

---

[160] P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, *op.cit.*, s. 71.
[161] P. Sztompka, *Kapitał moralny: imperatyw rozwoju społeczeństwa*, [w:] red. J. Szomburg, A. Leśniewicz, *Na jakich wartościach oprzeć rozwój Polski?*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2016, s. 26–27.
[162] B. Woźniak-Jęchorek, *J.R. Commons vs. O.E. Williamson…*, *op.cit.*, s. 114.
[163] J. Hausner, *Wartości, normy, dobra*, „Zarządzanie Publiczne" 2017, nr 1(39), s. 143.
[164] *Ibidem*, s. 138.
[165] *Ibidem*.

między uczestnikami życia wspólnotowego podstawowych wartości egzystencjalnych, to jedyną drogą dla przyszłości wspólnoty pozostaje dyktatura[166]. Istnieje też stała pokusa, żeby wskazane wartości egzystencjalne instrumentalizować, czego najbardziej czytelną formą jest komercjalizowanie lub inne sytuacje, w których następuje próba ich użycia w krótkim czasie dla partykularnych interesów. Dotyczyć to może także podejścia do dialogu, kiedy stosuje się go z intencjami innymi niż deklarowane w celu uwikłania i perswazji, co spełnia podane kryteria manipulacji.

Wracając do zaufania leżącego w centrum moralnej przestrzeni zarysowanej przez Sztompkę, należy nadmienić, że postuluje on budowę wokół niej kultury. Na przeciwległym biegunie umieszcza kulturę cynizmu prowadzącą do społecznej anomii. Budowanie kultury zaufania opiera się w jego ocenie na sześciu czynnikach:

- spójności aksjonormatywnej opierającej się na społecznie wytwarzanych regułach, przeciwstawiającej się zarówno anomii, jak i chaosowi;
- trwałości porządku społecznego przeciwstawionej radykalnej zmianie niosącej ryzyko społecznych traum;
- przejrzystości organizacji społecznej;
- przyjazności prowadzącej do poczucia „bycia u siebie", przełamującej społeczną alienację;
- odpowiedzialności ludzi i instytucji zapewniających właściwe standardy funkcjonowania i kontrole zachowań;
- trwałych sieciach społecznych zapewniających pozytywne relacje z innymi (rodzina, współpracownicy, przyjaciele)[167].

Na aspekt kulturowy zwraca również uwagę Francis Fukuyama, podkreślając wysoką rangę zasad moralnych opartych na kulturze pojmowanej „jako zbiór nieracjonalnych, zwyczajowych działań" podejmowanych z przyzwyczajenia w miejscu pracy, w domu czy wśród przyjaciół, a nie na podstawie racjonalnej kalkulacji[168]. Koreluje to z używanym przez Macieja Ziębę sformułowaniem „prefilozofia" oznaczającym fundamentalne zasady etyczne uznawane w danym społeczeństwie, przyjmowane zazwyczaj nie do końca świadomie wraz z dziedziczoną kulturą, a odnoszące się do podstawowych pytań metafizycznych i egzystencjalnych (Absolutu, sensu życia, relacji między jednostką a społeczeństwem, kształtu instytucji społecznych)[169].

---

[166] *Ibidem*, s. 141–142.
[167] P. Sztompka, *Kapitał społeczny…*, *op.cit.*, s. 162–164.
[168] F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 50.
[169] M. Zięba, *Papieska ekonomia. Kościół – rynek – demokracja*, Znak, Kraków 2016, s. 199–200.

Takie pojmowanie sfery aksjonormatywnej znaleźć można też u Charlesa Taylora, autora koncepcji imaginarium społecznego, które rozumie on w trojaki sposób:

- jak zwyczajni ludzie wyobrażają sobie za pomocą świadomych teorii, ale częściej legend, obrazów i opowieści, swoje społeczne otocznie;
- przekonanie jak największych grup społecznych, a w optymalnych warunkach nawet całych społeczeństw;
- wspólne rozumienie spraw prowadzące do praktyk uprawomocnionych podzielaniem przekonań przez większość[170].

W ramach imaginarium odbywa się proces poszukiwania sensu, w którym obrazy porządku moralnego odgrywają pierwszorzędną rolę, na przykład założenie, że ludzie mogą wspólnie utrzymać porządek demokratyczny. Jak w subiektywno-obiektywnym charakterze wartości u Hausnera, Taylor zauważa, że w toku doświadczenia to, co zakładamy pierwotnie i w sposób wyidealizowany, w zetknięciu z rzeczywistością staje się złożonym imaginarium społecznym zmieniającym obraz porządku moralnego i systemu wartości społeczeństwa. Ich przemiana nie bierze się wyłącznie ze zmiany przekonań opartych na teorii, ale z praktyki ich wdrażania będącego na początku jedynie improwizacją. Nowa praktyka może też wpływać na modyfikacje teorii. W procesie tym mamy do czynienia z nieustannym wzajemnym wpływaniem na siebie teorii, założeń i norm oraz doświadczenia. W drodze improwizacji w XIX wieku wśród najmniej uposażonych robotników fizycznych zrodziły się związki zawodowe. Zmiany mogą być również zapoczątkowywane przez elity[171].

Poruszając się w obrębie aspektów kulturowych, warto uzgodnić, czym jest kapitał i w jaki sposób interpretowany może być kapitał społeczny, gdyż wszystkie te kategorie nieustannie się przenikają. Kapitałem możemy nazwać wszelkie zasoby posiadające wartość dla właściciela, które mają potencjał wymienialności i dają możliwość ich pomnażania[172].

Przechodząc do kapitału społecznego, należy bazować przede wszystkim na podejściu Roberta Putnama i Jamesa Colemana, według których „kapitał społeczny (sieć powiązań) jest traktowany jako dobro społeczne (społeczny zasób)"[173], a nie prywatne. W konsekwencji rozważań nad różnymi ujęciami tego terminu Anna Karwińska proponuje uznanie kapitału społecznego jako społecznych powiązań, wspólnie respektowanych reguł działania oraz poziomu zaufania

[170] Ch. Taylor, *Nowoczesne imaginaria społeczne*, Znak, Kraków 2010, s. 37.
[171] *Ibidem*, s. 44–46.
[172] *Ibidem*, s. 281.
[173] A. Karwińska, *Kulturowe podłoże formowania się kapitału ludzkiego i społecznego*, [w:] red. J. Haunser, A. Karwińska, J. Purchla, *Kultura a rozwój*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2017, s. 346.

do innych, które są „elementem budowania pozycji i przewagi konkurencyjnej na wszystkich poziomach życia społecznego – od jednostek poprzez małe skupiska społeczne różnego typu, społeczności lokalne, organizacje, aż do poziomu makrospołecznego (społeczeństwa, a nawet twory ponadnarodowe, jak Unia Europejska)”[174]. Tomasz Kaźmierczak grupuje definicje kapitału społecznego, dzieląc je na twarde, miękkie i mieszane. W tabeli 1.6 zamieszczono ich skrótowe zestawienie.

Tabela 1.6. Rodzaje kapitału społecznego

Rodzaj definicji	Charakterystyka
Twarde	Skoncentrowane na kwestiach strukturalnych, instytucjonalnych, funkcji ról i sieci społecznych, przekazywaniu informacji i norm.
Miękkie	Zajmują się wartościami, zaufaniem, wzajemnością i podzielanymi społecznie normami.
Mieszane	Łączą podzielane normy i wartości, sieci o charakterze formalnym i nieformalnym, kanały informacji, zaangażowanie, przynależność.

Źródło: T. Kaźmierczak, *Kapitał społeczny a rozwój społeczno-ekonomiczny – przegląd podejść*, [w:] red. T. Kaźmierczak, M. Rymsza, *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 42.

Francis Fukuyama, dokonując własnej typologii kulturowej ze względu na kapitał społeczny i rozwój ekonomiczny, wywiódł, że kraje o wyższym kapitale społecznym osiągają też lepsze wskaźniki rozwoju ekonomicznego. Opisał trzy grupy państw:

1. Grupa pierwsza cechuje się najwyższym poziomem zaufania: kraje Europy Zachodniej o protestanckich korzeniach, a także Japonia, Korea Południowa i częściowo USA.
2. Grupa druga to kraje o umiarkowanym kapitale społecznym, centralistyczne i familistyczne: Chiny, Tajwan, Hongkong, Francja, Włochy.
3. Grupa trzecia cechuje się minimalnym kapitałem społecznym: Rosja oraz kraje postkomunistyczne[175].

Zasadne wydaje się wprowadzenie obok kapitału społecznego opartego na zaufaniu jeszcze jednej kategorii, a mianowicie – spójności społecznej. Stanowi ona klamrę dla rozważań wokół kultury zaufania, kapitału społecznego i moralnego oraz wartości, a w rozumieniu Rady Europy akcentuje potrzebę zapewnienia wysokiej jakości życia mieszkańcom, redukowania różnic między standardami funkcjonującymi w różnych krajach oraz zmniejszania skali nierówności

[174] *Ibidem*, s. 347.
[175] *Ibidem*, s. 36–47.

społecznych. „Spójność społeczna polega nie tylko na zwalczaniu wykluczenia społecznego i ubóstwa. Chodzi tu również o tworzenie solidarności w społeczeństwie, tak by zminimalizować wykluczenie, zwalczać wykluczenie za pomocą prewencji, jak i »leczenia«"[176]. Spójność społeczna jest pojęciem występującym w wielu dokumentach odnoszących się do polityk publicznych. W związku z tym, pozostając na poziomie operacyjnego rozumienia tego terminu, należy zauważyć, iż składowe tego zjawiska zależą od organizacji je definiujących. Unia Europejska podkreśla następujące elementy: ochrona praw człowieka, połączenia polityczne między obywatelem a państwem, aktywność w życiu społecznym, bezpieczny dostęp do dobrobytu materialnego, regulacje korygujące nieprawidłowości funkcjonowania rynku, uniwersalny system ochrony społecznej, system dialogu społecznego, wzmocnienie poczucia tożsamości europejskiej[177]. Analizując szeroki zakres definicji przytaczanych w literaturze przedmiotu, Ewa Jastrzębska dokonała zestawienia elementów składowych występujących we wszystkich z nich, przedstawiając to w następujący sposób: tolerancja dla różnorodności, zmniejszanie dysproporcji, dobro wspólne, brak dyskryminacji, więzi społeczne, równe szanse, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, zaufanie, brak polaryzacji, bezrobocie, kapitał społeczny, poczucie przynależności, chęć pomocy, zmniejszanie skali ubóstwa, integracja społeczna, zmniejszanie nierówności społecznych, również dochodowych, dobrobyt, partycypacja społeczna i obywatelska, współpraca, inkluzja społeczna, solidarność, jakość życia[178].

Do dalszych rozważań nad dialogiem społecznym stosowane będzie przede wszystkim „twarde" rozumienie kapitału społecznego, a więc podejście uwzględniające wpływ instytucji i formalnych ról pełnionych w przestrzeni publicznej. W zdecydowanej większości przytoczonych wyżej koncepcji uwzględniających proces powstawania wartości, kapitału moralnego, społecznego oraz bagażu kulturowego, leżących u podstaw funkcjonowania przestrzeni moralnej, zakłada się, że poszczególne elementy składowe mają charakter interakcyjny i wzajemnie na siebie wpływają.

Z powyższego wynika, że instytucje dialogu społecznego, będąc owocem etapu rozwoju społeczno-politycznego, same mają także przemożny wpływ na modelowanie postaw i kształtowanie kultury zaufania, a w ślad za nim pomnażanie kapitału społecznego i ustanawianie

---

[176] *Spójność społeczna*, http://eu.ngo.pl/x/629824 (data dostępu: 4.07.2020).
[177] M.W. Kosiel, *Spójność społeczna – definicje, uwarunkowania, wskaźniki i strategie w Unii Europejskiej oraz Ameryce Łacińskiej*, „Ameryka Łacińska" 2012, nr 1(75), s. 29.
[178] E. Jastrzębska, *Spójność społeczna w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Definiowanie, pomiar i dobre praktyki*, „Optimum. Studia Ekonomiczne" 2017, nr 4(88), s. 117.

celów spójności społecznej. Stwarzają wzorzec dla publicznej umiejętności współdziałania, uczenia się i kulturowego przekazywania społecznych „skryptów kooperacji”[179]. Instytucje te są również integralną częścią polityki, której rola polega – za Bernardem Crickiem i Jerzym Hausnerem – na optymalnie bezprzemocowym nawigowaniu w świecie zróżnicowanych wartości i stwarzaniu warunków do godzenia różnych społecznych interesów i przekonań. Bez względu na węższe (korporacyjne) czy szersze (obywatelskie) ujęcie dialogu społecznego można zaryzykować twierdzenie, że jego systemowe funkcjonowanie, będąc narzędziem zanurzonym w aspektach kulturowych, samo w sobie stanowi przestrzeń moralną, w której dochodzi do opisanego wyżej procesu wytwarzania wartości. Dzięki projektowaniu i szanowaniu takich rozwiązań jest miejscem pokojowych zmian porządku moralnego, rozwoju społecznego lub – używając języka Kozieleckiego – transgresji społecznej. To w ramach dialogu społecznego, reprezentującego interesy grupowe w sposób bezpośredni lub zapośredniczony przez media, struktury korporacji i innych interesariuszy, dochodzi do zderzenia tego, co określane jest przez Hausnera jako wartości subiektywne, z tym, co obiektywne, a więc uwzględniające dobro wspólne. Jest w końcu optymalnym rozwiązaniem gwarantującym wspólnocie możliwość myślenia modularnego – istnienia wspólnej przestrzeni poznawczej opartej na refleksji nad regułami i konsekwencjami przyjmowanych rozwiązań.

Maciej Zięba opisuje przestrzeń życia publicznego traktowanego jako dobro wspólne poprzez rozdzielenie obszaru polityki bezpośredniej od metapolityki. Ta pierwsza to przede wszystkim proceduralnie rozumiany system polityczny, system prawny i proces podejmowania decyzji z uwzględnieniem działania systemu partyjnego. Na metapolitykę składają się aspekty kulturowe, prefilozofia, normy społeczne, kapitał moralny i społeczny, skrypty kooperacji i wiele innych. To w nich zakotwiczone są działania politycznych liderów oraz aparatu państwa (wszystkich władz)[180].

Aby uzyskać uproszczony model obrazujący poszczególne składowe sfery publicznej z uwzględnieniem różnych wymiarów dialogu społecznego, na schemat Zięby nałożono opisane wcześniej mechanizmy społeczne (rycina 1.6). Szczególnie wrażliwy wydaje się obszar społecznego konsensusu funkcjonującego pomiędzy dwiema przestrzeniami i pełniącego fundamentalnie ważną rolę w państwie demokratycznym. Jego żywotność zależna jest od instytucji pomostowych.

---

[179] *Aktywność obywatelska – szanse i bariery. Rozwój społeczeństwa obywatelskiego – rozwiązania prawne i finansowe*, „Forum Debaty Publicznej” 2011, nr 4, s. 48.
[180] M. Zięba, *Papieska ekonomia…*, *op.cit.*, s. 200.

Rycina 1.6. Model obrazujący poszczególne składowe sfery publicznej z uwzględnieniem różnych wymiarów dialogu społecznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Zięba, *Papieska ekonomia. Kościół – rynek – demokracja*, Znak, Kraków 2016, s. 200.

Taką instytucją pomostową jest dialog społeczny. Im szersze jego rozumienie i praktyczne zastosowanie, tym większa społeczna legitymizacja i potencjalna skuteczność realizacji zarówno polityk publicznych, jak i budowania kapitału oraz społecznej spójności. Ze względu na rosnące tempo funkcjonowania przekazu informacji oraz naturalne niedostatki polityki proceduralnej doświadczenie zaangażowania i umiejętności prowadzenia różnych form dialogu i kooperacji zapośredniczone przez środki masowego przekazu odgrywa rolę fundamentalną w społeczeństwach współczesnych. W sposób oczywisty obydwie sfery – polityka bezpośrednia i metapolityka – funkcjonują we wzajemnej interakcji, powodując, że jest to przestrzeń charakteryzująca się dużą dynamiką.

Rozdział 2

Dialog społeczny w Polsce

2.1. Dziedzictwo „Solidarności”

Niezależny Samorządny Związek Zawodowy „Solidarność”, założony w konsekwencji sierpniowych strajków w 1980 roku, pełnił rolę pierwszego ogniwa wolnościowych przemian w Polsce zwieńczonych porozumieniami Okrągłego Stołu i wyborami, które odbyły się 4 czerwca 1989 roku. Dziedzictwo „Solidarności”, a więc pewne idee oraz wzorce postępowania, widoczne są przede wszystkim w dwóch momentach. Jeden z nich dotyczy fundamentalnego z punktu widzenia historii dokumentu pt. *Program NSZZ „Solidarność” uchwalony przez I Krajowy Zjazd Delegatów*, poprzedzonego opublikowanym i szeroko komentowanym materiałem przygotowanym przez Ośrodek Prac Społeczno-Zawodowych pt. *Kierunki działania związku w obecnej sytuacji*. Drugi moment to obrady Okrągłego Stołu. Prace nad programem pierwszej „Solidarności” z 1981 roku traktować należy jako bazę ideowo-programową, która stworzyła grunt dla pokojowych przemian 1989 roku. W niniejszym rozdziale analizie poddano tło ideowe i metodę prowadzenia krytycznej dyskusji wokół programu oraz wizji związku zawodowego, a także proces obrad Okrągłego Stołu z perspektywy dialogu prowadzącego do rozstrzygnięć pokojowych.

2.1.1. Dialogiczny model prac programowych

W rezultacie strajków, które w lipcu i sierpniu 1980 roku odbyły się między innymi w Lublinie, Warszawie, Szczecinie, Katowicach, Jastrzębiu i Gdańsku, doprowadzono do przełomu zwieńczonego podpisaniem 30 i 31 sierpnia 21 postulatów przez Międzyzakładowy Komitet Strajkowy (MKS)[1]. Były to pierwsze tak poważne w skutkach ustępstwa władzy państwowej. Porozumienia sierpniowe dotyczyły wielu kwestii politycznych, socjalnych i pracowniczych, wśród których pierwszy był postulat zalegalizowania niezależnych od partii, wolnych związków zawodowych. MKS żądał także między innymi: wolności słowa, wydawnictw i dostępu do środków masowego przekazu, przywrócenia zwolnionych z pracy uczestników strajków, upublicznienia informacji o sytuacji społeczno-gospodarczej i dostępu wszystkich warstw społecznych do publicznej debaty na temat niezbędnych do przeprowadzenia reform, obniżenia wieku emerytalnego dla kobiet i mężczyzn, poprawy warunków pracy w służbie zdrowia, zabezpieczenia liczby miejsc w żłobkach i przedszkolach dla rodzin, w których kobiety podejmują pracę zawodową, skrócenia czasu oczekiwania na mieszkanie i wprowadzenia wolnych sobót.

[1] *[Pełny tekst] 21 postulatów. Porozumienia sierpniowe. Zwycięstwo 1980*, https://www.tysol.pl/a10765--Pelny--tekst-21-postulatow-Porozumienia-Sierpniowe-Zwyciestwo-1980 (data dostępu: 6.07.2020).

Podpisanie porozumień sierpniowych doprowadziło do zalegalizowania NSZZ „Solidarność" i złamało monopol władz partyjnych na instytucjonalne reprezentowanie interesów społecznych. W następstwie opisanych wydarzeń powstał też niezależny obieg informacji. Jesienią 1980 roku związek zawodowy liczył prawie dziesięć milionów członków. W „Solidarności" bardzo szybko ukształtowały się cztery kluczowe role:

- przywódcy związkowi (Lech Wałęsa, ale także Zbigniew Bujak, Andrzej Gwiazda, Marian Jurczyk, Jan Rulewski);
- doradcy proponujący koncepcje ideowe (Bronisław Geremek, Jacek Kuroń, Stefan Kurowski, Tadeusz Mazowiecki, Jadwiga Staniszkis, Andrzej Wielowieyski);
- eksperci opracowujący szczegóły programu i działający na zapleczu (Ryszard Bugaj, Waldemar Kuczyński, Janusz Beksiak);
- osoby (w tym grono doradców i ekspertów) pełniące funkcje publicystyczne (w ramach ekosystemu zalegalizowanego związku zawodowego działały dwa centralne pisma – „Tygodnik Solidarność" oraz „Tygodnik Jedność", a także tysiąc osiemset pism zakładowych, branżowych i regionalnych)[2].

Droga prowadząca do strajku i podpisania porozumień opisywana jest przez uczestników ówczesnych wydarzeń jako wielki godnościowy zryw przeobrażający polską klasę robotniczą. W taki sposób komentował to Ryszard Kapuściński: „Na Wybrzeżu robotnicy rozbili pokutujący w oficjalnych gabinetach i elitarnych salonach stereotyp robola. Robol nie dyskutuje – wykonuje plan. Jeżeli chce się, żeby robol wydał głos, to tylko po to, aby przyrzekł i zapewnił. Robola obchodzi tylko jedno – ile zarobi. Kiedy wychodzi z zakładu, wynosi w kieszeniach śrubki, linki i narzędzia. Gdyby nie dyrekcja, robole rozkradliby cały zakład. Potem stoją pod budkami z piwem. Potem śpią. Rano, jadąc pociągiem do pracy, grają w karty. Po przyjściu na zakład ustawiają się w kolejkę do lekarza i biorą zwolnienia"[3].

Kapuściński sprzeciwiał się utożsamianiu wydarzeń na Wybrzeżu jedynie z postulatami socjalnymi. W oczach wielu był to ruch stawiający w centrum uwagi godność człowieka i „dążenie do stworzenia nowych stosunków między ludźmi, w każdym miejscu i na wszystkich szczeblach", gdzie „podwładny jest jednocześnie partnerem". Żaden z historyków zajmujących się tym okresem nie ma wątpliwości co do tej kwestii. Timothy Garton Ash pisze: „Godność była wartością, którą głosili i realizowali, demonstrowali pod wizerunkiem Papieża, którego

[2] D. Bień, *O solidarności w nauce i ideowych meandrach Solidarności. Z prof. Krzysztofem Brzechczynem, autorem książki „O ewolucji solidarnościowej myśli społeczno-politycznej w latach 1980−1981. Studium filozofii społecznej, rozmawia Dominik Bień*, „Progress. Journal of Young Researchers" 2017, nr 1, s. 149–150.
[3] R. Kapuściński, *Notatki z Wybrzeża*, „Kultura" 1980, nr 37, s. 1.

pielgrzymka była taką lekcją godności”[4]. Karpiński opisuje te wydarzenia jako jednoznaczne odrzucenie ideologii kłamstwa i wolę życia w prawdzie[5]. Jerzy Jedlicki dodaje: „W końcu sierpnia 1980 roku polskie stocznie i kopalnie węgla przykuły do siebie uwagę świata […] I odtąd już zawsze, cokolwiek się jeszcze wydarzy, historię powojennej Polski dzielić się będzie na rozdziały »do Sierpnia« i »po Sierpniu«”[6].

Po zalegalizowaniu NSZZ „Solidarność” następuje okres dalszych prac programowych. Współcześnie trwa spór, czy Związek stworzył własną myśl polityczną, czy był to eklektyczny zbiór wielu ideologii. Zdania badaczy są podzielone. Większość podkreśla eklektyzm i obecność całej palety zróżnicowanych nurtów ideologicznych. W tej różnorodności dostrzega się jednak unikalność myśli solidarnościowej, a także klucz do jej masowego charakteru i wpływu prowadzącego do przemian politycznych. Krzysztof Brzechczyn przedstawia ewolucję myśli solidarnościowej lat osiemdziesiątych przebiegającą w trzech fazach, z których dwie pierwsze wymagają szczególnej uwagi.

Etap pierwszy – rewindykacyjny – zapoczątkowany został sformułowaniem przez komitety strajkowe 21 postulatów. Główny akcent położono na ochronę praw pracowniczych i wiele aspektów socjalnych, egalitaryzm społeczny i akceptację dla gospodarki nakazowo-rozdzielczej warunkowanej stworzeniem dostępu szerokiej reprezentacji społecznej do dyskusji nad jej reformowaniem. Na tym etapie postrzegano związek zawodowy jako instytucjonalnego strażnika władz, którego działanie opiera się na niezależności i samorządności. Odwoływano się do budowania zasobów wokół istoty funkcjonowania związków zawodowych w rozumieniu korporacyjnym, bez nadmiernego angażowania się w reformowanie gospodarki i polityki państwowej.

Przedstawicielami tego nurtu w początkowej fazie byli między innymi: Jacek Kuroń i Tadeusz Mazowiecki, ale również Andrzej Gwiazda. Linię tę wspierał publicznie Lech Wałęsa, deklarując brak ambicji Związku do zarządzania sprawami całego kraju. Przeciwnego zdania byli Bogdan Borusewicz, Ryszard Bugaj, Stefan Kurowski czy Leszek Nowak, którzy nie mieli wątpliwości, że formuła ograniczenia NSZZ „Solidarność” do sfery stosunków pracy nie powiedzie się, że Związek powinien być iskrą zapalną i wziąć odpowiedzialność za zbudowanie społeczeństwa obywatelskiego w Polsce, a także za reformy gospodarcze. Zaufanie społeczne i siła poparcia, jakimi cieszyła się „Solidarność”, pchały ją do aktywnej roli politycznej. Bugaj nakreślał następujące pola zaangażowania Związku: powszechny dostęp do informacji i ograniczenie funkcjonowania cenzury, reformy gospodarcze prowadzące do zniesienia systemu nakazowego,

[4] T.G. Ash, *Polska rewolucja. Solidarność 1980–1981*, Krag, Warszawa 1990, s. 28.
[5] W. Karpiński, *Amerykańskie cienie*, Paryż 1983, s. 110.
[6] J. Jedlicki, *Miara Sierpnia*, „Tygodnik Solidarność” 1981, nr 22, s. 1.

zbudowania niezależnego samorządu gospodarczego i zmiana polityki rolnej wzmacniająca sektor prywatny przy zachowaniu równowagi z sektorem państwowo-spółdzielczym.

Pogarszająca się sytuacja gospodarcza oraz brak woli wywiązywania się władz państwowych z porozumień sierpniowych przyspieszyły wejście w drugi etap rozwoju ideowego nazywany reformistycznym lub programowym[7]. Istotą tej fazy są prace nad programem „Solidarności" przyjętym przez I Krajowy Zjazd Delegatów 7 października 1981 roku. Trwały one wiele miesięcy.

Postawić można hipotezę, że kluczowym czynnikiem wspierającym debatę wokół przyszłości Związku i jego roli były wspomniane już niezależne media, a przede wszystkim „Tygodnik Solidarność". Pełnił on funkcję przekaźnika informacji organizacyjnych do społeczeństwa, obok pism zakładowych, ale był również miejscem dyskursu ideowego wokół najważniejszych elementów programowych. To właśnie na łamach tygodnika, równolegle do tysiąca spotkań poszczególnych komitetów, toczył się zapośredniczony dialog społeczny i obywatelski. We wstępie do pierwszego numeru „Tygodnika Solidarność" bardzo precyzyjnie sformułowano kluczowe zasady przyświecające podlegającemu procedurze cenzorskiej pismu:

1. Ścisły związek z życiem polskiego społeczeństwa.
2. Mówienie prawdy, a w sytuacji braku możliwości powiedzenia jej w całości, odrzucenie kłamstwa.
3. Potrzeba wyczulenia na „wymowne milczenie" związane z przymusem poddania się rygorom cenzury.
4. Walka o zasady, ideę i program Związku.
5. Uczestnictwo w tworzeniu lepszych warunków życia dla całego społeczeństwa; bardziej sprawiedliwego, wolnego i godnego.
6. Uczestniczenie w naprawie życia publicznego, gospodarczego i kulturalnego w Polsce oraz w przezwyciężeniu kryzysu.
7. Obrona praw ludzi pracy i praw ludzi wierzących, lepsze warunki dla osób starszych i perspektywy dla młodych pokoleń.
8. Podejmowanie wysiłków na rzecz równości praw jednakowych dla wszystkich oraz poszanowanie historii i kultury Polski.
9. Doprowadzenie do sytuacji, w której obywatele Polski staną się prawdziwymi gospodarzami, będą uczestniczyli w rządzeniu i brali za nie odpowiedzialność[8].

---

[7] K. Brzechczyn, *O ewolucji solidarnościowej myśli społeczno-politycznej w latach 1980–1981. Studium z filozofii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2013, s. 87–94.

[8] Redakcja, *Do czytelników*, „Tygodnik Solidarność" 1981, nr 1, s. 1.

Już w trzecim numerze pisma zamieszczono dokument pt. *Kierunki działania związku w obecnej sytuacji*, który miał pomóc w przeprowadzeniu społecznych konsultacji wokół materiału przygotowanego przez Ośrodek Prac Społeczno-Zawodowych na zlecenie Krajowej Komisji Porozumiewawczej NSZZ „Solidarność". W części poświęconej wartościom podstawowym czytamy, że Związek chce ukształtować życie w zgodzie „z ideałami patriotyzmu, sprawiedliwości społecznej i demokracji obywatelskiej"[9]. Przyświecają mu przy tym cztery źródła inspiracji: „najlepsze tradycje narodu, etyczne zasady chrześcijaństwa, polityczne wezwanie demokracji i socjalistyczna myśl społeczna"[10]. Solidarność definiowana jest jako gotowość do poświęceń na rzecz wspólnoty związkowej i większego interesu społecznego. Sprawiedliwość społeczna wywodzona jest w dokumencie z „przyrodzonej godności człowieka pracy i jego trudu", a celem jest zbudowanie w oparciu o tak rozumianą godność nowych relacji społecznych w kraju. Jedną z podstawowych idei podkreślanych w dokumencie jest egalitaryzm społeczny, a także przyjęcie zasady „każdemu według pracy" z założeniem, że tylko spełnienie podstawowych potrzeb materialnych i kulturalnych prowadzi do godnych warunków życia. Autorzy postulują ponadto pełną demokrację, co oznacza, że Związek proponuje rozszerzenie swojej formuły i chce brać aktywny udział w reformowaniu życia publicznego. Celami do osiągnięcia stają się również konstytucyjne wolności obywatelskie, z wolnością słowa i zrzeszania się na czele. Związek deklaruje pełną wolę nawiązywania do tradycji robotniczych wzmocnionych o tradycje ofiar strajków w 1956, 1970 i 1976 roku. Postulowane jest odzyskanie i nadanie nowej formy i treści obchodom 1 maja i przywrócenie wartości narodowych. Wymowny jest ostatni fragment tej części, w którym NSZZ „Solidarność" deklaruje się jako organizacja otwarta światopoglądowo, skupiająca ludzi wierzących i niewierzących, przedstawicieli różnych wyznań, ale ukształtowanych w ramach wychowania chrześcijańskiego. Inspiracja chrześcijańska stała się więc integralną częścią programu Związku, co przedstawione zostało w symbolicznej formule krzyża wiszącego obok orła, wskazującego rodowód moralny[11]. W dalszych częściach dokumentu przedstawiono diagnozę kryzysu oraz kierunki zmian, propozycję rozszerzenia idei samorządności na wszystkie zawody i uspołecznienia zarządzania zakładami pracy, a ponadto zasygnalizowano potrzebę reform gospodarczych i uniezależnienia władzy sądowniczej.

Wskazane kierunki programowe podlegały dyskusji i krytyce w gronie doradców, ekspertów oraz publicystów. Ich charakter zostanie zarysowany na kilku przykładach. Waldemar

---

[9] *Kierunki działania związku w obecnej sytuacji*, „Tygodnik Solidarność. Wkładka" 1981, nr 3, s. 1.
[10] *Ibidem*, s. 2.
[11] *Ibidem*.

Kuczyński przedstawia diagnozę stanu polskiej gospodarki, przestrzegając przed łatwymi rozwiązaniami: „[…] musimy jednak odrzucić nadzieję na gospodarcze cuda. Czeka nas wielki trud zwalczenia kryzysu, mimo że spowodowały go władze, aparat i system, a nie społeczeństwo. Zrujnować bowiem kraj potrafią jednostki, odbudować natomiast może tylko całe społeczeństwo”[12]. Stefan Kawalec szkicuje scenariusz reform gospodarczych, którego integralną częścią powinno być przygotowanie na nie społeczeństwa. Proponuje pracę w dwóch pionach. Pion pierwszy, opierając się na eksperckich opracowaniach, powinien współpracować zarówno z niezależnymi fachowcami, jak i agendami rządowymi. Pion drugi – informacyjno-organizacyjny – musi „zajmować się pobudzaniem społecznego ruchu na rzecz reformy gospodarczej, wykorzystując opracowania zespołu merytorycznego”[13]. Z kolei Stefan Kurowski wyszedł z własną propozycją zdominowaną przez wątek wartości ideowych Związku, które dzielił na idee ogólnomoralne (uczciwość, rzetelność, prawda w życiu publicznym, zasada dobrej wiary w negocjacjach, walka z uzależnieniami w życiu społecznym, w tym z alkoholizmem) oraz wyrastające z działania wspólnotowego (solidarność, koleżeństwo, braterstwo oraz ideały budujące obraz przyszłego społeczeństwa – przyrodzona godność osoby ludzkiej, godność człowieka pracy)[14]. To z nich wyprowadzone powinny być wszelkie instytucje życia społecznego i ustrojowego, włącznie z samorządem pracowniczym i terytorialnym oraz ordynacją wyborczą do władz ustawodawczych[15]. Jerzy Osiatyński nakłania do zrzucenia ciążącej na Związku odpowiedzialności i przekazania jej samorządnym organizacjom młodzieżowym, konsumenckim, kobiecym, instytucjom ochrony środowiska. W kwestii roli, jaką ma do spełnienia „Solidarność”, uznaje, że funkcja kontrolna Związku wobec organów administracji państwowej to zdecydowanie za mało i nie daje najmniejszej gwarancji na realizację oczekiwanych reform gospodarczych. Rozważa powołanie w każdym zakładzie zespołów zajmujących się wyłącznie wprowadzaniem reform, a w skali kraju oparcie się na ogólnospołecznym ruchu odnowy inspirowanym przez Związek[16]. Co do pełnienia przez „Solidarność” roli większej niż związek zawodowy nie ma wątpliwości Marcin Król, który uznaje, że jest ona „wielką nadzieją edukacji demokratycznej dla wszystkich ludzi, punktem wyjścia do demokratyzacji życia społecznego”[17].

W toku dyskusji kształtuje się również struktura przyszłego Związku. Ludwik Dorn definiuje zadania sekcji branżowych i zawodowych jako czysto związkowe, a struktur terytorial-

---

[12] W. Kuczyński, *Jak walczyć z kryzysem i jak go pokonać (artykuł dyskusyjny)*, „Tygodnik Solidarność” 1981, nr 6, s. 1.
[13] S. Kawalec, *Kto przygotuje reformę? My*, „Tygodnik Solidarność” 1981, nr 6, s. 4.
[14] S. Kurowski, *Wartości ideowe*, „Tygodnik Solidarność” 1981, nr 5, s. 9.
[15] K. Brzechczyn, *O ewolucji solidarnościowej myśli społeczno-politycznej…*, *op.cit.*, s. 100.
[16] J. Osiatyński, *„Solidarność” wobec reformy gospodarczej*, „Tygodnik Solidarność” 1981, nr 7, s. 10.
[17] M. Król, *„Solidarność” i demokracja*, „Tygodnik Solidarność” 1981, nr 7, s. 8.

nych – jako polityczne i monopolizujące kontakty z władzą[18]. Tworzenie rad pracowniczych i nadanie im kompetencji wyboru dyrektorów w zakładach pracy w trybie konkursu nabiera na łamach tygodnika bardzo wyraźnego charakteru[19]. Dzięki ideowemu dyskursowi eksperci i publicyści starają się przygotować uczestników ruchu na wiele napięć niezbędnych w budowaniu demokratycznych instytucji, z których pierwszą jest NSZZ „Solidarność". Jacek Kurczewski definiuje następujące z pożytecznych konfliktów: konflikt interesu branżowego i regionalnego (jednocześnie sugeruje, że „Solidarność" mogłaby utworzyć organizację na wzór brytyjskiej Partii Pracy), między dużymi i małymi zakładami pracy, napięcie w „aparacie" między działaczami regionalnymi i krajowymi (model służący sukcesji), napięcie między wielowątkowością działań podejmowanych przez Związek a interesami ekonomicznymi jego członków. Ostrzega też, że kierownictwo związkowe z czasem może prowadzić do eliminowania głosów krytycznych i swobody prasy, co jest naturalną tendencją społeczną i regułą prawa oligarchii. Dlatego proponuje systemowe istnienie oddolnych niezależnych wydawnictw lokalnych, których rola polegać powinna na byciu dokuczliwym i krytycznym wobec władz Związku dla jego dobra i dobra reguł demokratycznych[20]. W końcu sierpnia 1981 roku, tuż przed I Krajowym Zjazdem Delegatów, w tygodniku wydrukowano oświadczenie Stowarzyszenia Dziennikarzy Polskich sprzeciwiających się manipulacjom ze strony mediów publicznych oraz osobisty apel Lecha Wałęsy skierowany do dziennikarzy, w którym prosi ich o umożliwienie Związkowi mówienia prawdy swoim własnym głosem oraz deklaruje wolę stanięcia w obronie wszystkich ludzi mediów, których spotkają represje[21].

2.1.2. Program pierwszej „Solidarności"

Po licznych dyskusjach i wyłanianiu się różnych nurtów w ramach Związku obradujący w Gdańsku Zjazd Delegatów 7 października 1981 roku uchwalił program składający się z ośmiu części i 37 tez[22]. W ideowym wstępie zatytułowanym *Kim jesteśmy i dokąd dążymy* czytamy, że „NSZZ »Solidarność« powstała z ruchu strajkowego 1980 roku – największego ruchu masowego w dziejach Polski. […] Stanowimy organizację, która łączy cechy związku zawodowego i wielkiego ruchu społecznego. Zespolenie tych cech stanowi o sile naszej organizacji i o naszej

[18] L. Dorn, *Solidarność w sekcjach*, „Tygodnik Solidarność" 1981, nr 8, s. 7.
[19] *Samorząd musi rządzić*, „Tygodnik Solidarność" 1981, nr 8, s. 5–6.
[20] J. Kurczewski, *„Solidarność" i demokracja*, „Tygodnik Solidarność" 1981, nr 7, s. 9.
[21] L. Wałęsa, *Apel Lecha Wałęsy do dziennikarzy*, „Tygodnik Solidarność" 1981, nr 22, s. 1.
[22] *Program NSZZ „Solidarność" uchwalony przez I Krajowy Zjazd Delegatów*, s. 83–124, http://ofop.eu/sites/ofop.eu/files/biblioteka-pliki/f1_83-124.pdf (data dostępu: 6.07.2020).

roli w życiu całego narodu”[23]. Związek deklaruje łączenie różnych nurtów społecznych, ludzi o odmiennych światopoglądach, przekonaniach politycznych i religijnych oraz narodowości. Wspólnym mianownikiem jest przeciwstawienie się nadużyciom monopolistycznej władzy i niesprawiedliwości. W dokumencie podkreślono ponadto, że „Solidarność” to siła, która odwołując się do ogólnoludzkich wartości, gotowa jest dokonywać zmian społecznych w kierunku budowania sprawiedliwej Polski. W centrum działań państwa postawiono człowieka i poszanowanie dla jego praw. Odwołano się również do kategorii dobra wspólnego, a jako inspirację programową podano encyklikę *Laborem exercens* (*O pracy ludzkiej*) Jana Pawła II. Związek rości sobie też pretensję do roli ruchu „moralnego odrodzenia narodu”[24]. Fundamentalną ambicją z punktu widzenia zadań związkowych staje się „uspołecznienie systemów zarządzania i gospodarowania” oraz budowa „Polski samorządnej”[25]. W dokumencie czytamy ponadto, że NSZZ „Solidarność” nie zamierza ograniczać się wyłącznie do wywierania nacisków na władze, by realizowały porozumienia, ale czuje się w obowiązku podejmować działania chroniące kraj przed upadkiem. Podejmowana aktywność nie zamierza jednak godzić w sojusze międzynarodowe i kwestionować układ sił ukształtowany w świecie po drugiej wojnie światowej. Wybrane tezy programowe Związku zaprezentowane zostały w zestawieniu tabelarycznym.

Tabela 2.1. Wybrane tezy programowe NSZZ „Solidarność”

Teza	Niezbędne działania
Wprowadzenie reformy samorządowej i demokratycznej na wszystkich szczeblach zarządzania	• Zniesienie systemu nakazowo-rozdzielczego. • Przedsiębiorstwo społeczne zarządzane przez radę pracowników podstawową jednostką gospodarki. • Rada pracowników w drodze konkursu powołuje i odwołuje dyrektora. • Państwo może wpływać na przedsiębiorstwo wyłącznie za pomocą instrumentów prawnych i środków ekonomicznych (ceny, podatki, kursy walutowe, oprocentowanie kredytów). • Ustawowa ochrona praw konsumentów, a także przez istnienie organizacji konsumenckich. • Cena kształtowana przez popyt/podaż.
Obrona poziomu życia ludzi pracy wymaga zbiorowego przeciwdziałania spadkowi produkcji	• Zbadanie przez rząd warunków powrotu Polski do Międzynarodowego Funduszu Walutowego, Międzynarodowego Banku Odbudowy i Rozwoju oraz przedstawienie wniosków opinii publicznej. • Powołanie Społecznej Rady Gospodarki Narodowej oceniającej prace rządu i mającej prawo zgłaszania projektów ustaw.

[23] *Ibidem*, s. 83.
[24] *Ibidem*, s. 84.
[25] *Ibidem*.

Teza	Niezbędne działania
Otoczenie przez Związek szczególną opieką najbiedniejszych	• Zasiłki wychowawcze i podwyżki zasiłków rodzinnych. • Mechanizm wzrostu zasiłków rodzinnych przy wzroście cen. • Wzrost progów dochodowych uprawniających do pobierania zasiłków.
Przeciwdziałanie narastającym różnicom socjalnym między zakładami pracy i między regionami	• Tworzenie warunków do łagodzenia napięć oraz zmniejszanie ryzyka nierówności płacowych i socjalnych towarzyszących wielu reformom gospodarczym. • Tworzenie funduszy socjalnych pod społeczną kontrolą w celu łagodzenia różnic między regionami.
Respektowanie prawa do pracy i reforma systemu płac	• Przeciwdziałanie bezrobociu poprzez zmianę struktury zakładu pracy i możliwość podejmowania pracy na innych stanowiskach. • Sprzeciw wobec wielkich redukcji pracowników. • Ustalenie przez państwo w porozumieniu ze związkami zawodowymi poziomu płac gwarantowanych, jednolitych dla całego kraju, z uwzględnieniem stanowisk i rodzajów zawodów. • Realizacja zawartych porozumień branżowych w drodze układów zbiorowych. • Powołanie przez Komisję Krajową komisji płacowej i przygotowanie projektu reformy płac i układów zbiorowych.
Zapewnienie bezpiecznych i nieszkodliwych warunków pracy	• Powołanie w trybie pilnym instytucji związkowej inspekcji pracy. • Ratyfikacja konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy gwarantującej Związkowi udział w ustalaniu norm obciążenia pracą.
Prawo pracy stojące na straży interesów społecznych i pracowniczych obywateli	• Pełna swoboda wyboru pracy. • Zrównanie praw i obowiązków w ramach umowy o pracę. • Możliwość zawierania układów zbiorowych pracy dla grup zawodowych, branż i zakładów pracy.
Skierowanie rozbudzonej w proteście społecznym inicjatywy ku zaspokojeniu potrzeb otoczenia społecznego	• Silne komisje zakładowe nawiążą współpracę z samorządem lokalnym. • Samorządy osiedlowe i stowarzyszenia lokalne powinny pełnić rolę pomocniczą dla samorządu terytorialnego, godząc sprzeczne interesy pracowników oraz podejmując decyzje w odniesieniu do problemów szerszej skali. • Realizacja idei samopomocy społecznej polegającej również na tworzeniu warunków do jak najszybszego rozwoju służb społecznych, np. zawodowego kształcenia pracowników socjalnych.
Obrona praw rodziny do zaspokojenia podstawowych potrzeb, rozwoju i poczucia bezpieczeństwa	• Zniesienie nocnej pracy kobiet. • Egzekwowanie obowiązku przenoszenia kobiet ciężarnych na stanowiska pracy chronionej. • Wsparcie dla inicjatyw samopomocowych i samoobrony rodzin, poradnictwa rodzinnego i przedmałżeńskiego, tworzenie sprzyjających warunków dla rodzin i samotnych matek, które skłaniałyby ich do nieprzerywania ciąży, wspieranie instytucji osiedlowych opiekunów rodzin.
Obrona praw osób starszych, niepełnosprawnych i nieuleczalnie chorych	• Wprowadzenie jednolitego, powszechnego systemu emerytalno-rentowego opartego na jednolitych kryteriach. • Wprowadzenie renty socjalnej zabezpieczającej minimum egzystencji. • Specjalne uprawienia dla emerytów i rencistów. • Komisja ds. Inwalidztwa i Zatrudnienia powinna zostać uzależniona od ZUS. • Projektowanie budynków i środków komunikacji, by ułatwić osobom niepełnosprawnym poruszanie się. • Wspieranie spółdzielni inwalidów.

Teza	Niezbędne działania
Walka o skuteczną ochronę środowiska człowieka	• Nadrzędność celów społecznych nad celami produkcyjnymi. • Społeczna kontrola w tym zakresie.
Zapewnienie pracownikom niezbędnej ilości czasu wolnego i możliwości uczestnictwa w kulturze	• Wprowadzenie pięciodniowego tygodnia pracy. • Wsparcie we właściwym wykorzystaniu urlopów wypoczynkowych, m.in. poprzez pomoc finansową z funduszów socjalnych, rozwój sieci ośrodków, stworzenie warunków dla turystyki wędrownej.

Źródło: opracowanie własne.

Rozdział VI programu, zatytułowany *Samorządna Rzeczpospolita*, wymaga odrębnego potraktowania. Związek domaga się w nim pluralizmu światopoglądowego, społecznego, politycznego i kulturalnego, stanowiącego filary samorządnej Rzeczypospolitej. Deklaruje szeroką współpracę z innymi partnerami społecznymi, szczególnie powstałymi po 1980 roku. W dokumencie podkreślono szczególną więź, jaka łączy „Solidarność" z Niezależnym Zrzeszeniem Studentów, „Patronem" i ruchami harcerskimi powstałymi na fali przemian. Zapewniono, że Związek stanie do walki o możliwość działania tych organizacji i wszelkich inicjatyw obywatelskich. Opowiedziano się za pluralizmem związkowym i zadeklarowano współpracę z innymi centralami.

Jednym z ważniejszych postulatów, jaki pojawił się w programie, były wolne wybory samorządu terytorialnego, w których prawo do zgłaszania kandydatów powinny mieć wszelkie organizacje społeczne i grupy obywatelskie. „Będziemy dążyć do odzyskania przez Sejm roli najwyższej władzy w państwie"[26] – czytamy. Unikalna propozycja pojawiła się w odniesieniu do potrzeby powołania izby samorządowej lub samorządowo-gospodarczej w parlamencie, która miałaby czuwać nad wdrażaniem w życie reformy gospodarczej. Postulowano również:

- utworzenie pełnego samorządu sędziowskiego;
- przestrzeganie niełączenia funkcji sędziowskiej z jakąkolwiek inną funkcją publiczną;
- zniesienie kadencyjności w Sądzie Najwyższym;
- wprowadzenie zakazu ingerencji Milicji Obywatelskiej w życie polityczne obywateli oraz zakazu prześladowania za przekonania;
- pociągnięcie do pełnej odpowiedzialności wszystkich, którzy doprowadzili kraj do upadku;
- zapewnienie młodzieży optymalnych warunków rozwoju moralnego, fizycznego i psychicznego (wprowadzenie samorządu młodzieżowego);
- zapewnienie dostępności kultury dla każdego;

[26] *Ibidem*, s. 107.

- utworzenie samorządu środowiska naukowego jako gwaranta wolności badań;
- wprowadzenie społecznej kontroli nad mediami publicznymi.

Delegaci stwierdzili, że „porozumienie w sprawie samorządnej Rzeczypospolitej musi wyznaczyć kierunki i sposoby demokratyzacji instytucji życia publicznego: Sejmu, władz politycznych, terytorialnych, gospodarczych, sądownictwa, oświaty itp."[27]. Jego realizacja powinna zapewnić nowe i właściwe stosunki między obywatelami a państwem, określane mianem „nowego porozumienia społecznego"[28].

Wprowadzenie 13 grudnia 1981 roku stanu wojennego przekreśliło możliwość urzeczywistnienia myśli solidarnościowej. Związek przeszedł do działalności opozycyjnej, jednak kwestia przygotowania całościowego, niezwykle szerokiego programu przemian społecznych, gospodarczych i politycznych obecna będzie w dyskursie podziemnej „Solidarności", a następnie zaowocuje podczas obrad Okrągłego Stołu w 1989 roku. Z tej perspektywy należy spojrzeć na dwa istotne zagadnienia:

1. Metodę budowania programu oraz społecznej świadomości wokół niego opartą na masowej skali konsultacji zapośredniczonych w oddolnych inicjatywach społecznych, mediach zakładowych i związkowych, a także – czego nie można lekceważyć – mediach międzynarodowych.
2. Myśl ideowo-polityczną tzw. pierwszej „Solidarności".

Odnosząc się do kwestii pierwszej, można przywołać twierdzenie Krzysztofa Brzechczyna o tym, że Związek, dokonując przeobrażeń kształtujących jego doktrynę i program, realizował to poprzez krytyczną dyskusję ideową[29]. Proces tworzenia doktryny zakłada istnienie trzech elementów składowych: diagnozy, projektowania rozwiązań i strategii, której częścią jest plan działania nastawionego na osiągnięcie celów. W punkcie wyjścia na podstawie dyskusji krytycznej przyjmuje się pewną doktrynę – w omawianym przypadku mogą nią być porozumienia sierpniowe oraz propozycje kierunków programowych, które mają doprowadzić do przemiany społeczno-politycznych uwarunkowań w zgodzie z interesem klasy, która je zgłasza. Jeśli tak się stanie, doktryna osiągnie prymat nad wszystkimi innymi ideami. Jeśli nie, dochodzi do następnej fazy krytycznej debaty wokół diagnozy, projektowania rozwiązań i strategii wcielania ich w życie, czego przykładem było prowadzenie wielomiesięcznych konsultacji wokół kierunków programowych Związku. Jeśli rozwiązania nie doprowadzą do oczekiwanych zmian, to można dalej korygować albo wybrać doktrynę o innym rdzeniu ideowym. Korekta może do-

[27] *Ibidem*, s. 124.
[28] *Ibidem*, s. 123.
[29] K. Brzechczyn, *Zagubione dziedzictwo ideowe „Solidarności". O ewolucji solidarnościowej myśli społeczno-politycznej w latach 1980–1989*, „Człowiek i Społeczeństwo" 2016, t. XLII, s. 190–192.

tyczyć jednego lub wszystkich elementów. Modyfikacje wzbogacają dotychczasową doktrynę o elementy, które do tej pory były niezauważane. Wątki ideowe z innych porządków mogą być dołączane do doktryny na różne sposoby: wprost do rdzenia (eklektyzm) albo jako efekt uboczny, przy którym sam rdzeń zostaje nienaruszony. Może to doprowadzić do przełomu ideowego, który wywoła szerokie zmiany personalne w intelektualnym zapleczu Związku[30].

Brzechczyn przekonuje, że to właśnie dzięki takiej metodzie myśl ideowa „Solidarności" ewoluowała, wciąż mieszcząc w sobie różne orientacje: lewicowo-samorządową i prawicowo-niepodległościową. Na podobne zjawisko unikalnego łączenia różnych wrażliwości ideowych, będących źródłem bogactwa programowego, wskazuje Krzysztof Mazur, diagnozując trzy nurty odpowiednio adresujące zbliżone do Brzechczyna charakterystyki: liberalno-demokratyczny, narodowo-niepodległościowy oraz funkcjonujący pod bezpośrednim wpływem Kościoła katolickiego[31]. Metoda dialogu prowadzonego przez „Solidarność" znalazła swoje miejsce u Davida Osta, który przywołuje istnienie niezliczonej liczby forów politycznej debaty, powstawanie klubów dyskusyjnych, czasopism i organizacji społecznych umożliwiających prowadzenie swobodnej komunikacji i publicznego dyskursu[32]. Poza wspomnianymi już prawie dwoma tysiącami gazet zakładowych oraz głównych tygodników nie do przecenienia w ekosystemie informacji i ideowego dyskursu były media zagraniczne i emigracyjne. Wzrosła świadomość istnienia takich tytułów, jak paryska „Kultura" kierowana przez Jerzego Giedroycia. Kluczową funkcję informacyjną wypełniały: Radio Watykan, polska sekcja BBC, Radio Wolna Europa z siedzibą w Monachium, Głos Ameryki, Radio France Internationale czy Deutsche Welle. Po wprowadzeniu stanu wojennego i zdelegalizowaniu Związku polityka informacyjna zamieniła się w informacyjną wojnę, a cała energia skoncentrowała się na drugim obiegu[33].

2.1.3. Okrągły Stół jako przykład pokojowego dialogu społecznego

Drugim procesem spinającym klamrą funkcjonowanie „Solidarności" jako związku zawodowego (przez większość tego okresu działającego jako organizacja nielegalna) oraz ruchu społecznego są obrady Okrągłego Stołu. Pomimo braku legalnego mandatu międzynarodowy prestiż „Solidarności"

---

[30] *Ibidem*.
[31] K. Mazur, *Przekroczyć nowoczesność. Projekt polityczny ruchu społecznego Solidarność*, Ośrodek Myśli Politycznej, Kraków 2017, s. 27–82.
[32] D. Ost, *Solidarity and the Politics of Ani-Politics. Opposition and Reform in Poland Since 1968*, Tample University Press, Philadelphia 1990, s. 31, za: K. Brzechczyn, *O ewolucji solidarnościowej myśli społeczno-politycznej…*, *op.cit.*, s. 39.
[33] N. Davis, *Boże igrzysko*, t. II, Kraków 2008, s. 1114.

w latach osiemdziesiątych wciąż wzrastał, czego dowodem stało się przyznanie przez Norweski Komitet Noblowski Pokojowej Nagrody Nobla Lechowi Wałęsie. Druga połowa lat osiemdziesiątych to seria strajków i happeningów organizowanych przeciwko władzy, których uczestnicy domagali się legalizacji Związku. W opinii Mirosławy Marody hasło „Nie ma wolności bez »Solidarności«" było jednym z najbardziej popularnych sformułowań w Polsce w tamtym okresie[34].

Przesilenie nastąpiło w 1987 roku. Władze zaniepokojone dramatycznie spadającym zaufaniem do instytucji systemowych i jednoczesnym wzrostem poparcia dla „Solidarności", która po długim okresie funkcjonowania w faktycznym podziemiu zaczęła odzyskiwać energię[35], ogłosiły chęć organizacji spotkania przedstawicieli organów państwowych i opozycji. Rozmowy Okrągłego Stołu – poprzedzone serią negocjacji w węższym gronie, które odbywały się w Magdalence – rozpoczęły się 6 lutego i trwały do 5 kwietnia 1989 roku. Głównym celem były demokratyczne reformy państwa.

Struktura negocjacji wyglądała w następujący sposób: liderem strony związkowej był Lech Wałęsa, a strony rządowej – premier Czesław Kiszczak i generał Wojciech Jaruzelski jako przewodniczący Rady Państwa. W Pałacu Prezydenckim odbyło się oficjalne rozpoczęcie i zamknięcie. Prace toczyły się w trzech głównych zespołach – gospodarczym, związkowym i politycznym – oraz tzw. podstolikach zajmujących się następującymi zagadnieniami: ekologią, górnictwem, polityką mieszkaniową, młodzieżą, nauką, oświatą i postępem technicznym, prawem i sądami, rolnictwem, środkami masowego przekazu, stowarzyszeniami i samorządem terytorialnym, zdrowiem. Organizowano również grupy robocze. Miejscem wąskich konsultacji politycznych były trwające równolegle spotkania w Magdalence. W bezpośrednich pracach uczestniczyło około trzystu pięćdziesięciu osób, a niektóre opracowania wskazują nawet pięćset[36]. Choć Kościół nie brał oficjalnie udziału w negocjacjach, to odegrał znaczącą rolę poprzez legitymizowanie rozmów i udział w licznych konsultacjach. Zdaniem badaczy po dwóch stronach istniały dwie koncepcje negocjacyjne:

- konfrontacyjna, która zakładała uznanie systemu za cenę ponownej legalizacji „Solidarności" i faktyczne odroczenie konfrontacji władzy z siłą opozycji w przyszłości;
- koncyliacyjna, której zwolennicy chcieli zainicjowania procesu demokratyzacji w Polsce[37].

W konsekwencji wybrano drogę koncyliacyjną, a głównymi tematami negocjacji uczyniono instytucje mające gwarantować stabilność ustroju demokratycznego, w tym wybory do Sejmu, Senatu, istnienie urzędu Prezydenta, ale także wiele aspektów krytycznych, takich jak:

---

[34] M. Marody, *Długi finał*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995, s. 57.
[35] *Ibidem*, s. 62–63.
[36] *Negocjacje przy Okrągłym Stole*, [w:] red. A. Friszke, J. Grzelak, M. Kofta, A. Leszczyński, W. Osiatyński, J. Reykowski, *Psychologia Okrągłego Stołu*, Smak Słowa, Sopot 2019, s. 154–155.
[37] W. Osiatyński, *Obrady Okrągłego Stołu w Polsce*, [w:] red. A. Friszke, J. Grzelak, M. Kofta, A. Leszczyński, W. Osiatyński, J. Reykowski, *Psychologia Okrągłego Stołu*, Smak Słowa, Sopot 2019, s. 245–246.

reformy mediów, prawa, samorząd lokalny, pluralizm związków zawodowych i istnienie niezależnych organizacji pozarządowych. W konsekwencji rozmów ustalono między innymi:

1. Rejestrację NSZZ „Solidarność", ale także Solidarności Rolników Indywidualnych, Niezależnego Zrzeszenia Studentów i innych stowarzyszeń zdelegalizowanych wprowadzeniem stanu wojennego.
2. Rozpisanie wyborów parlamentarnych w czerwcu 1989 roku z podziałem mandatów: 60 proc. koalicja PZPR–ZSL–SD, 5 proc. organizacje chrześcijańskie i prorządowe, 35 proc. dla kandydatów niezależnych. Dodatkowo ustalono, że część posłów z listy koalicyjnej uzyska mandaty z tzw. listy krajowej.
3. Ustanowiono stuosobowy senat wyłaniany w całkowicie wolnych wyborach.
4. Powołanie urzędu Prezydenta wybieranego przez Zgromadzenie Narodowe, dając mu szerokie kompetencje.
5. Powołanie Komisji Porozumiewawczej mającej za zadanie mediowanie w sytuacjach konfliktowych.
6. Zwiększenie wolności prasy, złagodzenie cenzury, zalegalizowanie na nowo „Tygodnika Solidarność", utworzenie opozycyjnego dziennika – „Gazety Wyborczej".
7. Uchwalenie nowego prawo o stowarzyszeniach i przyjęcie zasady niezależności władzy sądowniczej[38].

Uzgodnienia Okrągłego Stołu utorowały drogę do szybszej, niż zakładano, demokratyzacji i całkowitej zmiany ustroju politycznego, a w konsekwencji także gospodarczego. Negocjacje w Polsce stały się punktem odniesienia i wzorcem pokojowego, dialogicznego rozwiązywania konfliktów. International Center on Nonviolent Conflict, amerykański ośrodek zajmujący się dokumentacją, badaniami i eksperckim wsparciem przemian pokojowych, kwalifikuje dziedzictwo „Solidarności" w kategoriach tzw. ruchu *non violence* (bez przemocy). Finał negocjacji przy Okrągłym Stole porównuje do odbywających się w tym samym czasie prób radykalnej demokratyzacji Chin zakończonej masakrą protestujących na placu Tiananmen dokładnie w dniu wyborów parlamentarnych w Polsce, które w konsekwencji porozumień przypadły na 4 czerwca 1989 roku. Jako kluczowy czynnik sukcesu uznaje się przyjęcie przez „Solidarność" już od 1980 roku umiarkowanej strategii „samoograniczającej się rewolucji", opierającej się na konkretnych instytucjonalnych żądaniach legalizacji pierwszego w historii Polski wolnego i niezależnego związku zawodowego. Podkreślając potrzebę wyrzeczenia się przemocy i budu-

[38] *Ibidem*, s. 267–270.

jąc wokół siebie koalicję zróżnicowanych grup społecznych, przeobrażał się on w masowy ruch obywatelskiego nieposłuszeństwa. Dzięki tej powściągliwości, a nie natychmiastowej chęci całkowitej demokratyzacji kraju – zdaniem Macieja Bartkowskiego – opozycja osiągnęła cele, które przerastały marzenia wielu rozpoczynających ten proces[39]. Na ten aspekt dialogiczności „Solidarności" głęboko zakorzeniony w aksjologii i godności człowieka zwraca także uwagę Krzysztof Mazur, pisząc: „Pod ogólną ideą programowego porzucenia aktów przemocy w walce z władzą komunistyczną kryło się przekonanie twórców »Solidarności«, że dążąc do przemiany życia społecznego, również w wymiarze moralnym, muszą oni respektować konkretne normy etyczne"[40].

Wyszukane retrospektywnie dalsze czynniki sukcesu obrad Okrągłego Stołu zestawiono w tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Czynniki sukcesu Okrągłego Stołu

Czynnik sprzyjający	Charakterystyka
Zasada równości stron	Samoograniczenie się i odstąpienie od negocjacji z pozycji siły.
Uznanie celów nadrzędnych wspólnych dla wszystkich stron	Przyjęcie w praktyce zasady dobra wspólnego przeciwstawiającego się optyce interesów partykularnych.
Zachowanie kontroli nad afektem przez unikanie konfliktów o charakterze symbolicznym	Silna potrzeba rozmowy o krzywdach wywołuje silne emocje i może rujnować cały proces, dlatego jest to niezbędny element wielu metod używanych w procesach pokojowych, np. opisanego w rozdziale 1.1.3 modelu drzewa autorstwa Volkana.
Budowanie zaufania	Przestrzeganie umów i reguł, a także oparcie zaufania na relacjach ludzkich.
Bezpośrednie spotkanie	Spotkanie osób twarzą w twarz, bez zapośredniczenia w technologiach.
Czas	Proces dialogu wymaga czasu. Uczestniczenie w nim przez kilka miesięcy stwarzało przestrzeń do budowania relacji i lepszego rozumienia innych perspektyw.
Humanizacja i indywidualizacja „przeciwnika"	Przekształcenie obrazu adwersarza ze stereotypowego reprezentanta interesu grupowego w osobę posiadającą własne doświadczenia i poglądy. Sprzyjała temu praca w małych grupach, tzw. podstolikach i zespołach roboczych, a także konsultacje odbywające się w Magdalence.
Odwaga uczestniczenia w dialogu	Pomimo istnienia ryzyka zarzutu alienowania się od własnego zaplecza.
Stałe komunikowanie się z otoczeniem i własnym zapleczem	Spełnia podwójną funkcję: dwukierunkowej wymiany bieżących informacji oraz nadawania sensu wydarzeniom.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Reykowski, *Okrągły Stół jako mechanizm rozwiązywania makrospołecznych konfliktów*, [w:] red. K. Skarżyńska, *Podstawy psychologii politycznej*, Zysk i S-ka, Poznań 2002, s. 262–273 oraz *Okrągły Stół a współczesność*, [w:] red. A. Friszke, J. Grzelak, M. Kofta, A. Leszczyński, W. Osiatyński, J. Reykowski, *Psychologia Okrągłego Stołu*, Smak Słowa, Sopot 2019, s. 183–189.

[39] M. Bartkowski, *From China to Poland, les sons from June 4, 1989*, https://wagingnonviolence.org/2014/06/lessons-polands-peaceful-transition-tiananmen-crackdown-25-years-later/ (data dostępu: 7.07.2020).
[40] K. Mazur, *Przekroczyć nowoczesność…*, *op.cit.*, s. 191.

Jak wykazano, fenomen związku zawodowego, pełniącego rolę masowego ruchu społecznego i będącego ikoną pokojowych przemian w świecie, dla analizy stanu dialogu społecznego w Polsce pełni rolę szczególną. Po pierwsze, dlatego że skupia w sobie wszelkie możliwe podejścia do dialogu, od perspektywy filozofii dialogu i personalizmu, będących inspiracją całego szeregu wpływowych doradców i duszpasterzy strajkujących robotników, przez dialog rozumiany jako dyskurs i deliberacja. Stały się one główną metodą prac programowych „Solidarności", prowadzenia interaktywnej komunikacji medialnej z milionami Polaków i opinią międzynarodową, budując wzorcowe rozwiązania w zakresie komunikacji medialnej jako integralnego mechanizmu dokonywania zmiany społecznej. Mamy tu również do czynienia z dialogiem jako sposobem rozwiązywania konfliktów, czego uosobieniem stały się obrady Okrągłego Stołu. Po drugie, dlatego że wprowadza do przestrzeni publicznej reprezentację zbiorowych interesów klasy robotniczej i ideę samorządności, tworząc instytucje dialogu społecznego w rozumieniu tak korporacyjnym, jak i obywatelskim. W ocenie Edmunda Wnuka-Lipińskiego „Solidarność" doprowadziła do legitymizacji konfliktu społecznego, a także „stworzyła zinstytucjonalizowany kanał artykulacji roszczeń i płaszczyznę integracji protestu społecznego"[41]. Po trzecie, dlatego że „Solidarność" od 1980 roku, przechodząc nieustanne zmiany pod wpływem czynników zewnętrznych (decyzji władz państwowych, jak w przypadku jej delegalizacji i wprowadzenia stanu wojennego), ewoluuje ideowo, stanowiąc wzorzec refleksji wokół dobra wspólnego. Buduje przestrzeń dla ciągłego konfrontowania wąskich, partykularnych i – odnosząc się do Hausnera – subiektywnych interesów z wartościami wyższego rzędu, dzięki czemu dochodzi do ich obiektywizowania. Powstaje i rozwija się masowy ruch społeczny, który – zdaniem Elżbiety Ciżewskiej-Martyńskiej – przemienia „szarego człowieka" w odpowiedzialnego obywatela[42]. Zaryzykować można hipotezę, że to dzięki metodzie „Solidarności" Polska nie wpadła po 1989 roku w pułapkę opisywaną przez Moghaddama (brak wzorców i cech obywatelskich wśród liderów opozycji skutkuje ponownym stoczeniem się w autorytaryzm). Metoda ta przede wszystkim oparta była na wartościach będących źródłem kapitału społecznego dla milionów Polaków i inspiracją dla sposobu budowania polityk publicznych opartych na: przywództwie politycznym, wiedzy dostarczanej przez doradców i ekspertów oraz dialogicznym (interaktywnym) sposobie komunikowania się z otoczeniem.

---

[41] E. Wnuk-Lipiński, *Granice wolności. Pamiętnik polskiej transformacji*, Scholar, Warszawa 2003, s. 21.

[42] E. Ciżewska-Martyńska, *„Solidarność" była czymś, co z socjologicznego punktu widzenia nie powinno się było wydarzyć [SOLIDARNOŚĆ]*, https://teologiapolityczna.pl/elzbieta-cizewska-martynska-solidarnosc-byla-czyms--co-z-socjologicznego-punktu-widzenia-nie-powinno-sie-bylo-wydarzyc-solidarnosc- (data dostępu: 7.07.2020).

2.2. Model społeczno-ekonomiczny Polski po 1989 roku

2.2.1. Wybór nastawiony na grę rynkową vs podejście instytucjonalne

Głównym wyzwaniem stojącym przed liderami politycznymi po 1989 roku był wybór modelu kapitalizmu, do którego kraj powinien dążyć, a także tempo dokonywanych zmian i stopień uwzględniania kontekstu kulturowego. Kluczową dychotomiczną ramę, w której próbowano odnaleźć właściwą drogę, tworzyły: podejście instytucjonalne oraz orientacja na grę rynkową. Orientacja instytucjonalna to przede wszystkim uwzględnianie aspektów kulturowych i wielu instytucji społecznych odgrywających kluczową rolę w kształtowaniu warunków rozwojowych. Dominującymi wartościami stają się w niej wspólnotowość, solidaryzm społeczny, kompromis, konsensus, współpraca oraz dobro wspólne. Pod względem tempa dokonywanych zmian dominuje nastawienie długookresowe i aktywna rola państwa w życiu społecznym i gospodarczym. W modelu tym przedsiębiorstwa posiadają zazwyczaj realnego właściciela. Przeciwstawne podejście nastawione na grę rynkową akcentuje potrzebę podejmowania ryzyka, dokonywania szybkich skokowych zmian. Widoczna jest w nich strategia indywidualistyczna, rywalizująca, a własność przedsiębiorstw ma charakter rozproszony[43].

Ostatecznie w Polsce zdecydowano się na scenariusz zorientowany na grę rynkową. Leszek Balcerowicz, autor reform gospodarczych po 1989 roku, określa ten dylemat jako wybór między strategią radykalną a strategią powolnej liberalizacji. Wybór pierwszej oznaczał jak najszybszą i jak najgłębszą przebudowę instytucjonalną, która wymagała dodatkowego wsparcia z zewnątrz: „potrzebne jest wyraźne wsparcie zewnętrzne: zwiększony dostęp do zagranicznych rynków zbytu, złagodzenie ciężaru obsługi zadłużenia zagranicznego, dopływ kapitału, konkretna pomoc techniczna w budowie nowych instytucji i zwiększaniu zasobów nowych umiejętności”[44]. Najpilniejsze zmiany dotyczyły: obniżenia inflacji, usunięcia niedoborów, szybkiej prywatyzacji, przesunięcia akcentów w zarządzaniu przedsiębiorstwami na zysk oraz zwiększenia roli handlu zagranicznego w gospodarce. Dodatkowo spowodowały też one pojawienie się zjawiska lawinowo rosnącego bezrobocia i obniżenia produkcji w niektórych obszarach. Po wprowadzeniu terapii nazywanej „szokową” przystąpiono do drugiej fazy głębokiej przemiany instytucji. Skuteczność dwóch etapów zagwarantować miało wprowadzenie w Pol-

[43] J. Gardawski, *Powracająca klasa. Sektor prywatny w III Rzeczypospolitej*, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2001, s. 31–33.
[44] L. Balcerowicz, *Wolność, rozwój, demokracja*, Czarne i Czerwone, Warszawa 2017, s. 45.

sce konkurencyjnej gospodarki rynkowej. Balcerowicz podkreśla, że Polska jako jedyny kraj byłego bloku socjalistycznego zdołała podjąć się tak radykalnych rozwiązań[45].

Ważnym wyróżnikiem przyjętej orientacji przemian społeczno-ekonomicznych było uznanie, że istnieją uniwersalne reguły kapitalizmu, do których należy dążyć bez względu na kulturowe podłoże. Tadeusz Kowalik zarzuca tej koncepcji dogmatyzm i nieliczenie się z kosztami społecznymi. W jego ocenie tzw. plan Balcerowicza oznaczał długotrwałą recesję. Nie stworzono również instytucjonalnych warunków gwarantujących trwały wzrost. Jeden z głównych zarzutów, jaki wraz z Josephem Stiglitzem wysuwa wobec podejścia zorientowanego na grę rynkową, dotyczy metody i tempa wprowadzanych zmian. W jego przekonaniu transformacja powinna się odbywać na drodze ważenia interesów, idei, kooperacji i zawiązywania koalicji, większego wyczulenia na społeczne koszty dokonywanych zmian, a nie poprzez rozwiązania siłowe[46].

Polskie przemiany zorientowane na grę rynkową inspirowane były doktryną neoliberalną czerpiącą z głównego nurtu neoklasycznej teorii ekonomii wizję człowieka jako istoty całkowicie racjonalnej kierującej się w swoich wyborach przede wszystkim kalkulacją związaną z korzyściami ekonomicznymi. Krzysztof Jasiecki dowodzi, że podejście to stało się paradygmatem legitymizującym polską transformację, podzielanym przez większość elit politycznych i gospodarczych. „W polskim kontekście ideologia ta stała się obiegową antytezą praktyki socjalizmu państwowego i legitymizującej go teorii marksistowsko-leninowskiej"[47]. Socjolog pokazuje również, że nowe elity szybko zaczęły zastępować w taki właśnie sposób: egalitaryzm – wizją równości szans, ideę pełnego zatrudnienia – koniecznością istnienia zjawiska bezrobocia, teorię uprawnień socjalnych obywateli – ideą ograniczonego rządu zmniejszającego skalę programów socjalnych[48].

Przyjęcie szybkiego tempa orientacji na grę rynkową doprowadziło w Polsce i w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej do powstania wielu specyficznych mechanizmów funkcjonujących na granicy gospodarki i polityki. Jadwiga Staniszkis opisuje proces polskiej transformacji, używając sformułowania „kapitalizm polityczny", który według niej rozwijał się w trzech fazach. Pierwsza faza trwała od 1984 roku, kiedy powstały „przybudówki" do państwowych przedsiębiorstw, a kadra menedżerska zaczęła przyjmować podwójny status: z jednej strony – dyrektorów instytucji państwowych, z drugiej strony – właścicieli prywatnych firm przerzucających część kosztów na sferę publiczną. Do 1989 roku zbudowano też sieci po-

[45] *Ibidem*, s. 45–46.
[46] T. Kowalik, *O lepszy ład społeczno-ekonomiczny*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2013, s. 129–131.
[47] K. Jasiecki, *Elita biznesu w Polsce. Drugie narodziny kapitalizmu*, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2002, s. 91.
[48] *Ibidem*, s. 90–91.

wiązań międzynarodowych, sprywatyzowano majątek organizacji społecznych i politycznych, powstały nowe fundacje i banki komercyjne. Zaprojektowano także utworzenie mechanizmu wykupu długu zagranicznego w ramach stworzonego Funduszu Obsługi Zadłużenia Zagranicznego (FOZZ). Druga faza (lata 1990–1993) odznaczała się radykalnie liberalnym podejściem, w którym dynamizowano formowanie kapitału finansowego w komercjalizowanych bankach przy jednoczesnym rosnącym zadłużeniu i bankructwach w sektorze publicznym. W tym czasie wykorzystano również przygotowane wcześniej instytucje finansowe do wsparcia tzw. miękkiego lądowania konkretnych przedsiębiorstw i elit. Jako przykład Staniszkis podaje między innymi FOZZ, w ramach którego stworzono bardzo atrakcyjne warunki finansowania wielu podmiotów gospodarczych. Ostatnią z wymienianych strategii jest używanie „renty władzy" dla uzyskiwania wszelkich informacji, pozwoleń, licencji dających przewagę konkurencyjną nielicznym. W trzeciej fazie (lata 1993–1996) zauważalny jest przede wszystkim silny wzrost poziomu organizacji kapitału oraz koncentracji w grupy finansowo-przemysłowe i handlowe. Występowała wówczas ogromna luka między zorganizowanym kapitałem politycznym a małym i średnim kapitałem prywatnym pozbawionym zasobów politycznych. W wyniku tego doszło do wyłonienia się pewnej formy oligarchii, jednak standardy, jakie niósł za sobą rozwój kapitału zagranicznego, spowodowały jej rozpad. Po etapach kapitalizmu politycznego – w ocenie Staniszkis – Polska przeszła do formuły kapitalizmu sektora publicznego funkcjonującego już poza bezpośrednią kontrolą centrum politycznego. Państwo z jego instytucjami jest w nim słabe, a realne zasoby posiadają skomercjalizowane fundusze i agendy wytwarzające mechanizm silnego klientyzmu politycznego realizowanego poza władzami państwa i stanowiącego przeciwwagę dla reguł narzucanych przez kapitał zagraniczny i rozszerzający się zakres globalizacji[49].

Popularnym określeniem opisującym rozwój polskiej przedsiębiorczości po 1989 roku jest termin „uwłaszczenie nomenklatury". Jego zasadność udowodnił Krzysztof Jasiecki, analizując różne sektory gospodarki i ścieżki kariery kadry zarządzającej. Przykładowo w 1998 roku 62,6 proc. członków zarządu polskich przedsiębiorstw przed 1989 rokiem było działaczami PZPR, a 18,1 proc. – ZSL[50]. Badacz opisał też strategie sukcesu, w tym: wykorzystanie zasobów spółek polonijnych, grę sieciami powiązań politycznych i zasobów sektora publicznego[51].

Słabość polskiego kapitału w opisanych przez Staniszkis warunkach również według Tomasza Gruszeckiego doprowadziła do przedsiębiorczości politycznej. Renta z inwestycji

[49] J. Staniszkis, *Postkomunizm*, słowo/obraz terytoria, Gdańsk 2001, s. 196–215.
[50] K. Jasiecki, *Elita biznesu w Polsce…*, *op.cit.*, s. 144.
[51] *Ibidem*, s. 189–217.

w klasę polityczną była większa niż w ograniczoną przedsiębiorczość gospodarczą. Przedsiębiorcy zostali niejako „wyrzuceni na zewnątrz", bez szans na dołączenie do kapitału państwowego, dlatego mechanizmem rozwojowym dla przemian gospodarczych w Polsce okazał się w ocenie Gruszeckiego model menedżerski w formie spatologizowanej. Doszło do utożsamienia kadry zarządzającej, także firm państwowych, z przedsiębiorcami[52]. To menedżerowie, a nie właściciele firm, zakładali w Polsce organizacje przedsiębiorców i pracodawców. Zdaniem Gruszeckiego spowodowało to utworzenie stereotypu polskiego przedsiębiorcy nastawionego na cele konsumpcyjne i szybki zysk bez względu na okoliczności, bo tego typu cechy charakteryzowały wielu zarządzających organizacjami, które nie były ich własnością. Takie nastawienie pogłębiło odejście od tradycyjnych cnót mieszczańskich utożsamianych zwykle z przedsiębiorczością.

2.2.2. Polski kapitalizm

Istotną rolę w definiowaniu ustroju państwa odegrało przyjęcie w 1997 roku Konstytucji RP, która wprowadza zasadę społecznej gospodarki rynkowej (SGR). Stosowny artykuł przyjął brzmienie: „Społeczna gospodarka rynkowa oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej"[53]. Była to próba poszukiwania polskiej „trzeciej drogi" między zarysowanymi w poprzednim podrozdziale orientacjami, które sprowadzić można w polskim dyskursie konstytucyjnym do wizji liberalnego państwa jako nocnego stróża lub opiekuna. SGR stała się inspiracją ze względu na sukcesy powojennych reform dokonanych w Republice Federalnej Niemiec za sprawą Ludwiga Erharda, ministra gospodarki w rządzie kanclerza Konrada Adenauera. Jej charakterystykę przedstawić można w następujący sposób: łączenie rynkowej wolności z odpowiedzialnością za realizację celów sprawiedliwości społecznej poprzez tworzenie ram ładu konkurencyjnego opartego na efektywności gospodarowania przedsiębiorstwami i stosunkami społecznymi, przy jednoczesnym przeciwdziałaniu tendencjom monopolistycznym i koncentracji kapitału, a także prowadzeniu polityki pełnego zatrudnienia, stabilności cen, zróżnicowaniu majątkowym[54]. W polskich warunkach podkreśla

---

[52] T. Gruszecki, *Co się stało z przedsiębiorczością Polaków. Etatyści, oligarchowie czy enterprenerzy*, [w:] red. M. Szułdrzyński, *Kapitalizm po polsku*, Ośrodek Myśli Politycznej, Kraków 2003, s. 115–125.
[53] Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej.
[54] E. Mączyńska, P. Pysz, *Przedmowa*, [w:] red. E. Mączyńska, P. Pysz, *Idee ordo i społeczna gospodarka rynkowa*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 10−11.

się wartość SGR jako narzędzia zwiększającego przynależność do Unii Europejskiej i kładącego akcent na takie wartości, jak spójność społeczna czy równowaga ekonomiczna[55]. Model ten opierał się na aksjologii chrześcijańskiej i dążeniu do społecznego pokoju.

Idea społecznej gospodarki rynkowej pojawiała się w trakcie rozmów Okrągłego Stołu. Często powoływał się na nią premier Tadeusz Mazowiecki, którego *exposé* z 1989 roku odczytać można jako intencję jej wprowadzenia. Analizując art. 20 Konstytucji RP w sposób dosłowny, należy uznać, że zasada ustrojowa opiera się na czterech filarach: wolności gospodarczej, własności prywatnej, solidarności oraz dialogu i współpracy partnerów, które w ocenie konstytucjonalistów obrazują model gospodarczy oraz pożądany ład społeczny. Należy je traktować włącznie jako kompleksową definicję polskiego modelu społecznej gospodarki rynkowej.

Przytaczając zasadę ustrojową, należy również łączyć ją z zapisami preambuły, która jednoznacznie wskazuj aksjologiczne podstawy całego ustroju. Są nimi: dobro wspólne, wolność, sprawiedliwość, współdziałanie władz, dialog społeczny, godność człowieka, zasada pomocniczości (subsydiarności), solidarność[56]. Taki sposób zdefiniowania ram ustrojowych i konstytucjonalizacja dialogu społecznego pociągają za sobą praktyczne implikacje. Oznacza to nakaz uwzględniania opinii partnerów społecznych przy wszelkich działaniach powodujących skutki socjalne[57].

Ustawodawca uznaje, że dialog i współpraca są pożądanymi zachowaniami kształtującymi ład społeczny. Uznaje zatem dialog za wartość osadzoną w innej zasadzie konstytucyjnej, którą definiuje art. 30 wprowadzający przyrodzoną godność człowieka i obowiązek jej ochrony przez instytucje publiczne. Osadzenie dialogu społecznego w preambule interpretowane może być w sposób inkluzywny jako prawa i wolności obywatelskie gwarantujące możliwość stowarzyszania się, swobodną wymianę poglądów i dochodzenie do rozwiązań w drodze konsensusu obywatelskiego oraz podstawy reżimu demokratycznego w formule demokracji deliberatywnej akcentującej debatę, konsultacje społeczne, swobodną wymianę poglądów, ale również partycypację społeczną we wszelkich strukturach państwa i gospodarki[58].

Jednym z najatrakcyjniejszych teoretycznych podejść i krytycznych filtrów analizowania modeli kapitalizmu jest przytaczana już wcześniej perspektywa tzw. różnorodności kapitalizmu wywodząca się z nurtu nowego instytucjonalizmu. Warto wspomnieć, że punktem wyj-

---

[55] G. Kołodko, *Społeczna gospodarka rynkowa − konstytucja i rzeczywistość*, [w:] red. E. Mączyńska, P. Pysz, *Idee ordo i społeczna gospodarka rynkowa*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 148.
[56] Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej.
[57] L. Garlicki, *Polskie prawo konstytucyjne. Zarys wykładu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020, s. 81.
[58] S.L. Stadniczeńko, *Konstytucjonalizacja dialogu społecznego*, „Studia Iuridica Lublinensia" 2014, nr 22, s. 329.

ścia do wszelkich badań jest uznanie, że podział między gospodarką liberalną a socjalistyczną należy do historii. W związku z tym podstawowe ramy badawcze dla wielonurtowego podejścia VoC mieszczą się między modelem liberalnym a koordynowaną gospodarką rynkową. Można się z nim spotkać w literaturze przedmiotu poświęconej neokorporatystycznym instytucjom i dialogowi społecznemu w Polsce. W swoich publikacjach odwołują się do niej nestorzy polskiego dyskursu nad kierunkiem przemian gospodarczych, w tym Juliusz Gardawski i Krzysztof Jasiecki. Opierając się na tradycji VoC, Jasiecki definiuje polski model jako wariant neoliberalnego kapitalizmu zależnego lub hybrydowego, na który składają się dwa zasadnicze wymiary:

- instytucje państwa dobrobytu i zbiorowe stosunki pracy,
- zależność gospodarki rynkowej[59].

W takim ujęciu oznacza to przewagę rozwiązań neoliberalnych, a więc radykalnych rozwiązań rynkowych, przy jednoczesnej słabości instytucji dialogu społecznego, związków zawodowych, spółek pracowniczych oraz innych instytucji i narzędzi uspołeczniających gospodarkę. W zakresie zależności wskazuje się na dominujący wpływ międzynarodowych korporacji na ważne sektory gospodarki. Na rycinie 2.1 scharakteryzowano polski model pod względem zbiorowych stosunków pracy i dialogu partnerów społecznych.

Podążając tym tropem i opierając się na analizach Gardawskiego, cechy naszego systemu do 2015 roku można scharakteryzować także w sposób przedstawiony w tabeli 2.3.

Z perspektywy VoC lub innych instytucjonalnie zorientowanych nurtów zmiany polityczne, do których doszło w Polsce w końcu 2015 roku, należy potraktować jako bezpośrednią reakcję na paradygmat neoliberalny[60]. Próba dokonania radykalnej korekty konserwatywno-populistycznej lub narodowej widoczna jest w wielu krajach europejskich i w wymiarze globalnym. Większość interwencji odnoszących się do ograniczenia zakresu liberalizmu w rozwiązaniach rynkowych, rynku pracy, zarządzaniu majątkiem państwowym, usługach publicznych i instytucjach nie ma charakteru spójnego. Przebudowywane są podstawy ustrojowe, w tym często kwestionuje się dotychczasowy konsensus wokół trójpodziału władz. Bardzo szybkie tempo zmian w atmosferze silnej polaryzacji politycznej dodatkowo pogłębia instrumentalizację instytucji dialogu społecznego, ładu korporacyjnego i powoduje narastanie złej atmosfery współpracy krajowej i zagranicznej.

---

[59] K. Jasiecki, *Nowe oblicze polskiego kapitalizmu?*, „Zoon Politikon" 2015, nr 6, s. 19−20.
[60] *Ibidem*, s. 27−37.

Rycina 2.1. Polski model kapitalizmu pod względem zbiorowych stosunków pracy i dialogu partnerów społecznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Jasiecki, *Kapitalizm po polsku. Między modernizacją a peryferiami Unii Europejskiej*, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2013.

Tabela 2.3. Cechy polskiego systemu do 2015 roku

Wymiar	Charakterystyczne cechy
Stosunki gospodarcze	• Postępująca prywatyzacja. • Słaba funkcja kontroli państwa nad sektorem publicznym.
Stosunki przemysłowe	• Wysoki stopień liberalizmu w sferze prywatnej, w szczególności w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Towarzyszy mu duża skala łamania praw pracowniczych i bardzo niski stopień instytucjonalnej ochrony interesów osób zatrudnionych (jedynie 8 proc. pracowników tego sektora należy do związków zawodowych). • Umiarkowany stopień liberalizmu w sektorze publicznym, ale z tendencją wzrostową (postępująca prywatyzacja, brak ponadzakładowych układów zbiorowych pracy).
Rola państwa	• Niedookreślona. Wskutek słabo zakorzenionego dialogu społecznego i obywatelskiego, niskiego poziomu funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego mamy do czynienia z faktycznym etatyzmem, w którym rząd posiada szerokie pole do podejmowania decyzji, jednak procesy decyzyjne są warunkowane niskim poziomem profesjonalizacji zaplecza urzędniczego, brakiem myśli strategicznej w zakresie polityk państwa, lobbingiem wielkich grup interesów oraz rytmem wyborczym.
Dialog społeczny	• Poziom umiarkowany i niestabilny. W trakcie przeprowadzonej w Polsce transformacji system korporacyjny służył do włączenia związków zawodowych i tzw. świata pracy do systemu politycznego. • Na dalszych etapach partnerzy społeczni (szczególnie związki zawodowe) oraz instytucje dialogu społeczne były silnie instrumentalizowane przez administrację państwową i polityków.
Skłonność do kooperowania (formy sieciowe w gospodarce i społeczeństwie)	• Niski poziom.

Źródło: J. Gardawski, *Związki zawodowe w III Rzeczypospolitej: trzy fazy przekształceń*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2014.

Definiowanie tych zmian jako odrębnego modelu i ocena jego efektywności wymaga czasu. Niemniej na uwagę zasługują analizy polskiego kapitalizmu dokonywane przez Piotra Araka kierującego Polskim Instytutem Ekonomicznym. Pierwsza z nich obejmuje okres do 2015 roku, druga – lata 2015−2018. Badacz wyodrębnił osiem wymiarów (polityka społeczna, nauka i edukacja, polityka, instytucje i kultura gospodarcza, finanse publiczne, rynek pracy, konkurencyjność, sektor finansowy) i na ich podstawie uszeregował poszczególne obszary na osi kontinuum od gospodarki najbardziej socjaldemokratycznej do najbardziej liberalnej. Stworzony w ten sposób Indeks Kapitalizmu bazuje na analizach zawierających dane Banku Światowego, Międzynarodowego Funduszu Walutowego, VoC, Organizacji Współ-

pracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP) i wielu innych instytucji[61].

Na podstawie analizy stwierdzono między innymi, że do 2015 roku Polska realizowała liberalny dialog społeczny. Zarówno związki zawodowe, jak i organizacje pracodawców odgrywały coraz mniejszą rolę, większość sporów toczyła się na poziomie zakładów pracy, zaledwie 13−23 proc. Polaków to związkowcy i jedynie 20 proc. jest zatrudnionych w firmach będących członkami organizacji pracodawców. System podatkowy także stawia Polskę w obszarze modelu liberalnego. Innymi cechami wyróżniającymi są: duża liczba spółek Skarbu Państwa (jeden z najbardziej etatystycznych krajów rozwiniętych), znacząca waga inwestycji zagranicznych, mniejsza liczba małych firm, egalitaryzm edukacyjny, duża rola instytucji publicznych w strukturze zatrudnienia, dominujące przekonanie opinii publicznej, że państwo powinno odgrywać ważną rolę w gospodarce (55 proc.), przywiązanie do hierarchii i niewielka skłonność do ryzyka[62].

Z analizy obejmującej również okres po 2015 roku wynika między innymi, że Polska odnotowuje wzrost pod względem solidaryzmu społecznego, a w wymiarze finansów publicznych przesunęła się w stronę bardziej socjaldemokratyczną (z liberalnej), przy czym rynek pracy pozostaje liberalny, ale odnotował ruch w kierunku większego solidaryzmu[63].

Większość analiz modelu społeczno-ekonomicznego oraz dyskurs publiczny wokół kierunku zmian w Polsce wskazują na deficyty wobec modelu przyjętego w Konstytucji RP jako SGR. W zgodnej ocenie wielu ekonomistów jest to zasada ustrojowa wciąż wymagająca docenienia i zauważenia, szczególnie na tle paradygmatu neoliberalnego, który znacząco odbiega od założeń SGR. Przy uwzględnieniu wizji programowej i metody zbudowanej przez „Solidarność" w latach 1980−1981, a także wyraźnie uwidocznionej podczas rozmów Okrągłego Stołu w 1989 roku należy uznać znaczące odejście od tej linii. W przekonaniu części elity brak realizacji dziedzictwa programowego i ideowego „Solidarności" spowodowany był między innymi intelektualną i polityczną dominacją neoliberalizmu oraz zagwarantowaniem ekonomicznego uwłaszczenia się obozu władzy i jego zaplecza sprzed 1989 roku. Założenia samorządu pracowniczego i większego uspołecznia celów oraz metod zarządzania przedsiębiorstwami stały w sprzeczności z interesami „nowej oligarchii"[64]. Wprowadzenie w życie liberalnych rozwiązań, które nie uwzględniały kryzysu związanego z dziedzictwem ustroju

[61] P. Arak, A. Wójcik, *Polski kapitalizm. Jaki model gospodarki realizujemy?*, Polityka Insight, Warszawa 2016, s. 6−7.
[62] *Ibidem*, s. 7.
[63] P. Arak, M. Flis, *Kapitalizm po polsku. Model społeczno-ekonomiczny szóstej gospodarki Unii Europejskiej*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2018, s. 4−5.
[64] K. Brzechczyn, *Zagubione dziedzictwo ideowe „Solidarności"...*, *op.cit.*, s. 214.

socjalistycznego (np. kultury politycznej, słabej etyki pracy, niskiego poziomu zaufania społecznego), spowodowało, że dziedzictwo „Solidarności", a także wprowadzona na jego bazie idea SGR, okazały się bezradne wobec przyjętej praktyki działania i mentalności elit.

Rafał Woś ocenia, że elity polityczne traktowały transformację przede wszystkim jako „zadanie techniczne, a nie społeczne"[65]. Jednocześnie wszelkie próby korekty przyjętego w Polsce paradygmatu bazującego na teorii ekonomii neoklasycznej wydają się nie uwzględniać dwóch aspektów będących przedmiotem krytyki modelu radykalnej transformacji. Jeden dotyczył zbyt szybkiego tempa wprowadzania gruntowanych zmian, drugi – nadmiernego narzucania rozwiązań odgórnych. Zignorowanie tych wymiarów stwarzało ryzyko wzrostu społecznego niezadowolenia, zwiększania kosztów społecznych oraz błędów związanych z brakiem wystarczających konsultacji i debaty publicznej z właściwymi interesariuszami przemian. Groziło również obniżeniem rangi istnienia instytucji, w tym przede wszystkim instytucji dialogu społecznego, i traktowaniem ich jako instrumentów mających zapewnić proceduralną poprawność politycznych decyzji.

2.3. Trudności z kapitałem społecznym i społeczeństwem obywatelskim w Polsce

Prowadząc dyskusję na temat kapitału społecznego, przyjmuje się – co zostało szczegółowo opisane w pierwszym rozdziale − że jego centralną wartością jest miara zaufania, która stanowi fundament dla budowania kultury oraz przestrzeni moralnej opartej na wielu innych wartościach, w szczególności wskazanych przez Sztompkę: wzajemności, szacunku, sprawiedliwości, solidarności i lojalności. Niski poziom kapitału społecznego jest stałym elementem dyskursu publicznego w Polsce. Analiza poszczególnych wyników badań dotyczących zaufania uogólnionego oraz zaufania do konkretnych instytucji wydaje się potwierdzać tę tezę. Wysoki poziom zaufania sprzyja zaangażowaniu społecznemu w trzeci sektor. Z tego względu dyskusja wokół kapitału społecznego powinna zostać uzupełniona o komentarz odnośnie do stanu społeczeństwa obywatelskiego w Polsce. Z racji niezwykłej złożoności problemu i lokalnej unikalności procesów wiodących do budowania kultury zaufania lub kultury cynizmu (braku zaufania) w literaturze przedmiotu można znaleźć wiele prób poszukiwania

[65] R. Woś, *To nie jest kraj dla pracowników*, W.A.B., Warszawa 2017, s. 73.

przyczyn niskiego poziomu kapitału społecznego. Kilka najbardziej reprezentatywnych zostanie scharakteryzowanych poniżej.

2.3.1. Niski poziom zaufania i jego konsekwencja dla społeczeństwa obywatelskiego

Paradoksem jest, że kapitał społeczny, który pełni rolę społecznego spoiwa łączącego tkankę społeczną, stwarzającego możliwość wymiany informacji, budowania relacji i dzielenia się wiedzą, w dobie dynamicznego rozwoju technologii informacyjnych przeżywa regres. Okazuje się, że wzrost skali komunikowania się za pośrednictwem urządzeń niesie ze sobą ryzyko osłabienia bliższych więzi społecznych i zwiększa ilość czasu spędzanego przed różnymi ekranami. Tempo funkcjonowania wpływa na ograniczenie kontaktu fizycznego oraz czasu spędzanego w instytucjach publicznych[66]. Kiedy uwzględni się całą serię przemian politycznych, ustrojowych oraz okres wojen toczonych na terytorium Polski w XX wieku, poszukiwanie sposobów odbudowywania tak scharakteryzowanej „przestrzeni moralnej" staje się jeszcze trudniejsze.

Od lat Polska charakteryzuje się zdecydowanie niższym poziomem zaufania niż większość krajów Europy, mimo że w badaniu EVS między 1997 a 2008 rokiem odnotowaliśmy wzrost tego parametru z 29 do 32 proc. Niższe wskazania obserwujemy jedynie w Rumunii i Bułgarii[67]. Także w sondażu European Social Survey Polska, obok Bułgarii, Kosowa, Rumunii i Ukrainy, plasuje się na końcowych pozycjach w rankingu[68]. W badaniu dotyczącym uogólnionego zaufania (respondenci odpowiadali na pytanie, czy większości ludzi można wierzyć) z 2008 roku zajęliśmy jedno z ostatnich miejsc w Unii Europejskiej[69]. Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS) monitoruje poziom zaufania i nieufności od 2002 roku. Uśredniając wyniki, można powiedzieć, że w zdecydowanej większości Polacy charakteryzują się daleko posuniętą podejrzliwością w stosunkach z ludźmi i zachowują wobec innych ostrożność (tabela 2.4).

Badania z 2018 roku wykazują najwyższy historycznie wskaźnik nieufności wobec osób nieznajomych na poziomie 59 proc. Według syntetycznego indeksu zaufania stworzonego

---

[66] M. Wojciechowska, *Kształt kapitału społecznego. Ujęcie perspektywy bibliotekoznawczej*, Difin, Warszawa 2019, s. 153−154.
[67] K. Skarżyńska, *My. Portret psychologiczno-społeczny Polaków z polityką w tle*, Scholar, Warszawa 2019, s. 96.
[68] H. Domański, *Zaufanie do ludzi i systemu politycznego*, [w:] red. P.B. Sztabiński, F. Sztabiński, *Polska−Europa, Wyniki Europejskiego Sondażu Społecznego 2002−2016/17*, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2018, s. 73.
[69] KPRM, *Raport o kapitale intelektualnym Polski*, https://www.slideshare.net/Polska2030/raport-o-kapitale-intelektualnym-polski (data dostępu: 15.07.2020).

przez CBOS, który ma określać zgeneralizowaną postawę wobec relacji społecznych, wynika, że 68 proc. badanych cechuje się postawą nieufności i ostrożności, a 25 proc. − ufności[70].

Tabela 2.4. Poziom uogólnionego zaufania Polaków

Rok badania	Ogólnie rzecz biorąc, większości ludzi można ufać	W stosunkach z innymi trzeba być bardzo ostrożnym	Trudno powiedzieć
	(w proc.)		
2002	19	79	2
2004	17	81	2
2006	19	79	2
2008	26	72	2
2010	26	72	2
2012	23	74	3
2014	22	75	3
2016	23	74	2
2018	22	76	2

Źródło: *Komunikat z badań*, CBOS, nr 35/2018, Warszawa, s. 2.

Pod względem zaufania do instytucji życia publicznego największe zaufanie respondenci wykazują wobec instytucji, z którymi mają najczęstszy kontakt, ulokowanych najbliżej spraw obywateli, czyli władz samorządowych (65 proc. ufających vs 23 proc. nieufających). Wysokim zaufaniem cieszy się również Prezydent (60 proc. ufających vs 32 proc. nieufających), Rzecznik Praw Obywatelskich (54 proc. ufających vs 14 proc. nieufających), urzędnicy administracji publicznej (54 proc. ufających vs 32 proc. nieufających), Unia Europejska (53 proc. ufających vs 32 proc. nieufających), Instytut Pamięci Narodowej (50 proc. vs 25 proc. nieufających). Większą nieufnością niż zaufaniem obdarzane są: Sejm i Senat (53 proc. nieufających vs 34 proc. ufających), sądy (50 proc. nieufających vs 33 proc. ufających), gazety (53 proc. nieufających vs 27 proc. ufających), Trybunał Konstytucyjny (50 proc. nieufających vs 24 proc. ufających), partie polityczne (63 proc. nieufających vs 23 proc. ufających)[71].

W badaniach Mirosławy Marody i zespołu, które bazują na czterech składowych: międzynarodowych badaniach prowadzonych od 1981 roku przez European Values Study (EVS), zogniskowanych wywiadach grupowych (FGI), pogłębionych wywiadach indywidualnych (IDI) oraz analizach wybranych treści mediów społecznościowych, widoczny jest jednoznaczny spadek zaufania do wszystkich instytucji publicznych w okresie ostatnich trzydzieści lat. Dotyczy

[70] *Ibidem*, s. 4.
[71] *Ibidem*, s. 7−8.

to zarówno instytucji o charakterze politycznym, jak i wchodzących w skład infrastruktury państwa[72]. Największe spadki zaufania odnotowano, jeśli chodzi o Sejm (spadek z 66,5 proc. w 1990 roku do 21,6 proc. w 2017 roku). Najmniejszym zaufaniem cieszą się partie polityczne (tylko 9,6 proc. ankietowanych w 2017 roku deklarowało zaufanie do partii). Rządowi ufa 25 proc. badanych, przy czym w 2017 roku nastąpił wzrost ufających w bardzo dużym stopniu (z 1,6 do 5,9 proc.). Spadki zaufania odnotowano w przypadku większości innych instytucji, w tym: sądownictwa, szkolnictwa, systemu ubezpieczeń społecznych, największych firm, prasy, Kościoła katolickiego. Relatywnie dobre wyniki utrzymuje szkolnictwo. Do trzech instytucji zaufanie wzrosło: urzędów administracji publicznej (z 36,5 proc. w 1990 roku do 40,5 proc. w 2017 roku), Policji (z 34,1 do 61,7 proc.) i wojska (z 66 do 72,4 proc.). Relatywnie wciąż wysokim zaufaniem cieszą się: Organizacja Narodów Zjednoczonych (56,6 proc. w 2017 roku), Unia Europejska (49 proc.), organizacje ekologiczne (48,5 proc.) i organizacje pozarządowe (47,7 proc.). Marody dowodzi, że respondenci zadowoleni z systemu politycznego funkcjonującego w Polsce większym zaufaniem darzą instytucje systemowe (system ubezpieczeń społecznych, urzędy administracji, Sejm, partie polityczne, Policję czy szkolnictwo), a niezadowoleni ufają znacznie bardziej instytucjom typu UE, ONZ, organizacjom ekologicznych i innym organizacjom pozarządowym[73]. Z przeprowadzonych wywiadów wyczytać można również listę pretensji formułowanych pod adresem państwa. Respondenci uważają, że:

- państwo okrada swoich obywateli,
- nie wywiązuje się z zadania opieki nad ludźmi,
- jest źle zorganizowane,
- jest nieudolne i pełne absurdów stojących w sprzeczności ze „zdrowym rozsądkiem” [74].

We wszystkich przytoczonych badaniach zauważyć można pewne prawidłowości powiązane z niskim zaufaniem. Mianowicie zwiększa się ono wraz ze wzrostem wykształcenia, pozycji zawodowej i zamożności. Mieszkańcy miast są bardziej ufni niż mieszkańcy wsi. Wysoki poziom nieufności związany jest też z wiekiem. Osoby w wieku 18–24 lata ufają znacząco mniej. Konsekwentnie na tle populacji wyróżniają się przedsiębiorcy. W badaniach prowadzonych pod kierunkiem Gardawskiego zaufanie do współobywateli deklarowało ponad 60 proc. z nich, a wobec własnego środowiska − aż 68 proc. (na brak zaufania wskazywało 19,3 proc.). Przedsiębiorcy deklarują także wyższe zaufanie do instytucji. Ponad połowa z nich ufa sądom

[72] M. Marody, *Przemiany stosunku do instytucji systemowych*, [w:] red. M. Marody, J. Konieczna-Sałamatin, M. Sawicka, S. Mandes, G. Kacprowicz, K. Bulkowski, J. Bartkowski, *Społeczeństwo na zakręcie*, Scholar, Warszawa 2019, s. 36.
[73] *Ibidem*, s. 37−40.
[74] *Ibidem*, s. 46−50.

(w tym sądom pracy), Trybunałowi Konstytucyjnemu, Państwowej Inspekcji Pracy, administracji państwowej i samorządowej, władzom Unii Europejskiej[75].

Zdaniem badaczy monitorowanie zaufania i budowanego na nim kapitału społecznego ma fundamentalne znacznie z wielu powodów. Jednym z nich jest troska o porządek demokratyczny. Henryk Domański podkreśla, że „w systemach demokratycznych zaufanie do ludzi jest wyższe niż w systemach autorytarnych, co można interpretować jako efekt większej otwartości i gwarantowania praw grupom mniejszościowym"[76], które dają poczucie stabilizacji, przewidywalności, pewności i komfortu. Zwiększają też poziom odczuwalnej satysfakcji życiowej, są ostoją więzi społecznych i poczucia wspólnoty z innymi. Z punktu widzenia systemu politycznego większe zaufanie do ludzi powiązane jest również z silniejszą legitymizacją rządzących[77]. Istotne w tym kontekście są też czynniki ekonomiczne. Im wyższy poziom zaufania, tym niższe koszty transakcyjne, gdyż w takich warunkach nie ma potrzeby rozbudowywania biurokracji, procesów kontrolnych i innych instrumentów regulacyjnych.

Towalski dowodzi, że zaufanie to najważniejsza wartość, jeśli chodzi o prowadzenie dialogu społecznego rozumianego zarówno w sposób korporacyjny, jak i jako dyskurs publiczny. Tylko w takich warunkach – i w ramach demokratycznych reguł oraz wolnego rynku – partnerzy mogą w sposób wolny formułować swoje stanowiska bazujące na ekonomicznej racjonalności. Bez zaufania nie da się prowadzić efektywnego dialogu społecznego[78]. Niski poziom kapitału społecznego stwarza warunki znacząco utrudniające dochodzenie do porozumienia, negocjowanie umów, dzielenie się wiedzą i informacjami, prowadzenie dyskusji publicznych, zmniejsza prawdopodobieństwo podejmowania działań pomocowych i solidarności międzygrupowej[79].

Z kolei Andrzej Zybała, rozważając wagę lokalnych partnerstw społecznych, które mają na celu wdrażanie polityk publicznych, współdziałanie grup o różnych interesach i posiadają plan działań nakierowanych na zwiększenie spójności społecznej, walkę z bezrobociem i wykluczeniem, szczególną rolę w ich wzmacnianiu przypisuje zarządzaniu sieciowemu. Model ten opiera się na współpracy wielu oddolnych organizacji, instytucji i firm, w którym nie ma jednego stale dominującego centrum, a jego istotą jest optymalne korzystanie z zasobów, jakimi dysponują part-

---

[75] J. Gardawski, *Kapitał społeczny biznesu w społeczeństwie o niskim kapitale społecznym*, [w:] red. J. Gardawski, *Rzemieślnicy i biznesmeni. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych*, Scholar, Warszawa 2013, s. 204.

[76] H. Domański, *Zaufanie do ludzi i systemu politycznego*, *op.cit.*, s. 71.

[77] *Ibidem*.

[78] R. Towalski, *Zaufanie jako kluczowy zasób w prowadzeniu dialogu społecznego*, „Studia z Polityki Publicznej" 2017, nr 3(15), s. 52.

[79] *Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków*, red. J. Czapiński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2015, s. 333.

nerzy wobec różnych wyzwań. Jednym z sześciu kluczowych czynników – obok odpowiedzialności za działanie, samoorganizacji, komunikacji, kompatybilności i legitymacji – jest właśnie zaufanie, którego brak w polskich warunkach stanowi także jedną z głównych barier rozwojowych[80].

Kultura zaufania i kapitał społeczny przekładają się na zaangażowanie obywatelskie, którego bezpośrednią miarą jest stopień zrzeszania się w organizacjach pozarządowych oraz pełnienia w nich ról kierowniczych. W kategorii tej uwzględnia się również między innymi stosunek do dobra wspólnego (dóbr publicznych), współpracę i podejmowanie aktywności na rzecz innych osób, udział w różnego rodzaju spotkaniach konsultacyjnych (zebraniach) czy aktywność wyborczą. Wszystkie wyżej wymienione aspekty aktywności obywatelskiej badała *Diagnoza społeczna 2015*. W 2015 roku jedynie 13,4 proc. respondentów deklarowało zaangażowanie w organizacje pozarządowe rozumiane bardzo elastycznie (kluby, stowarzyszenia, fundacje, partie, komitety, wspólnoty religijne, związki zawodowe itp.). Ponad 10 proc. należało tylko do jednej organizacji, 2,2 proc. − do dwóch, a niecałe 2 proc. − do więcej niż dwóch stowarzyszeń. Specyficzna dla Polski jest znacząca przynależności do organizacji o charakterze religijnym. Ta forma aktywności zajmuje pierwsze miejsce. Na drugim miejscu znajdują się kluby sportowe i koła zainteresowań, na kolejnym – związki zawodowe. Aż 45,4 proc. deklarujących się jako zaangażowani pełni jednocześnie funkcje kierownicze, co jednak przekłada się na jedynie 6,1 proc. Polaków, którzy mają za sobą doświadczenia pełnienia bardziej odpowiedzialnych funkcji w sferze społecznej. Jest to bardzo niski wynik, tym bardziej że ta forma zaangażowania szczególnie mocno przekłada się na zdobywanie kompetencji obywatelskich niezbędnych w utrzymaniu i wzroście systemu demokratycznego.

Pod względem postaw Polaków wobec dobra wspólnego również zauważyć można niepokojące dane. Prawie połowa badanych (48,1 proc.) ma obojętny stosunek wobec naruszenia dóbr publicznych (płacenie niższych podatków, niż należy, unikanie opłat w transporcie publicznym, pobieranie niesłusznych zasiłków, a także rent i emerytur, wyłudzenia ubezpieczeń). Jeśli chodzi o współdziałanie i prace na rzecz innych, jedynie 15,4 proc. obywateli w ciągu dwóch ostatnich lat angażowało się na rzecz społeczności lokalnej (wspólnota sąsiedzka, gmina, osiedle). Ważnym wskaźnikiem wydaje się być udział w zebraniach − 19,4 proc. respondentów deklaruje, że w ostatnim roku brało udział w jakiejś formie publicznego spotkania poza miejscem pracy zawodowej. Interesujące są dane obrazujące stratyfikację społeczną. Udział mężczyzn jest o ponad 20 proc. większy niż kobiet. Uczestnictwo w zebraniach deklarują przede wszystkim mieszkańcy wsi, osoby z wyższym wykształceniem, w wieku 35−64 lata. Grupą

[80] A. Zybała, *Siła partnerstwa*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", Warszawa 2007, s. 13−36.

najmniej aktywną pod tym względem są pracownicy sektora prywatnego, bezrobotni i renciści. *Diagnoza społeczna* pokazuje też, że deklaracje badanych odnośnie do uczestnictwa w wyborach są znacząco wyższe niż stan faktyczny − 66,5 proc. respondentów twierdziło, że głosowało, a rzeczywista frekwencja w pierwszej turze wyniosła 47,4 proc.[81]

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt. Mimo iż przedsiębiorcy plasują się wysoko na skalach zaufania, jedne z najbardziej zauważalnych deficytów wśród polskich właścicieli małych i średnich firm dotyczą ich uczestnictwa w organizacjach. Badania Gardawskiego pokazują, że jedynie co piąty badany deklaruje przynależność do jakiejś organizacji, a stosunek do nich jest silnie oportunistyczny i związany z jednoznacznymi korzyściami. Jeśli tych brakuje, członkostwo niknie[82].

2.3.2. Teorie wyjaśniające wysoki stopień nieufności w Polsce

Kondycja społeczna w Polsce opisana została przez Stefana Nowaka. Użył on sformułowania „próżnia socjologiczna" oznaczającego stan, w którym dominującą rolę odgrywają relacje przyjacielskie i koleżeńskie oraz więzi rodzinne, ale jednocześnie brakuje wystarczającego spoiwa do budowania łączności w ramach społeczności o większym zasięgu. Polacy – zdaniem Nowaka – są skłonni do wielu wyrzeczeń i solidarnych działań pomocowych w ramach mikrostruktur. Zgodnie z tą tezą kategoria „przyjaciela" lub „dobrego znajomego" odgrywa też rolę ochronną, zwiększając poczucie bezpieczeństwa, które ma także charakter psychologiczny, gdyż grona znajomych są jednymi z najważniejszych punktów odniesienia. To tam Polacy znajdują odpowiedź na potrzebę społecznego uznania.

Silne zakorzenienie w grupach pierwotnych nie sprzyja jednak integracji i włączaniu się w działalność innych instytucji życia społecznego i publicznego[83]. Zybała zwraca też uwagę na solidarnościowy aspekt niskiego poziomu zaufania poprzez egzemplifikację stosunku Polaków do biedy materialnej innych ludzi. Można ją bowiem postrzegać jako zawinioną przez osoby lub jako skutek funkcjonowania społeczeństwa i jego struktur. Jedna czwarta Polaków wskazuje, że bieda jest winą indywidualnych osób, a także innych problemów przez nią spowodowanych, na przykład uzależnień czy lenistwa. Taki stosunek do biedy wpływa na obniżenie skali i jakości działań podejmowanych przez społeczeństwo, które określiliśmy wcześniej jako obywatelskie i budujące „tkankę społeczną"[84].

---

[81] *Diagnoza społeczna 2015*, *op.cit.*, s. 332−348.
[82] J. Gardawski, *Kapitał społeczny biznesu w społeczeństwie…*, *op.cit.*, s. 195−196.
[83] S. Nowak, *System wartości społeczeństwa polskiego*, „Studia Socjologiczne" 2011, nr 1(200), s. 266−268.
[84] A. Zybała, *Rzeczpospolita partnerska*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", Warszawa 2008, s. 163−164.

Szukając teorii tłumaczących przyczyny niskich wyników w badaniach dotyczących kapitału społecznego i aktywności obywatelskiej, w literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele różnych interpretacji. Cztery z nich wydają się być najbardziej osadzone w lokalnych kontekstach.

Pierwsza to teoria traumy społeczno-kulturowej lub traumy transformacji, związana z radykalnymi przemianami społecznymi i ustrojowymi w Polsce i w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Ten wywodzący się z nauk medycznych termin zaadaptowany został przez socjologów do opisu reakcji społecznych będących konsekwencją politycznych decyzji podejmowanych po 1989 roku, określanych terminem „rewolucja 1989 roku". W ocenie Sztompki zmiany, jakie dokonały się w tym okresie, dotykały fundamentów systemu wartości Polaków, co prowadziło do dezorganizacji, chaosu, fragmentacji i dualizmu, oraz powodowały rozbicie kulturowe na poziomie instytucjonalnym i osobowościowym. Ta dezorientacja kulturowa prowadziła następnie bezpośrednio do poczucia cywilizacyjnej niekompetencji, a więc niepewności, braku nawyków i umiejętności niezbędnych do używania i włączania się w nowo powstające instytucje[85]. Do opisu traumy transformacji używa się także takich terminów, jak: anomia, tarcie społeczne, syndrom braku zaufania, zbiorowe poczucie winy, zbiorowe poczucie wstydu, kryzys tożsamości, kryzys legitymizacji i opóźnienie kulturowe[86]. Jej główne objawy scharakteryzować można w następujący sposób:

1. Syndrom nieufności: erupcja zaufania i społecznego entuzjazmu bardzo szybko się wyczerpała, zastąpiła je erozja zaufania we wszystkich wymiarach – do ludzi oraz do instytucji.
2. Pesymistyczna wizja przyszłości: już w 1991 roku prawie 60 proc. Polaków przewidywało pogorszenie własnej sytuacji materialnej; niemal taki sam procent badanych rok później uznał, że sytuacja polityczna i gospodarcza w kraju pogarsza się; krytycznie oceniano większość istotnych procesów, w tym rozpoczętą w tym okresie prywatyzację.
3. Nostalgiczny obraz przeszłości: większość respondentów na początku lat dziewięćdziesiątych uznawała, że przed 1989 rokiem żyło im się lepiej.
4. Apatia polityczna: pomimo możliwości podejmowania działań w niezależnych organizacjach niewielka liczba osób jest zainteresowana osobistym zaangażowaniem.
5. Trauma pamięci zbiorowej: pomimo deklaracji składanych przez premiera Tadeusza Mazowieckiego, świadczących o intencjach wielkoduszności i wspólnego budowania no-

[85] P. Sztompka, *Socjologia*, Znak, Kraków 2003, s. 461.
[86] P. Sztompka, *Trauma wielkiej zmiany. Społeczne koszty transformacji*, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2000, s. 31.

wego porządku przez tych, którzy odgrywali istotne role w aparacie władzy przed 1989 rokiem, i dawnych opozycjonistów, w dyskursie publicznym bardzo szybko pojawiły się wątki kary, zemsty, rewanżu, szczególnie silnie artykułowane przez grupy społeczne i kręgi, które utraciły wiele wskutek przemian[87].

W badaniach przeprowadzonych w 1992 roku w krajach Europy Środkowo-Wschodniej przez Piotra Długosza pierwsze trzy najbardziej bolesne dla społecznej tkanki zjawiska w odniesieniu do Polski układały się w następującej kolejności: trudności ekonomiczne, przemoc i przestępczość oraz problemy polityczne. Sytuacja ekonomiczna w Polsce oceniana była jako gorsza przez 56 proc. badanych (dla porównania na Ukrainie przez 82 proc., na Białorusi przez 81 proc., na Węgrzech przez 79 proc., w Rosji przez 77 proc.). Swoją własną sytuację finansową oceniało jako gorszą 62 proc. badanych Polaków. Jednocześnie aż 70 proc. uznało pozytywny wpływ wolnego rynku na rozwój kraju w przyszłości, a 52 proc. oceniało tempo prywatyzacji jako zbyt powolne. O ile przychylność dla wprowadzania wolnego rynku przez cały okres przemian była bardzo wysoka, to nie można powiedzieć tego o stosunku Polaków do demokracji. Niezadowolenie z niej deklarowało aż 63 proc. badanych (dla porównania na Białorusi 89 proc., w Rosji 87 proc., na Ukrainie 79 proc., na Węgrzech 76 proc., w Rumunii 70 proc.). Jednocześnie diagnozując poziom nostalgii za dawnym systemem, zadano pytanie o ocenę ustrojów politycznych. Prawie połowa badanych (47 proc.) oceniła, że poprzedni system był lepszy. Generalnie można powiedzieć, że zauważalna była akceptacja dla kapitalizmu, ale jednocześnie bardzo wyraźnie społeczeństwo polskie doświadczało traumy społeczno-kulturowej. Czynnikami, które zmniejszały koszty i pozwalały na lepsze przystosowanie się do nowych realiów, było: wykształcenie (im wyższe, tym lepsze sposoby radzenia sobie) i młody wiek[88].

Radykalne przemiany, jakich doświadczało społeczeństwo, związane były z metodą przyjętą przez rządzących. Krzysztof Hagemajer, ekspert MOP, zwraca uwagę, że wprowadzony w Polsce plan był zbliżony do scenariuszy zastosowanych między innymi w Izraelu i krajach Ameryki Łacińskiej. W polskich warunkach jednak różnił się jednym fundamentalnie ważnym z punktu widzenia tej rozprawy elementem – brakiem dążenia do budowania konsensu w trakcie dokonywania transformacji z obawy przed ryzykiem jej zablokowania. We wskazanych wyżej krajach prowadzono żmudne procesy negocjacji ze związkami zawodowymi oraz porozumień wokół

[87] *Ibidem*, s. 76−82.
[88] P. Długosz, *Trauma transformacji w Europie Środkowo-Wschodniej*, „Środkowoeuropejskie Studia Polityczne" 2019, nr 1, s. 105−119.

kontroli płac i cen, indeksacji i wielu innych instrumentów zwiększających stabilizację społeczną. Odnosząc się do tego, Zybała podkreśla, że wbrew opiniom polityków Polacy byli ciekawi nowych mechanizmów funkcjonowania gospodarki[89]. Wskazują na to również przytoczone wyżej wyniki badań. Wybór radykalnej metody u swego źródła budował ogromne pokłady nieufności i generował koszty społeczne. Był także straconą szansą na silne zakorzenienie instytucji dialogu społecznego i budowania wartości wokół porozumienia, partnerstwa, debaty i wszelkich innych deliberatywnych form sprawowania władzy.

Drugim sposobem wyjaśnienia polskich problemów z kapitałem społecznym jest zespół przekonań nazywanych przez Krystynę Skarżyńską „społecznym darwinizmem", który charakteryzuje się przede wszystkim niezwykle antagonistyczną wizją świata, gdzie życie społeczne jest grą o sumie zerowej, a ludzie radzą sobie znacznie lepiej, kiedy znają i potrafią wykorzystać słabe strony innych. W modelu tym mamy do czynienia z trzema grupami przekonań:

1. Odnoszący się do zasobów: ważne dla ludzi zasoby są zawsze ograniczone, więc należy o nie rywalizować. Dobro wspólne nie istnieje. Zysk jednej osoby oznacza stratę innej.
2. Wobec innych: negatywny opis innych ludzi, głęboko nieufny, przypisujący innym złe intencje.
3. Wobec własnych sposobów funkcjonowania prowadzących do sukcesu: potrzeba instrumentalizowania innych, bezwzględności i „siłowych" rozwiązań[90].
4. Wysoki poziom darwinizmu społecznego wiąże się z akceptacją agresji w polityce oraz w życiu społecznym i ujemnie koreluje z zaangażowaniem w działalność organizacji, udziałem w wyborach czy innych formach aktywności obywatelskiej. Źródło tego rodzaju postaw Skarżyńska upatruje w klimacie rodzinnym, który charakteryzuje się wysoką nieufnością do obcych[91].

Ostatnią z teorii poszukujących przyczyn obecnej kondycji społecznej Polaków, która zostanie przywołana w rozprawie, jest koncepcja kodów kulturowych Andrzeja Zybały. W jego przekonaniu funkcjonowanie w ramach wskazanych przez niego kodów jest tak wyraźne, że staje się najpoważniejszą barierą rozwojową współczesnej Polski. Kody funkcjonują w trzech wymiarach:

1. Określającym sposób poznawania nowych problemów i zjawisk: niechęć do pogłębionej analizy, tendencja do tłumaczenia zdarzeń kontekstami personalnymi i spiskowymi oraz bazowanie na mocno subiektywnym źródłach, silny dogmatyzm poznawczy i chęć

[89] A. Zybała, *Siła partnerstwa*, *op.cit.*, s. 112.
[90] K. Skarżyńska, *My…*, *op.cit.*, s. 117.
[91] *Ibidem*, s. 132 i 235.

znalezienia uniwersalnego wyjaśnienia większości złożonych problemów, skłonność do paranoi w wymiarze społecznym i łatwe definiowanie kategorii wroga, wysoki poziom utożsamiania się z własnymi przekonaniami i brak woli poddawania ich krytyce, czerpanie bardziej z paradoksów i ciekawostek intelektualnych niż z usystematyzowanej wiedzy, brak wiary w obiektywizm poznawczy.

2. Określającym sposób tworzenia więzi społecznych i budowania grup społecznych: funkcjonowanie w małych grupach społecznych (mikrogrupach), konfrontacyjna metoda zarządzania relacjami i niewielka skłonność do porozumienia, niska akceptacja dla potrzeby zarządzania konfliktami interesów, silnie indywidualny charakter definiowanych celów, potrzeba tworzenia mało przejrzystych sieci zależności i skłonność do klientyzmu, przewaga formy nad treścią („kultura gestu").
3. Odnoszącym się do poczucia sprawczości: dojmujące poczucie fatalizmu, poczucie niskiego stopnia własnej podmiotowości, silne obawy przed zmianą, tendencja do improwizowania i zrywów, a nie długookresowe planowanie[92].

Powyższe kody są pochodną relacji społecznych kształtowanych przez wieki. Jako niektóre z przyczyn wskazać można między innymi: słabo zakorzenioną w Polsce kulturę oświecenia, dominację warstwy szlacheckiej i silną hierarchizację społeczną, słabe wzorce mieszczańskie, które w wielu krajach były dźwignią rozwoju przedsiębiorczości, brak państwowości przez sto dwadzieścia trzy lata zaborów[93]. Są one zbieżne z przytaczanymi w rozdziale pierwszym uniwersalnymi koncepcjami o społecznym imaginarium, prefilozofi czy społecznych skryptach kooperacji jako elementach składowych metapolityki i budulcu kapitału społecznego.

Czwartym aspektem, stanowiącym niejako tło dla powyższym rozważań, jest indywidualizm jako cecha wyróżniająca relacje społeczne oraz stosunki między obywatelami a władzą. W oparciu o skalę rozciągającą się między indywidualizmem a kolektywizmem zarówno w badaniach Fonsa Trompenaarsa i Charlesa Hampden-Turnera[94], jak i Geerta Hofstedego i Geerta Jana Hofstedego[95] Polska uchodzi za kraj o kulturze indywidualistycznej.

Kultury indywidualistyczne postrzegają jednostki jako samodzielne podmioty skłonne do konkurowania i zdolne do szybkiego podejmowania decyzji w ramach sprawowanych funkcji.

---

[92] A. Zybała, *Polskie kody kulturowe wobec wyzwań przyszłości*, [w:] red. J. Szomburg, A. Leśniewicz, *Na jakich wartościach oprzeć rozwój Polski?*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2016, s. 47−51.
[93] *Ibidem*, s. 50−51.
[94] M. Szukała, *Znaczenie kultur narodowych zarządzania*, [w:] red. K. Klincewicz, *Zarządzanie organizacjami i organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 445.
[95] G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 95.

Kultury kolektywistyczne skupiają się na zbiorowościach, oceny indywidualnych osób dokonuje się tam, biorąc pod uwagę ich przynależność do grup. Charakterystyczne dla tych kultur jest dochodzenie do kompromisowych rozstrzygnięć, nawet dużym kosztem.

Polska zaliczana jest również do krajów o średnim poziomie dystansu do władzy. Według Hofstedego i Hofstedego duży dystans do władzy oznacza między innymi, że: władza związana jest z przywilejami, w tym przywilejem nieomylności oraz staniem ponad prawem, panuje przekonanie o potrzebie powiązania statusu społecznego, władzy, bogactwa i umiejętności, koneksje oraz charyzma i zdolność wykorzystywania siłowych rozwiązań to podstawowe zasoby prowadzące do władzy, a scena polityczna dąży do polaryzacji i zaniku centrum[96].

Wszystkie przytoczone wyjaśnienia − odnoszące się do traumy społeczno-kulturowej, zespołu przekonań nazywanego „społecznym darwinizmem", do historycznie ukształtowanych kodów kulturowych czy indywidualizmu powiązanego ze średnim dystansem do władzy – prowadzą do jednoznacznego przekonania o potrzebie wzmacniania wszelkich form deliberacji, konsultacji społecznych i budowania instytucji dialogu społecznego. Towalski słusznie przyznaje, że „formuła dialogu zarazem wymaga zaufania i prowadzi do zaufania"[97]. Ugruntowany społecznie dialog stwarza możliwości zachęcania do zachowań transgresyjnych, o czym pisał Kozielecki, a więc przekraczania własnych ograniczeń oraz możliwości i wychodzenia ku innym, budowania nowej jakości relacji, społecznych i kulturowych osiągnięć. Przeciwieństwem tak rozumianego dialogu jest dialog pozorowany, oparty wyłącznie na procedurach. Można powiedzieć, że prowadzi on do tworzenia kultury nieufności mającej – jak wskazano wyżej – podłoże aksjologiczne, kulturowe i społeczne.

Silne instytucje dialogu społecznego sprzyjają budowaniu kapitału społecznego i zmniejszają skalę kosztów społecznych w sytuacjach kryzysowych. Istnieje znacząca korelacja między sprawnym funkcjonowaniem dialogu społecznego i obywatelskiego a kulturą zaufania. Biorąc pod uwagę przytaczane wyniki badań, które wskazują, że większość obywateli w Polsce nie posiada gruntownie ukształtowanych kompetencji obywatelskich, przejawiających się w różnych formach demokratycznych aktywności, tym ważniejsze stają się możliwości pozyskania tych umiejętności za pośrednictwem mediów. Środki masowego przekazu, szczególnie w okresie powszechnego dostępu do informacji, stwarzają pole dla kształtowania zarówno umiejętności, jak i kultury zaufania lub nieufności poprzez przekaz informacji i prowadzenie otwartego dyskursu społecznego.

---

[96] *Ibidem*, s. 79.
[97] R. Towalski, *Zaufanie jako kluczowy zasób…*, *op.cit.*, s. 53.

2.4. Instytucje dialogu społecznego w Polsce do 2015 roku

2.4.1. Dwudziestolecie międzywojenne

Śledząc rozwój instytucjonalnego dialogu społecznego, należy się cofnąć do okresu odzyskania przez Polskę niepodległości. Dwudziestolecie międzywojenne było okresem o niezwykle złożonej dynamice, w którym występowało wiele społecznych napięć. Ogromnym inwestycjom i przedsięwzięciom infrastrukturalnym towarzyszył kryzys ekonomiczny z hiperinflacją w pierwszej połowie lat dwudziestych, a tym samym masowe ubóstwo i problem bezrobocia. W latach trzydziestych Polska doświadczała także globalnego kryzysu gospodarczego.

Strajki robotnicze stały się jedną z typowych cech tego okresu, przy czym o ile na początku odnotowywano około 400 strajków rocznie, to w 1937 roku zorganizowano ich 2078[98]. Szczególnie brutalnie traktowano strajkujących po 1926 roku. W latach 1932−1937 liczba zabitych wyniosła 818 osób. Rozkład ofiar w poszczególnych latach przedstawia się następująco: 1932 rok − 141 ofiar, 1933 rok − 145, 1934 rok − 118, 1935 rok − 143, 1936 rok − 157, 1937 rok − 114[99]. W związku z konsekwencjami kryzysu gospodarczego, masową biedą na prowincji oraz silnym konfliktem politycznym między rządem sanacyjnym a środowiskami opozycji, przede wszystkim Stronnictwem Ludowym, 15 sierpnia 1937 roku pod kierunkiem Stanisława Mikołajczyka wybuchł strajk chłopski nazywany wielkim strajkiem chłopskim. Zgromadził kilka milionów uczestników i oceniany jest przez historyków jako największy ruch protestu aż do lat osiemdziesiątych XX wieku. Oprócz postulatów socjalnych przyświecały mu także żądania polityczne, w tym wolne wybory i odsunięcie od rządów polityków obozu sanacyjnego. Ruch został praktycznie w całości siłowo spacyfikowany za cenę 44 ofiar oraz rannych − 66 chłopów i 108 policjantów[100].

W tle tej niezwykle napiętej sytuacji powstawały pierwsze zalążki instytucji mających za zadanie cywilizowanie relacji pracowniczych oraz łagodzenie niepokojów i konfliktów interesów między pracownikami, pracodawcami i państwem. Za najważniejsze z nich należy uznać:

1. Dekret w przedmiocie tymczasowych przepisów o pracowniczych związkach zawodowych z 8 lutego 1919 roku[101], który stwarza optymalne warunki szybkiego procesu reje-

[98] M. Szymański, *Dialog społeczny w II RP*, [w:] red. S. Adamczyk, B. Surdykowska, M. Szymański, *Przewodnik po dialogu społecznym*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", Warszawa 2018, s. 73−74.
[99] B. Piętka, *Krwawe strajki w II RP*, https://www.tygodnikprzeglad.pl/krwawe-strajki-ii-rp/ (data dostępu: 16.-7.2020).
[100] *Wielki strajk chłopski 1937 r.*, https://dzieje.pl/aktualnosci/wielki-strajk-chlopski-1937-r (data dostępu: 16.07.2020).
[101] Dekret w przedmiocie tymczasowych przepisów o pracowniczych związkach zawodowych, http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19190150209/O/D19190209.pdf (data dostępu: 16.-7.2020).

stracji organizacji pracowniczych. Dokument jednoznacznie wskazuje (art. 15) również na uznanie przez państwo, że w przypadku powoływania przez rząd (Ministerstwo Pracy i Opieki Społecznej) jakichkolwiek ciał związki zawodowe uznawane są za reprezentanta „interesów zawodowych klas pracujących”[102].

2. Dekret tymczasowy o urządzeniu i działalności inspekcji pracy z 3 stycznia 1919 roku, podlegającej Ministerstwu Pracy i Opieki Społecznej[103]. Poza zadaniami kontrolnymi w zakresie obowiązków inspektorów znalazło się także badanie zatargów między pracownikami a przedsiębiorcami i dążenie do polubownego wygaszania sporów.
3. Radę Ochrony Pracy powołaną wskutek rozporządzenia Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z 17 września 1927 roku[104]. W zakresie obowiązków Rady znajdowały się zadania opiniodawcze i doradcze wobec Ministerstwa Pracy i Opieki Społecznej. Składała się ona z 45 członków, w tym 15 reprezentantów pracowników (robotników i pracowników umysłowych) wskazanych przez związki zawodowe, 15 przedstawicieli przedsiębiorców oraz 15 przedstawicieli wskazywanych przez ministerstwo spośród ekspertów w zakresie ochrony pracy.
4. Komisje rozjemcze powoływane na podstawie rozporządzenia Prezydenta Rzeczypospolitej z 27 października 1933 roku o nadzwyczajnych komisjach rozjemczych do załatwiania zatargów zbiorowych pomiędzy pracodawcami a pracownikami w przemyśle i handlu[105]. W szczególnych sytuacjach konfliktowych zagrażających interesom gospodarczym państwa, ministerstwo mogło powoływać komisje w trybie rozporządzenia. Procedura ta została przyspieszona ustawą z 14 kwietnia 1937 roku, dającą prawo powoływania komisji ministrowi pracy i opieki społecznej[106]. Warto przypomnieć, że instytucja zatargów zbiorowych najwcześniej stosowana była w rolnictwie. Dzięki powstaniu regulacji powołujących inspektorów pracy oraz ustawie

---

[102] *Ibidem*.

[103] Dekret tymczasowy o urządzeniu i działalności inspekcji pracy, http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19190050090/O/D19190090.pdf (data dostępu: 16.07.2020).

[104] Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 17 września 1927 r. o Radzie Ochrony Pracy, http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19270830740/O/D19270740.pdf (data dostępu: 16.07.2020).

[105] Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 października 1933 r. o nadzwyczajnych komisjach rozjemczych do załatwiania zatargów zbiorowych pomiędzy pracodawcami a pracownikami w przemyśle i handlu, http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19330820604/O/D19330604.pdf (data dostępu: 16.07.2020).

[106] Ustawa z dnia 14 kwietnia 1937 r. w sprawie zmiany rozporządzenia Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 października 1933 r. o nadzwyczajnych komisjach rozjemczych do załatwiania zatargów zbiorowych pomiędzy pracodawcami a pracownikami w przemyśle i handlu, http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19370300226/O/D19370226.pdf (data dostępu: 16.07.2020).

o załatwianiu zatargów zbiorowych pomiędzy pracodawcami a pracownikami rolnymi z 28 marca 1919 roku istniały dwie ścieżki rozwiązywania zatargów w rolnictwie: przez inspektorów pracy lub przez komisje rozjemcze[107]. Miernikiem skuteczności działań komisji rozjemczych, rozstrzygających również przypadki indywidualne, był fakt wygaszenia strajków pracowników rolnych na przełomie lat dwudziestych i trzydziestych[108]. Stwierdzenie to ma swoją szczególną doniosłość, jeśli uwzględnimy, że Polska była w tym okresie przede wszystkim krajem rolniczym − chłopi stanowili 55 proc. społeczeństwa.

5. Ustawę o układach zbiorowych pracy z 14 kwietnia z 1937 roku[109], które stały się źródłem prawa pracy, wiążąc zarówno pracodawców, jak i wszystkich pracowników zakładów nimi objętych. W latach przedwojennych dotyczyło to ponad połowy robotników[110].
6. Komisję Ankietową Badania Warunków i Kosztów Produkcji działającą na podstawie rozporządzenia z 22 grudnia 1926 roku, składającą się z przedstawicieli izb handlowych i przemysłowych, centralnych organizacji przemysłu, handlu i finansów, związków zawodowych, izb rolniczych i producentów rolnych, centralnych organizacji spółdzielczych oraz ekspertów – praktyków i teoretyków życia gospodarczego[111]. Jej zadaniem było dostarczanie optymalnej wiedzy na potrzeby rządu w celu racjonalizacji produkcji i obniżania cen produktów. Komisja otrzymała szerokie uprawnienia umożliwiające dokonywanie badań terenowych w poszczególnych przedsiębiorstwach.

Pomimo że swoboda zrzeszania się w związkach zawodowych została mocno ograniczona rozporządzeniem z 27 października 1932 roku – Prawo o stowarzyszeniach[112], można powiedzieć, że instytucjonalne zręby dialogu społecznego posiadały solidne zakorzenienie instytucjonalne. Akceleratorem rozwoju instytucji był przede wszystkim kluczowy dla

---

[107] P. Grzebyk, *Zarys prawa zatargów zbiorowych pracy w Drugiej Rzeczypospolitej*, [w:] red. J. Żarnowski, *Państwo i społeczeństwo Drugiej Rzeczypospolitej*, Instytut Historii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2014, s. 243.
[108] T. Kozłowski, *Inspekcja pracy w Polsce w latach 1919−1939. Organizacja i działalność*, Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa 2019, s. 171.
[109] Ustawa z dnia 14 kwietnia 1937 r. o układach zbiorowych pracy, http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19370310242/O/D19370242.pdf (data dostępu: 16.07.2020).
[110] M. Szymański, *Dialog społeczny w II RP*, *op.cit.*, s. 77.
[111] Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 22 grudnia 1926 r. o ustanowieniu Komisji Ankietowej Badania Warunków i Kosztów Produkcji oraz Wymiany, http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19261270741/O/D19260741.pdf (data dostępu: 16.07.2020).
[112] Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 października 1937 r. – Prawo o stowarzyszeniach, http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19320940808/O/D19320808.pdf (data dostępu: 16.07.2020).

okresów wielkich przemian czynnik pracy i potrzeba zmniejszania skali społecznych napięć wynikających z masowej pauperyzacji. W czasie szczytu kryzysu bezrobocie w Polsce sięgało 40 proc.[113] Okres przyspieszonego rozwoju gospodarczego i rodzącej się państwowości skutkował − z jednej strony − wprowadzaniem rozwiązań kopiujących standardy państw zachodnich (powołanie Inspekcji Pracy), z drugiej strony − w większości odbywało się to na drodze szybkich aktów prawnych – głównie rozporządzeń. O ile w pierwszym okresie tempo i forma były zrozumiałe, o tyle w późniejszych latach wynikały z modelu politycznego przywództwa. Praktyka ta nasiliła się w okresie po przewrocie majowym dokonanym w 1926 roku poprzez politykę wydawania dekretów Prezydenta. Konstytucja z 1935 roku jednoznacznie wskazywała na autokratyczny charakter rządów w Polsce. Skupienie silnych uprawnień w ręku władzy wykonawczej, rządu i Prezydenta oraz ograniczenie kompetencji parlamentu, marginalizowanie opozycji parlamentarnej i polityczne prześladowania, niska tolerancja dla strajków i innych form protestów spowodowały odejście od ustroju demokracji parlamentarnej. Skutkowało to między innymi ograniczeniem swobody zrzeszania się oraz sankcjami więzienia za nawoływanie do strajku, publikowanie i kolportowanie materiałów z tym związanych, co zmniejszało siłę związków zawodowych.

W jednoznaczny sposób należy podkreślić, że kryzys demokracji, typowy dla tego okresu na całym świecie, nie służył budowaniu przyjaznego dialogu społecznego, a instytucje, które powinny wykorzystywać to narzędzie, nierzadko go pozorowały lub traktowały jedynie od strony formalnoprawnej. Dowodem tego stanu rzeczy jest liczba zabitych uczestników protestów. Jeśli szukać w tym okresie inspiracji dla dialogu społecznego, to trzeba jednoznacznie podkreślić fakt przygotowania solidnego gruntu z punktu widzenia rozwiązań korporacyjnych i reprezentacji partnerów społecznych o silnej legitymizacji z punktu widzenia wielkości reprezentowanych grup. Regulacje wypracowane w tym okresie traktować także można jako w wysokim stopniu uświadomione przekonanie o potencjale rozwojowym dla państwa tkwiącym w modelu rozjemczym dążącym do ugód indywidualnych i zbiorowych.

2.4.2. Odradzanie się instytucji dialogu społecznego po 1989 roku

Zdecydowana większość badaczy uznaje okres PRL za czas zdławienia dialogu społecznego. Poszczególne zapisy Konstytucji PRL z 1952 roku[114] o liczeniu się z trybem konsultacji

[113] N. Davis, *Serce Europy. Krótka historia Polski*, Aneks, Londyn 1995, s. 127.
[114] Konstytucja Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej uchwalona przez sejm ustawodawczy w dniu 22 lipca 1952 r., http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19520330232/O/D19520232.pdf (data dostępu: 17.07.2020).

społecznych, masami ludowymi, organizacjami związkowymi, politycznymi i spółdzielczymi potraktować można jako narzędzie uprzedmiotowiania poszczególnych grup i interesów społecznych. W związku z brakiem rozwiązań rynkowych i funkcjonowania zorganizowanych aktorów życia społecznego nie można mówić też o istnieniu dialogu korporacyjnego.

Pierwszym faktycznym krokiem w kierunku odradzania się instytucji dialogu społecznego było powstanie międzyzakładowych komitetów strajkowych, a następnie rejestracja NSZZ „Solidarność" i analizowane w tej rozprawie postulaty programowe oparte na godności człowieka, politycznym pluralizmie i wielu innych prawach obywatelskich. Pierwszą faktyczną instytucją o charakterze dialogicznym była Rada Społeczno-Gospodarcza przy Sejmie PRL, która pełniła rolę opiniotwórczo-konsultacyjną. Składała się ona ze 120−150 członków reprezentujących pracowników, załogi przedsiębiorstw rolnych, rolnicze spółdzielnie produkcyjne, związki zawodowe, organizacje rolników indywidualnych, a nawet stowarzyszenia twórcze i środowiska naukowe. Posiadała sporą autonomię jak na warunki PRL. Andrzej Ogonowski zaznacza, że uczestnicy jej prac czuli presję reprezentowanych przez siebie grup zawodowych, co szczególnie widoczne było w przypadku dużych zakładów pracy. Skutkowało to faktycznym procesem szerokich konsultacji społecznych w wielu środowiskach oraz dużą liczbą krytycznych opinii, które Rada przedstawiała wobec polityki rządu[115].

Rozwój dialogu społecznego na szeroką skalę wiąże się w Polsce z rozmowami Okrągłego Stołu i przemianami ustrojowymi. Nieubłaganą konsekwencją zmian ustrojowych oraz przyjętego przez polski rząd szybkiego tempa reform był głęboki kryzysy społeczny i ekonomiczny: wysoka stopa bezrobocia jako nowego zjawiska w polskich warunkach i spadek poziomu życia, wysoka inflacja, obniżenie płacy realnej, restrukturyzacja instytucji państwowych i zakładów pracy. Jak opisano wcześniej, rozpoczęte procesy prywatyzacyjne jako metoda przekształcania przedsiębiorstw w kierunku gospodarki rynkowej cieszyły się dużym poparciem społecznym. Jednocześnie wiązało się to z rosnącą liczbą załóg i ludzi doświadczających przemian bezpośrednio, co skutkowało niepokojami społecznymi i licznymi strajkami, które ogarniały kraj szczególnie w okresie letnim 1992 roku. Rosnąca presja społeczna doprowadziła do działań po stronie rządu i podjęcia współpracy z pracodawcami oraz związkami zawodowymi w celu sprawnej realizacji polityki prywatyzacyjnej. Rząd szukał środków na przyspieszanie procesów i włączanie załóg przedsiębiorstw w proces przekształceń własnościowych.

[115] A. Ogonowski, *Ewolucja instytucji dialogu społecznego w Polsce po 1989 roku. Studium ustrojowe*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2018, s. 74−75.

Jacek Kuroń, pełniący wówczas funkcję ministra pracy i polityki socjalnej, zaprosił do wspólnych rozmów reprezentacje 15 organizacji związkowych oraz organizacji pracodawców[116]. Powstał Pakt o przedsiębiorstwie państwowym w trakcie przekształcania, który podpisano 22 lutego 1993 roku w trzech wersjach – z NSZZ „Solidarność", a także z Ogólnopolskim Porozumieniem Związków Zawodowych i związkami poszczególnych branż, w tym: Federacją Związków Zawodowych Pracowników Polskich Kolei Państwowych, Federacją Związków Zawodowych Energetyków, Porozumieniem Związków Zawodowych Dozoru Górniczego „Kadra", Związkiem Zawodowym Inżynierów i Techników, Związkiem Zawodowym Maszynistów Kolejowych w Polsce, Związkiem Zawodowym Pracowników Komunikacji Miejskiej i Związkiem Zawodowym Przemysłu Elektromaszynowego. Po stronie pracodawców podpisywała go Konfederacja Pracodawców Polskich oraz minister pracy i polityki socjalnej[117].

Poszczególne protokoły różniły się od siebie. Rozbieżności dotyczyły stosunku do prywatyzacji. Protokół podpisany przez NSZZ „Solidarność" charakteryzuje się całościową aprobatą dla procesów prywatyzacyjnych. OPZZ odnosi się do niego z dystansem, akcentując potrzebę przezwyciężenia kryzysu i wypracowania strategii rozwoju społeczno-gospodarczego. Należy też pamiętać, że państwowe przedsiębiorstwa i jednostki budżetowe zatrudniały w tym okresie 55 proc. pracujących, skąd wynikała obiektywnie słaba pozycja i niski stopień reprezentatywności Konfederacji Pracodawców Polskich. Przełożyło się to na krótkowzroczność podpisanych porozumień i koncentrację na bieżących konfliktach[118]. Najważniejsze ustalenia paktu przedstawiono na rycinie 2.2.

Porozumienie to stanowiło pierwszy poważny krok na drodze instytucjonalnego dialogu społecznego pomimo braku regulacji ustawowych w tym zakresie. Ponownie głównymi czynnikami, które przyczyniły się do podjęcia wspólnych rozmów i poszukiwania drogi w formie rozwiązań korporacyjnych, były przede wszystkim kryzys gospodarczy skutkujący potężnymi napięciami społecznymi oraz podstawowe wolności obywatelskie, które umożliwiały – w przeciwieństwie do całego okresu PRL oraz połowy lat trzydziestych – szczerą artykulację grupo-

[116] M. Szymański, *Pakt o przedsiębiorstwie państwowym w trakcie przekształcania*, [w:] red. S. Adamczyk, B. Surdykowska, M. Szymański, *Przewodnik po dialogu społecznym*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", Warszawa 2018, s. 80.

[117] *Porozumienia społeczne w Polsce*, http://www.dialog.gov.pl/dialog-krajowy/porozumienia-spoleczne-w-polsce/ (data dostępu: 17.07.2020).

[118] W. Piotrowski, *Pakt o przedsiębiorstwie państwowym a potrzeba zmiany ustroju pracy w Polsce*, „Ruch Prawnicy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1993, nr 2, s. 5−6.

wych interesów. Charakterystyczną cechą tego okresu było rodzenie się organizacji reprezentujących pracodawców, zdecydowanie niedoważonych w okresie negocjowania Paktu.

Rycina 2.2. Główne ustalenia Paktu o przedsiębiorstwie państwowym w trakcie przekształcania
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Porozumienia społeczne w Polsce*, http://www.dialog.gov.pl/dialog-krajowy/porozumienia-spoleczne-w-polsce/ (data dostępu: 17.07.2020).

2.4.3. Trójstronna Komisja ds. Społeczno-Gospodarczych w latach 1994−2001

Kolejnym krokiem na drodze budowania instytucji dialogu społecznego było powołanie zasygnalizowanej w Pakcie Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych. Jej podstawę prawną stanowiła uchwała Rady Ministrów nr 7/94 z 15 lutego 1994 roku, zmodyfikowana następnie uchwałami nr 69 z 18 czerwca 1996 roku oraz nr 144 z 17 grudnia 1996 roku. Uczestnikami pracy Komisji zostali sygnatariusze Paktu, a w obradach brali udział także przedstawiciele Głównego Urzędu Statystycznego oraz Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, posiadając status obserwatorów[119].

[119] *Historia Komisji*, http://www.dialog.gov.pl/archiwum/trojstronna-komisja-ds-spoleczno-gospodarczych/historia-komisji/ (data dostępu: 17.07.2020).

Warto w tym miejscu podkreślić, że od 1992 roku działało w Polsce Biuro Krajowego Korespondenta Międzynarodowego Biura Pracy, jeden z organów Międzynarodowej Organizacji Pracy wspierającej rozwój modelu dialogu społecznego w Polsce[120].

W intencjach rządzących Trójstronna Komisja ds. Społeczno-Gospodarczych miała być instytucją tworzenia neokorporacyjnego modelu stosunków społecznych w Polsce. W początkowym okresie funkcja przewodniczącego pełniona była przez podsekretarza stanu w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej, któremu podlegała współpraca z partnerami społecznymi. W 1996 roku zmieniono uchwałę i przewodniczenie pracom Komisji powierzono ministrowi, dając mu jednocześnie prawo powoływania zespołów problemów złożonych z ekspertów oraz przedstawicieli środowisk społecznych i zawodowych również spoza partnerów Trójstronnej Komisji, wskazywania przewodniczących zespołów, zlecania potrzebnych w trakcie prac analiz i opinii.

Kompetencje Komisji obejmowały następujące zagadnienia: monitowanie procesów gospodarczych, ocena mechanizmów i instrumentów stosowanych w polityce społeczno-gospodarczej, formułowanie opinii, wniosków odnośnie do polityki społecznej i gospodarczej, uzgadnianie wysokości średniorocznych wskaźników wzrostu wynagrodzeń w państwowej sferze budżetowej. Jej uprawnienia wynikały też z innych ustaw dotyczących kształtowania wynagrodzeń w sferze budżetowej i nie tylko. Rekomendowała ponadto premierowi kandydatów do składu Komitetu Doradczego Urzędu Nadzoru nad Funduszami Emerytalnymi[121].

Kolejnymi przewodniczącymi Komisji byli Andrzej Bączkowski, a po jego śmierci Maciej Manicki (traktowany jako tymczasowy przewodniczący), Tadeusz Zieliński i Longin Komołowski. Wskazywanie nazwisk kierujących jej pracami jest o tyle znamienne, że Gardawski, analizując prace Komisji, proponuje periodyzację właśnie w oparciu o okresy przewodniczenia kolejnych ministrów. I tak Andrzej Bączkowski stał się w dużej mierze uosobieniem tworzącego się w Polsce zinstytucjonalizowanego dialogu społecznego. Okres jego przewodniczenia wspominany jest jako czas tytanicznych wysiłków na rzecz dążenia do porozumienia aktorów oraz budowania pozycji Trójstronnej Komisji w samym rządzie. Tadeusz Zieliński, reprezentujący rząd Sojuszu Lewicy Demokratycznej, uwikłany był w silny konflikt polityczny, a Komisja nie odznaczała się w tym okresie szczególną aktywnością, tworząc wrażenie narzędzia politycznego. Kierujący nią w późniejszym okresie Longin Komołowski, pomimo faktu wywodzenia się z NSZZ „Solidarność", otwarcie deklarował ode-

[120] I. Zakrzewska, *Systemowy dialog społeczny w wolnej Polsce w trzech odsłonach*, [w:] red. A. Zybała, *Polska w dialogu. Tradycja. Zmiany. Porównanie. Perspektywy*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", Warszawa 2016, s. 83.
[121] A. Ogonowski, *Ewolucja instytucji dialogu społecznego w Polsce…*, *op.cit.*, s. 84−85.

rwanie się od partykularnych interesów jednego aktora i grupy społecznej. Potwierdzeniem tego stanu rzeczy była silna krytyka ze strony OPZZ, który na pewien czas zawiesił swoje uczestnictwo w pracach, zarzucając przewodniczącemu zbytnie reprezentowanie interesów politycznych rządu i nieuwzględnianie w wystarczającym stopniu interesów społecznych. Cechą charakterystyczną rządów Komołowskiego było powoływanie w trybie *ad hoc* wielu grup roboczych zajmujących się określonymi problemami. Okres jego przewodniczenia znany był również z silnego osobistego zaangażowania w negocjacje toczone indywidualnie lub z wybranymi grupami rozmówców[122]. Szczególne miejsce przypisuje się Andrzejowi Bączkowskiemu, przedwcześnie zmarłemu pierwszemu przewodniczącemu, podkreślając jego szczególne cechy otwartości, skłonności do kompromisu, pracowitości, umiejętności komunikacyjnych, osobistej uczciwości i autentyzmu.

Również w 1992 roku decyzją ministra pracy i polityki społecznej powstało Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog" im. Andrzeja Bączkowskiego. Jego misją było tworzenie odpowiednich warunków służących mediacji i doradztwu, łagodzenie i rozwiązywanie konfliktów społecznych oraz wspieranie w zakresie organizacji pracy i dostarczania wiedzy partnerom społecznym[123]. Można powiedzieć, że był to pierwszy publiczny ośrodek ekspercki typu think tank wspierający systemowy dialog społeczny w Polsce, pełniący rolę miejsca spotkań, negocjacji, mediacji i platformy wymiany perspektyw aktorów o zróżnicowanych interesach.

Na lata 1994−2001 przypada także okres prac i uchwalania przez Zgromadzenie Narodowe Konstytucji RP, do której w art. 20, definiującym ustrój gospodarczy jako społeczną gospodarkę rynkową, wprowadzono dialog i współpracę partnerów społecznych obok zasady wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności. Bezpośrednie odniesienie do dialogu społecznego, wskazujące aksjologię ustroju politycznego, zapisane również zostało w preambule Konstytucji[124]. Wątek ten omówiono we wcześniejszej części rozprawy.

Analizując prace Trójstronnej Komisji, wskazać należy jej cztery główne słabości:

1. Rząd odgrywał w jej pracach rolę kluczową, a prace uzależnione były od agendy politycznej ekip rządzących. Strukturalnym zabezpieczeniem interesów rządu i podporządkowania sobie Komisji było obsadzenie w roli przewodniczącego jej prac ministra konstytucyjnego.

---

[122] J. Gardawski, *Dialog społeczny w Polsce. Teoria, historia, praktyka*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej i Katedra Socjologii Ekonomicznej Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009, s. 148−156.
[123] I. Zakrzewska, *Systemowy dialog społeczny…*, *op.cit.*, s. 84.
[124] Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19970780483/U/D19970483Lj.pdf (data dostępu: 17.07.2020).

2. Brak myślenia w kategoriach szerszego dialogu obywatelskiego angażującego inne środowiska i organizacje społeczne niż reprezentowane w dialogu przemysłowym.
3. Niespełnianie kryteriów faktycznych rozwiązań korporatystycznych wskutek słabego stopnia rozwoju i zorganizowania partnerów społecznych oraz niewielkiej liczby ponadzakładowych układów zbiorowych.
4. Niska ranga i status prawny Trójstronnej Komisji opierającej się jedynie na uchwale rady ministrów, co nie sprzyjało długookresowej stabilizacji budowania instytucji.

Jednocześnie nie da się zaprzeczyć, że pomimo wielu słabości powstanie i funkcjonowanie Komisji było poważnym krokiem na drodze rozwoju instytucji dialogu społecznego. Można też zaryzykować twierdzenie, że gdyby nie jej aktywność skupiająca uwagę zorganizowanych grup społecznych i polityków być może w Konstytucji RP nie znalazłyby się zapisy wprost odnoszące się do dialogu i partnerstwa społecznego. Wiadomo, że w pracach Komisji Konstytucyjnej Zgromadzenia Narodowego żywo dyskutowany był temat konstytucyjnego zabezpieczenia dialogu aktorów społeczno-ekonomicznych. Oceniając funkcjonowanie Trójstronnej Komisji, należy również pamiętać o stanie przed rokiem 1994, kiedy prace nad pierwszym paktem odbywały się wyłącznie w oparciu o wolę ministra pracy i polityki społecznej oraz przedstawicieli organizacji związkowych i jednej organizacji pracodawców.

2.4.4. Trójstronna Komisja ds. Społeczno-Gospodarczych w latach 2001−2015

Kolejny etap rozwoju Komisji związany był z wejściem w życie ustawy z dnia 6 lipca 2001 roku o Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego. W art. 1 czytamy, że Komisja „stanowi forum dialogu społecznego prowadzonego dla godzenia interesów pracowników, interesów pracodawców oraz dobra publicznego", a celem jej funkcjonowania jest dążenia do utrzymywania pokoju społecznego[125]. Posiadała też szerokie kompetencje prowadzenia dialogu w zakresie wynagrodzeń i świadczeń społecznych, ale także wszelkich innych spraw społeczno-ekonomicznych. W jej skład wchodzili przedstawiciele rządu wskazywani przez Prezesa Rady Ministrów w liczbie określanej również przez niego. Przewodniczącego wyznaczał też premier spośród przedstawicieli rządu w Komisji. Strona pracowników reprezentowana była przez następujące organizacje: NSZZ „Solidarność", OPZZ i Forum Związków Zawodowych, a pracodawców przez: Business Center Club (BCC), Konfederację Pracodawców Polskich (KPP),

[125] Ustawa z dnia 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego, http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20011001080/T/D20011080L.pdf (data dostępu: 17.07.2020).

Polską Konfederację Pracodawców Prywatnych „Lewiatan" (PKPP) i Związek Rzemiosła Polskiego (ZRP). Żeby zostać organizacją reprezentatywną należało spełnić liczebne kryterium przekraczające 300 tysięcy pracowników (w przypadku pracodawców) i członków (w przypadku związków zawodowych) oraz prowadzić działalność ogólnokrajową. Obie strony mogły zapraszać do pracy Komisji z głosem doradczym mniejsze organizacje niespełniające kryterium liczebnego. Komisja funkcjonowała w formule dwustronnej oraz powoływała zespoły problemowe. Kluczowym organem było Posiedzenie Plenarne Komisji Trójstronnej. Strona rządowa powoływała ponadto z głosem doradczym przedstawicieli NBP, GUS, a także – według woli rządzących – przedstawicieli samorządu terytorialnego i innych organizacji społecznych. Istotne znaczenie miał fakt, że uczestnicy prac zespołów problemowych nie musieli być członkami Komisji.

Funkcjonowało dziewięć zespołów do spraw: prawa pracy i układów zbiorowych, budżetu, wynagrodzeń i świadczeń socjalnych, ubezpieczeń społecznych, polityki gospodarczej i rynku pracy, rozwoju dialogu społecznego, usług publicznych, współpracy z MOP, funduszy strukturalnych, Zrewidowanej Europejskiej Karty Społecznej[126]. Na czele Komisji w latach 2001−2015 stało siedmiu przewodniczących: Jerzy Hausner – SLD (2001−2005), Jacek Piechota – SLD (2005), Krzysztof Michałkiewicz − PiS (2005−2006), Anna Kalata – PiS, Samoobrona, LPR (2006−2007), Joanna Kluzik-Rostkowska − PiS (2007), Waldemar Pawlak – PO, PSL (2007−2011), Władysław Kosiniak-Kamysz – PO, PSL (2012−2015).

Dużą nowością była wola ustawodawcy o decentralizacji dialogu społecznego i powoływaniu Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego (WKDS). Jedną z motywacji był trwający proces przystępowania Polski do UE i położenie nacisku na podmiotowość regionalną[127]. W pracach WKDS uczestniczyli przedstawiciele strony rządowej (wojewody), samorządu terytorialnego oraz reprezentatywnych organizacji związkowych i pracodawców. Początek prac WKDS był umiarkowanie udany. Nie posiadały one mocnego i precyzyjnego mandatu, dlatego ustawę dwukrotnie znowelizowano. Ostatecznie powstało 16 WKDS o sporych kompetencjach, w tym: zawieranie wzajemnych porozumień, zajmowanie się sprawami regionalnymi przekazywanymi przez Trójstronną Komisję, przedstawianie przez marszałka województwa projektu strategii rozwoju na wniosek partnerów społecznych[128]. Według wyników badań przeprowadzonych wśród uczestników prac WKDS, które zaprezentowano w Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog" w 2017 roku, tylko

[126] *Trójstronna Komisja ds. Społeczno-Gospodarczych*, http://www.dialog.gov.pl/archiwum/trojstronna-komisja--ds-spoleczno-gospodarczych/ (data dostępu: 17.07.2020).
[127] J. Męcina, *Dialog społeczny w Polsce a integracja z Unią Europejską*, Instytut Polityki Społecznej Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 47.
[128] *Ibidem*, s. 61.

15 proc. respondentów uważa, że wpływ na decyzje samorządowe Komisji był duży, 48 proc. oceniło go jako umiarkowany, a 37 proc. − jako mały. Z kolei wpływ WKDS na decyzje rządu oceniany był jako zdecydowanie mały przez 34,2 proc. badanych, umiarkowany – 39,6 proc., zdecydowanie mały – 34,2 proc., a jako duży odpowiadało 3,6 proc.[129]

Oparcie Trójstronnej Komisji na odrębnej ustawie oraz stworzenie rozwiązań dla regionalnego dialogu społecznego to był przełom i niewątpliwy sygnał wzrostu świadomości wagi tej instytucji. Biorąc za miarę dojrzałości oficjalne dokumenty przygotowywane w tym okresie przez rząd, ze szczególną uwagą warto pochylić się nad programem *Zasady dialogu społecznego* przyjętym przez Radę Ministrów 22 października 2002 roku. Znajdują się w nim zapisy określające przestrzeń instytucjonalnego dialogu społecznego i obywatelskiego. Za ten ostatni uznany został dialog dotyczący „głównie organizacji obywatelskich – stowarzyszeń, fundacji, działających na rzecz istotnych interesów społecznych oraz interesu publicznego"[130]. Przede wszystkim jednak w dokumencie zaprezentowano szerokie rozumienie dialogu społecznego i partnerów społecznych. Powiązano go z przedstawicielami „środowisk społecznych istotnych dla funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego i Państwa, które działają w oparciu o różne podstawy prawne, mają różne uprawnienia i cele działania. Mimo tego zróżnicowania partnerzy ci stanowią, obok partii politycznych, społeczną podstawę demokracji"[131]. W dalszych częściach przybliża nie tylko aspekty prawne związane z funkcjonowaniem Trójstronnej Komisji, ale przede wszystkim wskazuje na wagę metody dialogu dla istnienia demokracji, definiuje formy dialogu i niezbędne warunki, jakie muszą być spełnione do jego zaistnienia (np. niezależność stron, waga instytucji).

Na okres działania Trójstronnej Komisji przypadł też kryzys finansowy 2008 roku. W końcu 2008 i pierwszej połowie 2009 roku przedsiębiorstwa znacząco ograniczyły swoje moce produkcyjne, a w ślad za tym nastąpiły redukcje załóg, wzrosło bezrobocie i zadłużenie obywateli, którzy zaciągnęli kredyty w walutach obcych. Jednym z większych osiągnięć Trójstronnej Komisji było wypracowanie trzynastopunktowego paktu antykryzysowego zaakceptowanego przez premiera Donalda Tuska, który zawierał między innymi program pomocy dla najuboższych rodzin, zwolnienie z podatku dochodowego od osób fizycznych

---

[129] M. Szymański, *Dialog społeczny na poziomie regionalnym – wojewódzkie rady dialogu społecznego*, [w:] red. S. Adamczyk, B. Surdykowska, M. Szymański, *Przewodnik po dialogu społecznym*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", Warszawa 2018, s. 109.

[130] *Zasady dialogu społecznego. Dokument programowy rządu przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 22 października 2002 r.*, s. 3, http://ofop.eu/sites/ofop.eu/files/biblioteka-pliki/zasady_dialogu_spolecznego_0.pdf (data dostępu: 18.07.2020).

[131] *Ibidem*.

bonów towarowych, wypracowanie sposobu wzrostu wynagrodzenia do poziomu 50 proc. przeciętnego wynagrodzenia, przyspieszenie amortyzacji. Jego konsekwencją było przyjęcie ustawy zawierającej sześć kluczowych punktów: dwunastomiesięczny okres rozliczeniowy, możliwość ustalenia indywidualnego rozkładu pracy dla pracowników, elastyczny czas pracy, ograniczenie stosowania umów na czas określony, uruchomienie zakładowego funduszu szkoleniowego, subsydiowanie zatrudnienia ratującego przed zwolnieniami grupowymi[132]. Niektóre elementy paktu nie zostały zrealizowane przez rząd, w tym zwolnienie z podatku dochodowego od osób fizycznych bonów towarowych oraz mechanizm wzrostu wynagrodzeń. Spowodowało to duże napięcie w relacjach między partnerami społecznymi. Strona rządowa odrzucała kolejne propozycje uzupełniające, włącznie z ustaleniem płacy minimalnej w 2011 roku. Rada Ministrów dążyła też do ograniczenia roli konsultacji społecznych, co tylko potęgowało konflikt ekipy rządzącej z Trójstronną Komisją, stawiając także w złym położeniu przewodniczącego Waldemara Pawlaka, lidera koalicyjnego PSL[133].

Od 2011 roku Polska objęta została przez Komisję Europejską procedurą nadmiernego deficytu, co zaostrzało jeszcze bardziej dyscyplinę wydatków publicznych. Silną pozycję w rządzie posiadał minister finansów Jacek Rostowski o deklarowanych powszechnie przekonaniach neoliberalnych. Zamrożono płace w sferze budżetowej, a rząd zapowiedział też reformę emerytalną, którą wprowadził w 2012 roku. Do tego doszedł problem uelastycznienia czasu pracy stanowiący główny powód zawieszenia uczestnictwa przedstawicieli związków zawodowych w pracach Trójstronnej Komisji oraz komisji wojewódzkich. Kryzys sprawił, że przez kolejne dwa lata poszukiwano rozwiązania na wyjście z impasu. W mediacje między rządem a stroną pracowniczą włączał się prezydent Bronisław Komorowski. Po długim okresie stagnacji partnerzy rozmów ustalili potrzebę powołania Rady Dialogu Społecznego o wzmocnionych kompetencjach wobec jej instytucjonalnych poprzedniczek[134].

Podsumowując okres funkcjonowania Trójstronnej Komisji, należy podkreślić zdecydowanie pozytywny charakter rozszerzania zakresu i budowania instytucji dialogu społecznego również na poziomie regionalnym. Sygnałem dostrzegania potencjalnej potrzeby włączania do dyskusji innych środowisk jest zapis umożliwiający prezydium Rady zapraszanie do prac – choć jedynie z głosem doradczym i opiniującym − przedstawicieli organizacji pozarządowych i samorządu

---

[132] A. Stępniak-Kucharska, *Pakiet antykryzysowy jako instrument wspierania rynku pracy i przedsiębiorców*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica" 2011, nr 248, s. 293.
[133] M. Olejnik, *Trójstronna Komisja ds. Społeczno-Gospodarczych w latach 2001−2011. Funkcjonowanie i analiza skuteczności*, [w:] red. R. Wiszniowski, *Inercja czy rozwój dialogu społecznego w Polsce? Generalia i detale*, Związek Pracodawców Polska Miedź i Towarzystwo Edukacji Obywatelskiej we Wrocławiu, Lubin 2012, s. 97−99.
[134] I. Zakrzewska, *Systemowy dialog społeczny…*, *op.cit.*, s. 96−97.

terytorialnego. Praktyka tego okresu wydawała się nieco odmienna. Jako pozytywny przykład politycznej woli wprowadzenia form dialogu obywatelskiego podawana była zapowiedź konsultacji społecznych wokół Narodowego Planu Rozwoju 2007−2013 (NPR) autorstwa wicepremiera Jerzego Hausnera. Podkreślano chęć wzmocnienia samorządów i optymalne odpolitycznienie procesu jego przygotowywania. Powołano do życia specjalną stronę internetową, która miała służyć konsultacjom z różnymi środowiskami społecznymi i zawodowymi. Zamieszczanie danych wyłącznie na stronach administracji ocenione zostało przez ekspertów Instytutu Spraw Publicznych (ISP) jako informowanie odbiorców już zaangażowanych w tworzenie planu[135].

Dodatkowo dała się zauważyć kolejna cecha odnosząca się do modelu politycznego przywództwa. NPR przygotowywany był przez rząd Marka Belki reprezentujący SLD. Po wyborach 2005 roku, kiedy premierem został Kazimierzem Marcinkiewicz, odrzucił go i nie wyjaśnił zaangażowanym w niego partnerom społecznym powodów swojej decyzji. Nie jest to praktyka zaskakująca w polskich warunkach, w których wynik wyborczy traktuje się jako ostateczną i wystarczającą legitymację społeczną, a prace poprzedników zazwyczaj nie zostają podjęte przez następców wywodzących się z innych obozów politycznych. Zdziwienie budzi brak obecności reprezentacji organizacji rolniczych, co wskazywane jest jako poważna niekonsekwencja trwająca od początku lat dziewięćdziesiątych.

Jako kluczowe mankamenty dialogu społecznego i obywatelskiego autorzy raportu ISP wymieniają między innymi:

1. Niską efektywność w realizowaniu polityk publicznych, czego przykładem były prace nad NPR.
2. Niewłaściwe ramy organizacyjne umożliwiające łatwe blokowanie rozmów.
3. Zwiększanie legitymizacji społecznej partnerów jako podstawowy cel uczestniczenia w pracach Trójstronnej Komisji. Również rząd, negocjując z partnerami społecznymi, realizował inne niż deklarowane cele społeczne. Sam fakt zaangażowania w dialog, szczególnie po stronie rządowej, wynikał z chęci budowania krótkookresowego wizerunku.
4. Wysoki stopień upolitycznienia i przenoszenie konfliktów partyjnych na grunt Trójstronnej Komisji. W polskich warunkach nie można nie zauważyć politycznej funkcji dwóch dużych central związkowych, które stawały się wielokrotnie instrumentami partii politycznych – OPZZ (partii lewicowych) i NSZZ „Solidarność" (partii prawicowych)[136].

---

[135] M. Fałkowski, T.G. Grosse, O. Pucek, *Dialog społeczny i obywatelski w Polsce 2002−2005*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2006, s. 98.
[136] *Ibidem*, s. 9−12.

Jedno z najpoważniejszych wyzwań dla dialogu społecznego związane jest z faktycznym kryzysem reprezentatywności. Pomimo zwiększania się liczby organizacji ustawa przewidywała jedynie kryterium ilościowe. Nie uwzględniała skali koncentracji oraz specyfiki działania poszczególnych stron. Okazuje się, że pod względem metody działania i autonomii partnerzy społeczni byli mało scentralizowani, a organizacje do nich należące posiadały dużą autonomię decyzyjną. Taki stan rzeczy ograniczał podmioty nadrzędne i powodował, że tylko częściowo reprezentowały one stanowisko całej strony społecznej. Ponadto problemem był także liczebny udział w organizacjach zarówno po stronie pracodawców, jak i pracowników. Najbardziej widoczny spadek członków w latach 1991−2008 odnotowały związki zawodowe (z 28 do 16 proc.)[137]. Przy braku twardego mechanizmu włączania do prac przedstawicieli innych stron skutkowało to niską legitymizacją społeczną dla samej instytucji i jej aktywności.

Odrębną barierą dla rozwoju dialogu był sposób zarządzania wiedzą. W ocenie Stanisławy Golinowskiej o ile na początku lat dziewięćdziesiątych wielu pracowników naukowych angażowało się w przemiany ustrojowe, wchodząc w role polityczne, urzędnicze lub wspierając swoją ekspertyzą powstające ośrodki eksperckie (think tanki), o tyle w późniejszych latach relacja między światem nauki i polityką społeczno-gospodarczą została rozluźniona. Z tej perspektywy symboliczne było rozwiązanie w 2005 roku Rady Społeczno-Gospodarczej działającej przy Kancelarii Premiera[138]. Na zbliżony problem zwraca uwagę Zybała, wskazując na brak ukształtowania się modelu debaty publicznej na wystarczającym merytorycznie poziomie. Przyczyn tej sytuacji upatruje w braku właściwej infrastruktury składającej się z think tanków dostarczających wiedzę i analizę poszczególnych polityk publicznych. Bariery te związane są z utożsamianiem ról eksperckich z promocyjnymi i wizerunkowymi, co obniża rangę pracy wykonywanej przez specjalistów. Występuje też widoczny dystans nie tylko polityków wobec ekspertów zewnętrznych, ale również aparatu urzędniczego, którego przedstawiciele ufają wyłącznie wiedzy powstającej w agendach rządowych[139].

Nawiązując do powyższych spostrzeżeń, należy dodać, że głównym czynnikiem hamującym dialog społeczny i prowadzącym do jego paraliżu od 2013 roku był dominujący styl politycznego przywództwa i instrumentalne traktowanie instytucji.

---

[137] S. Krupnik, A. Otręba, D. Szklarczyk, *Siedem tez o dialogu społecznym w Polsce*, „Zarządzanie Publiczne" 2009, nr 3(9), s. 41−42.

[138] S. Golinowska, *Jak badać przemiany społeczne i jak prowadzić politykę społeczną. Problemy i dylematy nie tylko własne*, [w:] red. M. Bednarski, Z. Wiśniewski, *Polityka społeczna w Polsce. Osiągnięcia i wyzwania*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog" – Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2018, s. 192.

[139] A. Zybała, *System wsparcia eksperckiego dla uczestników dialogu społecznego w Polsce*, [w:] red. A. Zybała, *W kierunku dialogu opartego na wiedzy*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego, Warszawa 2009, s. 28−29.

Z punktu widzenia deklaracji publicznych wobec dialogu w wymiarze aksjologicznym oraz prawnym Polska wykonała duży postęp. Wspomnieć wystarczy odwołanie do dialogu w preambule do Konstytucji i ustanowienie z niej jednej z reguł ustrojowej zasady SGR. W wymiarze stanowionego prawa ranga podstawy prawnej dla działania Trójstronnej Komisji została wzmocniona i po raz pierwszy stworzono komplementarne wobec niej ciała regionalne, a ponadto w dokumentach rządowych pojawiła się potrzeba rozwijania wraz z Trójstronną Komisją dialogu obywatelskiego. Jednocześnie jako instytucja Komisja posiadała mocno ograniczoną autonomię i realizowała w ogromnej mierze cele stawiane przez poszczególne rządy. Jej struktura organizacyjna i kierownicza podporządkowana była polityce rządu (premier wyznaczał przewodniczącego i nieograniczoną liczbę przedstawicieli rządu). Sygnalizowany rozdźwięk między rozwojem instytucji w wymiarze formalnym i jej faktycznym traktowaniem, używaniem przez uczestników do budowania wizerunku i zwiększania społecznego poparcia przy jednoczesnym braku systemowej komunikacji z ekspertami zewnętrznymi spowodował, że w poważnym stopniu dialog społeczny był – używając sformułowania Davida Osta – iluzoryczny[140] lub fasadowy.

2.5. Polityczny kontekst kadencji 2015−2019

Jak wykazano we wcześniejszych podrozdziałach, fundamentalny wpływ na funkcjonowanie instytucji dialogu społecznego ma kultura polityczna oraz model przywództwa reprezentowany przez określone siły polityczne, znajdujący też swoje odzwierciedlenie w politykach publicznych państwa. Próbując odpowiedzieć na pytanie, jaki model przywództwa charakteryzował VII kadencję sejmu w latach 2015−2019, oraz – szerzej – szukając uwarunkowań kulturowych, syntetycznej analizie poddano wybrane aspekty dystynktywne metody działania rządzącego wówczas obozu. Wcześniej jednak zaprezentowane zostaną charakterystyczne elementy tła społecznego stanowiącego kluczowe uwarunkowanie zachowań politycznych. Obraz całości oparty został przede wszystkim na źródłach badań i analiz prowadzonych przez ośrodki eksperckie (think tanki), dyskursie publicystycznym oraz dokumentach rządowych i programach partii rządzącej.

[140] D. Ost, *Illusory Corporatism in Eastern Europe: Neoliberal Tripartism and Postcommunist Class Identities*, s. 92, http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KES/struktura/IFSISE/Documents/6_David_Ost_Illusory_Corporatism_in_Eastern_Europe_Neoliberal_Tripartism_and_Postcommunist_Class_Identities.pdf (data dostępu: 18.07.2020).

2.5.1. Społeczne tło procesów politycznych

Opisując sytuację polityczną, nie sposób nie uwzględnić wzajemnych interakcji, jakie zachodzą między społeczną kondycją a dominującym modelem przywództwa. Stan kapitału społecznego, niski poziom zaufania, partycypacja pracownicza, zaangażowanie w organizacje obywatelskie i relatywnie niski poziom umiejętności obywatelskich zostały scharakteryzowane w poprzednich częściach pracy. Nakreślono też teoretyczne ramy poszukiwania przyczyn takiego stanu rzeczy w postaci teorii traumy społeczno-kulturowej, kodów kulturowych czy wyraźnego w przestrzeni publicznej zespołu przekonań nazywanych społecznym darwinizmem. Aby uzupełnić ten obraz, przytoczone zostaną niepokojące zjawiska społeczne wyraźnie obecne w debacie publicznej po 2015 roku: polaryzacja społeczno-polityczna i radykalizacja języka, a także dyskusja wokół postaw demokratycznych w polskim społeczeństwie.

Polaryzacja polityczna powiązana jest z postrzeganiem konfliktu społecznego w Polsce. W międzynarodowym badaniu przeprowadzonym przez IPSOS na zlecenie BBC w 27 krajach Polska zajęła ósme miejsce. Aż 84 proc. badanych zgodziło się z przekonaniem, że kraj jest podzielony. Lokowało nas to zaraz za Węgrami i Wielką Brytanią po decyzjach wobec brexitu. Dwie trzecie respondentów przyznało również, że siła podziałów społecznych w ostatnich dziesięciu latach wzrosła. Tyle samo ankietowanych uważa, że podziały społeczne bazują na różnicach politycznych, co stawia nas na drugiej pozycji, po Argentynie. Kolejny rodzaj konfliktu, na który wskazują badani, ma charakter tożsamościowy i częściowo dotyczy stosunku do imigrantów oraz kwestii etnicznych. Autorzy opracowania Pracowni Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia" wyróżniają konflikty realne (bazowe), czyli ekonomiczne, pokoleniowe, między miastem i wsią, oraz symboliczne, do których zaliczają kategorie konfliktu politycznego i tożsamościowego[141]. Podział ten odzwierciedlony został w polaryzacji politycznej, w której samodzielne rządy PiS przeciwstawiane są opozycji traktowanej przez rządzących – pomimo jej zróżnicowania − jako jeden blok.

Symbolicznym początkiem budowania tej polaryzacji były wybory w 2005 roku i narzucenie w komunikacji politycznej podziału na „Polskę liberalną" reprezentowaną przez Platformę Obywatelską i „Polskę solidarną", której emanacją miało być Prawo i Sprawiedliwość. W opinii Piotra Obacza charakterystyczne dla tego podziału jest to, że jest on wynikiem konkurencji między dwiema partiami prawicowymi odwołującymi się do dziedzictwa „Solidarności", które przyjęły na siebie role liberalne i konserwatywno-narodowe. Podział znalazł swoje odzwier-

[141] J. Herbst, J. Grzeszak, W. Surała, *Polaryzacja i radykalizacja społeczeństwa w Polsce*, Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia", Warszawa 2019, s. 10 (materiały własne).

ciedlenie w ich programach politycznych definiujących rolę państwa, samorządu oraz gospodarki. Badacz wymienia trzy wymiary konfliktu:

- empiryczny − mierzalny społecznie,
- normatywny – odnoszący się do aksjologii,
- organizacyjny – w postaci politycznych reprezentacji[142].

Głębokie społeczne zakorzenienie polaryzacji politycznej wykazał raport z badań przeprowadzonych w 2019 roku przez Centrum Badań nad Uprzedzeniami. Stwierdza on, że zwolennicy obydwu partii stosują opisaną w pierwszym rozdziale metodę dehumanizacji[143]. Była ona motywowana przewidywaniem, że grupa przeciwna czyni podobnie[144].

Związek między polaryzacją polityczną a radykalizacją języka wymaga szerokich badań. Choć wydany w 2017 roku raport *Mowa nienawiści, mowa pogardy* skupia się na uchodźcach, muzułmanach i innych mniejszościach, to daje też pewne tropy do odczytania języka używanego w domenie publicznej. Autorzy odnotowują wzrost obraźliwego języka w odniesieniu do większości badanych grup, a w największym stopniu do Żydów, muzułmanów i Ukraińców[145]. Do kontaktu z językiem o charakterze przemocowym dochodzi przede wszystkim w internecie (deklarowało tak 95,6 proc. osób młodych i 54,3 proc. dorosłych), telewizji (65,8 proc. młodych, 77,9 proc. dorosłych), w trakcie prywatnych rozmów z innymi ludźmi (75,2 proc. młodych, 64,7 proc. dorosłych). Przy czym mowa nienawiści obecna w internecie odnotowuje tendencję rosnącą[146].

Ostatnie ze zjawisk opisywanych w tej części jako społeczne tło dla lat 2015−2019 wynika z szerokiej dyskusji wokół problemu fali populizmu w demokracjach zachodnich. Populizm opiera się na trzech składowych: idealizacji ludu, demagogicznej komunikacji z wyborcami (odwoływanie się do emocji, składanie obietnic niemożliwych do spełnienia) oraz kwestionowaniu ładu instytucjonalnego danego systemu politycznego (antyelityzm)[147]. Instytut Spraw Publicznych do debaty nad polskim populizmem wprowadził pojęcie „trybalizmu" [148], który objawia się przez

---

[142] P. Obacz, *Podział „Polska solidarna – Polska liberalna" w świetle wybranych koncepcji pluralizmu politycznego*, Libron, Kraków 2018, s. 231−232.

[143] P. Górska, *Polaryzacja polityczna w Polsce. Jak bardzo jesteśmy podzieleni?*, Centrum Badań nad Uprzedzeniami, Warszawa 2019, s. 2.

[144] Interesujący z badawczego punktu widzenia jest fakt, że zwolennicy PiS mieli częstsze kontakty ze zwolennikami PO niż odwrotnie. W gronie zwolenników PiS częstszy kontakt z grupą o przeciwnych przekonaniach politycznych wiązał się z cieplejszymi uczuciami żywionymi wobec nich, wyższym zaufaniem i niższym poziomem dehumanizacji. Efekt kontaktu bezpośredniego z grupą przeciwną w gronie zwolenników PO był znacznie mniejszy i wiązł się z wyższym zaufaniem w gronie osób, które nie postrzegały podziału w charakterze moralnym.

[145] M. Bilewicz, D. Bulska, K. Hansen, W. Soral, A. Świderska, *Mowa nienawiści, mowa pogardy. Raport z badania przemocy werbalnej wobec grup mniejszościowych*, Centrum Badań nad Uprzedzeniami, Warszawa 2017, s. 44.

[146] *Ibidem*, s. 35, 55.

[147] M. Marczewska-Rytko, *Teoretyczne aspekty współczesnego populizmu*, „Krakowskie Studia Międzynarodowe" 2001, nr 4, s. 21.

[148] P. Krekó, C. Molnár, A. Juhász, J. Kucharczyk, F. Pazderski, *Więcej niż populizm: zjawisko trybalizmu na Węgrzech i w Polsce*, Political Capital, Budapeszt 2018, s. 12−13.

połączenie manichejskiej narracji o świecie i autorytaryzmu pokładającego ufność w silnych przywódcach i do pewnego stopnia akceptującego przemoc. Zjawisku temu sprzyja polityczna polaryzacja oraz niski poziom zaufania do osób oraz instytucji. W Polsce 15 proc. badanych to zwolennicy trybalizmu (dla porównania – na Węgrzech 10 proc.), przy czym 20 proc. z tej grupy akceptuje użycie przemocy do osiągnięcia celów, rzadziej uczestniczy w wyborach. Spośród zwolenników trybalizmu 23 proc. popierało PiS (także 23 proc. zwolenników PiS reprezentowało przekonania inkluzywne), 7 proc. − PO, 4 proc. − Nowoczesną, 1 proc. − Kukiz'15. Aż 35 proc. badanych uznało, że przy podejmowaniu ważnych decyzji lepiej jest oddać je w ręce silnego przywódcy niż polityków wybieranych w wyborach (na Węgrzech − 26 proc.), a 14 proc. dopuszcza użycie przemocy, gdy konieczne jest osiągnięcie ważnych celów (na Węgrzech − 11 proc.)[149].

2.5.2. Dystynktywne cechy obozu rządzącego w latach 2015−2019

Przechodząc do zarysowania głównych cech sytuacji politycznej powstałej po 2015 roku, należy zacząć od faktu, że wybory parlamentarne, które odbyły się 25 października 2015 roku, wygrała partia Prawo i Sprawiedliwość, zdobywając 37,58 proc. głosów i uzyskując 235 mandatów w Sejmie oraz 61 mandatów w Senacie. Rozkład wyników przedstawiono w tabeli 2.5.

Tabela 2.5. Wyniki wyborów parlamentarnych w 2015 roku dla 10 największych komitetów wyborczych

Partia	Mandaty	Procent	Senat mandaty
PiS	235	37,58	61
PO	138	24,09	34
Kukiz'15	42	8,81	
Nowoczesna R. Petru	28	7,60	
Zjednoczona Lewica SLD+TR+PPS+Zieloni	0	7,55	
PSL	16	5,13	1
KORWiN	0	4,76	
Partia Razem	0	3,62	
KWW Zbigniewa Stonogi	0	0,28	
KWW Mniejszość Niemiecka	1	0,18	
Niezrzeszeni			8

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Wyniki wyborów do Sejmu RP*, https://parlament2015.pkw.gov.pl/349_Wyniki_Sejm.html (data dostępu: 19.07.2020).

Ponieważ Zjednoczona Lewica nie przekroczyła progu wyborczego, przy obowiązującej metodzie liczenia głosów D'Hondta kierowane przez Jarosława Kaczyńskiego Prawo i Spra-

[149] *Ibidem*, s. 46, 53.

wiedliwość osiągnęło zdecydowaną większość parlamentarną, tworząc samodzielny rząd i powierzając funkcję premiera Beacie Szydło, a następnie w 2017 roku Mateuszowi Morawieckiemu, który od 2015 roku pełnił funkcję wicepremiera ds. gospodarczych i ministra rozwoju, a także – okresowo – ministra finansów. Częścią Komitetu Wyborczego PiS były również mniejsze ugrupowania: Solidarna Polska Zbigniewa Ziobry i Porozumienie Jarosława Gowina.

Sytuacja zaistniała po wyborach była unikalna. Pierwszy raz po 1989 roku jeden obóz polityczny zdołał osiągnąć większość parlamentarną i rządzić samodzielnie. Było to także niekwestionowane zwycięstwo po prawej stronie sceny politycznej, uprzednio rozdrobnionej, odwołującej się do tradycji pierwszej „Solidarności". Patrząc retrospektywnie, można wymienić kilka szczególnie wyróżniających się cech przywództwa politycznego i rządów PiS wynikających z przyjętej metody rządzenia. Są nimi: stosunek do instytucji, procedur, centralizacji i decentralizacji, społeczeństwa oraz rola lidera politycznego.

W kwestii stosunku do instytucji PiS prezentował daleko idący krytycyzm wobec zastanego porządku, wprowadzając głębokie zmiany instytucjonalne. W spółkach Skarbu Państwa w pierwszych trzech latach zwolniono prawie siedem tysięcy osób, a przedsiębiorstwa dostawały nowe kierownictwa średnio co dwadzieścia dni[150]. Duża skala zmian dotknęła również administrację państwową. W szybkim tempie wymieniono zarządzających wszystkich istotnych instytucji publicznych, także konstytucyjnych, takich jak Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji. Rozwiązano Ministerstwo Skarbu Państwa, powołano wiele nowych podmiotów, w tym Radę Mediów Narodowych[151], której przyznano uprawnienia powoływania prezesów mediów publicznych, a także Narodowy Instytut Wolności − Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego (NIW−CRSO), w którego kompetencji znajduje się wspieranie społeczeństwa obywatelskiego poprzez organizację konkursów grantowych przeznaczonych dla sektora pozarządowego[152].

Najbardziej spektakularne zmiany dotyczyły reformy wymiaru sprawiedliwości. Rolę prokuratora generalnego ponownie powierzono ministrowi sprawiedliwości, kilkakrotnie zmieniano ustawę o Trybunale Konstytucyjnym (TK) oraz powoływaniu nowych sędziów TK, a ponadto zmodyfikowano model wyboru składu Krajowej Rady Sądownictwa (KRS), co umożliwiło dokonywanie zmian w poszczególnych izbach Sądu Najwyższego (SN). Doszło również do próby zmiany Pierwszego Prezesa oraz prawie trzydziestu sędziów SN. Część politycznych ambicji zahamowana została wskutek interwencji Trybunału Sprawiedliwości UE oraz masowych protestów odbywających się w całym kraju.

---

[150] M. Graniszewska, *Nowy szef co dwadzieścia dni*, https://www.pb.pl/nowy-szef-co-dwadziescia-dni-910355 (data dostępu: 19.07.2020).
[151] *Rada Mediów Narodowych*, https://www.sejm.gov.pl/sejm9.nsf/page.xsp/rmn_sklad (data dostępu: 19.07.2020).
[152] *O nas*, https://www.niw.gov.pl/o-nas/ (data dostępu: 19.07.2020).

Dzięki przyjęciu ustawy o ustroju sądów powszechnych, która dawała możliwość odwoływania w okresie przejściowym prezesów sądów wszystkich szczebli, szybkich zmian dokonano też we wszystkich sądach. Sędziowie stali się jedną z kluczowych grup atakowanych publicznie w przekazach medialnych przez ministrów rządu. Oskarżano ich o kradzieże, elitaryzm, sprzeniewierzanie się etyce zawodowej i niedostateczne reprezentowanie interesów obywateli[153]. Negatywną kampanię marketingową promującą reformę wymiaru sprawiedliwości prowadziła też powołana przez instytucje publiczne Polska Fundacja Narodowa, krytykując błędne wyroki oraz przedłużający się czas trwania spraw[154].

Reforma stała się w jakimś sensie flagowym przedsięwzięciem rządu kadencji 2015−2019 i głównym źródłem zaostrzenia politycznego konfliktu, masowych protestów oraz sporu Polski z instytucjami UE. W ocenie ekspertów zmiany przyczyniły się do zwiększenia przewlekłości spraw toczonych w polskich sądach. Jacek Sokołowski z Centrum Analiz Klubu Jagiellońskiego twierdzi, że modyfikacje w wymiarze sprawiedliwości nie miały na celu zbudowania ładu instytucjonalnego, ale rozbicie innych środowisk istniejących obok struktury państwa. „Z punktu widzenia tak zakładanych celów reforma zakończyła się sukcesem. Środowiska prawnicze, po raz pierwszy w historii III RP, straciły zdolność do skutecznego wpływania na politykę, zaś politycy w swoich działaniach nie muszą się liczyć z opinią autorytetów uznawanych przez te środowiska. Oznacza to zarazem, że niezbyt mocne i słabo legitymizowane podstawy państwa prawa, zbudowane w III RP, zostały podważone na rzecz woluntaryzmu politycznego, co nie będzie sprzyjać budowie stabilnych instytucji”[155]. Klub Jagielloński i wiele innych think tanków jako jedną z cech tej kadencji wymienia „antyinstytucjonalizm”, podkreślając, że zaprzecza on deklarowanym wielokrotnie konserwatywnym odniesieniom ideologicznym[156].

Stosunek do procedur ekipy rządzącej stał się najbardziej widoczny w obszarze legislacji. W Sejmie VII kadencji uchwalono 923 ustawy, czyli średnio jedną co półtora dnia. Należy zaznaczyć, że Polska od kilku kadencji cechuje się tzw. nadprodukcją prawa, a tempo to w opisywanym okresie wzrosło. Wskaźnik zmienności prawa w naszym kraju jest wyższy od niemieckiego o ponad dwadzieścia razy, a objętość ogłaszanych przepisów siedmiokrotnie przekracza

---

[153] *Ziobro: Nie ma miejsca dla sędziów złodziei w polskim sądownictwie*, https://www.tvp.info/36429050/ziobro-nie-ma-miejsca-dla-sedziow-zlodziei-w-polskim-sadownictwie (data dostępu: 19.07.2020).

[154] *Za pieniądze z państwowych spółek rząd będzie prowadził kampanię promującą zmiany w sądownictwie*, https://tvn24.pl/polska/polska-fundacja-narodowa-i-kampania-w-sprawie-reformy-sadownictwa-ra770832-2500104 (data dostępu: 19.07.2020).

[155] J. Sokołowski, *Polityka wymiaru sprawiedliwości*, [w:] red. P. Musiałek, T. Ociepka, M. Kędzierski, *Dostateczna zmiana. Ranking polityk publicznych 2015−2019*, Klub Jagielloński, Warszawa 2019, s. 89−90.

[156] P. Musiałek, T. Ociepka, *Zamiast wstępu*, [w:] red. P. Musiałek, T. Ociepka, M. Kędzierski, *Dostateczna zmiana. Ranking polityk publicznych 2015−2019*, Klub Jagielloński, Warszawa 2019, s. 13.

tę w Wielkiej Brytanii[157]. Obywatelskie Forum Legislacji stwierdziło jednoznacznie obniżenie standardu legislacji przejawiające się łamaniem Regulaminu pracy Rady Ministrów, Regulaminu Sejmu i Regulaminu Senatu lub obchodzeniem od nich. Zminimalizowano wagę konsultacji społecznych i opiniowania projektów aktów prawnych. Podkreśla się także praktykę wielokrotnego nowelizowania tych samych ustaw. Nieco więcej niż w poprzednich kadencjach zgłaszano projektów poselskich, co umożliwia ominięcie procedury konsultacji społecznych. Konsultacjom publicznym, obowiązkowym w świetle przytoczonych wcześniej regulaminów, poddano niecałe 40 proc. projektów ustaw, nad którymi pracował rząd (z 1427 projektów konsultacjom poddano 532). Ponadto partnerom społecznym skracano czas na dostarczenie opinii, który powinien wynosić trzydzieści dni, a na przykład w 2018 roku wyniósł osiemnaście[158].

Agnieszka Dudzińska diagnozuje, że łamanie zasad legislacyjnych podzielić można było w omawianej kadencji na cztery kategorie: wspomniane już nowelizowanie tych samych ustaw, nowelizowanie aktów nowelizujących, przedkładanie projektów dotyczących więcej niż jednej ustawy i niejasność co do przedmiotu procedowanych ustaw[159]. Warto również zaznaczyć, że do Sejmu wpłynęło w tym okresie siedemnaście projektów obywatelskich, co razem z projektami z poprzedniej kadencji dało dwadzieścia pięć. Posłowie uchwalili na ich podstawie dwie ustawy. Odbyły się jedynie trzy wysłuchania publiczne, a wnioski opozycji w tej sprawie regularnie odrzucano[160]. Rzadko korzystano też z instrumentu prekonsultacji, czyli zasięgania głosu ekspertów na wczesnym etapie planowania[161]. Przyjęcie takiej metody stanowienia prawa odczytywać można przez pryzmat daleko idącej niezgody na kulturę instytucjonalną utworzoną po 1989 roku oraz wniosków wyciągniętych z okresu rządów partii w latach 2005−2007. Jednym z pojęć przywoływanych od lat przez lidera PiS Jarosława Kaczyńskiego jest „imposybilizm prawny" rozumiany jako zbyt sztywny formalizm uniemożliwiający sprawne dokonywanie zmian w państwie[162]. Antidotum na niego jest silna wola polityczna, o czym szerzej traktuje dalsza część pracy.

Kolejną cechą reprezentatywną dla obozu rządzącego był stosunek do koncentrowania instrumentów władzy na poziomie centralnym. Politycy do opisu tego podejścia używają sformułowania „silne państwo"[163]. W programie PiS odnaleźć można następujące postulaty:

---

[157] A. Dudzińska, *Gorączka legislacyjna. Zespół objawów*, Nowa Konfederacja − Warsaw Enterprise Institute, Warszawa 2018, s. 1.
[158] *Ustawa w 2 godziny 20 minut*, s. 2, 22−27, https://www.batory.org.pl/upload/files/Programy%20operacyjne/Forum%20Idei/Komunikat_2019-1.pdf (data dostępu: 19.07.2020).
[159] A. Dudzińska, *Gorączka legislacyjna…*, *op.cit.*, s. 15−22.
[160] *Ustawa w 2 godziny 20 minut*, *op.cit.*, s. 34.
[161] *Ibidem*, s. 29.
[162] *Kaczyński: wyrwaliśmy Polskę z objęć imposybilizmu*: https://dorzeczy.pl/kraj/94583/kaczynski-wyrwalismy-polske-z-objec-imposybilizmu.html (data dostępu: 19.07.2020).
[163] *Morawiecki: założenia programu PiS to silne państwo, silna rodzina i silna gospodarka*, https://www.pb.pl/morawiecki-zalozenia-programu-pis-to-silne-panstwo-silna-rodzina-i-silna-gospodarka-970989 (data dostępu: 19.07.2020).

- Kancelaria Prezesa Rady Ministrów jako centrum kierowania państwem i częstsze powoływanie pełnomocników rządu do koordynacji poszczególnych polityk;
- wzmocniona rola wojewodów, także w stosunku do komendanta wojewódzkiego Policji i jego struktur (uprawnienia kontrolne i nadzorcze);
- ograniczenie liczby kadencji prezydentów, burmistrzów i wójtów do dwóch w celu rozbicia spetryfikowanych struktur lokalnych blokujących rozwój demokracji lokalnej;
- wzmocnienie roli ministra spraw wewnętrznych i administracji nadzorującego większość służb w państwie;
- powierzenie nadzoru nad służbami specjalnymi ministrowi konstytucyjnemu;
- wzmocnienie instytucji kontrolnych[164].

W programie wyborczym partii w 2019 roku postulaty wobec samorządu terytorialnego praktycznie nie pojawiają się w ogóle, za to treść skupia się na silnym centrum kierowania państwem. Polityka rządu cechowała się konfliktem politycznym na tle stosunku do centralizacji. Jednym z punktów niezgody była próba wzmocnienia kompetencyjnego regionalnych izb obrachunkowych, co w opinii samorządowców mogłoby doprowadzić do utrudnienia prowadzenia polityki samorządowej. Ustawę zawetował Prezydent, ale w życie wchodziło wiele innych rozwiązań niepokojących samorządy, na przykład powołanie państwowego gospodarstwa Wody Polskie i przejęcie zarządzania zasobami wodnymi. Wojewodowie przejęli też od marszałków województw procedurę wypłacania świadczenia 500+[165]. Konfliktogenna okazała się również reforma edukacji, w wyniku której zlikwidowano gimnazja, ponieważ dotykała gminy jako jednostki prowadzące. Pomimo sporów kompetencyjnych ewidentnie wskazujących na charakter ideologiczny rząd nie dążył do zmiany ustroju samorządu w Polsce. Obóz rządzący cechuje raczej daleko idąca ostrożność wobec postulowanej przez niektóre kręgi samorządu wspieranego politycznie przez partie opozycyjne, a w szczególności PO, decentralizacji państwa. Magdalena Danek w swoich badaniach podkreśla, że PiS deklaratywnie uznaje samorząd jako gwaranta społecznej partycypacji i demokracji, ale zauważa także, że w swojej narracji partia rządząca akcentuje skalę nepotyzmu i korupcji na szczeblu lokalnym oraz konfrontacyjne nastawienie wobec rządu[166].

W odniesieniu do społeczeństwa w narracji politycznej bardzo często pojawia się określenie „naród". Nawet instytucje przyjmują nazwy odnoszące się do tego pojęcia, na przykład Narodo-

---

[164] *Program PiS 2014*, s. 47–70, http://pis.org.pl/dokumenty?search=2014&sort=latest&tag= (data dostępu: 19.07.2020).
[165] G. Osiecki, T. Żółciak, *Pełzająca centralizacja. To dlatego dochodzi do starć na linii rząd–samorząd*, https://wiadomosci.dziennik.pl/polityka/artykuly/609467,pelzajaca-centralizacja-starcia-linia-rzad-samorzad.html (data dostępu: 19.07.2020).
[166] M. Danek, *Więcej samorządu czy państwa? Analiza programów wyborczych polskich partii politycznych*, „Studia Politologica" 2018, nr 21, s. 89–90.

wy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Rada Mediów Narodowych. Poza aspektem marketingu politycznego rządzący realizują wizję zdecydowanie nastawioną na wspólnotę narodową, co sugerować może w znacznej mierze akcenty etniczne. W jej centrum stawia się rodzinę, co silnie związane jest z bezpośrednim odwoływaniem się do katolicyzmu i Kościoła jako wspólnego mianownika dla wspólnoty narodowej. Trzeba jednak zauważyć, że poza kryzysem uchodźczym i stanowczą polityką rządu w tej sprawie, a także konfliktem wywołanym zmianami w ustawie o Instytucie Pamięci Narodowej, które przez Izrael i większość świata zachodniego zostały odebrane jednoznacznie krytycznie i wywołały szeroką debatę o przeszłości i antysemityzmie w Polsce, akcenty etnicznie nie były szczególnie eksponowane. Polityka narodowa ma charakter silnie tożsamościowy. Jej konsekwencją, poza wymiarem instytucji, jest również wpływ na gospodarkę. W dyskursie medialnym i politycznym podnoszona była idea „patriotyzmu ekonomicznego"[167], którego istota sprowadza się do promowania rodzimych produktów i przedsiębiorstw, a także repolonizacji banków (państwo kupiło większościowy pakiet banku Pekao SA).

Sztandarowymi projektami rządu były te związane z polityką społeczną i transferami socjalnymi: obniżenie wieku emerytalnego dla mężczyzn do 65 lat, dla kobiet do 60 lat, podwyższanie płacy minimalnej i przede wszystkim programy „Rodzina 500+" (świadczenie wychowawcze na każde dziecko, z kryterium dochodowym wobec rodzin z jednym dzieckiem do 2019 roku) oraz „Dobry start" (szkolna „wyprawka" w wysokości 300 zł dla każdego dziecka zaczynającego rok szkolny). „Rodzina 500+" w swoich założeniach ma kompleksowo uzupełnieniać politykę państwa wobec rodziny i wspierać realizację celu wzrostu demograficznego oraz pomagać w zmniejszaniu skali ubóstwa[168]. Premier Mateusz Morawiecki politykę społeczną i gospodarczą państwa nazywa „polskim państwem dobrobytu"[169]. Jeden z ministrów określił ją jako konserwatywne państwo dobrobytu, w którym powinno się chronić rodzinę przy jednoczesnym oparciu działań na zasadzie pomocniczości[170]. Bez wątpienia radykalne rozwiązania oparte na transferach socjalnych przełamały paradygmat myślenia oparty na neoklasycznej teorii ekonomii. Jednocześnie jednak inne działania publiczne osłabiały efektywność programów i zagrożały ich stabilności w dłuższym okresie. Rafał Bakalarczyk wymienia cztery pułapki dla celów i wartości stojących za realizowaną polityką socjalną państwa:

---

[167] K. Włodarczyk, *Globalizacja a patriotyzm ekonomiczny polskich konsumentów*, https://www.sbc.org.pl/Content/173030/05_15.pdf (data dostępu: 19.07.2020).
[168] *Rodzian 500 plus*, https://www.gov.pl/web/rodzina/rodzina-500-plus (data dostępu: 19.07.2020).
[169] M. Morawiecki, *Stenogram exposé Mateusza Morawieckiego 2019*: https://www.gov.pl/web/premier/stenogram-expos-mateusza-morawieckiego-2019 (data dostępu: 19.07.2020).
[170] B. Marczuk, *Polskie państwo dobrobytu powinno być konserwatywne. Z Bartoszem Marczukiem rozmawiają Łukasz Pawłowski i Jakub Szewczenko*, https://kulturaliberalna.pl/2020/01/21/bartosz-marczuk-polska-wywiad-panstwo-dobrobytu/ (data dostępu: 19.07.2020).

1. Walka z instytucjami: Trybunał Konstytucyjny i Rzecznik Praw Obywatelskich stali na straży praw socjalnych, a stabilność instytucjonalna wspiera zdaniem Bakalarczyka efektywność polityki społecznej.
2. Konflikt z instytucjami unijnymi: przyczynia się do erozji projektu integracji europejskiej, a tym samym osłabia cele skierowane na zwiększanie spójności społecznej i korzystanie z możliwości stwarzanych przez Europejski Model Społeczny.
3. Zły klimat dla inwestycji i współpracy: nieprzewidywalność decyzji politycznych może się przyczyniać do zmniejszenia inwestycji i wzrostu kosztów obsługi długu publicznego. Pogłębia się również kryzys kapitału społecznego opartego na zaufaniu, który jest niezbędnym warunkiem do podejmowania współpracy.
4. Nacjonalistyczne sojusze: radykalna retoryka i odwoływanie się przedstawicieli zaplecza politycznego do środowisk skrajnych nie służy właściwej diagnozie słabości rodzimej polityki społecznej i kieruje uwagę w stronę czynników zewnętrznych (uchodźcy, migranci, elity). Zwiększa też zagrożenie dla słabszych grup, którym polityka społeczna powinna służyć[171].

Do tej listy dodać można daleko idący dystans, a w pewnych okresach silny konflikt z większością środowisk identyfikujących się ze sferą społeczeństwa obywatelskiego. Obok istniejącej Rady Pożytku Publicznego powołano wspomniany już NIW−CRSO oraz rządowy Komitet Pożytku Publicznego, Radę Dialogu z Młodym Pokoleniem. W ocenie wielu ekspertów rozwój instytucjonalny zwiększa jedynie fasadowość tych ciał. W ocenie Federacji Organizacji Pozarządowych w latach 2015−2017 aż 42 razy stwierdzono naruszenie zasady pomocniczości we współpracy ministerstw z organizacjami pozarządowymi. Należy też podkreślić, że spór dotyczy przede wszystkim kampanii mediów publicznych, ich negatywnego nastawienia do dużej części sektora pozarządowego, a także praktyki udzielania dotacji przez poszczególne resorty[172].

2.5.3. Relacyjny model przywództwa politycznego

Przywództwo obozu rządzącego oparte jest w przeważającej mierze na postaci twórcy i lidera Prawa i Sprawiedliwości, Jarosława Kaczyńskiego. Przez zwolenników polityk ten przedstawiany

[171] R. Bakalarczyk, *Czas niezrównoważonego rozwoju polityki społecznej*, [w:] red. M. Polakowski, D. Szelewa, R. Bakalarczyk, M. Sutowski, *Polityka społeczna rządu Prawa i Sprawiedliwości*, Friedrich Ebert Stiftung − Fundacja Międzynarodowe Centrum Badań i Analiz, Warszawa 2017, s. 21−25.
[172] P. Trudnowski, *Polityka wobec społeczeństwa obywatelskiego*, [w:] red. P. Musiałek, T. Ociepka, M. Kędzierski, *Dostateczna zmiana. Ranking polityk publicznych 2015−2019*, Klub Jagielloński, Warszawa 2019, s. 68−69.

jest jako niekwestionowany przywódca, postać charyzmatyczna, niezłomna, nieustępliwa. Przedstawiciele partii używają wobec niego daleko idących określeń, jak: naczelnik, mąż stanu, prezes. Przekonania tego typu wzmacniane są przez wypowiedzi premierów. Na przykład premier Beata Szydło stwierdziła publicznie, że wraz z ówczesnym wicepremierem Morawieckim są „pomazańcami Jarosława Kaczyńskiego"[173]. Sam Jarosław Kaczyński wielokrotnie odwoływał się do historii, z której czerpie inspiracje, wskazując marszałka Józefa Piłsudskiego. Również w retoryce rządu łatwo odnaleźć odwołania do tej postaci. Pierwszy strategiczny dokument nowej Rady Ministrów pt. *Plan Odpowiedzialnego Rozwoju* na pierwszej stronie zawierał motto Józefa Piłsudskiego: „Polska będzie wielka albo nie będzie jej wcale"[174]. W swoim *exposé* do marszałka Piłsudskiego nawiązywał premier Mateusz Morawiecki. W literaturze politologicznej odnoszącej się do osobowości lidera najczęściej przedstawiany jest on jako działacz dogmatyczny o skłonnościach autokratycznych, podkreślający moralne przesłanie swojej misji politycznej[175]. Agnieszka Kawa-Turska poddała fenomen Kaczyńskiego jako lidera analizie z perspektywy relacyjnego modelu przywództwa. Opisywane przez nią charakterystyczne cechy streścić można w następujący sposób:

1. Istnieje bardzo silna dychotomia w zakresie społecznego wizerunku Jarosława Kaczyńskiego między elektoratem PiS a pozostałymi elektoratami.
2. Lider w elektoracie PiS otaczany jest swoistym „parasolem ochronnym", jego retoryka mieści się w przekonaniu zwolenników w znanym historycznie kanonie publicznych wypowiedzi tego polityka, a cechy przywódcy postrzegane są jako spójne.
3. Potrzeby elektoratu PiS i lidera są do siebie optymalnie dopasowane, co zobrazowano w tabeli 2.6.
4. Cechy lidera, wzmocnione przez system chrześcijańskich wartości i zasad życia społecznego, dają elektoratowi poczucie uporządkowania i stabilności, wyznaczając również jednoznaczne granice służące dychotomicznemu podziałowi na „my" i „wy"[176].

Praktyka funkcjonowania wskazuje również na silną akceptację bezpośredniego zaplecza dla autorytarnych metod zarządzania partią i samodzielnego podejmowania decyzji w kluczowych dla niej sprawach. Próby większego zróżnicowania modelu przywództwa oraz dopuszcze-

---

[173] *Szydło: oboje z Morawieckim jesteśmy pomazańcami Kaczyńskiego*, https://wiadomosci.dziennik.pl/polityka/artykuly/532037,szydlo-oboje-z-morawieckim-jestesmy-pomazancami-kaczynskiego.html (data dostępu: 19.07.2020).
[174] *Plan na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*, https://www.gov.pl/documents/33377/436740/Plan_na_rzecz_Odpowiedzialnego_Rozwoju_prezentacja.pdf (data dostępu: 19.07.2020).
[175] S. Paczos, *Typ przywództwa w polskiej partii prawicowej na przykładzie Prawa i Sprawiedliwości*, „Forum Politologiczne" 2013, t. 15, s. 216−217.
[176] A. Turska-Kawa, *Fenomen przywództwa Jarosława Kaczyńskiego w kontekście specyfiki elektoratu Prawa i Sprawiedliwości*, [w:] red. D. Plecka, *Demokracja w Polsce po 2007 roku*, Towarzystwo Inicjatyw Naukowych w Katowicach, Katowice 2014, s. 166−173.

nia pluralizmu poglądów kończyły się wykluczaniem lub odchodzeniem kolejnych polityków pełniących w partii wysokie stanowiska, w tym jej współzałożycieli i wiceprezesów (Ludwik Dorn, Kazimierz Michał Ujazdowski, Kazimierz Marcinkiewicz, Marek Jurek i wielu innych). Charakterystycznym elementem jest silny przekaz moralny i przekonanie, że brak zgody na radykalizm postulatów oznacza odejście od ideowej linii partii[177]. Choć lider nie sprawuje funkcji we władzach wykonawczych państwa, w dużej mierze jego styl przywództwa przeniesiony został do sposobu rządzenia, w którym głównym punktem odniesienia dla poszczególnych ministrów oraz premierów stał się Jarosław Kaczyński pełniący rolę głównego decydenta oraz strażnika ideowej i programowej linii obozu rządzącego.

Tabela 2.6. Potrzeby elektoratu PiS oraz cechy Jarosława Kaczyńskiego

Potrzeby elektoratu PiS	Cechy Jarosława Kaczyńskiego
• akceptacji, • afiliacji, • wspólnotowości, • uznania, • oparcia, • porządku, • stabilizacji otoczenia, • kontroli otoczenia, • poczucia bezpieczeństwa, • uporządkowania otoczenia opartego na prostym systemie sądów, konwencjonalizmie, wynikająca z niskiej podatność na zmiany i przywiązania do tradycji, • odnalezienia na scenie politycznej wartości i podmiotowości, z którymi można się identyfikować, • respektowania norm i ustalonych zasad (sprawiedliwej wymiany), • bliskich i opartych na zaufaniu kontaktów z innymi ludźmi, • uaktywniania mechanizmu samoutrudniania.	• dogmatyzm, • przesadna podejrzliwość, • autorytaryzm, • hierarchiczne uporządkowanie świata, • konwencjonalizm, • autorytarna agresja, • wiara w autorytety, • antyintrocepcja, • wysoki makiawelizm, • niska otwartość na doświadczenie, • nieustępliwość.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Turska-Kawa, *Fenomen przywództwa Jarosława Kaczyńskiego w kontekście specyfiki elektoratu Prawa i Sprawiedliwości*, [w:] red. D. Plecka, *Demokracja w Polsce po 2007 roku*, Towarzystwo Inicjatyw Naukowych w Katowicach, Katowice 2014, s. 173.

Jednocześnie należy zaznaczyć, że pomimo fali społecznych protestów w obronie sądów, okupowania gmachu Sejmu przez opiekunów osób niepełnosprawnych oczekujących wzrostu świadczeń, radykalnego zwiększenia liczby strajków (1556 w 2017 roku wobec pięciu rok wcześniej i 79 w roku 2010)[178], ogólnopolskiego strajku nauczycielskiego rząd utrzymywał

[177] J. Zamana, *Styl przywództwa Jarosława Kaczyńskiego*, „Studia Krytyczne / Critical Studies" 2016, nr 2, s. 206.
[178] *Strajki w Polsce – nie przepracowano 35,6 tys. dni*, https://m.bankier.pl/wiadomosc/Strajki-w-Polsce-nie-przepracowano-35-6-tys-dni-7604532.html (data dostępu: 19.07.2020).

wysokie poparcie społeczne. Wyniki kolejnych wyborów parlamentarnych przyniosły Komitetowi Wyborczemu PiS ponowne zwycięstwo, umożliwiając mu samodzielnie sprawowanie rządów po raz drugi. PiS uzyskał 43,59 proc. głosów, co przyniosło mu 235 mandatów w Sejmie. Jedynym elementem osłabiającym nieco efekt większości było uzyskanie 48 mandatów senatorskich w stuosobowym Senacie.

Odczytując kontekst polityczny lat 2015−2019 przez pryzmat modelu przywództwa relacyjnego, ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji przywództwa transformacyjnego Burnsa zaprezentowanej w rozdziale pierwszym, można stwierdzić niejednoznaczność przyjętego modelu. W wymiarze wspólnotowym obóz rządzący bez wątpienia podkreśla znaczenie kolektywnych wartości i potrzeby spoistości moralnej. W wymiarze dokonywania zmian mimo silnej sprawczości trudno zakwalifikować przyjęte praktyki jako spełniające kryteria przywództwa adaptacyjnego charakteryzującego się demokratyczną formą poszukiwania rozwiązań, bez odgórnego narzucania rozwiązań, uwzględniającego potrzebę czasu w dokonywaniu zmian społecznych oraz rolę partycypacji społecznej. Silnie spersonalizowany sposób sprawowania władzy oraz niska otwartość na doświadczanie i inne cechy rzutujące na sposób uprawiania polityki w tym okresie stawiają obóz rządzący znacznie bliżej przywództwa technicznego. Opiera się ono między innymi na formalnych strukturach władzy i odgórnym sposobie wydawania poleceń.

W aspekcie trzeciego czynnika, który nazwać można obywatelskim, mającym na celu nie tylko aktywizację, ale zaangażowanie społeczeństwa we wzajemną twórczą interakcję, podkreślić należy, że jedną z metod uprawiania polityki jest silny konflikt społeczny i zauważane wcześniej krytyczne podejście do instytucji publicznych oraz procedur. Radykalne tempo wielu zmian przyjmowanych w jednym czasie pociągało za sobą lekceważenie procedur konsultacji społecznych, wysłuchań publicznych i innych form utożsamianych z demokracją deliberatywną, zapewniających optymalne dochodzenie do wspólnych rozwiązań w zgodzie ze standardami stanowienia prawa zapisanymi w regulaminach. Analiza aktywności politycznej w latach 2015−2019 pozwala wnioskować, że w ogromnej mierze wprowadzane zmiany służyły spełnianiu oczekiwań obozu rządzącego. Wnioski Kawy-Turskiej nie pozostawiają złudzeń co do komplementarności osobowości lidera i elektoratu. Przełożyło się to na sposób rządzenia służący realizacji potrzeb zwolenników partii przez rząd w ramach polityk publicznych. Hipoteza ta znajduje swoje odzwierciedlenie w cytowanych wynikach badań odnoszących się do polaryzacji o charakterze symbolicznym, utrwalanym przez narrację rządzących, oraz w silniejszym przekonaniu zwolenników PiS niż innych partii o potrzebie oddania władzy mocnemu przywódcy zamiast politykom wybieranym w wyborach.

Biorąc pod uwagę również wysoki poziom nieufności, którego wzrosty odnotowano w ostatnich latach, można uznać, że polityka rządu w sposób niewystarczający uwzględnia potrzeby niezgadzających się ze sprawującymi władzę, co powinno być miarą realizacji obywatelskiej wartości dobra wspólnego. Ponadto podkreślane często silne przywództwo wskazywać może na funkcjonowanie w kulturowym ustroju hierarchicznym, gdyż to „ustroje hierarchiczne wspierają przywódców, równościowe są wobec nich podejrzliwe”[179].

Opierając się na typologii kultury politycznej Almonda i Verby oraz modelach państwa i zarządzania politykami publicznymi przywołanych przez Grossego i Srokę postawić można hipotezę, że Polska, nie będąc w tym odosobniona, spełnia kryteria typu mieszanego – kultury podporządkowania i uczestnictwa. Typ ten opisany został w pierwszym rozdziale jako w pewnym sensie przejściowy, między scenariuszem demokratycznym a zagrożeniem zsunięcia się w kierunku autorytarnym. Niska aktywność obywatelska, słabe wskaźniki kapitału społecznego i partycypacji społecznej, powiązane z konsolidacją instytucji władzy w rękach jednej partii popieranej w znaczącym stopniu przez zwolenników „rządów silnej ręki”, krytyczny stosunek do instytucji i procedur oraz funkcjonowanie w obiektywnych warunkach polityki medialnej opisanej przez Manuela Castellsa, sprzyjającej coraz większej emocjonalności i jej personalizacji, wydają się potwierdzać ten tok myślenia. Zdecydowanie bliższy jest nam także model państwa administracyjnego z częstym odwoływaniem się do woli politycznej i przypisującego większą wagę polityce informacyjnej rządu niż instytucjom utożsamianym z demokracją deliberatywną. W kwestii zarządzania politykami publicznymi Polska reprezentuje model hybrydowy z przewagą stylu jednopasmowego – odgórnego, który charakteryzuje się silną hierarchicznością. Uzupełniany jest on mechanizmami lobbingu i konsultacji społecznych traktowanych jako proceduralna konieczność. Otwarte artykułowanie konfliktów interesów traktowane jest przez rządzących nieprzychylnie i jako podważające mandat interesariuszy pozostających w sporze. Liczba podmiotów uczestniczących w procesach decyzyjnych jest ograniczana do wymaganej regulacjami europejskimi i traktowana raczej jako proces o charakterze formalnym[180].

Opisane wyżej mechanizmy nie stwarzają optymalnych ram dla rozwoju dialogu społecznego i obywatelskiego oraz jego instytucji. Niewystarczające warunki kulturowe wykraczają daleko poza okres kadencji 2015−2019, co wykazała też analiza ewolucji instytucji dialogu społecznego

[179] A. Wildavsky, *Kulturowa teoria przywództwa*, [w:] red. J. Szczupaczyński, *Władza i społeczeństwo*, Scholar, Warszawa 1995, s. 283.
[180] J. Sroka, *Współdecydowanie…*, *op.cit.*, s. 107–111.

w Polsce na przestrzeni ostatniego stulecia. Warunki te skłoniły Marcina Spławskiego i Andrzeja Zybertowicza do postawienia hipotezy, że instytucje dialogu społecznego traktowane są w polskiej tkance społecznej jak ciało obce[181]. W konsekwencji tego następuje ich odrzucanie, rozmontowywanie i neutralizowanie. Z drugiej strony rola dialogu i jego instytucji w tworzeniu kultury obywatelskiej, stanowiącej według Almonda i Verby nowy wymiar na granicy przedstawionych typów, wydaje się nie do przecenienia w momentach granicznych.

2.6. Rada Dialogu Społecznego

Jak przedstawiono we wcześniejszych częściach rozprawy, paraliż Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych w 2013 roku, spowodowany poczuciem instrumentalizacji ze strony rządu i wyjściem z niej partnerów społecznych strony pracowniczej, doprowadził do politycznej mediacji Prezydenta RP i prac nad nową ustawą o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego. Sejm przyjął ją 11 września 2015 roku. Przed analizą zapisów i funkcjonowania tej instytucji warto zwrócić uwagę na proces tworzenia ustawy, koncepcje zgłaszane przez partnerów w toku prac, sposób procedowania i krytykę tego procesu. Pozwala to bowiem na uchwycenie wizji ewolucji instytucji dialogu społecznego i przyjętych rozwiązań.

Autor ustawy z ramienia rządu Jacek Męcina w Komentarzu do ustawy jednoznacznie wskazuje na ambicję zajmowania się przez RDS znacznie szerszą paletą wyzwań: „dialog społeczny dotyczy wszystkich dziedzin życia społeczno-gospodarczego, nie zaś wąsko pojmowanych stosunków przemysłowych [...] zasadne jest szerokie pojmowanie kwestii i obszarów, w których dialog powinien być prowadzony. Znamienne jest, że dialog społeczny rozszerza swoje spektrum oddziaływania na dialog obywatelski, a tradycyjne obszary dialogu, jak stosunki pracy, ubezpieczenia i zabezpieczenia społecznego czy inne obszary polityki społecznej, są dopełniane nowymi obszarami, jak polityka migracyjna, ochrona środowiska i polityka energetyczna, ochrona konsumentów, polityka zdrowotna, a nawet współpraca międzynarodowa”[182].

---

[181] M. Spławski, A. Zybertowicz, *Dialog społeczny jako ciało obce w tkance polskiego życia społecznego. Analiza wstępna*, [w:] red. D. Zalewski, *Dialog społeczny na poziomie regionalnym. Ocena szans rozwoju*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
[182] J. Męcina, *Komentarz…*, *op.cit.*, s. 13.

2.6.1. Prace nad ustawą

Dyskusje nad kształtem ustawy zdominowane były przez aspekty związane z reprezentatywnością partnerów społecznych, sprawami organizacyjnymi i poszerzonymi kompetencjami Rady wobec Trójstronnej Komisji. Większość z ostatecznych zapisów przedstawiono w dalszej części pracy. Z perspektywy przedmiotowej rozprawy najdalej idącą koncepcję złożył NSZZ „Solidarność". Związek zaproponował stworzenie instytucji Rzecznika Dialogu Społecznego, którego powoływałby Marszałek Sejmu na wniosek Rady na okres czteroletniej kadencji. Odpowiedzialność Rzecznika miała się koncentrować na zapewnianiu warunków organizacyjnych, administracyjnych i finansowych niezbędnych do funkcjonowania Rady Dialogu Społecznego (RDS). Proponowano również stworzenie urzędu zapewniającego obsługę instytucji. Kandydaci na Rzecznika Dialogu Społecznego mieli charakteryzować się wiedzą z zakresu społecznych problemów zatrudnienia i zabezpieczenia społecznego. Według projektu NSZZ „Solidarność" osoba pełniąca tę funkcję nie mogłaby należeć do partii politycznych ani prowadzić bezpośredniej działalności politycznej. Wygaśnięcie jej mandatu stwierdzałby Marszałek Sejmu w przypadku śmierci, zrzeczenia się urzędu, choroby lub trwałej niezdolności do wykonywania obowiązków na wniosek przynajmniej dwóch stron RDS. Dodatkową możliwość odwołania rzecznika z urzędu stwarzałoby wydanie negatywnej opinii Rady wobec przedstawianego przez niego sprawozdania finansowego.

W toku dyskusji strony pracowniczej pomysłu nie poparły pozostałe związki – Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych oraz Forum Związków Zawodowych. Centrale przedstawiły propozycję powołania odrębnego Biura Rady Dialogu Społecznego zapewniającego pełną obsługę prac, do czego w ostateczności przychylił się także NSZZ „Solidarność". Zarówno dyrektora Biura, jak i pracowników miał obowiązywać zakaz członkostwa w partiach i prowadzenia jakiejkolwiek działalności politycznej[183].

Symboliczne dla prac nad ustawą było tempo. Negocjacje z partnerami społecznymi, reprezentowanymi do tej pory w Trójstronnej Komisji, rozpoczęto 20 marca 2015 roku w trybie niejawnym. Następnie 7 kwietnia minister pracy i polityki społecznej przekazał projekt do uzgodnień międzyresortowych oraz konsultacji społecznych, a już 17 czerwca trafił on do Marszałka Sejmu, który procedował ustawę w niezwykle szybkim tempie. Sejmowe prace nad nią trwały zaledwie dwa dni, po czym 25 czerwca przyjęto ją niemal jednogłośnie. Równie szybko

[183] A. Grabowska, *Reforma dialogu społecznego w Polsce. Od zawieszenia do nowej formuły trójstronnej debaty*, Friedrich Ebert Stiftung, Warszawa 2016, s. 60–61.

podjęto w jej sprawie decyzję Senatu, proponując jedynie drobne poprawki. Następnie 24 lipca przyjęta przez Sejm ustawa została skierowana do Prezydenta, który podpisał ją 3 sierpnia. Ostatecznie weszła w życie 11 września, a 22 października 2015 r. Prezydent powołał RDS[184].

2.6.2. Zadania, kompetencje i skład

Nowa ustawa definiuje szerszy zakres zadań niż w przypadku Trójstronnej Komisji. Należą do nich:

1. Zapewnienie warunków rozwoju społeczno-gospodarczego oraz dbania o zwiększanie konkurencyjności gospodarki i spójności społecznej.
2. Aktywny udział w realizacji zasady partycypacji i solidarności społecznej w zakresie stosunków zatrudnienia.
3. Działanie w celu poprawy jakości polityk i strategii społeczno-gospodarczych, budowanie wokół nich społecznego porozumienia opartego na przejrzystości oraz merytorycznym i regularnym dialogu strony pracowniczej, pracodawców i rządu.
4. Wspieranie prowadzenia dialogu społecznego w samorządzie terytorialnym[185].

Do głównych kompetencji Rady należy:

- wyrażanie opinii i zajmowanie stanowiska,
- opiniowanie projektów ustaw oraz innych aktów prawnych,
- inicjowanie procesu legislacyjnego.

Strony uczestniczące w pracach RDS posiadają uprawnienia do zawierania porozumień i zajmowania wspólnie stanowisk. Każda z nich może wnieść pod obrady sprawy o dużym znaczeniu społecznym lub gospodarczym pod warunkiem ich istotności z punktu widzenia zachowania pokoju społecznego, rozwoju społeczno-gospodarczego, wzrostu dobrobytu, zwiększenia konkurencyjności oraz spójności społecznej. Strony mogą także wzywać się wzajemnie do zajęcia stanowiska w kwestiach istotnych społecznie lub gospodarczo. Pracownicy i pracodawcy mają również uprawnienia do przygotowania uzgodnionych wspólnie projektów ustaw i aktów prawnych, które przekazywane są danemu ministrowi do przedstawienia Radzie Ministrów. Jeśli opiniowany projekt zostanie zmieniony, rząd zobowiązany jest zamieścić swoje stanowisko w uzasadnieniu złożonym Sejmowi. Jednym z ważniejszych przywilejów nadanych RDS przez ustawodawcę jest mandat do zawierania przez pracowników i pracodawców ponad-

[184] A. Ogonowski, *Ewolucja instytucji dialogu społecznego w Polsce…*, *op.cit.*, s. 173–174.
[185] Ustawa z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego, Dz.U. z 2015 r., poz. 1240.

zakładowych układów zbiorowych pracy. Każda z organizacji reprezentowanych przez stronę pracowników i pracodawców może też wystąpić z wnioskiem o przeprowadzenie wysłuchania publicznego dotyczącego danego aktu normatywnego. Wniosek przyjmowany jest w drodze uchwały przez partnerów społecznych.

W zakresie składu RDS ustawa określa, że uczestniczą w niej z głosem doradczym przedstawiciele następujących instytucji: Prezydenta RP, Prezesa Narodowego Banku Polskiego, Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego i Głównego Inspektora Pracy. Na zaproszenie przewodniczącego w obradach mogą brać udział przedstawiciele wszystkich zainteresowanych organizacji i instytucji. Ich liczbę ustalają ze sobą partnerzy, a następnie RDS przyjmuje stosowną uchwałę. Stronę rządową reprezentują ministrowie wskazani przez Prezesa Rady Ministrów. O ich liczbie także decyduje premier. W imieniu pracowników i pracodawców występują przedstawiciele reprezentatywnych organizacji, które wyznaczane są w taki sam sposób, jak miało to miejsce w Trójstronnej Komisji. Jeśli chodzi o pracowników, są to zatem ogólnokrajowe organizacje związkowe, zrzeszenia i konfederacje reprezentujące wspólnie więcej niż 300 tysięcy członków. Za reprezentatywne organizacje pracodawców uznawane są ponadbranżowe organy organizacje zrzeszające powyżej 300 tysięcy pracowników. Członków RDS powołuje i odwołuje ze składu Prezydent RP na wniosek poszczególnych stron.

Na czele RDS stoi przewodniczący, do którego uprawnień należy przewodniczenie posiedzeniom, reprezentowanie Rady w kontaktach zewnętrznych i wykonywanie wszelkich zleconych przez nią czynności. Zobowiązany jest również do przedstawiania Sejmowi i Senatowi rocznych sprawozdań. Według ustawy wybierany jest na roczną kadencję spośród członków Rady. Funkcja ta sprawowana jest rotacyjnie przez przedstawiciela każdej ze stron z tą różnicą, że w przypadku przedstawicieli rządu przewodniczącego wskazuje premier. Funkcję przewodniczącego RDS pełnili: Piotr Duda (NSZZ „Solidarność", 2015), Henryka Bochniarz (Konfederacja „Lewiatan", 2016), Elżbieta Rafalska (rząd, 2017), Dorota Gardias (FZZ, 2018), Andrzej Malinowski (2019).

Według ustawy pracami kieruje prezydium Rady składające się z przewodniczącego i wiceprzewodniczących wskazywanych przez każdą ze stron z pominięciem dodatkowego przedstawiciela rządu w prezydium, jeśli strona rządowa przewodniczy RDS. Prezydium posiada uprawnienia do koordynacji prac Rady oraz jej zespołów problemowych[186].

Obecnie funkcjonuje osiem zespołów problemów, w tym cztery podzespoły oraz dwa zespoły doraźne (rycina 2.3).

[186] *Ibidem*.

Rycina 2.3. Zespoły, podzespoły i zespoły doraźne Rady Dialogu Społecznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Informacja dotycząca działalności zespołów, podzespołów i zespołów doraźnych Rady Dialogu Społecznego przygotowana przez Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego*, http://dialog.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/n.krasuska/RDS%20i%20ZESPOLY%202018/Informacja%20dot.%20dzialalnosci%20zespolow%20RDS%20www.pdf (data dostępu: 8.09.2020).

Poniżej scharakteryzowano partnerów społecznych uczestniczących w pracach RDS.

Organizacje pracowników:

1. NSZZ „Solidarność" − najstarszy (założony w 1980 roku) i zarazem zrzeszający najwięcej pracowników (obecnie około 6,3 proc.) związek zawodowy w Polsce[187]. Charakteryzuje się strukturą terytorialno-branżową. Jednostki terytorialne to: 33 regiony, organizacje zakładowe i międzyzakładowe. Jednostki branżowe to: sekretariaty i sekcje (krajowe, międzyregionalne i regionalne)[188]. Zgodnie ze statutem swoją działalność Związek opiera na etyce chrześcijańskiej i katolickiej nauce społecznej. Jego patronem jest bł. ks. Jerzy Popiełuszko[189]. Zaś zgodnie z Deklaracją Programową walczyć ma między innymi o prawa pracownicze, społeczną gospodarkę rynkową, prawa człowieka i ochronę środowiska. „Solidarność" należy do Europejskiej Konfederacji Związków Zawodowych (EKZZ) oraz Międzynarodowej Konfederacji Związków Zawodowych (MKZZ)[190].
2. Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych (OPZZ) funkcjonuje od 1984 roku i zrzesza około 3,4 proc. pracowników najemnych[191]. Jest to porozumienie 80 związków zawodowych działających w następujących dziedzinach: górnictwo i energetyka (17 związków), przemysł (15), oświata i nauka (2), usługi publiczne (17), budownictwo i przemysł drzewny (2), transport (17), handel, usługi, kultura i sztuka (12). Przedstawiciele tych dziedzin wchodzą w skład rady, która jest organem stanowiącym. Ponadto każda branża i każde województwo mają własną radę. Przedstawiciele OPZZ zasiadają w Europejskim Komitecie Ekonomiczno-Społecznym. Na podstawie istniejących Komisji Problemowych można założyć, że związek podejmuje także takie tematy, jak: młodzi, kobiety, ochrona pracy, seniorzy, pracownicy instytucji finansowych oraz gospodarka i system ekonomiczny. OPZZ przejawia również zainteresowanie sytuacją emigrantów polskich za granicą oraz imigrantów zagranicznych w Polsce. Ponadto należy do Europejskiej Konfederacji Związków Zawodowych oraz Międzynarodowej Konfederacji Związków Zawodowych[192].

---

[187] *Związki zawodowe w Polsce*, „Komunikat z badań CBOS" 2019, nr 138, s. 1.
[188] *O NSZZ „Solidarność"*, http://www.solidarnosc.org.pl/o-nszz-solidarnosc/o-nszz-solidarnosc (data dostępu: 23.07.2020).
[189] *Bł. ks. Jerzy patronem NSZZ „Solidarność"*, http://www.solidarnosc.org.pl/o-nszz-solidarnosc/o-nszz-solidarnosc/patron (data dostępu: 23.07.2020).
[190] *Deklaracja programowa NSZZ „Solidarność"*, http://www.solidarnosc.org.pl/dokumenty/statutowo-wyborcze/deklaracja-programowa (data dostępu: 23.07.2020).
[191] *Związki zawodowe w Polsce*, *op.cit.*, s. 1.
[192] *O OPZZ*, https://www.opzz.org.pl/o-nas/opzz (data dostępu: 23.07.2020).

1. Forum Związków Zawodowych (FZZ) zostało założone w 2002 roku przez środowiska socjaldemokratyczne związane z Unią Pracy oraz niezależnymi związkami, które postanowiły opuścić OPZZ i NSZZ „Solidarność”[193]. Zrzesza 53 organizacje ogólnopolskie i 69 regionalnych, co przekłada się na około 2,2 proc. pracowników najemnych[194]. FZZ podzielone jest na zarządy wojewódzkie, ale istnieją zarząd i prezydium krajowe. Deklaracja Programowa dostarcza informacji o chęci poprawiania bytu klasy pracującej w Polsce, w tym pracowników samozatrudnionych i tymczasowych[195]. Forum należy do Europejskiej Konfederacji Związków Zawodowych. Największymi organizacjami zakładającymi FZZ były: Ogólnopolski Związek Pielęgniarek i Położnych, NSZZ Policjantów, Federacja Związków Zawodowych Pracowników PKP, Związek Zawodowy Inżynierów i Techników, Porozumienie Związków Zawodowych „Kadra”, NSZZ Solidarność'80 i Krajowy Związek Ciepłowników (w 2007 roku przystąpił do OPZZ)[196].

Organizacje pracodawców:

1. Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej (PRP) − największa w Polsce organizacja pracodawców. Powstała w 1989 roku jako Konfederacja Pracodawców Polskich[197]. Zrzesza około 19 tysięcy firm, które zatrudniają około pięciu milionów osób. Wśród członków znajdują się zarówno wielkie korporacje (Bank Millenium czy Orange), zakłady (Metro Warszawskie Sp. z o.o.) oraz spółki Skarbu Państwa (PKN Orlen), jak i małe przedsiębiorstwa zrzeszone w mniejszych związkach[198]. PRP jest członkiem łącznie dziewięciu organizacji międzynarodowych, w tym Międzynarodowej Organizacji Pracy i Europejskiego Komitetu Społeczno-Ekonomicznego (EKES)[199].
2. Konfederacja „Lewiatan” powstała w 1999 roku jako Konfederacja Pracodawców Prywatnych. Składa się z Rady Regionów, Rady Konsultacyjnej i Rady Głównej. Zrzesza ponad cztery tysiące firm, w których zatrudnienie znajduje ponad milion osób. Należy do BusinessEurope, organizacji reprezentującej pracodawców przed organami unijnymi. Jako cel działalności jej członkowie postawili sobie między innymi dążenie do niższych

[193] J. Gardawski, A. Mrozowiecki, J. Czarzasty, *Historia i teraźniejszość związków zawodowych w Polsce*, „Dialog” 2012, nr 3, s. 18.
[194] *Związki zawodowe w Polsce*, *op.cit.*, s. 1.
[195] *Deklaracja Programowa*, http://fzz.org.pl/prawo/deklaracja-programowa/ (data dostępu: 23.07.2020).
[196] J. Gardawski, A. Mrozowiecki, J. Czarzasty, *Historia i teraźniejszość związków zawodowych…*, *op.cit.*, s. 18.
[197] *Historia*, https://pracodawcyrp.pl/misja-i-dzialalnosc/historia (data dostępu: 23.07.2020).
[198] *Członkowie*, https://pracodawcyrp.pl/czlonkowie (data dostępu: 23.07.2020).
[199] *Organizacje międzynarodowe*, https://pracodawcyrp.pl/organizacje-miedzynarodowe (data dostępu: 23.07.2020).

i prostszych podatków, zmniejszenie biurokracji, liberalizację prawa pracy czy zmiany prawa gospodarczego na lepsze[200].

3. Związek Rzemiosła Polskiego (ZRP) działa od 1933 roku i zrzesza około 300 tysięcy mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. W jego strukturze organizacyjnej wyróżnić można 27 izb rzemieślniczych, 477 cechów rzemiosła oraz 180 spółdzielni. ZRP jest członkiem SMEUnited[201] (Rzemiosło oraz Małe i Średnia Przedsiębiorstwa w Europie) oraz Międzynarodowej Organizacji Pracy. Jako zadania Związku wymieniono: reprezentowanie, wspieranie i pomaganie zrzeszonym organizacjom oraz edukację zawodową w zakresie rzemiosła. Kształcenie nowych rzemieślników podkreślane jest jako jedno z najważniejszych zadań[202].
4. Związek Pracodawców Business Centre Club (BCC) istnieje od 1991 roku i zrzesza indywidualnych pracodawców, w których przedsiębiorstwach pracuje ponad 400 tysięcy osób. Posiada rozbudowaną strukturę organizacyjną, a w niej 22 loże kanclerskie. Zgodnie ze statutem cele BCC to: budowa prestiżu środowiska, wzajemna pomoc oraz czerpanie przyjemności ze spotkań, co odróżnia Związek od innych organizacji pracodawców[203].
5. Związek Przedsiębiorców i Pracodawców (ZPP) został zarejestrowany w 2010 roku[204]. Zrzesza liczne organizacje regionalne, które reprezentują prawie 52 tysiące firm zatrudniających ponad 570 tysięcy pracowników. Posiada swoje przedstawicielstwo w Unii Europejskiej. Ponadto wspiera i pomaga swoim członkom, koncentrując się na obronie interesów małych i średnich przedsiębiorstw[205]. W RDS od 2018 roku.

Aktywność rządu w RDS koordynuje minister właściwy do spraw pracy. Odpowiada on także za monitoring ustawodawstwa dotyczącego zbiorowego prawa pracy i dialogu społecznego, a ponadto reprezentuje rząd w organizacjach międzynarodowych (szczególnie przed MOP) oraz organach UE. Przedstawia Radzie informacje o koncepcjach rządu, a na wniosek partnerów społecznych powołuje zespoły branżowego dialogu społecznego, które są niezależne od RDS[206].

Na mocy ustawy powstawać też mogą wojewódzkie rady dialogu społecznego (WRDS), które powoływane są przez marszałka województwa na wniosek przynajmniej jednej z repre-

---

[200] *O Lewiatanie*, http://konfederacjalewiatan.pl/o_nas/o-lewiatanie (data dostępu: 23.07.2020).
[201] *Shaping Europe for SMEs, shaping SMEs for Europe*, https://smeunited.eu (data dostępu: 23.07.2020).
[202] *O ZRP*, https://zrp.pl/o-nas/o-zrp/ (data dostępu: 23.07.2020).
[203] *BCC – klub biznesu dla przedsiębiorców. Kim jesteśmy?*, https://www.bcc.org.pl/o_bcc/klub-biznesu-dla--przedsiebiorcow/ (data dostępu: 23.07.2020).
[204] *Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, Warszawa*, http://krs.infoveriti.pl/Zwiazek,Przedsiebiorcow,I,Pracodawcow,Warszawa,KRS,0000361844.html (data dostępu: 23.07.2020).
[205] *10 celów na 10-lecie ZPP*, https://zpp.net.pl/10-celow-na-10-lecie-zpp/ (data dostępu: 23.07.2020).
[206] A. Grabowska, *Reforma dialogu społecznego w Polsce…*, *op.cit.*, s. 71.

zentatywnych organizacji pracowników lub pracodawców. Tworzenie WRDS definiowane jest jako zadanie administracji rządowej zlecone marszałkowi województwa. Do kompetencji rad należy zajmowanie stanowisk i wyrażanie opinii w sprawach pracodawców lub związków zawodowych, będących w kompetencjach samorządu i administracji rządowej w terenie. W ich skład wchodzą: marszałek województwa i dwie wskazane przez niego osoby jako reprezentanci różnych jednostek samorządu terytorialnego, przedstawiciele organizacji reprezentatywnych i uczestniczących w pracach RDS, wojewoda i dwie wskazane przez niego osoby reprezentujące administrację rządową. Na posiedzenia mogą być zapraszani przedstawiciele gmin i powiatów danego województwa[207].

RDS obraduje na posiedzeniach plenarnych, podejmując decyzje w drodze uchwał w następującym trybie:

1. Przedstawiciele strony pracodawców oraz pracowników uczestniczyć muszą w liczbie większej niż połowa organizacji każdej ze stron.
2. W posiedzeniu bierze udział co najmniej jeden przedstawiciel Rady Ministrów.
3. Przyjęcie uchwały wymaga zgody każdej ze stron w formie stanowiska.
4. Stanowiska partnerów społecznych przyjmowane są zwykłą większością, ale wymagane jest uczestniczenie w głosowaniu co najmniej dwóch trzecich członków RDS danej strony (obecny skład to szesnastu przedstawicieli każdej ze stron).
5. Stanowiska strony rządowej przyjmowane są jednomyślnie przez uczestniczących w posiedzeniu oraz przez przedstawicieli ministra odpowiedzialnego za działy pracy, a także finansów publicznych.
6. RDS może podejmować uchwały również w formule głosowania korespondencyjnego, które uwzględnia użycie kanałów komunikacji elektronicznej[208].

W celu zapewnienia RDS obsługi technicznej, organizacyjnej, kancelaryjno-biurowej oraz eksperckiej powołane zostało Biuro Rady Dialogu Społecznego umiejscowione w państwowej jednostce budżetowej, jaką jest istniejące od 1994 roku Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog" im. Andrzeja Bączkowskiego[209]. Zakres aktywności CPS przedstawiono na rycinie 2.4.

---

[207] Ustawa z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego, *op.cit*.
[208] *Ibidem*.
[209] Uchwała nr 5 Rady Dialogu Społecznego z dnia 14 grudnia 2015 r. w sprawie regulaminu Rady Dialogu Społecznego i Biura Rady Dialogu Społecznego, http://www.dialog.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/n.krasuska/Uchwaly%20RDS/Uchwala%20nr%205.pdf (data dostępu: 23.07.2020).

Rycina 2.4. Cele i zakres aktywności Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog" im. Andrzeja Bączkowskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Historia CPS*, https://www.cpsdialog.pl/index.php/homepage/historia-cps (data dostępu: 23.07.2020).

Biuro pełni również funkcje archiwizacyjne i informacyjne (przygotowywanie komunikatów po posiedzeniach RDS, prowadzenie strony internetowej i innych publikatorów). Dyrektora jednostki na wniosek RDS powołuje minister właściwy do spraw pracy i odwołuje na wspólny wniosek dwóch stron. W zakresie realizowanych zadań dyrektor podlega przewodniczącemu Rady[210]. Do jego zadań należy: organizacja posiedzeń RDS i jej zespołów problemów, przygotowywanie szkoleń, ekspertyz i analiz na potrzeby RDS i jej partnerów, przygotowywanie publikacji dotyczących dialogu społecznego oraz RDS, współpraca z WRDS.

[210] Ustawa z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego, *op.cit*.

2.6.3. Kontrowersje

Analizując dyskurs publiczny i wypowiedzi uczestników prac odnoszące się do funkcjonowania RDS, łatwo zauważyć, że głosy te sprowadzają się do niezgodnej z oczekiwaniem jej twórców i partnerów społecznych roli przypisywanej tej instytucji. Piotr Duda, przewodniczący NSZZ „Solidarność", tak przedstawia punkt widzenia Związku: „Rada według naszej wizji dialogu powinna być centralną i kluczową instytucją dialogu społecznego w Polsce. Niestety, tak się nie dzieje. Powodów jest wiele. Niedopuszczalna jest sytuacja, gdy ministrowie rządu negocjują z wybranymi związkami zawodowymi, w dodatku związkami, które nie są reprezentatywne, gdzieś za zamkniętymi drzwiami w gmachu ministerstwa. Jesteśmy zaskakiwani tego typu porozumieniami, które całkowicie pomijają Radę, deprecjonując jej pozycję"[211]. Także ze strony pracodawców pojawiają się zarzuty o pomijanie RDS przy kluczowych projektach zgłaszanych przez rząd, co ich zdaniem wynika przede wszystkim z braku politycznej woli do poddawania projektów konsultacjom i dyskusjom w instytucjach dialogu oraz ekspresowego tempa procedowania. W liście wystosowanym do Prezydenta RP silnej krytyce poddani zostali przedstawiciele rządu w RDS, którzy zdaniem pracodawców traktują instytucję dialogu jako przykry obowiązek. Ponadto podkreślono, że „sposób prowadzenia konsultacji społecznych w praktyce uniemożliwia wypełnianie stronie społecznej tej roli. Przygotowywane przez nas opinie nie znajdują odzwierciedlenia nie tylko w proponowanych regulacjach, ale nawet brak informacji o tych opiniach w wielu uzasadnieniach do projektów aktów prawnych. Odnotowujemy zaledwie kilka przypadków, w których opinie wypracowane w Radzie przyniosły określony efekt"[212]. Jako argument strona pracowników przytacza fakt, że degradowanie roli dialogu społecznego przez polityków prowadzi w mediach publicznych do wycofywania z anteny programów poświęconych temu zagadnieniu oraz do niezapraszania przedstawicieli RDS do audycji, które stwarzają możliwość prezentowania głosu partnerom społecznym[213]. Zdaniem Cezarego Kaźmierczaka, prezesa ZPP, odpowiedzialność za stan dialogu społecznego w całości ponosi rząd jako jego najsilniejsza strona w RDS[214].

---

[211] *Piotr Duda: Negocjacje w Radzie Dialogu Społecznego stają się fikcją*, https://www.tysol.pl/a26798-Piotr--Duda-Negocjacje-w-Radzie-Dialogu-Spolecznego-staja-sie-fikcja (data dostępu: 23.07.2020).

[212] D. Szymański, *Przedsiębiorcy mają dość. To, co miało być ważnym atutem PiS, okazało się problemem*, https://businessinsider.com.pl/firmy/przepisy/rada-dialogu-spolecznego-przedsiebiorcy-komentuja-pis/4hh9vse (data dostępu: 23.07.2020).

[213] *Ibidem*.

[214] M. Rzemek, *Prezes Związku Przedsiębiorców i Pracodawców: najsilniejszy zawsze dyktuje warunki*, https://www.rp.pl/Kadry/312049974-Prezes--Zwiazku-Przedsiebiorcow-i-Pracodawcow-najsilniejszy-zawsze-dyktuje--warunki.html (data dostępu: 23.07.2020).

Podsumowując rozwiązania zastosowane wobec najważniejszej instytucji dialogu społecznego, jaką jest RDS, należy docenić wzmocnienie jej kompetencji oraz poszerzenie celów działalności. W szczególności na uwagę zasługuje dbanie o spójność społeczną, partycypację i solidarność pracowniczą oraz poprawę jakości polityk i strategii społeczno-gospodarczych. Tak postawione cele wskazują jednoznacznie na wagą RDS w systemie politycznym jako instytucji dbającej o pokój społeczny. W planach zyskiwania większej podmiotowości i niezależności od woli rządzących partnerzy społeczni na etapie przygotowania projektu, a następnie ustawodawca nie posunęli się w kierunku stworzenia niezależnego organu z czteroletnią kadencją wzorowaną na funkcji Rzecznika Praw Obywatelskich, zgodnie z koncepcją NSZZ „Solidarność". Niemniej krokiem w kierunku podmiotowości oraz tworzenia podstawowego zaplecza do prowadzenia działalności jest instytucja rotacyjnego przewodniczenia RDS z roczną kadencją oraz powołanie Biura RDS z dyrektorem podlegającym w zakresie wykonywanych zadań przewodniczącemu RDS, a nie ministerstwu. Osadzenie Biura RDS w ramach CPS, a więc jednostki wyspecjalizowanej, pełniącej rolę państwowego think tanku, wydaje się również rozwiązaniem perspektywicznym, stabilizującym i umożliwiającym długookresową promocję celów RDS i idei dialogu społecznego w Polsce. Nadmienić należy, że CPS wraz z przyjęciem imienia swojego założyciela wskazuje na wolę budowania etosu dialogu społecznego wyraźnie osadzonego w sferze wartości i oczekiwanych postaw, jakich uosobieniem była postać Andrzeja Bączkowskiego. Symbolicznego znaczenia o charakterze konstytucyjnym nabiera też powoływanie członków RDS przez Prezydenta RP.

Szukając systemowych uwarunkowań słabości instytucjonalnego dialogu społecznego prowadzonego w RDS, sięgnąć należy do argumentów pojawiających się w trakcie prac nad ustawą i prowadzenia konsultacji społecznych. Po pierwsze − dotyczyły one składu RDS, do którego przyjęto klucz funkcjonowania Trójstronnej Komisji. Możliwości uczestniczenia pozbawiono organizacji samorządu gospodarczego, często małych przedsiębiorców skupionych w izbach gospodarczych. Opinie o braku właściwej reprezentatywności artykułowała Krajowa Izba Gospodarcza[215]. Postulat poszerzenia składu o innych interesariuszy w ramach konsultacji społecznych zgłaszały także Fundacja im. Stefana Batorego i Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych (OFOP). Zaangażowanie organizacji obywatelskich umożliwiłoby RDS realizację szeroko zdefiniowanych celów społecznych[216]. OFOP wyrażała też

[215] *KIG: Rada Dialogu Społecznego jest niereprezentatywna, dlatego zawiedzie*, http://biznes.onet.pl/wiadomosci/kraj/kig-rada-dialogu-spolecznego-jest-niereprezentatywna-dlatego-zawiedzie/bbkw92 (data dostępu: 23.07.2020).
[216] *Uwagi do projektu z dnia 7 kwietnia 2015 r. ustawy o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego*, https://ofop.eu/aktualnosci/uwagi-do-projektu-z-dnia-7-kwietnia-2015-r-ustawy-o-radzie-dialogu-spolecznego-i-innych- (data dostępu: 23.07.2020).

przekonanie, że usystematyzowany dialog społeczny oparty na zasadzie partnerstwa jest istotą współczesnej demokracji i instrumentem wzmacniającym budowanie społeczeństwa obywatelskiego[217]. W toku konsultacji wyraźnie prezentowano stanowisko, że jedynie znaczące poszerzenie grona uczestników może sprawić, że używanie terminu „dialog społeczny" wobec merytorycznego zakresu prac RDS będzie adekwatne. Przedstawiając swój punkt widzenia, OFOP odwoływała się do szerszej niż projektodawcy „filozofii dialogu społecznego"[218].

Po drugie − silnej krytyce poddano niejawność prac i niedopuszczenie do nich przedstawicieli wielu grup społecznych, w tym związanych z sektorem pozarządowym, także będących pracodawcami, realizujących zadania z zakresu polityki społecznej i aktywizacji zawodowej. Grupa organizacji strażniczych i think tanków wystosowała w tej sprawie protest do Prezydenta RP, zarzucając tej formie prac brak transparentności i ryzyko utrwalenia „anachronicznego kształtu" dialogu społecznego[219].

Do przytoczonych argumentów dodać należy nadzwyczajne tempo procedowania ustawy podważające istotę konsultacji społecznych i powodujące, że szerokie grupy społeczne miały ograniczone możliwości wzięcia w nich udziału. Można założyć, że w pracach nad nią nie kierowano się w wystarczającym stopniu regułami spójności celów, wartości i filozofii, stojącymi za instytucją dialogu społecznego, w znaczącym stopniu podważając wiarygodność jej działania i osłabiając społeczną legitymizację. W świetle przytoczonych faktów argumenty płynące od przedstawicieli partnerów społecznych wobec zbyt szybkiego tempa prac legislacyjnych, pomijania RDS, niekorzystania we właściwy sposób z konsultacji społecznych i innych technik deliberacji, w tym wysłuchania publicznego, wydają się być głosami o niewystarczającym ciężarze gatunkowym. Powiązanie ich z dominującą w Polsce kulturą polityczną ukształtowaną po 1989 roku, słabością kapitału społecznego oraz modelem przywództwa politycznego przyjętego w kadencji 2015−2019 stwarza sytuację nieadekwatności między deklarowaną potrzebą istnienia silnych i niezależnych instytucji dialogu społecznego a ich miejscem w systemie politycznym, brakiem faktycznej skuteczności oraz uwzględniania mandatu społecznego. Sytuacja ta wydaje się dodatkowo paradoksalna, kiedy weźmiemy pod uwagę źródła idei dialogu społecznego i obywatelskiego, jakie w polskich warunkach nierozerwalnie związane są z dziedzictwem aksjologicznym, społecznym, politycznym i programowym masowego ruchu społecznego „Solidarność" z lat 1980−1989.

---

[217] *Jak budować dialog społeczny w Polsce? Stanowisko OFOP*, https://ofop.eu/aktualnosci/jak-budowac-dialog--spoleczny-w-polsce-stanowisko-ofop (data dostępu: 23.07.2020).

[218] https://www.batory.org.pl/upload/files/Programy%20operacyjne/Odpowiedzialne%20Panstwo/Uwagi_wyslane.pdf (data dostępu: 23.07.2020).

[219] *Co ukrywa minister pracy? „Praca nad ustawą o dialogu społecznym są niejawne"*, https://tvn24bis.pl/z-kraju,74/fundacja-batorego-niejawne-prace-nad-ustawa-o-dialogu-spolecznym,528814.html (data dostępu: 23.07.2020).

Rozdział 3

Komunikowanie publiczne w warunkach mediatyzacji

3.1. Mediokracja jako wyraz mediatyzacji sfery publicznej

3.1.1. Podstawowe składowe procesu komunikowania

Jednym z najbardziej widocznych obszarów podlegających niespotykanej dotąd dynamice przemian jest komunikowanie się zapośredniczone medialnie, wynikające w ogromnej mierze ze specyfiki i tempa zmian technologicznych. Bezdyskusyjnie obserwujemy istotny wpływ środków masowego przekazu na wszystkie sfery życia społecznego i politycznego stanowiące przedmiot niniejszych rozważań. Dla właściwego rozumienia złożoności zjawisk niezbędne jest zdefiniowanie kluczowych procesów. Należy rozpocząć od takich terminów, jak: medium, komunikowanie, komunikowanie masowe, sfera publiczna i komunikowanie polityczne.

Według słownika PWN „medium" oznacza między innymi środek, za pośrednictwem którego dochodzi do przekazywania lub wyrażania treści[1], mass media natomiast to środki masowego przekazu: radio, prasa, telewizja lub nowe media internetowe. Kryterium definicyjne terminu „medium" spełniają również: język, inne systemy znaków, nośniki sygnałów, sieci transmisyjne, urządzenia umożliwiające transmisję oraz odbiór przekazów, a także instytucje tworzące i rozpowszechniające treści[2]. Pojęcie to bezpośrednio powiązane jest z komunikowaniem[3]. Jego etymologiczne znaczenie to bycie z kimś w relacji i utrzymywanie kontaktu.

Kompleksowego opisu komunikowania na podstawie współczesnych teorii podjął się Tomasz Goban-Klas, przywołując następujące jego znaczenia: transmisja, rozumienie, oddziaływanie, interakcja, wymiana oraz składnik procesu społecznego[4]. Wyróżnia on też zakres komunikowania (np. komunikowanie ludzkie), intencjonalność (intencjonalne przekazywanie znaczeń za pośrednictwem języka i symboli), skuteczność komunikowania (powstawanie wspólnoty psychicznej i społecznej między nadawcą a odbiorcą), kierunek przekazu (komunikacja jednokierunkowa, dwukierunkowa, dialogiczna, sprzężenie zwrotne), perswazyjność (podejmowanie starań po stronie nadawcy w celu oddziaływania na odbiorcę w zakresie jego opinii, postaw, emocji i działań)[5].

---

[1] *Medium*, https://sjp.pwn.pl/sjp/medium;2482126.html (data dostępu: 21.09.2020).
[2] T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz, *Społeczeństwo informacyjne: szanse, zagrożenia, wyzwania*, Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999, s. 12.
[3] *Komunikowanie*, https://sjp.pwn.pl/szukaj/komunikowanie.html (data dostępu: 21.09.2020).
[4] T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 42.
[5] *Ibidem*, s. 44−45.

Bogusława Dobek-Ostrowska, bazując na modelu tzw. piramidy D. MCQuaila, w przedmiotowym zakresie dokonuje klasyfikacji procesów komunikowania ze względu na:

1. Zasięg uczestników procesu:
   - komunikowanie intrapersonalne (człowiek komunikuje się sam ze sobą i własnym organizmem),
   - komunikowanie interpersonalne (między przynajmniej dwiema osobami),
   - komunikowanie grupowe (w ramach grupy rówieśniczej, rodziny, plemienia),
   - komunikowanie między grupami (sąsiedzkie, między grupami zawodowymi, politycznymi, ekonomicznymi),
   - komunikowanie instytucjonalne (między sformalizowanymi grupami z podziałem na role nadawców i odbiorców),
   - komunikowanie masowe (proces odbywający się za pośrednictwem środków masowego przekazu, w którym uczestniczy liczebnie duża grupa ludzi).
2. Kanały komunikowania:
   - komunikowanie interpersonalne bezpośrednie (występuje jedność czasu i przestrzeni, natychmiastowe sprzężenie zwrotne, uruchamia wszystkie zmysły, jest dwustronne, może być formalne i nieformalne, symetryczne lub niesymetryczne, silnie determinowane przez kontekst komunikacyjny tworzący bardziej lub mniej komfortowe warunki do zaistnienia relacji);
   - komunikowanie masowe pośrednie (odejście od jedności czasu i przestrzeni, zredukowanie zmysłów do słuchu i wzroku, odraczanie w czasie sprzężenia zwrotnego, zakłada funkcjonowanie selekcjonerów informacji, tzw. gatekeeperów, nadawca jest zazwyczaj sprofesjonalizowany, odbiorcy to szerokie grono ludzi, duże znaczenie odgrywa tu kontekst społeczny i polityczny);
   - komunikowanie interpersonalne sieciowe pośrednie (wciąż jest komunikowaniem między konkretnymi osobami, ale bez jedności czasu i przestrzeni, sprzężenie zwrotne jest odwleczone w czasie, występują szumy informacyjne, które mogą osłabiać jakość przekazu, np. nadmiar informacji utrudnia odczytanie istotności komunikatu).
3. Cel przekazu:
   - komunikacja informacyjna (polega na promowaniu wzajemnego zrozumienia, dzielenia się własnymi przekonaniami, ideami, wiedzą, instruowanie i objaśnianie),
   - komunikacja perswazyjna (ma na celu kształtowanie zależności między podmiotami komunikującymi się, formowanie postaw, zachowań oraz ich zmianę)[6].

[6] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 71–85.

Rozważając aspekty komunikacyjne obecne w sferze publicznej, należy wyróżnić dwa rodzaje komunikowania wskazywane przez literaturę przedmiotu: komunikowanie polityczne i publiczne. Według Roberta E. Dentona i Gary'ego C. Wooda komunikacja polityczna jest debatą „nad wykorzystaniem zbiorowych zasobów, kwestią oficjalnej władzy (komu zostaną powierzone uprawnienia do podejmowania legalnych ustawodawczych i wykonawczych decyzji) oraz oficjalnych sankcji"[7]. W tym podejściu język politycznej komunikacji służy godzeniu sprzecznych oczekiwań i interesów, prowadzi do budowania w powszechnej świadomości opinii i stanowisk różnych grup społecznych oraz stwarzając warunki dla proponowanych rozwiązań, prowadzi do uporządkowanego procesu zmian. Z kolei w ocenie Dobek-Ostrowskiej komunikacja polityczna opiera się na przekazywaniu oraz wymianie komunikatów między aktorami politycznymi a obywatelami z wykorzystaniem na szeroką skalę mediów masowych. Ten rodzaj komunikacji nierozerwalnie związany jest z funkcjonowaniem demokracji i zachodzi jedynie w systemach otwartych z poszanowaniem reguł i norm prawnych, zasady jawności i wolności słowa[8].

Z kolei komunikowanie publiczne dotyczy przede wszystkim organizacji społecznych oraz instytucji administracji rządowej i samorządowej, a także całej sieci interakcji między nimi. Komunikacja publiczna ma charakter formalny, a jej celem jest „podtrzymywanie więzi społecznych przez odpowiedzialne za ten proces instytucje publiczne"[9]. W niniejszej rozprawie przyjęto, że komunikacja publiczna odnosi się do podmiotów instytucji publicznych jako komunikatorów będących jednocześnie polem realizacji tak polityk publicznych, jak i aktywności aktorów polityki bezpośredniej. W dalszym toku rozważań sformułowaniu „komunikowanie publiczne" przypisuje się również znaczące cechy komunikowania politycznego, w tym dyskurs wokół publicznych zasobów, władz i ich uprawnień, wzrost świadomości społecznej, zwiększanie siły opinii publicznej, godzenie sprzecznych interesów, oczekiwań oraz tworzenie mechanizmów służących uporządkowanemu procesowi zmian. Komunikacja publiczna, odbywając się w nowej mediatyzowanej sferze publicznej, ma służyć podtrzymywaniu więzi społecznych, próbować godzić zróżnicowane interesy oraz sprzeczne oczekiwania aktorów systemu politycznego, stwarzać przestrzeń do artykułowania opinii i stanowisk, zwiększać świadomość społeczną, wzmacniać opinię publiczną i wspierać uporządkowany proces zmiany społecznej. Poszczególne elementy komunikacji publicznej zapośredniczonej w mediach dotyczą

[7] R.E. Denton, G.C. Woodward, *Jak zdefiniować komunikację polityczną*, [w:] red. J. Szczupaczyński, *Władza i społeczeństwo*, cz. 2, Scholar, Warszawa 1998, s. 202.
[8] B. Dobek-Ostrowska, *Media masowe i aktorzy polityczni w świetle studiów nad komunikowaniem politycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004, s. 59.
[9] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne…*, *op.cit.*, s. 12.

relacji wobec władz i zakresu władztwa poszczególnych aktorów. Obejmują one elementy komunikacji perswazyjnej, typowej dla bezpośredniej polityki, oraz komunikacji informacyjnej, charakteryzującej zobowiązania instytucji publicznych.

3.1.2. Procesy prowadzące do mediatyzacji sfery publicznej

Definiując sferę publiczną, nie sposób nie odwołać się do tradycji Habermasa, w ramach której Jolanta Itrich-Drabarek opisuje ją jako „część życia społecznego, w której obywatele prowadzą publiczne debaty, narady, konsultacje w sprawach istotnych dla ogółu społeczeństwa w celu uzgodnienia interesów i wypracowania konsensusu. Czynią to w ramach konstytucyjnie zapisanych praw i norm gwarantujących im wolność wyrażania opinii, myśli i idei, zgromadzeń, stowarzyszeń”[10]. Immanentną cechą życia publicznego jest jego medialne zapośredniczenie i poddanie logice charakterystycznej dla funkcjonowania systemu medialnego. Terminem opisującym to zjawisko jest „mediatyzacja”. Zanim zostanie on szczegółowo zdefiniowany, na uwagę zasługują procesy tworzące jego tło − obraz tzw. społeczeństwa medialnego i informacyjnego oraz rozwój nowych mediów i ich zasadniczy wpływ na zmianę kształtowania tzw. *agenda-setting*.

Współczesne społeczeństwo znajduje się na określonym etapie rozwoju społecznego i powszechnie stosowanych narzędzi komunikowania się. Dla scharakteryzowania jego specyfiki Goban-Klas ukuł termin „społeczeństwo medialne”, wskazując na jego następujące wyróżniki:

- większość międzyludzkich kontaktów jest zapośredniczona przez media;
- media wytwarzają specyficzną kulturę medialną i medialną rzeczywistość;
- infrastruktura telekomunikacyjna to podstawa tworzenia sieci oraz obiegu informacji we wszystkich sferach życia;
- większość działań człowieka jest wspomaganych technikami medialno-informacyjnymi;
- przemysł medialny stanowi bardzo ważny element gospodarki;
- większość Produktu Narodowego Brutto powstaje w ramach sektora usług informacyjnych, medialnych i telekomunikacyjnych;
- wiedza i kultura stają się towarem, a obieg informacji spełnia kryteria działalności gospodarczej;
- rozwój społeczny oparty jest na wykorzystywaniu teleinformatyki[11].

---

[10] J. Itrich-Drabarek, *Problem sfery publicznej*, „Studia Politologiczne” 2009, vol. 14, s. 71.
[11] T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe…*, *op.cit.*, s. 295.

Rozwinięciem gospodarczych aspektów funkcjonowania pod wpływem technologii informacyjnych jest także zjawisko kapitalizmu kognitywnego będącego następstwem społeczeństwa postindustrialnego. Coraz większa część produkcji związana jest w nim ze sferą symboliczną, wiedzą, informacją i kreatywnością. Głównym źródłem przewagi konkurencyjnej jest dostęp do danych i innowacji[12]. W nurcie badań społeczeństwa informacyjnego wyróżnia się też kognitariat, definiując tym pojęciem określoną klasę społeczną − „osoby potrafiące używać technologii informacyjno-komunikacyjnych do złożonych operacji poznawczych w stosunku do danych”[13]. Dla porównania ludzie niekorzystający z technologii skategoryzowani zostali jako proletariat, a korzystający z nich w sposób powierzchowny − jako digitariat.

Zauważyć należy także, że wpływ internetu doprowadził do wyodrębnienia kategorii tzw. nowych mediów. Denis McQuail wskazuje siedem cech wyróżniających je od mediów tradycyjnych (rycina 3.1).

Rycina 3.1. Cechy wyróżniające nowe media na tle mediów tradycyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 156.

[12] A. Szahaj, *Kapitalizm drobnego druku*, Książka i Prasa, Warszawa 2014, s. 88−89.

[13] P. Potocki, *Informacyjne determinanty rozwoju społeczno-ekonomicznego w XXI wieku: perspektywa infobrokeringu*, „Studia Politologiczne” 2019, vol. 54, s. 27.

Nowe media radykalnie zmieniają sposób społecznego i politycznego wpływu przypisywanego mediom masowym. Ewolucja przebiega w kierunku mediów masowych wielokanałowych i zindywidualizowanych. Użytkownicy stają się jednocześnie aktywnymi komunikatorami i twórcami treści medialnych. Stąd wywodzi się termin *User Generated Content* (UGC), czyli samodzielne tworzenie i rozpowszechnianie treści przez użytkowników[14]. W jakimś sensie UGC spełnia również socjologiczne kryteria prosumenta. Stoi za tym również pewna filozofia: dzieląc się z innymi z powodów altruistycznych samodzielnie tworzonymi treściami, użytkownik odczuwa satysfakcję, kieruje się ponadto motywacją społeczną powiązaną z uczestnictwem w społecznościach sieciowych, a także z chęcią budowania własnego prestiżu, oraz motywacją ekonomiczną związaną z możliwością czerpania korzyści, nagród, dóbr materialnych lub wirtualnych, na przykład uzyskania dostępu do specjalnych funkcjonalności (premium).

Nowe media funkcjonują wraz z mediami tradycyjnymi na zasadzie konwergencji − przenikają się wzajemnie, a granice między nimi się zacierają. Najbardziej wyrazistym tego przykładem jest traktowanie mediów społecznościowych jako ważnego źródła informacji dla mediów profesjonalnych, a także rozwijanie przez przedsiębiorstwa medialne serwisów alertowych, na które informacje oraz opinie przesyłać może każdy, a które z jednej strony służą jako podstawa do dalszej eksploracji tematów przez dziennikarzy, a z drugiej − umożliwiają szybkie przekazywanie informacji dalej, pełniąc funkcję interwencyjną.

Do opisu nowych mediów stosuje się różne typologie, wyodrębniając na przykład media wertykalne (o hierarchicznej strukturze zarządzania, zawodowym personelu dziennikarskim, publikujące treści zarówno online, jak i offline) oraz media horyzontalne (media społecznościowe łączące funkcje użytkownika i twórcy)[15].

Założyć należy, że podstawowe funkcje masowego komunikowania Briana McNaira w społeczeństwie demokratycznym zostają utrzymane (rycina 3.2).

Wpływ nowych mediów obrazują też przemiany w zakresie jednej z najbardziej wyrazistych funkcji systemu medialnego − tzw. *agenda-setting* − sformułowanej przez Maxwella E. McCombsa. Zakłada ona wyznaczanie porządku i hierarchii ważności wydarzeń prezentowanych odbiorcom[16].

---

[14] R. Lobato, J. Thomas, D. Hunter, *Histories of User-Generated Content: Between Formal and Informal Media Economies*, s. 1, https://ssrn.com/abstract=1749803 (data dostępu: 21.09.2020).
[15] E. Nowak, *Teoria agenda-setting a nowe media*, „Studia Medioznawcze" 2016, nr 3(66), s. 12.
[16] W. Pisarek, *Słownik terminologii medialnej*, Universitas, Kraków 2006, s. 4.

Rycina 3.2. Podstawowe funkcje komunikowania masowego według Briana McNaira

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne jako obszar badań naukowych*, „Studia Medioznawcze" 2001, nr 2(3), s. 60−61.

Jest to mechanizm wpływania mediów na opinię publiczną poprzez dobór tematów, ich kolejność oraz nadawanie im cech sprawiających, że zostaną uznane przez szeroką rzeszę odbiorców za ważne. Pod wpływem nowych mediów mechanizm ten zmienia się wielokierunkowo, na co w swojej metaanalizie wskazuje Ewa Nowak[17]. Zwraca ona szczególną uwagę na następujące wymiary:

- *reverse agenda-setting* − hierarchia wytwarzana przez opinię publiczną w internecie wpływa na tematykę i hierarchię ważności w agendzie medialnej;

[17] E. Nowak, *Teoria agenda-setting…*, *op.cit.*, s. 23.

- przesunięcie funkcji pełnionych przez dziennikarzy z *gatekeeping* na *gatewatching* − tradycyjna rola selekcjonera i przekaźnika informacji zmierza w kierunku sprawdzania tematów pojawiających się w mediach społecznościowych i włączania ich do agendy mediów wertykalnych;
- *search agenda* − wynika z funkcjonowania wyszukiwarek internetowych bazujących na algorytmach i wpływających na agendę medialną oraz obecność zależności odwrotnej, w której kluczowy jest wpływ agendy mediów wertykalnych na hierarchię informacji w wyszukiwarkach;
- rosnące znaczenie blogerów i twórców treści mediów horyzontalnych jako przedstawicieli opinii publicznej − wpływają na agendę medialną i pełnią rolę systemu wczesnego ostrzegania, czego konsekwencją jest ograniczenie wpływu mediów tradycyjnych na opinię publiczną;
- *intermedia agenda-setting* − wzajemny wpływ, mieszanie i uzupełnianie się agend poszczególnych mediów, co prowadzi do wzmocnienia przekazu głównego nurtu w zakresie tematów;
- *network agenda-setting* − zwiększają się możliwości narzucania interpretacji obrazów świata przez media wskutek dawania większej możliwości kojarzenia atrybutów zgodnych z preferencjami użytkowników i odbiorców;
- *real world agenda* − osłabia się zjawisko pomijania istotnych kwestii przez media wertykalne, a prezentowany przez nie zakres tematyczny staje się szerszy; media wertykalne zwiększają swój wpływ dzięki szerszej palecie tematów istotnych, a jednocześnie pomijane przez nie problemy sygnalizowane są i podejmowane przez media horyzontalne, co osłabia wpływ tych pierwszych.

Mając w pamięci istnienie rozbudowanej struktury rodzajowej, w dalszej części pracy używane będzie sformułowanie ogólne *agenda-setting* na opisanie tematyzacji odbywającej się w przestrzeni publicznej. Poza *agenda-setting* ważne znaczenie mają również dwie inne funkcje mediów: *framing* (nadawanie treściom własnych interpretacji i kontekstu) oraz *priming* (ustalanie hierarchii ważności). Uznaje się, że funkcji tych nie należy postrzegać rozłącznie, ale jako całość − *agenda-setting*, *framing* i *priming* – gdyż w połączeniu stanowią instrumentarium realnej władzy i efektywnego kształtowania świadomości społecznej[18].

[18] E. Nowak, R. Riedel, *Agenda Setting, Priming, News Framing. Analiza porównawcza telewizyjnych audycji informacyjnych TVN i TVP1 w okresie kampanii przedwyborczych w Polsce 2005 i 2007*, „Zeszyty Prasoznawcze" 2008, nr 1−2(193−194), s. 68.

3.1.3. Zjawisko mediatyzacji życia publicznego

Magdalena Szpunar wskazuje, że: „nowe media wkraczają z impetem w prawie wszystkie sfery działalności człowieka, przeobrażając stosunki pracy, procesy komunikacyjne, charakter stosunków międzyludzkich, czas wolny, a nawet sferę duchowości”[19]. Wszystkie sygnalizowane wcześniej zjawiska mieszczą się w pojemnym terminie „mediatyzacja”. Zdaniem Jacka Kołodzieja jest to „proces pośrednictwa mediów w poznawaniu świata, wpływanie przez media na postrzeganie przez człowieka rzeczywistości niedostępnej bezpośredniemu doświadczeniu wraz z konsekwencjami takiego pośrednictwa: kształtowaniem obrazu całej rzeczywistości społecznej, a nawet kompleksowych doświadczeń społecznych pod wpływem konstrukcji medialnych”[20]. Jak widać z przytoczonej definicji, mediatyzacja nie ogranicza się do wpływu mediów w rozumieniu technologii informacyjnych, ale stanowi swoisty metaproces społeczny przenikający każdą sferę ludzkiego życia. Dla jego lepszego zrozumienia w literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy paradygmaty:

Paradygmat codzienności: opisuje wzajemne zależności i przenikanie się mediów ze wszystkimi sferami życia społecznego. Środki masowego przekazu pełnią w nim wielorakie role, przede wszystkim kulturowe, prezentując różne style życia i wpływając na indywidualizację postaw. Ludzie, poszukując swojej tożsamości, opierają się na przekazach formułowanych przez media jako przewodnikach. Środki masowego przekazu mają też moc integrującą. Korzystanie z nich w ciągu dnia jest działaniem społecznym, w którym kodowane są relacje i związki ze społeczeństwem oraz przebiegającymi w nim procesami. W ogromnej mierze tego, co wiemy o świecie, dowiadujemy się za pośrednictwem mediów. Wiele tematów pojawiających się w środkach masowego przekazu staje się głównym punktem dyskusji przy rodzinnych stołach. Forma wiedzy i informacji przekazywanych przez media ma charakter płytki i zbulwaryzowany.

Paradygmat świata symbolicznego: wskazuje on na unikalność człowieka, który w odróżnieniu od zwierząt konstruuje i posługuje się symbolami służącymi do komunikacji. Każda rzeczywistość ludzka jest zapośredniczona przez świat symboli i znaków stanowiących podstawę interakcji z innymi i będących warunkiem koniecznym istnienia społeczeństwa. Podkreśla się również rolę wspólnoty komunikacyjnej.

Paradygmat media a zmiana społeczna: mediatyzacja powiązana jest z tempem przekazywania informacji, rozrostem skali aktów komunikacyjnych i globalizacją. Wszystkie one

---

[19] M. Szpunar, *Czym są nowe media – próba konceptualizacji*, „Studia Medioznawcze” 2008, nr 4(35), s. 40.
[20] W. Pisarek, *Słownik terminologii medialnej*, *op.cit.*, s. 118.

świadczą o dynamice i specyfice rozwoju społeczeństwa komunikacyjnego, modernizując je i przysparzając sporej liczby problemów. Paradygmat ten rozważany jest w trzech wymiarach.

Po pierwsze − w wymiarze komunikowania politycznego. Sfera polityki uzależniona jest od funkcjonowania mediów. W ich przestrzeni dokonuje się dyskurs publiczny polegający na wymianie racji, opinii i konfrontowaniu różnych perspektyw. Jednocześnie istnieje realny problem z zachowaniem obiektywizmu tej przestrzeni. W konsekwencji pomieszania jawnych i ukrytych interesów następuje jej wykrzywienie oraz zazębienie się polityki z polityką komunikacyjną danego państwa. Dochodzi do medialnego przenikania polityki i konstruowania rzeczywistości przez świat mediów i polityki. Tworząc „teatralną" rzeczywistość będącą bliżej spektaklu niż relacjonowania wydarzeń, media zatracają funkcję pośredniczenia między polityką a obywatelami, a pożądana demokracja medialna z równym dostępem do wiarygodnej informacji zamienia się w mediokrację. Aktorzy polityczni (osoby, instytucje i organizacje) dopasowują swój sposób działania do logiki działania mediów. Oznacza to potrzebę nieustannej obecności medialnej, prezentacji i dbania o własny odbiór.

Po drugie − w wymiarze dostępu do wiedzy. Czynnikiem rozwojowym dla społeczeństwa komunikacyjnego jest wciąż powiększający się zmiediatyzowany dostęp do wiedzy, zarówno tej codziennej, jak i specjalistycznej, oraz metawiedzy, czyli wiedzy o możliwościach pozyskiwania wiedzy medialnej. Pozyskiwanie informacji związane jest z przymusem w celu dalszego rozwoju. Jednocześnie rozrost komunikacji i przyspieszanie jej tempa kreują wiedzę. Mechanizm ten generuje także ryzyko związane z brakiem umiejętności praktycznego jej zastosowania.

Po trzecie − w wymiarze integracji społecznej. Mediatyzacja prowadzi do budowania indywidualnej i grupowej tożsamości za pośrednictwem mediów. Komunikacja ta tworzy sieć powiązań i relacji społecznych oraz wirtualnych wspólnot[21].

Zjawisko mediatyzacji wiąże się z medialną widocznością aktorów życia publicznego, która polega na nieustającym upublicznianiu przez media informacji o ich życiu i funkcjonowaniu. Mediatyzacja doprowadziła do radykalnej zmiany zachowań poszczególnych aktorów sfery publicznej tak w wymiarze personalnym, jak i instytucjonalnym oraz obywatelskim. Wpłynęła też zasadniczo na budowanie nowych kompetencji politycznych, które są warunkiem skutecznej obecności w życiu publicznych zdominowanym przez komunikację zapośredniczoną przez media.

---

[21] S. Michalczyk, *Pojęcie mediatyzacji w nauce o komunikowaniu*, [w:] red. M. Kolczyński, M. Mazur, S. Michalczyk, *Mediatyzacja kampanii politycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2009, s. 25−31.

Charakterystykę głównych zmian sfery publicznej, które dokonały się na skutek mediatyzacji, przedstawiono w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Charakterystyka zmian w sferze publicznej wskutek jej mediatyzacji

Zmiany w zachowaniu aktorów życia publicznego	Zmiany w zachowaniu obywateli	Nowe formy legitymizacji	Wybrane nowe kompetencje
• akceptacja kurczącej się sfery prywatnej dla osób publicznych, • niezbędność ekspertów od komunikowania, sondaży, opinii publicznej w instytucjach publicznych oraz jako współpracowników polityków i urzędników.	• zwiększony poziom znajomości problematyki społeczno-politycznej, programów i wiedzy o funkcjonowaniu państwa, • ciągłe weryfikowanie polityków oraz poszerzenie forum debaty publicznej, • społeczna moda na sondaże polityczne oraz badania opinii publicznej, • silna saturacja medialna społeczeństwa (dostęp i nasączenie przekazami medialnymi) prowadzi do uzależnienia obywateli od informacji medialnej.	• legitymizacja medialna (katodyczna) zdobywana dzięki właściwej prezencji w mediach, która dotyczy zarówno osób, jak i instytucji publicznych, • w przypadku instytucji, np. rządu, proces uzyskiwania i odnawiania medialnej legitymizacji poprzez zabieganie o relacje z najbardziej prestiżowymi mediami krajowymi i światowymi ma charakter permanentny i systemowy.	• kompetencje interpretacyjne − używane w podejmowaniu działań komunikacyjnych, analityczno-diagnostycznych, planowaniu i ocenie, • kompetencje kreacyjne − używane w trakcie podejmowania decyzji, działaniach realizacyjnych, kooperacyjnych, autokreacyjnych, • kompetencje koncyliacyjne − wspierają działania mobilizacyjne, integracyjne i mediacyjno-negocjacyjne, • umiejętność korzystania ze wsparcia zawodowych komunikatorów − menedżerów komunikacji, ekspertów, projektantów, producentów, doradców osobistych, analityków, profesjonalistów informacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 273−287.

Można zaryzykować twierdzenie, że nowa forma legitymizacji medialnej – katodyczna – obok legitymizacji wyborczej pociąga za sobą najdalej idące konsekwencje dla praktyki funkcjonowania instytucji publicznych. Dotyczy to wszystkich aktorów sfery publicznej bez wyjątku, a więc nie tylko ról pełnionych z wyboru powszechnego. Wszelkie podejmowane

działania w sferze publicznej zdominowane zostały przez logikę mediów. Zmianom tym podlega również system partycypacji społecznej i obywatelskiej. Nowy model obrazujący złożoność funkcjonowania sfery publicznej z uwzględnieniem kluczowych mechanizmów medialnych przedstawiony został przez Philipa Rosslera (rycina 3.3).

Rycina 3.3. Model funkcjonowania sfery publicznej z uwzględnieniem mechanizmów medialnych
Źródło: S. Michalczyk, *Demokracja medialna. Teoretyczna analiza problemu*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010, s. 281.

W systemie tym wyodrębniono publiczność interaktywną i pasywną. Grupy interaktywne posiadają umiejętności selekcjonowania, prowadzenia aktywnej działalności informacyjnej, formułowania i wyrażania własnych opinii wobec pasywnie nastawionych odbiorców, mediów oraz aktorów politycznych – partii politycznych, instytucji publicznych, konkretnych urzędników i polityków. Charakteryzują się zdolnością do tworzenia grup dyskusyjnych oraz korzy-

stania z wielu narzędzi umożliwiających budowanie powiązań i podejmowanie współpracy na rzecz realizacji swoich celów. Grupy interaktywne dysponują mocą sprawczą w zakresie ustanawiania agendy tematycznej, czyli tzw. *agenda-setting*. Instytucje publiczne oraz aktorzy polityczni podejmują działania wpływające na agendę medialną poprzez aktywność na własnych stronach internetowych oraz wielu innych kanałach komunikacyjnych, na przykład blogach czy kontach w serwisach społecznościowych. Jeśli chodzi o publiczność pasywną, która znajduje się na obrzeżach życia publicznego, charakterystyczne dla tej grupy są komunikacja interpersonalna oraz silna podatność na wpływ ze strony liderów opinii pochodzących z publiczności aktywnej. Z grupami pasywnymi nieustająco podejmowany jest dialog obywatelski. Media masowe wpływają na sferę publiczną za pośrednictwem profesjonalnych form dziennikarskich, własnych stron i kanałów informacyjnych oraz dziennikarstwa śledczego.

W ocenie Stanisława Michalczyka mediatyzowana sfera publiczna, nazywana przez niego sieciową, staje się konglomeratem wielostopniowego przepływu informacji typu *top-down* (z góry na dół) − charakterystycznej dla rządu i instytucji publicznych, *bottom-up* (z dołu w górę) − powstającej w oparciu o fora dyskusyjne i powiązania sieciowe oraz racjonalizacji komunikowania politycznego realizowanej przez elektroniczną administrację[22].

Ostatnią teorią dotyczącą mediatyzacji sfery publicznej, która zostanie przywołana w niniejszej rozprawie, jest teoria pola medialnego Małgorzaty Molędy-Zdziech. Jest to modyfikacja teorii pól społecznych Pierre'a Bourdieu, w której ważną rolę odgrywa koncepcja „habitusu". Pole definiowane jest jako „sieć albo konfiguracja obiektywnych relacji między pozycjami. Pozycje zaś są zdefiniowane obiektywnie ze względu na swoje istnienie i ze względu na uwarunkowania, jakie narzucają osobom czy instytucjom je zajmującym. Określają ich aktualną i potencjalną sytuację (situs) w strukturze dystrybucji różnych rodzajów władzy (czy kapitału) […] Posiadanie zaś owej władzy (kapitału) określa dostęp do specyficznych korzyści, o które toczy się gra w danym polu"[23]. Piotr Sztompka określa pole społeczne jako obszar rzeczywistości, w którym toczy się życie społeczne w nierozdzielnym związku aktywności podmiotowej i ram strukturalnych stworzonych przez wcześniejszą praktykę[24]. Rozróżniając władzę polityczną, ekonomiczną i kulturową, Bourdieu stwierdza, że współczesne społeczeństwa składają się z wielu pól stanowiących wyraz kulturowej produkcji człowieka, w tym: religijnego, artystycz-

[22] S. Michalczyk, *Demokracja medialna. Teoretyczna analiza problemu*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010, s. 281−282.
[23] T. Zarycki, *Kapitał kulturowy – założenia i perspektywy zastosowań teorii Pierre'a Bourdieu*, „Psychologia Społeczna" 2009, nr 1−2(10), t. IV, s. 14.
[24] P. Sztompka, *Słownik socjologiczny. 1000 pojęć*, Znak Horyzonty, Kraków 2020, s. 224.

nego, literackiego, naukowego, gospodarczego, władzy, a także dziennikarskiego. W każdym z nich toczy się gra o jakąś stawkę, na przykład w polu gospodarczym chodzi o kapitał ekonomiczny, w polu władzy − o społeczne poparcie lub określony zakres kompetencji, w polu dziennikarskim − o wiarygodność zarówno wśród publiczności, jak i w środowisku zawodowym, ale również o obiektywizm, popularność, wiedzę, sprawność zawodową czy przebojowość[25]. Właściwe funkcjonowanie w określonym polu społecznym wymaga odpowiedniego habitusu i znajomości kształtujących go mechanizmów. Za habitus przyjąć należy zbiór ludzkich dyspozycji do działania i myślenia, a także zestaw zasad działania oraz reguł gry nabywany w sposób świadomy i nieświadomy w procesie socjalizacji[26]. Opierając się na koncepcie pola dziennikarskiego, Molęda-Zdziech rozciąga tę kategorię, proponując powołanie pola medialnego, które różnicuje w oparciu o jego następujące cechy:

1. Pole medialne uwzględnia wszystkie rodzaje mediów.
2. Zakłada istnienie medialnej sfery publicznej.
3. Dotyczy zarówno ludzi, jak i instytucji (pracownicy sektora medialnego, odbiorcy, eksperci, celebryci, organizacje medialne oraz idee, w oparciu o które funkcjonują).
4. Charakteryzuje się zanikiem tradycyjnego podziału na odbiorców, nadawców, konsumentów i producentów w kierunku tworzenia treści w oparciu o zbiorową mądrość.
5. Jest przedmiotem niezwykle intensywnej walki o władzę polityczną, ekonomiczną, społeczną i kulturową.
6. Ma charakter ekspansywny i zawłaszczający pozostałe pola (polityczne, władzy, intelektualne, religijne, artystyczne).
7. Funkcjonuje w środowisku intensywnej cezury strukturalnej odnoszącej się do czasu (w radiu lub telewizji) i miejsca w przestrzeni medialnej (media społecznościowe, pozycjonowanie w wyszukiwarkach internetowych itd.), w których liczy się szybkość podejmowanych działań, kontekstowa atrakcyjność i aktualność tematu[27].

Biorąc pod uwagę, że sprawne funkcjonowanie w polu medialnym wymaga znajomości mechanizmów oraz zasad i reguł postępowania, autorka opisuje przypisany do pola medialnego habitus. Składa się on z czterech komponentów (tabela 3.2).

---

[25] P. Ciołkiewicz, *Obiektywizm jako kapitał symboliczny w polu dziennikarskim. Przyczynek do analizy dyskursu dziennikarstwa*, „Studia Socjologiczne" 2012, nr 1(204), s. 227.
[26] P. Ciołkiewicz, *Przemoc symboliczna i telewizja: kilka uwag na marginesie rozważań Pierre'a Bourdieu o panowaniu dziennikarstwa*, „Media, Kultura, Społeczeństwo" 2010, nr 1(5), s. 209.
[27] M. Molęda-Zdziech, *Czas celebrytów. Mediatyzacja życia publicznego*, Difin, Warszawa 2013, s. 129−130.

Tabela 3.2. Komponenty habitusu medialnego

Komponent	Charakterystyka
Medialność	Podstawą jest upublicznienie za pośrednictwem mediów, połączenie wyglądu i osobowości.
Umiejętności	Tworzenie i wykorzystywanie sieci kontaktów (tzw. *networking*), nawiązywanie relacji, umiejętności komunikacyjne, kompetencje kulturowe.
Nowi aktorzy społeczni	Celebryci (nie zawsze występujący z tak wyraźnie przypisaną rolą) zwiększający swoją skuteczność docierania do publiczności i narzucania reguł gry innym aktorom pola medialnego, w tym politykom, naukowcom, dziennikarzom, intelektualistom i ekspertom.
Reguły celebryckie	Opierają się na logice lansu (bywania) i pokazywania się w przestrzeni publicznej, spektaklu, zabawy, „obnażania się", błyskotliwości i szybkiego formułowania wyjaśnień różnych zjawisk oraz dopasowania się do potrzeb odbiorców. Zakładają postępujące zacierania granic między sferą prywatną i publiczną, z uwzględnieniem intymnych aspektów życia aktorów mediatyzowanej sfery publicznej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Molęda-Zdziech, *Czas celebrytów. Mediatyzacja życia publicznego*, Difin, Warszawa 2013, s. 132−133.

Mediatyzację sfery publicznej odczytywać należy przez pryzmat idei dialogu stanowiącego istotę społecznych relacji, które ukazano w rozdziale pierwszym. Skłania ona do krytycznych pytań o to, w jakim stopniu zapośredniczona przez media przestrzeń publiczna sprzyja dialogicznej i społecznej naturze człowieka.

Najbardziej sceptyczna wobec tego wydaje się być tradycja personalistyczna oraz filozofii dialogu, widząc w spotkaniu z drugim człowiekiem twarzą w twarz wydarzenie o wielkim znaczeniu duchowym, afirmującym godność osoby, przypisując istotną wagę etosowi miejsca. Równie sceptyczny punkt widzenia odczytać można z dyskursu toczonego przez przedstawicieli nurtu nastawionego na rozwiązywanie konfliktów i pokój społeczny, którzy wskazują na rosnące zagrożenie strukturalną polaryzacją społeczną i polityczną wpisaną w algorytmy mediów społecznościowych oraz uproszczony obraz prezentowany w mediach wertykalnych. Stanowisko to jest konsekwentne, uwzględniwszy, że praktycy takiego podejścia do dialogu swoje inspiracje czerpią przede wszystkim z filozofii dialogu i personalizmu.

Wciąż negatywny, ale bardziej zróżnicowany stosunek wobec założeń mediokracji dostrzec można u przedstawicieli nurtu demokracji deliberatywnej oraz naukowców postrzegających dialog jako dyskurs komunikujących się ze sobą podmiotów. Obie grupy czerpią z nauczania Habermasa podkreślającego cechy powiązane z budowaniem szacunku (siła fizyczna, atrakcyjność cielesna, sprawność techniczno-praktyczna, zdolności intelektualne, poczytalność podmiotu komunikującego, czyli siła woli, wiarygodność i niezawodność) i wpływu (posiadanie i wiedza uzyskana przez proces uczenia się, przyswajania tradycji kulturowej, zawierająca elementy poznawcze i powią-

zane ze społeczną integracją). W swoich pierwotnych założeniach podejścia przyjmowały jedynie uzupełniającą rolę mediów wertykalnych, z niepokojem odnosząc się do nadmiernej technicyzacji w ich użytkowaniu. Interaktywność nowych mediów stanowić mogłaby narzędzie budowania sfery publicznej charakteryzującej się większym stopniem partycypacji obywatelskiej. Habermas do opisanej wyżej formy mediatyzacji sfery publicznej odnosi się niezwykle krytycznie. Zarzuca jej dezintegrację i tworzenie fikcyjnego obrazu przestrzeni publicznej, w której nadmierną wagę przypisuje się prestiżowi, rozpoznawalności, uznawaniu prywatności oraz osobistych interesów za sferę publiczną poprzez uprawianie rozrywkowych form komunikacji nieprzystających do powagi przestrzeni publicznej i wzmacniających masowy konsumpcjonizm, również informacyjny, zamiast obywatelskości. Głównym czynnikiem osłabiającym sferę publiczną w jego ocenie jest omnipotencja paradygmatu komercyjnego przyjmowanego jako podstawa funkcjonowania systemu medialnego. W taki sposób kategoria odbiorców przekazów jako klientów dominuje nad odbiorcami – obywatelami zatroskanymi o stan spraw i zaangażowanymi w dyskusję wokół nich. W przypadku zmniejszenia wpływów komercyjnych Habermas dostrzega jednak wartość technologii komunikacyjnych, które mają potencjał dostarczania właściwej „informacji i wiedzy do codziennej dyskusji wyborców”[28].

Przypomnieć można, że wspomniane nurty podkreślały wagę traktowanej jako brak przymusu wolności oraz równego dostępu do informacji i wiedzy jako warunków istnienia procedury umożliwiającej faktyczny dialog, a także rolę kompetencji komunikacyjnych w językowym dochodzeniu do racji. Proces mediatyzacji, zawierający wymóg posiadania nowych umiejętności dochodzenia do racji poprzez wielorakość form komunikacyjnych, stanowić może przedmiot troski jej przedstawicieli, a z pewnością nakłada na pierwotne założenia nowy powszechny wymiar zapośredniczonej komunikacji – jednocześnie masowej i zindywidualizowanej, funkcjonowania w różnych wymiarach czasowych (asynchronicznej) i przestrzennych.

Fundamentalną rolę w procesie komunikacji medialnej przypisuje się trzem aspektom powiązanym ze skuteczną w nim obecnością: kompetencjom, podmiotowości i legitymizacji medialnej (katodycznej). Podmiotowość analizowana będzie w dalszych częściach pracy. Dokonując syntetycznego zestawienia kompetencji składających się na szeroko rozumiany habitus medialny, uwzględnić należy następujące z nich:

- zdobywanie dostępu do mediów;
- formułowanie przekazów w zróżnicowanych formatach technologicznych;

[28] A. Ochman, *Medialna sfera publiczna według Jurgena Habermasa*, „Studia Paradyskie” 2015, t. XXV, s. 156.

- gromadzenie i wykorzystywanie informacji niezbędnych dla realizacji celów w sferze publicznej;
- analizowanie, diagnozowanie, planowanie i dokonywanie ocen aktywności komunikacyjnych;
- kompetencje koncyliacyjne służące wspieraniu działań mobilizacyjnych, integracyjnych i mediacyjno-negocjacyjnych;
- wykorzystywanie sieci kontaktów, budowanie relacji;
- kompetencje kulturowe będące koniecznym warunkiem wytwarzania wartości w społecznych interakcjach;
- przyswojenie form przekazu zgodnych ze zjawiskiem entertainizacji (zagadnienie zostanie przybliżone w podrozdziale 3.1.4), a więc także infotainmentu, politainmentu, sygnalizujących potrzebę budowania odpowiedniej dramaturgii i teatralizacji działań, tworzenia multimedialnego *show*, wybór właściwych przedstawicieli jako komunikatorów zgodnie z teorią personalizacji polityki medialnej posiadających odpowiednie cechy osobowości, historii życia oraz wyglądu zewnętrznego, które pozwalają utożsamić ich z organizacją;
- ważną rolę pełni także umiejętność, a w zasadzie gotowość do zarządzania kryzysowego; możliwości wariancji poszczególnych składowych jest bardzo wiele.

Pomocne w porządkowaniu kompetencji może być podejście Agnieszki Ogonowskiej przedstawiającej kompetencję medialną jako zbiór trzech zakresów umiejętności: technicznego (obsługa i efektywne używanie mediów), kognitywnego (rozumienie przekazu, znajomość kodów, formuły gatunków, znajomość i ocena systemu medialnego z punktu widzenia realizowanych celów), komunikacyjnego (aktywność w życiu obywatelskim za pośrednictwem mediów – w tym platform internetowych, udział we wspólnotach dyskursywnych, gotowość do wytwarzania treści i zawartości mediów)[29].

Wyraźnie widać również, jak bardzo proces wzrostu znaczenia nowych mediów przyczynił się do kształtowania kolejnych faz rozwoju nurtu PR, aż do komunikacji dwustronnej symetrycznej Gruniga i Hunta czy PR wspólnotowego, przywoływanego w Polsce przez Olędzkiego, w których dialog z otoczeniem za pośrednictwem mediów staje się centralnym punktem aksjologii komunikacji. Analiza ustrojowych konsekwencji mediatyzacji uwzględniała będzie paradygmat

[29] A. Ogonowska, *Kompetencje medialne i informacyjne jako nowy typ kompetencji cywilizacyjnych człowieka. Ujęcie modelowe*, [w:] red. A. Ogonowska, G. Ptaszek, *Współczesna psychologia mediów. Nowe problemy i perspektywy badawcze*, Impuls, Kraków 2017, s. 39.

analizowania jej jako procesu prowadzącego do zmiany społecznej akcentującej wagę polityki, dostępu do wiedzy, integracji społecznej, a także tożsamości i wspólnotowości. Świadomość opisanych wyżej procesów wpływa na rozwój tzw. managementu komunikacyjnego powiązanego z public relations i marketingiem politycznym. Na szczególną uwagę zasługuje aspekt nowych kompetencji związanych z zarządzaniem wiedzą i informacją. Mediatyzacja powoduje wzrost zapotrzebowania na nowe funkcje związane z pośrednictwem w procesie obiegu informacji w ekosystemie informacyjnym, tzw. profesjonalistów informacji. Jako przykład można wymienić infobrokera. Jego podstawowymi kompetencjami są: wyszukiwanie informacji, ich ocena, opracowanie, przetwarzanie i udostępnianie podmiotowi zlecającemu[30].

3.1.4. Nowe formy demokracji

Literatura przedmiotu, w której analizie poddano proces wpływu mediów na politykę, jest niezwykle bogata. Aby lepiej zrozumieć tę kwestię i uzupełnić powyższe rozważania, w tej części rozprawy uwagę skupiono na dyskursie wokół władztwa mediów, a ponadto zaprezentowano próby zdefiniowania demokracji komunikacyjnej i medialnej, polityki medialnej według Manuela Castellsa oraz teorii pola medialnego Małgorzaty Molędy-Zdziech.

Dyskurs wokół władzy posiadanej przez media najlepiej obrazuje sformułowanie „czwarta władza". Po raz pierwszy użył go brytyjski parlamentarzysta Thomas Macaulay w 1828 roku w eseju o konstytucjonalizmie, nazywając dziennikarzy „czwartym stanem"[31]. Znaczenie pojęcia ewoluowało następnie w kierunku władzy − rozszerzono o nie trójpodział Monteskiusza wyróżniającego władze ustawodawczą, wykonawczą i sądowniczą, które wzajemnie uzupełniają się i kontrolują.

Władza opiera się na stosunkach między różnymi podmiotami, z których jeden oddziałuje na drugi w sposób trwale zinstytucjonalizowany, posiadając narzędzia przymusu zapewniające kontrolę zachowania oraz narzucanie swojej woli[32]. Taka interpretacja terminu w odniesieniu do mediów pociąga za sobą wiele trudności i powoduje, że określenie to nabiera charakteru metaforycznego i staje się ważnym, aczkolwiek nieprecyzyjnym wskaźnikiem nastrojów wobec procesów mediatyzacji.

---

[30] P. Potocki, *Informacyjne determinanty rozwoju…*, *op.cit.*, s. 35–36.
[31] S. Mocek, *Media a społeczeństwo obywatelskie: od teorii do praktyki*, s. 8, http://globalmediajournal.collegium.edu.pl/artykuly/wiosna%202007/Mocek%20-%20media%20a%20spoleczenstwo%20obywatelskie.pdf (data dostępu: 25.09.2020).
[32] W. Świerczyńska-Głownia, *Media a władza*, „Studia Medioznawcze" 2002, nr 2(7), s. 73.

Najczęściej spotkać się można z koncepcją mediów jako władzy symbolicznej lub kulturowej. Główny akcent kładziony jest wówczas na produkowanie, przekazywanie i odbieranie treści posiadających formę symboliczną, niosących ze sobą określone znaczenie. W działaniach tych wykorzystuje się środki komunikowania i informowania, które można podzielić na techniczne (formy wiedzy, kompetencje, transport) i symboliczne (prestiż, kapitał symboliczny, status społeczny). Poza mediami władzą symboliczną, ukształtowaną historycznie, dysponują w społeczeństwie także inne instytucje, na przykład religijne czy oświatowe[33].

W ocenie Goban-Klasa społeczny i polityczny wpływ mediów jest probabilistyczny, nie kategoryczny. Powołując się na Paula Levinsona, rozróżnia on „twardy determinizm władzy, która zmierza do swoich celów w sposób nieuchronny, niejako absolutny, choć nie zawsze skuteczny, od miękkiego determinizmu mediów, które rzadko (jeśli w ogóle) wywierają absolutne, niemożliwe do uniknięcia skutki społeczne"[34]. Dostrzega jednak wyraźnie rosnące znaczenie mediów i rozszerzanie ich funkcji wobec innych podsystemów państwowych w kierunku bycia pierwszą siłą systemu politycznego. Zjawisko to wiąże ze zdolnością przekonywania społeczeństwa do pełnienia misji publicznej, sprawnej legitymizacji swoich działań i bycia domniemaną emanacją społeczeństwa w stopniu większym niż wyłaniana w oparciu o demokratyczne procedury reprezentacja władzy politycznej[35].

Do kategorii władzy i relacji z mediami odnosi się także Lawrence Grossman, opisując zjawisko politycznej transformacji zmierzającej w kierunku demokracji bezpośredniej, wywołane dwoma kluczowymi procesami. Jednym, stanowiącym niejako tło dla drugiego, jest nieustające dążenie do politycznej równości wszystkich obywateli obecne w praktyce i teorii polityki od czasów rewolucji francuskiej. Drugim akceleratorem przemian jest gwałtowny rozwój środków telekomunikacyjnych i konwergencji telefonów, telewizji satelitarnej, kablowej oraz komputerów. Grossman nie uznaje mediów za czwartą władzę, ale w nowych technologiach upatruje środków wspierających proces kształtowania się faktycznej czwartej władzy w postaci obywateli i opinii publicznej, otrzymującej narzędzia służące nie tylko do wyboru rządzących. W jego przekonaniu najważniejszą zmianą dokonującą się na naszych oczach jest to, że po raz pierwszy w historii obywatele otrzymują możliwość bezpośredniego uczestniczenia w formułowaniu strategii, praw i wszelkich dotyczących ich rozstrzygnięć politycznych w czasie niemalże rzeczywistym. Funkcjonujące w oparciu o taki

---

[33] *Ibidem*, s. 72−73.
[34] T. Goban-Klas, *Przesunięcie centrum władzy: media jako pierwsza siła systemu politycznego*, [w:] red. J. Chłopecki, R. Polak, *Media lokalne a demokracja lokalna*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2005, s. 49.
[35] *Ibidem*, s. 58.

system państwo Grossman nazywa „republiką elektroniczną", w której dochodzi do radykalnego przedefiniowania tradycyjnych ról obywateli i przywództwa politycznego. Wyrażając daleko idący sceptycyzm, badacz wskazuje na charakterystyczne cechy takiego systemu:

1. Podważenie konstytucyjnych zabezpieczeń praw mniejszości przy rosnącej presji większości.
2. Wzrost populizmu.
3. Słabnąca rola ekspertów i dziennikarzy pośredniczących w procesach przekazywania informacji oraz wyjaśniania biegu spraw.
4. Wzrost znaczenia praktyk perswazyjnych, w tym ekspertów do spraw badania opinii publicznej oraz specjalistów w zakresie procesów wyborczych.
5. Dążenie do ograniczania liczby kadencji władz, wzrost znaczenia referendów oraz rosnąca krytyka wobec zawodowych polityków i urzędników.
6. Zmniejszanie zakresu kompetencji urzędników i polityków oraz tendencja do oddzielania kandydatów od list partyjnych[36].

Wizje Grossmana, wpisując się w nurt technologicznego determinizmu zapoczątkowanego przez Marshalla McLuhana, który utrzymywał, iż każda epoka kształtowana jest przede wszystkim przez medium, jakie w niej dominuje, współtworzą bogatą tradycję dyskusji o demokracji elektronicznej i demokracji medialnej. Jego stanowisko przejawia widoczne cechy pesymizmu technologicznego. Wiele teorii analizujących polityczny wpływ nowych technik informacyjnych upatruje w nich przejawy budowania silnego społeczeństwa obywatelskiego i zwiększenia stopnia partycypacji politycznej[37]. Benjamin Barber wskazuje na ziszczenie się wizji McLuhana o tworzeniu globalnej wioski i nieograniczonego terytorialnie ustroju demokratycznego. Dostrzegając atuty takich rozwiązań, wskazuje też na ryzyko jeszcze większego sprywatyzowania polityki oraz zastępowania niezbędnej dla demokracji rozważnej i racjonalnej debaty osobistymi uprzedzeniami[38].

Dalsze rozważania, w których kładziono nacisk na technologiczne aspekty procesów społecznych i politycznych, doprowadziły do powstania takich pojęć bliskoznacznych, jak:

- teledemokracja − obrazuje przepływ informacji i opinii między obywatelami a aktorami życia politycznego za pośrednictwem technik telekomunikacyjnych i telewizji;
- elektroniczna demokracja − służy do określenia wpływu technik informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) na procesy polityczne;

---

[36] L. Grossman, *Republika elektroniczna*, [w:] red. J. Szczupaczyński, *Władza i społeczeństwo*, cz. 2, Scholar, Warszawa 1998, s. 285−293.
[37] E. Maigret, *Socjologia komunikacji i mediów*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2012, s. 446.
[38] B.R. Barber, *Dżihad kontra McŚwiat*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa 2001, s. 345.

- cyberdemokracja − kładzie nacisk na wymianę opinii i informacji wskutek rozwoju sieci komputerowych;
- elektroniczna demokratyzacja − wskazuje na możliwości ulepszania demokracji przedstawicielskiej i tworzenia dostępu do informacji dla wszystkich uczestników systemu politycznego[39].

Z wyłączeniem koncepcji elektronicznej demokratyzacji, powyższe podejścia zakładają wzmocnienie jakości i stopnia partycypacji obywateli w rządzeniu oraz spłaszczanie procesów decyzyjnych w kierunku demokracji bezpośredniej. Są konstruktami ideowymi o silnym komponencie aksjologicznym stawiającym w centrum systemu wartość równość wszystkich obywateli. Dyskusja o wpływie technologii na jakość ustroju demokratycznego wykazuje się dwuznacznością pobrzmiewającą u Grossmana i Barbera.

Stanisław Michalczyk, używając określenia „demokracja medialna", dokonuje podziału na jej dwa rodzaje: statyczny i dynamiczny. Pierwsza z nich posiada trzy podstawowe komponenty nowych zjawisk, które kształtują opinię publiczną: zdefiniowaną już wcześniej mediatyzację, entertainizację oraz polityczny management komunikacyjny[40]. Entertainizacja sfery publicznej wskazuje na rozrywkowy charakter kształtowania polityki i uczestniczenia w niej, przybierający formę teatralnego lub multimedialnego *show*. Towarzyszy jej także gwałtowny rozwój mediów rozrywkowych, w tym tabloidów, i wielu innych serwisów popularnych będących instytucjonalnymi uczestnikami komunikowania politycznego. Na opisanie poszczególnych składowych używa się neologizmów opartych na sformułowaniu *entertainment*, które w języku angielskim oznacza rozrywkę, łącząc je z poszczególnymi dziedzinami komunikowania:

- *infotainment* (od słowa *information*, z ang. informacja) − termin oznacza łączenie poważnych, niekiedy tragicznych treści z lekką formą atrakcyjną dla masowego odbiorcy;
- *politainment* (od słowa *politics*, z ang. polityka) − pojęcie oznaczające zaspokajanie dynamicznie zmieniających się potrzeb społecznych poprzez formę atrakcyjnej prezentacji i dobrze wyreżyserowanej inscenizacji[41].

Ostatnim komponentem statycznego modelu demokracji medialnej jest polityczny management komunikacyjny, który oznacza radykalny wzrost znaczenia profesjonalizacji PR w obszarze polityki, zwiększenie zależności między politykami, ekspertami komunikowania i dziennikarzami oraz umiejętności wpływania na *agenda-setting*.

---

[39] D. Prędkowicz, *E-demokracja. Zastosowanie nowych technik informacji i komunikacji w życiu publiczno-politycznym – początkiem nowej ery demokracji*, „Służba Cywilna" 2005, nr 10, s. 79−85.
[40] S. Michalczyk, *Demokracja medialna…*, *op.cit.*, s. 103.
[41] K. Brzoza, *Entertainizacja polityki*, „Zeszyty Prasoznawcze" 2014, nr 2(218), s. 395−396.

Dynamiczny model demokracji medialnej w opinii Michalczyka zakłada, że opiera się ona na decyzjach obywateli i władzy różnego szczebla podejmowanych z uwzględnieniem i na podstawie rzeczywistości medialnej jako integralnej składowej medialnej opinii publicznej. Ten w jakimś sensie nowy system polityczny działa na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Podejmowane przez polityków i obywateli decyzje przetwarzane są przez media konstruujące nową rzeczywistość medialną jako podstawę do decyzji politycznych i obywatelskich. Michalczyk rozdziela istnienie bytów realnych stanowiących zręby systemu, na który składają się przede wszystkim media, społeczeństwo oraz podejmowane przez nich decyzje, oraz nierealnych − wtórnych konstruktów medialnych i medialnie zapośredniczonej opinii publicznej[42].

Zbliżony opis proponuje również Castells, używając terminu „polityka medialna"[43]. Przyznaje on, że wszelkiego rodzaju organizacje, aktorzy życia politycznego oraz formułowane przez nich komunikaty nie mają możliwości zaistnienia w świadomości publicznej bez obecności w mediach. Środki masowego przekazu tworzą przestrzeń dla dynamicznego procesu tworzenia władzy, gdzie dochodzi do kluczowych relacji władz oraz konkurujących ze sobą uczestników sfery publicznej. Ukształtowana w taki sposób sfera publiczna w zasadniczy sposób modyfikuje zadania stojące przed każdym z aktorów. Są nimi:

1. Zdobycie dostępu do mediów przez uczestników tworzących i wpływających na strategie ustanawiania władzy.
2. Formułowanie komunikatów i tworzenie obrazów służących aktorom, gdzie kluczową rolę odgrywa gromadzenie informacji niezbędnych do realizacji celu politycznego.
3. Dostarczenie komunikatu z wykorzystaniem technologii i formatów komunikacyjnych, a także dokonanie jego oceny i szacunków skuteczności na podstawie badań i analiz.

Finansowanie polityki jako łącznik władzy politycznej z ekonomiczną[44].

W koncepcji Castellsa fundamentalnie ważną cechą polityki medialnej jest jej personalizacja, która polega na utożsamieniu polityka z przekazem[45]. Partie, odchodząc od stałych programów politycznych zakorzenionych w tradycji filozofii polityki, wokół której tworzono rodziny partii politycznych (partie konserwatywne, liberalne, socjaldemokratyczne, inne), skupiają się na poszukiwaniu osób spełniających oczekiwania docelowych odbiorców ich politycznego przekazu. Zatem cechy i wartości danego polityka pełnią najważniejszą rolę w procesie komunikowania. Dąży się więc do zastąpienia tradycyjnie rozumianego programu i idei politycznych osobistymi przymiotami lidera

[42] S. Michalczyk, *Demokracja medialna…*, *op.cit.*, s. 106.
[43] M. Castells, *Władza komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 199.
[44] *Ibidem*, s. 202−203.
[45] *Ibidem*, s. 210.

i rozciągnięcia ich na całą partię lub organizację. Zadaniem partii politycznych i innych aktorów życia publicznego jest wytworzenie komunikatu łączącego kandydata z cechami i wartościami popierającej go publiczności. Konsekwencją tak funkcjonującej polityki jest opisane już zjawisko infotainmentu oraz prowadzenia polityki opartej na skandalu, a także stosowanie techniki spinu. Skandalizacja tej sfery życia związana jest z poszukiwaniem przez konkurencyjnych graczy informacji, które mają podważyć wiarygodność danego polityka, a więc spersonalizowanego obrazu całego obozu politycznego, dzięki czemu można uzyskać przewagę. Technika spinu opiera się na działaniu za pośrednictwem konsultantów i ekspertów medialnych, których zadaniem jest przedstawianie właściwych tematów w formie i z użyciem narzędzi sprzyjających danemu aktorowi politycznemu. Można nazwać ją również zdolnością wpływania i wytwarzania medialnego *agenda-setting*.

Wszelkie formy ustroju demokratycznego determinowanego w najwyższym stopniu czynnikami medialnymi nazwać można mediokracją. Jest ona najbardziej wyrazistym konceptem dowodzącym mediatyzacji systemu politycznego. Jej charakterystycznym wyróżnikiem jest przesunięcie ośrodka sprawowania władzy i zabiegania o władzę z obszaru partii politycznych na media, które dysponują narzędziami umożliwiającymi budowanie podmiotowości obywateli. Proces ten prowadzi do tak silnej indywidualizacji oraz możliwości ekspresji woli jednostek i innych grup społecznych, że wszelkie działania zmierzające do uzyskania przywództwa politycznego odbywają się za pośrednictwem mediów elektronicznych lub z uwzględnieniem ich priorytetowego znaczenia.

W poprzednich rozdziałach niniejszej rozprawy dowiedziono, w jakim stopniu dialog społeczny służy powiększaniu kapitału społecznego, kompetencji obywatelskich, budowaniu kultury zaufania i spójności społecznej. Twierdzenia te utrzymują swoją aktualność po przyjęciu założenia o funkcjonowaniu silnie mediatyzowanego ustroju politycznego, jakim jest mediokracja. Argumenty przemawiające za uwzględnianiem rosnącej roli mediów w dialogu społecznym i obywatelskim podnoszone są zarówno w literaturze przedmiotu, jak i przez interesariuszy zinstytucjonalizowanego dialogu społecznego i obywatelskiego. Cezary Trutkowski postuluje uwzględnianie w promocji dialogu siły środków masowego przekazu kreujących kulturowe wzorce i paradygmaty myślenia na osi indywidualizm−kolektywizm (niesprzyjające dobru wspólnemu − wspierające podejmowanie działań wspólnotowych). Większość obywateli – jak wskazano w rozdziale drugim – nie posiada zbyt wielu bezpośrednich doświadczeń, wiedzy i umiejętności umożliwiających im uczestnictwo w demokratycznych formach aktywności[46]. Tym ważniejsze staje się doświadczenie kompetencji obywatelskich zapośredniczonych przez

[46] C. Trutkowski, *Kapitał społeczny jako konsekwencja dialogu i współpracy*, [w:] red. M. Kochan, *Sztuka debaty*, Instytut Kultury Miejskiej, Gdańsk 2014, s. 68−72.

media, które będzie możliwe tylko w sytuacji, kiedy instytucje i organizacje jednym z priorytetów uczynią kształtowanie właściwych wzorców dialogu i debaty publicznej. Również zdaniem Sztompki budowaniu kultury zaufania służy otwarta debata publiczna prowadzona w mediach, komentująca na bieżąco kwestie zaufania i nieufności na konkretnych przykładach. Jest ona ważną częścią edukacji społecznej na rzecz zaufania i kapitału społecznego[47].

3.1.5. Permanentny tryb kryzysowy

W silnie mediatyzowanej sferze publicznej jednym z obszarów ulegających najbardziej widocznym zmianom w zakresie komunikowania się z mediami jest zarządzanie kryzysowe. Zagrożenia wizerunkowe i dotyczące reputacji wiążą się z ryzykiem znaczącego zmniejszenia podmiotowości uczestników dyskursu, a nawet utraty legitymizacji medialnej i wykluczenia z wpływu na bieg spraw. Zagadnienia wizerunku, reputacji oraz podmiotowości będą przedmiotem analizy w dalszej części opracowania. Syntetycznie przedstawiona zostanie specyfika zmiany w zakresie modelu zarządzania informacją i komunikacją w dobie nowych mediów. Opierając się na takim podejściu do kryzysu wizerunkowego, w którym w sposób szczególny uwagę skupia się na relacjach z mediami, należy stwierdzić, że pojęcie to w dużym uogólnieniu oznacza nagłe wystąpienie informacji w sferze medialnej, które – wskutek silnego rezonowania − wpływają negatywnie na postrzeganie uczestnika mediatyzowanej sfery publicznej. Kryzysy można kategoryzować ze względu na wiele aspektów, w tym:

- poziom sprawowanej kontroli − kontrolowany, umiarkowanie kontrolowany, niekontrolowany;
- miejsce występowania − wewnętrzny (w danej organizacji), zewnętrzny;
- długość trwania − nagły incydentalny, nagły krótkookresowy, długookresowy, przewlekły;
- skutki i oddziaływanie na podmiot − incydent, kryzys zidentyfikowany, zagrażający reputacji, kryzys egzystencjalny[48].

Bez względu na to, do której kategorii zostanie zaliczony kryzys wizerunkowy, zawsze wymaga on podejmowania działań niekonwencjonalnych i ściśle dopasowanych do danego kontekstu. Istnieją jednak pewne uniwersalne reguły postępowania, takie jak: podejmowanie natychmiastowych działań, potrzeba zapobiegania panice, a szczególnie opanowanie osób zarządzających komunikacją, mówienie prawdy, podawanie sprawdzonych informacji zamiast spekulacji i hipo-

[47] P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s. 299.
[48] D. Tworzydło, *Public relations praktycznie*, Newsline, Rzeszów 2017, s. 163−168.

tez, przyznanie się do popełnionych błędów (jeśli odzwierciedlają one stan faktyczny), uruchomienie stałego przepływu informacji do mediów i wszystkich zainteresowanych, jak najszybsze dementowanie plotek i wszelkich niekorzystnych wobec organizacji danych[49].

Poszukując głównych przyczyn kryzysów zewnętrznych, z łatwością można wskazać przede wszystkim na kanały internetowe przekazujące nieprawdziwe informacje lub plotki, a także ataki ze strony aktywnych medialnie użytkowników – poprzez media społecznościowe i blogi. Wysoką pozycję zajmują również konflikty z organizacjami pozarządowymi i innymi grupami interesów oraz niekorzystne decyzje i działania władz[50]. W ocenie Dariusza Tworzydło w kryzysie wizerunkowym środki masowego przekazu spełniają cztery funkcje:

- inicjującą − media, bez względu na ich rodzaj, występują w roli pierwszego przekaźnika wiadomości;
- deskryptywną − media opisują problem nawet wtedy, kiedy teoretycznie kryzys został już zażegnany; funkcja ta może wystąpić w dwóch formach:
  - wertykalnej (wyjaśniającej), kiedy dostarczanie wszystkich niezbędnych informacji przyczynia się do optymalnie szybkiego zakończenia kryzysu, a dziennikarz spełnia kryteria neutralności,
  - horyzontalnej (fałszującej), kiedy w sytuacji ścierania się interesów różnych (zazwyczaj dwóch) stron przedstawiciel mediów stoi po jednej z nich i podejmuje działania na rzecz realizacji jej celu;
- wygłuszającą, kiedy jeden temat przykrywany jest innymi, ale do funkcji tej zaliczyć należy także żądania sprostowań, wyjaśnień, likwidacji treści lub dostępów do nich przy użyciu instrumentów prawnych;
- wzmacniającą − prezentowanie treści opisanych wcześniej w innych miejscach, ukazywanie nowych perspektyw, odkrywanie powiązanych z danym tematem faktów lub interpretacji[51].

Rozwój nowych mediów zmienił sposób zarządzania w sytuacjach kryzysowych. W modelu nazwanym dla uproszczenia tradycyjnym wydzielić możemy trzy etapy proliferacji informacji o negatywnym wydźwięku. Profesjonalne media masowe, otrzymując informację, weryfikowały ją pozytywnie lub falsyfikowały. W przypadku potwierdzenia podejmowały decyzję o upublicznieniu lub rezygnowały z takich zamiarów. Upublicznienie stanowiło drugi krok, po czym informacja trafiała do szerokiej publiczności i stawała się tematem agendy publicznej oraz medialnej (rycina 3.4).

[49] E.M. Cenker, *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2002, s. 170.
[50] D. Tworzydło, *Zarządzanie w kryzysie wizerunkowym. Metody, procedury, reagowanie*, Difin, Warszawa 2019, s. 61.
[51] *Ibidem*, s. 142−143.

Rycina 3.4. Proliferacja informacji w modelu tradycyjnym

Źródło: opracowanie własne.

Nowy model zakłada, że każda osoba pełni rolę mediów, mogąc publikować informacje negatywne dla danego podmiotu w swoich kanałach społecznościowych, na blogach lub powiadamiać o tym media profesjonalne poprzez silnie rozwinięty system kanałów i serwisów alertowych funkcjonujących w ramach redakcji. Media tradycyjne weryfikują informacje od poszczególnych osób lub obserwując rozwój tematu w mediach społecznościowych, oceniają ich wagę. Na tej podstawie podejmują decyzję o publikacji materiału we własnych kanałach, zazwyczaj uzupełniając go o informacje dodatkowe i komentarze. Następuje równoległa proliferacja − w sieci oraz wśród dalszej szerokiej publiczności. Wytwarza się spirala nabudowywania na informacji kolejnych treści lub znaczeń (rycina 3.5).

Rycina 3.5. Proliferacja informacji w nowym modelu

Źródło: opracowanie własne.

Fundamentalnie ważnym czynnikiem z punktu widzenia podmiotu doświadczającego kryzysu jest radykalnie kurczący się czas na reakcję oraz szybsze tempo rozprzestrzeniania się informacji. Potencjalne straty wizerunkowe i w zakresie reputacji są znacząco większe i trudniejsze do naprawienia. Sytuacja ta zmienia całkowicie model funkcjonowania podmiotów w zakresie komunikacji, który streścić można w następujący sposób:

1. Zbliżanie się do funkcjonowania w czasie rzeczywistym implikuje cały szereg konsekwencji wymagających dopasowania się w zakresie nieustannego monitoringu przestrzeni medialnej oraz szybkich procesów decyzyjnych opartych na większej autonomii poszczególnych instytucji, zespołów i osób.
2. Zarządzanie komunikacją medialną ewoluuje w kierunku strategicznym, dbania o procesy i działanie całego systemu, a nie wyłącznie o relacje z przedstawicielami mediów, tzw. gatekeeperami.
3. Wszyscy uczestnicy działań danej instytucji lub organizacji stają się komunikatorami, a wyspecjalizowane w tym zakresie komórki z wąskich gardeł informacyjnych zmieniają się w przewodników i facylitatorów komunikowania.
4. Pierwszorzędnej wagi nabiera prowadzenie stałego dialogu z otoczeniem, co pozwala na wychwytywanie niepokojących sygnałów, analizowanie i podejmowanie właściwych decyzji w odpowiedzi na zapotrzebowanie otoczenia.

Biorąc powyższe pod uwagę, uprawnione staje się twierdzenie, że z punktu widzenia tempa i złożoności procesów komunikowania publicznego w mediokracji, w porównaniu do opisanego modelu tradycyjnego, podmioty komunikujące muszą założyć funkcjonowanie w potencjalnie permanentnej sytuacji kryzysowej. Przyjęcie tej orientacji wpływa na potrzebę właściwej sprawności oraz stałej gotowości instytucji do podejmowania natychmiastowych działań ochronnych, nakierowanych na przeciwdziałanie utracie przez podmiot reputacji i medialnej legitymizacji, co mogłoby prowadzić do wykluczenia z dyskursu jako pełnoprawnego aktora debaty publicznej.

3.2. Podmiotowość w mediokracji

3.2.1. Definicyjne aspekty podmiotowości

W potocznym rozumieniu podmiotowość wiąże się z szacunkiem wobec drugiego człowieka, wolnością do samostanowienia i wyrażania własnych poglądów. Jest również przeciwieństwem

instrumentalnego traktowania innych. W naukach humanistycznych spotkać można szeroki zbiór znaczeń przypisywanych podmiotowości w kategoriach prawnych, filozoficznych, psychologicznych i socjologicznych, a także w zakresie zarządzania organizacjami i politykami publicznymi. Idąc tropem sposobu definiowania dialogu z rozdziału pierwszego, przed ich przeglądem wskazane zostaną terminy słownikowe ułatwiające dookreślenie obiegowego zakresu znaczeń przypisywanych kategorii podmiotowości i podmiotu. Słownik PWN wskazuje na subiektywność jako synonim podmiotowości. Przywołuje też rozumienie Tadeusza Kotarbińskiego, u którego podmiotowość to aktywny i twórczy stosunek do świata[52]. Istnieje więcej synonimów terminu „podmiotowy": indywidualny, jednostronny, nieobiektywny, osobisty, stronniczy, subiektywny, filarowy, flagowy, pierwszorzędny, początkowy, spersonalizowany[53]. Ramy zakresu pojęciowego określane są także przez antonimy. Dla terminu „podmiotowość" będą to: niepodmiotowość i bezosobowość, a dla określenia „podmiotowy": niepodmiotowy, obiektywny, przedmiotowy[54].

W języku prawnym, wyrażanym ustawami, niemal nie definiuje się podmiotu prawa, przyjmując jego naturalne, niejako intuicyjne rozumienie. Termin występuje jednak w języku prawniczym, gdzie „podmiotowość" przedstawiana jest jako zdolność prawna lub służy do jej wyjaśniania. W doktrynie cywilistycznej podmiot prawa wymieniany jest zazwyczaj na pierwszym miejscu – przed przedmiotem, uprawnieniem i obowiązkiem – jako element stosunku cywilnoprawnego[55].

W filozofii greckiej akcentowane było zjawisko refleksyjnego odnoszenia się człowieka do samego siebie i wezwania do samopoznania. Wyodrębniono dzięki temu dwa rodzaje świadomości: przedrefleksyjną (bezpośrednią) i refleksyjną (poznawczą)[56].

Z kolei Sztompka w swoim słowniku pojęć socjologicznych utożsamia podmiotowość ze sprawczością w domenie publicznej: „moc sprawcza w dziedzinach szerszych niż osobiste, a w szczególności w sprawach publicznych. W bardziej specyficznym sensie potencjalna zdolność zbiorowości do twórczego samoprzekształcania się"[57]. Cechuje się stopniowalnością natężenia i rozpatrywana może być z uwzględnieniem dwóch biegunów: społeczeństwa pasywnego (niezdolnego do podejmowania działań zmierzających do samotransformacji) oraz społeczeństwa aktywnego (przekraczającego własne granice, podejmującego nowe wyzwania)[58].

---

[52] *Podmiotowość*, https://sjp.pwn.pl/doroszewski/podmiotowosc;5474433.html (data dostępu: 28.09.2020).
[53] *Podmiotowy*, https://synonim.net/synonim/podmiotowy (data dostępu: 28.09.2020).
[54] *Antonim podmiotowość*, https://antonimy.net/antonim/podmiotowo%C5%9B%C4%87 (data dostępu: 28.09.2020).
[55] M. Benio, *Podmiotowość jako kategoria prawna*, „Zarządzanie Publiczne" 2014, nr 3(29), s. 154.
[56] A. Warmbier, *Zagadnienie podmiotowości*, [w:] red. A. Warmbier, *Spór o podmiotowość – perspektywa interdyscyplinarna*, Księgarnia Akademicka, Kraków 2016, s. 10.
[57] P. Sztompka, *Słownik…*, *op.cit.*, s. 223.
[58] P. Sztompka, *Socjologia*, Znak, Kraków 2003, s. 532.

Boerdieu akcentuje rolę refleksyjności jednostki lub innych struktur społecznych wobec własnego umiejscowienia w polu, dyspozycji i możliwości zmiany swojego położenia. Podstawą podmiotowości jest socjoanaliza – refleksyjna praca uświadamiająca i służąca mobilizacji wszelkich zasobów oraz dyspozycji do działania w zgodzie z własnymi celami, a nie jedynie proste, automatyczne i rutynowe odtwarzanie wzorów zachowań i oczekiwań płynących z czynników zewnętrznych[59].

Krzysztof Wielecki wyróżnia podmiotowość indywidualną i społeczną. Na pierwszą składają się następujące elementy: stan jednostki, system wartości oraz sposoby budowania i pozostawania w relacjach z ludźmi, sprzyjające samorozwojowi oraz dobru innych. Podmiotowość społeczna natomiast to „stan społeczeństwa, w którym dobro wspólne i dobro poszczególnych ludzi jest w symbiotycznym związku, w którym społeczeństwo stwarza przesłanki do rozwoju jednostek, a jednostki przyczyniają się do rozwoju innych jednostek i całego społeczeństwa"[60]. Dyskurs o podmiotowości dotyczy samej natury człowieka, wskazując na fałszywość redukowania go do wyłącznych kategorii indywidualizmu lub kolektywizmu. Przez pryzmat podmiotowości Wielecki ukazuje relacyjną naturę człowieka i społeczeństwa: „Naturą jednostki jest, iż pozostaje ona w relacjach ze społeczeństwem. Naturą zaś społeczeństwa jest to, iż jest bytem relacyjnym. Najpierw w tym sensie, iż jest kreowane w toku stosunków społecznych między jednostkami. Potem zaś w takim znaczeniu, iż gdy już istnieje, jest czynnikiem, obok autonomicznej działalności podmiotu, kreującym podmiot"[61]. Będąc autorem konceptu podmiotowości jako odpowiedzi na fałszywość dychotomii indywidualizm a kolektywizm, Wielecki podkreśla w nim ważną rolę otwartego dialogu, wskazując konstytutywne cechy podmiotowości: „obowiązkowość, autentyczność, autonomia, oryginalność, altruizm, emancypacja, ekspresja, ambicja otwartość, twórczość, godność"[62]. Wartości pełnią u niego rolę medium umożliwiającego stawanie się podmiotem. Są nimi: „wiedza, uczucia, wrażliwość, wiara, intuicja, decentracja, język, wolna wola, dojrzałość, poświęcenie, odpowiedzialność". Wszystkie razem stanowią nierozerwalną całość składającą się na koncepcję podmiotowości opartej na życiu, w którym wartości te są potwierdzane, a podmiotowość stale aktualizowana[63].

---

[59] Ł. Pomiankiewicz, *Podmiot wobec struktur społecznych. Jeana-Paula Sartre'a i Pierre'a Bourdieu konceptualizacja podmiotowości społecznej*, „Studia Socjologiczne" 2013, nr 2(209), s. 59.
[60] K. Wielecki, *Narcyzm, podmiotowość i demokracja*, [w:] red. K. Wielecki, *Wybrane problemy demokracji i podmiotowości*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2010, s. 48.
[61] K. Wielecki, *Podmiotowość w dobie kryzysu postindustrializmu*, Centrum Europejskie Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2003, s. 347.
[62] *Ibidem*, s. 351.
[63] *Ibidem*, s. 352.

Ważną koncepcję podmiotowości w ujęciu psychologicznym proponuje Krzysztof Korzeniowski jako „uświadomioną działalność inicjowaną i rozwijaną przez jednostkę według jej własnych standardów i wartości”[64]. Poczuciem podmiotowości nazywa zdanie sobie sprawy ze stopnia bycia twórcą zdarzeń, stanów i autorem znaczeń zgodnych z posiadanymi oczekiwaniami i standardami. Na jego teorię regulacji podmiotowości składają się następujące elementy: celowy (kierunkowy) charakter działania, świadomość (zdawanie sobie sprawy, sprawowanie kontroli poznawczej), świadomość własnej odrębności (odrębność własnego systemu wartości)[65]. Zaprzeczeniem podmiotowości według Korzeniowskiego jest stan alienacji (ubezwłasnowolnienia) charakteryzujący się poczuciem bezsilności, bezsensu, anomii, izolacji i samoowyobcowania[66]. Komplementarne i podsumowujące uzupełnienie ważnej kategorii dociekań, jaką jest posiadanie kontroli, proponuje Robert Zieliński, wyróżniając:

- kontrolę poznawczą – posiadanie wiedzy o aktualnej sytuacji i zdolność antycypowania potencjalnych zdarzeń;
- kontrolę sprawczą – wywieranie faktycznego wpływ na rzeczywistość w sferze praktycznej lub symbolicznej (tworzenie i przekształcanie znaczeń) prowadzące do przekonania o byciu autorem własnego obrazu[67].

W literaturze przedmiotu spotkać można także problematykę podmiotowości politycznej. Chmaj uznaje, że jest to „trwała zdolność grupy lub organizacji do świadomego podejmowania suwerennych i racjonalnych działań”[68]. Jest ona zjawiskiem względnie trwałym i związanym z kulturą polityczną kształtowaną przez długie lata na zasadzie rozwijania stanu dziedziczonego. Według tych założeń podmiotami politycznymi są państwo, partie polityczne oraz wszelkie instytucje, organizacje społeczne, gospodarcze i obywatelskie, które wpływają na politykę lub biorą w niej udział.

Dokonując analizy podmiotowości, należy przywołać jeszcze jedno pojęcie bliskoznaczne, jakim jest zapożyczony z języka angielskiego *empowerment*. Termin tłumaczy się na język polski jako upodmiotowienie, umacnianie czy upełnomacnianie i używany jest w obszarze pracy socjalnej i zarządzaniu. Ryszard Szarfenberg podkreśla powiązanie empowermentu z władzą,

---

[64] K. Korzeniowski, *Podmiotowość człowieka, Metateoretyczne ramy teorii*, [w:] red. K. Korzeniowski, R. Zieliński, W. Daniecki, *Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych*, Ossolineum, Wrocław 1983, s. 59.
[65] *Ibidem*, s. 43−44.
[66] *Ibidem*, s. 59−71.
[67] R. Zieliński, *Koncepcja poczucia podmiotowości na tle teorii i badań psychologii społecznej*, [w:] red. K. Korzeniowski, R. Zieliński, W. Daniecki, *Podmiotowość jednostki…*, *op.cit.*, s. 80−81.
[68] M. Chmaj, *Podmiotowość polityczna*, [w:] red. J. Gliński, *Mały leksykon politologiczny*, Morpol, Lublin 1997, s. 229.

siłą, mocą lub uprawnieniem, które jest stopniowalne, można je zwiększać lub zmniejszać, nadawać lub pozbawiać. Pojęcie odnosi się do stosunków międzyludzkich lub relacji instytucjonalnych, podlega wartościowaniu i utożsamiane jest z procesem jednoznacznie pozytywnym jako narzędzie służące do wypełniania luk w posiadanym władztwie, sile, mocy, stwarzające warunki do zaistnienia podmiotowości. Uwzględniając jego relacyjny charakter, Szarfenberg wskazuje trzy składowe tego terminu:

- wiedzę i postawę − przekonanie o potrzebie zmiany sytuacji na rzecz strony słabszej;
- działanie − podejmowanie aktywności na rzecz wzmocnienia podmiotu słabszego;
- osiągnięcie zamierzonego skutku − doprowadzenie do wyrównania, zrównoważenia władzy, zmniejszenie stopnia dominacji[69].

Powyższy przegląd ukazuje, że podmiotowość związana jest w pierwszej kolejności z człowiekiem jako takim, istotą jego natury i aktywności bez względu na przyjmowaną perspektywę. W większości analiz zwraca się uwagę na fakt, że zmienia się ona na skutek doświadczeń. Jest to relacyjny i dynamiczny proces powiązany z wieloma warunkami, które muszą zostać spełnione, aby podmiotowość zaistniała. Warto wśród nich wymienić refleksyjność, działanie w oparciu o własne cele, sprawczość, posiadanie i wytwarzanie wiedzy i informacji, twórczą postawę wyrażającą się poprzez umiejętność przekraczania własnych ograniczeń (transgresja). Klarowna i dająca podstawę do dalszych rozważań jest koncepcja Korzeniowskiego opierająca się na podejmowaniu ukierunkowanych działań, kontroli poznawczej i poczuciu odrębności w zakresie systemu wartości, uzupełniona o rozważania Zielińskiego na temat kontroli sprawczej.

Definiując „podmiotowość polityczną", zwraca się uwagę na aspekty instytucjonalne i kulturowe wzorce kształtowane w długiej perspektywie. Charakterystyczne w teoriach socjologicznych jest podnoszenie aspektu spraw publicznych i niezbędnego powiązania podmiotowości z kategorią dobra wspólnego jako ucieczki przed ryzykiem nadmiernego skupienia na całkowicie niezależnej jednostce (indywidualizm) lub swoistego rozpłynięcia się w zbiorowości (kolektywizm). Cenny wkład do dyskursu na temat podmiotowości instytucjonalnej wniosło zwrócenie uwagi na proces empowermentu i potrzebę dążenia do wzmacniania podmiotów (jednostek, grup społecznych, instytucji, organizacji) jako celów podejmowanych działań na rzecz zmiany społecznej.

---

[69] R. Szarfenberg, *Empowerment*, [w:] red. B. Rysz-Kowalczyk, B. Szatur-Jaworska, *W kręgu pojęć i zagadnień współczesnej polityki społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 99−100.

3.2.2. Podmiotowość komunikacyjna

W poszukiwaniach komunikacyjnego zakresu podmiotowości z pomocą przychodzą przede wszystkim teorie psychologiczne Józefa Kozieleckiego, teoria metabolizmu informacyjnego Antoniego Kępińskiego, opisywana już teoria komunikacji Habermasa, a także filozofia Charlesa Taylora oraz koncepcja poczucia komunikacyjnego Patrycji Szostok.

W nurcie poznawczym człowiek postrzegany jest jako samodzielny podmiot w dużej mierze decydujący o swoim położeniu, działający świadomie i celowo w radzeniu sobie ze złożonością współczesności. W ocenie Kozieleckiego „w toku życia człowiek przyjmuje, przechowuje, interpretuje, tworzy i przekazuje za pomocą języka informacje (wiedzę, dane) i nadaje im pewną wartość (znaczenie, sens) […] Jako sprawca podejmuje ona [jednostka] działania celowe i sprawuje nad nimi kontrolę”[70]. Badacz łączy podmiotowość ze zdolnością do transgresji wskazanej w rozdziale pierwszym. Generowanie informacji i wiedzy urasta do rangi kluczowych właściwości człowieka.

Ciągłe przetwarzanie danych płynących ze środowiska społecznego i naturalnego, które wskazuje na autonomię jednostki, stało się z kolei podstawą teorii metabolizmu informacyjnego Kępińskiego. Człowiek jako podmiot w drodze ewolucji przyjmuje wobec otaczającego go świata dwie podstawowe postawy: „od” i „do”. Pierwsza wiąże się z elementarnymi potrzebami życiowymi nastawionymi na przetrwanie, bezpieczeństwo i unikanie zagrożeń. Przypisywana jest przede wszystkim do sfery cielesnej człowieka i materii zewnętrznej. Druga stanowi istotę metabolizmu informacyjnego, który służy zbliżeniu i relacji z innymi ludźmi, zawiera w sobie komponenty poznawcze, emocjonalne i behawioralne. Ważną cechą tej postawy jest umiejętność tworzenia symboli i komunikowania się za ich pomocą[71]. Wyróżnić należy także inną formę aktywności wobec świata zewnętrznego wynikającą z przyjęcia orientacji „do”. Jest nią postawa „nad” − realizacja siebie w przestrzeni wolności jako celowe działanie ludzkie i wpływanie na otaczający świat[72]. Jej dominacja prowadzi do patologii władzy, a deficyty − do nadmiernego podporządkowania się otoczeniu. Oczekiwanym stanem według Kępińskiego jest równowaga.

Teoria Habermasa opiera się na koncepcie racjonalności komunikacyjnej przeciwstawionej racjonalności instrumentalizującej świat przedmiotowy. W założeniach pierwszej jest zrozumiałość przekazu, możliwość poddania danego tematu krytyce oraz potrzeba uzasad-

[70] J. Kozielecki, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Żak, Warszawa 2000, s. 170.
[71] A. Kępiński, *Melancholia*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2001, s. 205−208.
[72] A. Kępiński, *Lęk*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2002, s. 20.

nienia. Habermas rozstrzyga spór między relacją poznawczą, jaką podmiot nawiązuje z zewnętrznym światem przedmiotowym, kierującą się prawdziwością sądów, a relacją praktyczną determinowaną skutecznością podejmowanych działań. Badacz wprowadza paradygmat intersubiektywności opartej na porozumieniu między komunikującymi się podmiotami: „W paradygmacie porozumienia zasadnicze jest nastawienie uczestników interakcji, którzy koordynują swoje plany działania, porozumiewając się co do czegoś na świecie. […] Otóż takie nastawienie uczestników językowo zapośredniczonej interakcji umożliwia odniesienie podmiotu do samego siebie inne niż postawa obiektywizująca, jaką przyjmuje obserwator w stosunku do bytów w świecie”[73]. Habermas zakłada istnienie wspólnoty składającej się z podmiotów komunikujących się w horyzoncie tzw. świata życia zbudowanego z trzech komponentów:

- świata obiektywnego − ogółu wszystkich bytów, wobec których możliwe jest sformułowanie zdań prawdziwych;
- świata społecznego − ogółu wszystkich relacji interpersonalnych budowanych zgodnie z prawowicie uregulowanym porządkiem;
- świata subiektywnego − ogółu przeżyć komunikującego się podmiotu[74].

Dochodzenie do porozumienia za pomocą tak opisanego dyskursu odbywa się poprzez trzy roszczenia ważnościowe wobec: prawdziwości sądów (czy dana propozycja istnieje), słuszności (zgodności aktu językowego z istniejącym porządkiem normatywnym) oraz zgodności intencji mówiącego z jego ekspresją. Ma ono w sobie potencjał nadawania prawowitości praw. Te podlegają bowiem ciągłej dyskusji racjonalnie zorientowanej sfery publicznej (opinii publicznej) złożonej z podmiotów komunikujących się. Istotnym aspektem podmiotowości jest przypisanie podmiotom władzy komunikacyjnej. Jest ona wynikiem „interakcji między praworządnie zinstytucjonalizowanym kształtowaniem woli i kulturowo uruchamianymi sferami publicznymi, które ze swej strony znajdują podstawę w zrzeszeniach społeczeństwa cywilnego, równie oddalonego od państwa jak od ekonomii”[75].

Komunikacyjny aspekt podmiotowości spełnia także istotną rolę w teorii podmiotowości Taylora. Zdolność tworzenia narracji jest cechą unikalnie ludzką, dzięki której ustalamy naszą tożsamość. Składają się na nią: relacja wobec przeszłości i tradycji, kształtowanie życia

[73] T. Maślanka, *Racjonalność i komunikacja. Filozoficzne podstawy teorii społecznej Jurgena Habermasa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011, s. 205.
[74] J. Habermas, *Teoria działania komunikacyjnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 187.
[75] J. Habermas, *Faktyczność i obowiązywanie. Teoria dyskursu wobec zagadnień prawa i demokratycznego państwa prawnego*, Scholar, Warszawa 2005, s. 184.

w oparciu o formę celowego działania i orientowanie się w postawie wobec innych[76]. Specyfiką ludzkiej podmiotowości jest to, że:

- można ją odczytać jedynie dzięki poruszaniu się w przestrzeni pytań i poszukiwań zorientowanych na dobro;
- istnieje wyłącznie w odniesieniu do innych otaczających ją podmiotów;
- język konstytuuje wspólne przestrzenie (przestrzenie publiczne) poprzez rozmowę o przedmiotach;
- istnieje jedynie w obrębie „sieci rozmowy", a więc wśród tych, którzy odegrali i odgrywają ważną rolę w procesie samookreślania się (budowania tożsamości)[77].

W Polsce badaniem poczucia podmiotowości komunikacyjnej zajmuje się Szostok, która odnosi tę kategorię do samorządu terytorialnego. Podmiotem komunikacji jest osoba wyposażona w odpowiednią wiedzę niezbędną do podejmowania aktywności, a także dostęp do właściwych źródeł informacji. Przyswaja ona dane dostarczane w sposób oficjalny oraz poszukuje ich na własną rękę i w zakresie niezbędnym do skutecznej realizacji celów. Osoba taka jest uczestnikiem dialogu, który zna własne prawa i obowiązki, jest świadomy wagi i doniosłości swojego głosu w toczącym się dyskursie publicznym. Cechuje się odwagą i poczuciem bezpieczeństwa w artykułowaniu własnych racji. Posiada świadomość wagi głosów i podmiotowości innych uczestników dialogu, wskutek czego jest gotowa do samoograniczania się we własnych argumentach. Charakterystycznym rysem podmiotu komunikacji samorządowej jest samodzielne inicjowanie porozumiewania się z użyciem różnorodnych mediów[78]. Ważne miejsce w badaniach Szostok zajmuje problem poczucia podmiotowości komunikacyjnej: „Posiadając wysokie poczucie podmiotowości komunikacyjnej, człowiek zdaje sobie sprawę ze znaczenia wiedzy, potrafi ją zdobywać i selekcjonować, jest świadomy swoich praw i je egzekwuje, ale również utożsamia się z efektami swoich działań, przyjmując za nie odpowiedzialność"[79]. Badaczka wyróżnia dwie grupy czynników. Pierwsza powiązana jest z ilością i jakością informacji odnoszących się do obszaru zagadnień interesujących daną osobę, druga – z jej własną aktywnością komunikacyjną i nadawaniem jej właściwego znaczenia[80].

Poszczególne składowe poczucia podmiotowości komunikacyjnej przedstawione zostały w tabeli 3.3.

---

[76] A. Bielik-Robson, *Wstęp*, [w:] Ch. Taylor, *Źródła podmiotowości. Narodziny tożsamości nowoczesnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. XXXV.
[77] Ch. Taylor, *Źródła podmiotowości…*, *op.cit.*, s. 66–70.
[78] P. Szostok, *Poczucie podmiotowości komunikacyjnej w samorządzie terytorialnym w Polsce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2017, s. 77.
[79] *Ibidem*.
[80] P. Szostok-Nowacka, *Poczucie podmiotowości komunikacyjnej w perspektywie badań nad kompetencjami medialnymi*, „Polityka i Społeczeństwo" 2019, nr 3(17), s. 138.

Tabela 3.3. Elementy składowe podmiotowości komunikacyjnej samorządu terytorialnego

Elementy składowe podmiotowości komunikacyjnej	Charakterystyka
Bycie informowanym o wydarzeniach w otoczeniu lokalnym	Zakłada bycie informowanym przez podmioty zewnętrzne.
Bycie informowanym o kwestiach indywidualnie ważnych	Docieranie z przekazem istotnym dla konkretnych grup odbiorców, co zwiększa prawdopodobieństwo podejmowania działań. Indywidualne traktowanie obywateli.
Ocena własnej aktywności w procesie komunikowania	Podejmowanie samodzielnych działań w celu uzyskania informacji, wyrażania własnych opinii, postulatów itp.
Poczucie skuteczności komunikacyjnej	Wpływ podejmowanych aktywności komunikacyjnych na decyzje właściwych władz (urzędów).
Poczucie poinformowania praktycznego	Posiadanie wiedzy adekwatnej do wymagań i stojących przed obywatelami wyzwań – co i jak należy zmienić.
Wyrażanie własnego zdania	Dzielenie się wszelkimi poglądami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Szostok, *Poczucie podmiotowości komunikacyjnej w samorządzie terytorialnym w Polsce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2017, s. 356−386.

Po przeanalizowaniu wybranych koncepcji wydaje się, że podmiotowość komunikacyjna jest niezbędnym warunkiem skutecznego funkcjonowania w mediokracji. Postrzegana może być również jako warunek konieczny habitusu medialnego i legitymizacji medialnej (katodycznej). Nie ma wątpliwości, że wskazane wyżej podejścia do podmiotowości komunikacyjnej znajdują swoje zastosowanie także w odniesieniu do organizacji i instytucji życia publicznego. Im silniejsza podmiotowość komunikacyjna, tym większy wpływ społeczny w zakresie celów przypisanych danej organizacji oraz stojących za nią wartości. Jej tworzenie i wzmacnianie (upodmiotowienie) jest procesem stopniowalnym, który przedstawić można na osi, gdzie z jednej strony znajduje się alienacja – stan wykluczenia z przestrzeni mediatyzowanej, a z drugiej − wysoki stopień podmiotowości (rycina 3.6).

Rycina 3.6. Proces budowania podmiotowości komunikacyjnej
Źródło: opracowanie własne.

W oparciu o powyższe rozważania wskazać można następujące cechy podmiotowości komunikacyjnej:

- refleksyjność wobec własnej aktywności komunikacyjnej i kontrola poznawcza (przewidywanie scenariuszy przyszłości);
- działanie celowe (ukierunkowane);
- kontrola sprawcza (faktyczne wpływanie symboliczne lub praktyczne na sferę publiczną);
- poczucie własnej odrębności w zakresie wartości ważnych dla danego podmiotu oraz ważność tożsamości organizacji kształtowanej w nieustającym procesie narracyjnym;
- zachowywanie równowagi między posłuszeństwem władzy a narzucaniem własnej agendy (zgodnie z konceptem metabolizmu informacyjnego).

Koncepcja refleksyjności zasługuje na uwagę ze względu na jej komunikacyjne znaczenie charakterystyczne dla dialogu. Mianowicie stanowi ona swoistą „konwersację społeczną" lub „konwersację wewnętrzną" danego podmiotu[81]. Na tym etapie uznać należy, że jest nią zdolność do autoanalizy i związanej z nią krytycznej oceny własnych działań jako reakcji na dysonans poznawczy – niezgodność między stanem pożądanym a faktycznym. Dzięki stosowaniu krytycznego myślenia podmiot potrafi identyfikować potencjalne zagrożenia oraz dokonywać modyfikacji działań w celu uniknięcia niekorzystnych scenariuszy. Według OECD refleksyjność stanowi centralny element kluczowych kompetencji, pociągając za sobą metapoznawcze umiejętności „myślenia nad myśleniem"[82].

Analizując podmiotowość instytucji, uwzględnić należy także dynamiczną perspektywę upodmiotowienia (*empowerment*) jako procesu powiązanego z posiadaniem właściwego stopnia władztwa komunikacyjnego oraz praktyką funkcjonowania składającego się z trzech elementów: przekonania o potrzebie wzmacniania podmiotowości komunikacyjnej danej instytucji, podejmowania celowych działań na rzecz zwiększenia stopnia upodmiotowienia, sprawczości w zakresie osiągania równowagi władz. Zdolność do szybkiego reagowania i zarządzania sytuacjami kryzowymi spełnia funkcję ochrony podmiotowości i legitymizacji medialnej, a tym samym zabezpiecza podmiot przed utratą zaufania i wykluczeniem ze sfery publicznej (alienacji). Takie podejście do podmiotowości komunikacyjnej ma charakter nieostry i choć poszczególne jej składowe dobrane zostały w sposób arbitralny, to można je

[81] T. Piróg, *Wpływ organizacji społecznych na procesy instytucjonalizacji. Przegląd teorii socjologicznych*, [w:] red. T. Piróg, *Dialog obywatelski w perspektywie socjologicznej. Mity i realia dobrego zarządzania*, Nomos, Kraków 2016, s. 196–197.

[82] *The definitione and selection of key competences. Executive summary*, https://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf (data dostępu: 11.12.2020).

również wpisać w definicyjny zakres kompetencji rozumianej jako zestaw postaw (woli zakorzenionej w wartościach i przekonaniach), wiedzy (o przedmiocie zainteresowania instytucji oraz o systemie medialnym – polu medialnym) i umiejętności (wykorzystywania postawy i wiedzy w realizacji praktycznych celów) umożliwiających sprostanie ważnym zadaniom[83]. Kompetencje niezbędne do funkcjonowania w zmediatyzowanej sferze publicznej zaprezentowano w podrozdziale 3.1.1.

3.2.3. Wzrost znaczenia ruchów społecznych oraz mediów alternatywnych jako przejaw rosnącego stopnia podmiotowości komunikacyjnej

Nowe formy demokratyzacji, które dają obywatelom niemal nieograniczone możliwości komunikacyjne, przyczyniają się do wzrostu znaczenia mediów alternatywnych opartych na internecie. Leah Lievrouw określa je mianem nowych mediów zaangażowanych i charakteryzuje w następujący sposób: „wykorzystują lub modyfikują przedmioty, praktyki i ustalenia społeczne służące do komunikacji, przy użyciu technologii informacyjnych i komunikacyjnych w celu zakwestionowania lub zmiany dominujących, powszechnie oczekiwanych lub przyjętych sposobów kreowania życia społecznego, kulturalnego i politycznego”[84].

Olga Guedes Bailey, Bart Cammaerts i Nico Carpentier proponują cztery perspektywy odczytywania znaczenia mediów alternatywnych[85]:

1. W służbie wspólnoty, która może być postrzegana w ujęciu geograficznym lub jako wspólnota przekonań. Media alternatywne w tej perspektywie to silny element tożsamości dzięki temu, że potwierdzają podzielane wartości. Służą przede wszystkim jako zachęta do uczestnictwa w życiu wspólnoty. Ich szczególnie istotną rolą jest tworzenie przestrzeni do artykulacji przekonań i dzielenia się doświadczeniami z grupami defaworyzowanymi – mniejszościami, grupami stygmatyzowanymi, represjonowanymi.

---

[83] I. Białecki, *Pojęcie kompetencji a polityka wobec edukacji i rynku pracy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2006, nr 2(28), s. 97.

[84] L.A. Lievrouw, *Media alternatywne i zaangażowane społecznie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 31.

[85] Należy zauważyć, że w literaturze przedmiotu sformułowanie „media alternatywne” odnosi się znacznie częściej do środowisk o lewicowych i skrajnie lewicowych korzeniach ideowych. Jak dowodzi Marcin Pielużek, wynika to z demokratyzacyjnej misji przypisywanej sobie przez ruchy lewicowe przy jednoczesnym wyraźnie antydemokratycznym nastawieniu ruchów radykalnej prawicy. Niemniej Pielużek uznaje, że z perspektywy strategii komunikacyjnych i metod organizacji pracy jedne i drugie spełniają kryteria pozwalające nazwać je „mediami alternatywnymi”. Różnice tkwią w ocenie głoszonej ideologii, co wymaga ich przyporządkowania jako np. mediów anarchistycznych lub nacjonalistycznych. Zob. M. Pielużak, *Ideologiczne obrazy świata w mediach alternatywnych – nacjonalistów i anarchistów*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2015, t. LVIII, nr 4(224), s. 797.

2. Jako alternatywa dla głównego nurtu. W tej perspektywie media alternatywne mogą pełnić funkcję komplementarną wobec mediów głównego nurtu lub funkcję krytyka ich hegemonii. Odrzucają finansową motywację swoich działań, skupiają się na budowaniu sieci wsparcia oraz solidarności społecznej, artykułują cele humanitarne, etniczne, edukacyjne i kulturalne. Zajmują się narracjami nieobecnymi w głównym obiegu. Zasadniczo dają możliwość komunikowania i podejmowania decyzji w sposób demokratyczny. Kierują się własnymi kryteriami selekcji wiadomości. Zazwyczaj działają na poziomie lokalnym. Charakterystyczne dla nich jest ciągłe eksperymentowanie pod względem formatów i gatunków dziennikarskich.

3. Jako integralna część społeczeństwa obywatelskiego. Media alternatywne w tym ujęciu za cel stawiają sobie demokratyzację sfery publicznej, zwiększenie stopnia partycypacji, otwartą debatę publiczną dla zróżnicowanych stanowisk i opinii. Tworzą w ten sposób system deliberacji znajdujący się pomiędzy mediami publicznymi a komercyjnymi. Pełnią też rolę organizacji strażniczych, które patrzą władzom na ręce i pilnują wartości demokracji.

4. Jako metafora „kłącza". Media alternatywne w tej perspektywie postrzegane są jako platforma spotkania i współpracy uczestników różnych ruchów społecznych i publicznych dyskusji. W aspekcie wertykalnym służą wyrażaniu stanowiska opozycyjnego, a w horyzontalnym dążą do budowania sieci społecznych charakteryzujących się przygodnością i ulotnością. Zazwyczaj przybierają postać płynną w przeciwieństwie do mediów publicznych i komercyjnych przedsiębiorstw medialnych. Jednocześnie wskutek wysokiego stopnia elastyczności mogą posiadać pewne powiązania z rynkiem oraz instytucjami publicznymi. Są optymalnym skrzyżowaniem ruchu społecznego oraz organizacji. Co ważne, w swoich założeniach wpływają na zmianę systemów, w których funkcjonują. Struktura tego ruchu przedstawiona została na rycinie 3.7.

Rycina 3.7. Media obywatelskie w modelu „kłącza"

Źródło: opracowanie własne na podstawie: O. Guedes Bailey, B. Cammaerts, N. Carpentier, *Media alternatywne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 36.

Jednym z najpopularniejszych terminów opisujących rodzaj aktywności komunikacyjnej nastawionej na sferę publiczną jest dziennikarstwo obywatelskie jako szeroka kategoria znaczeniowa. Zakłada ono, że obywatele pełnią aktywną rolę uczestników w całym procesie przygotowywania treści, a więc w ich pozyskiwaniu, relacjonowaniu, przetwarzaniu analitycznym i technicznym oraz rozpowszechnianiu. Stopień regulacji organizacyjnych, nadzoru i hierarchii sprowadzony jest do minimum. Wyróżnikami dziennikarstwa obywatelskiego są: relatywnie niewielka skala bezpośredniego indywidualnego działania, oparta na bliskiej współpracy wszystkich zaangażowanych w niego osób, skupianie się na lokalności lub tematach specjalistycznych, które nie znajdują swojego odzwierciedlenia w agendzie mediów głównego nurtu. W metodzie pracy bazuje na dialogu ze społecznością lokalną do tego stopnia, że granice między dziennikarzami a społecznościami niemalże się zacierają. Funkcjonuje wyraźnie odmiennie od głównego nurtu przedsiębiorstw medialnych i instytucji państwa, ale czerpie z nich przede wszystkim podejście do etosu, wartości i warsztatu dziennikarskiego w zakresie rzetelności, trafności i różnorodności dostarczanych do przestrzeni dyskursu wiadomości[86].

Zdecydowaną większość mediów obywatelskich – przy całej wspomnianej już różnorodności − łączy jeden aksjologiczny aspekt, jakim jest wspieranie procesów demokratycznych. Pełnią one przede wszystkim funkcję interwencyjną i charakteryzują się względną krótkotrwałością. Ich istota to dokonanie zmian społecznych i rozproszenie. Ich charakterystyczną cechą jest kierowanie się logiką antyekonomiczną i czynienie z tego kluczowej składowej własnej tożsamości. Poza krytyką mediów głównego nurtu, objawia się to przez wyraźne akcentowanie autentyczności, bezinteresowności i powszechnej partycypacji zacierającej tradycyjną granicę między twórcami i odbiorcami. Ich antyekonomiczny charakter spowodowany względną swobodą, ale również słabymi zasobami finansowymi, powoduje też dużą mobilność – zmiany ról, osób i miejsc podejmowania aktywności[87].

Media alternatywne powiązane są bezpośrednio z nowymi ruchami społecznymi. W ocenie Castellsa „usieciowione ruchy społeczne stanowią nową formę ruchów demokratycznych: rekonstruują sferę publiczną w przestrzeni autonomii stworzonej dzięki interakcji między miejscami fizycznymi i sieciami internetowymi; eksperymentują z procesem podejmowania decyzji przez konsensus zgromadzenia i odbudowują zaufanie jako fundament ludzkich interakcji”[88].

---

[86] L.A. Lievrouw, *Media alternatywne…*, *op.cit.*, s. 183−186.
[87] M. Pielużak, *Teorie radykalnych mediów alternatywnych*, [w:] red. M. Graszewicz, J. Jastrzębski, *Teorie komunikacji i mediów*, vol. 3, Atut, Wrocław 2010, s. 221–222.
[88] M. Castells, *Sieci oburzenia i nadziei. Ruchy społeczne w erze internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 235.

Najbardziej wyrazistymi przykładami takich działań są ruchy Independent Media Center (Indymedia) oraz Occupy Wall Street, ale także wiele innych, w tym wydarzenia na Ukrainie, które miały miejsce w 2013 roku.

Indymedia powstały w 1999 roku na fali sprzeciwu wobec szczytu Światowej Organizacji Handlu odbywającego się w Seattle w Stanach Zjednoczonych. Szybko stały się globalną egzemplifikacją aktywizmu zapośredniczonego w technologiach informacyjno-komunikacyjnych. Początkowo skupiały się na relacjonowaniu i dokumentowaniu w czasie rzeczywistym protestów w trakcie wspomnianego szczytu, szybko przeobrażając się w ruch promujący postulaty radykalnej demokratyzacji. Stworzyły unikalny model dyskursywności w oparciu o tzw. pryncypia jedności oraz ramy instytucjonalne. Pryncypia to zbiór zasad funkcjonowania ruchu przeznaczony do prowadzenia nieustannej dyskusji wokół poszczególnych składowych. Dokument akcentuje następujące kwestie:

- zasady równości, decentralizacji i lokalnej autonomii jako podstawa działania sieci;
- otwarty przepływ informacji jako warunek konieczny budowania wolnego i sprawiedliwego społeczeństwa;
- umożliwianie osobom, grupom i organizacjom otwartego publikowania treści w internecie;
- zasada non-profit jako podstawa działania sieci;
- zobowiązanie tworzenia organizacji kolektywnej i przeciwstawiającej się wszelkim autorytarnym relacjom zarówno między osobami, jak i grupami i innymi uczestnikami ruchu;
- wzajemna dbałość o siebie oraz dzielenie się zasobami;
- dążenie do udostępniania wszystkim darmowych kodów w celu tworzenia infrastruktury cyfrowej zwiększającej niezależność sieci;
- przestrzeganie zasady równości i niedyskryminacji ze względu na rasę, płeć, wiek, pochodzenie społeczne lub orientację seksualną[89].

Z czasem wprowadzono rozwiązania bazujące na technologii Wiki, a więc zbiorowej tablicy, na której treści i ich modyfikacje mogą być dokonywane przez każdego uczestnika. Wiki umożliwiła tworzenie organizacji znacząco bardziej kolaboratywnej, organicznej i płynnej. Unikalność związana jest też z rozwiniętym na ogromną skalę systemem partycypacji w tworzeniu i weryfikowaniu treści.

Na instytucjonalne ramy Indymediów składa się przede wszystkim proces decyzyjny obejmujący wszystkich uczestników ruchu, a jednocześnie generujący napięcia z uwagi między innymi na czas, różnice kulturowe, stopień zaangażowania w projekt czy przekonania. System decyzyjno-konsultacyjny wynika z przyjęcia dziedzictwa ruchów anarchistycznych i anarcho-

[89] L.A. Lievrouw, *Media alternatywne…*, *op.cit.*, s. 175−177.

syndykalistycznych w postaci mediacji wiążących wiele lokalnych grup roboczych. Zakłada wybór przedstawicieli delegowanych do różnych funkcji, ich częstą rotację i konsensualny sposób podejmowani decyzji, ponieważ twórcy wyszli z założenia, że system kolektywnej koordynacji ma zdecydowaną przewagę nad organizacjami zbiurokratyzowanymi[90]. W szczytowym momencie ruch posiadał 179 niezależnych centrów na całym świecie.

Drugim przykładem wykorzystywania zasobów sieciowych i eksperymentowania z rozwiązaniami instytucjonalnymi jest ruch Occupy Wall Street. Podobnie jak Indymedia zrodził się on z protestów, tym razem wywołanych kryzysem finansowym 2008 roku i sprzeciwem wobec praktyk rynku kapitałowego. Fala oburzenia, jaka przetaczała się wówczas przez media społecznościowe, napotkała punkt zapalny. Kanadyjskie czasopismo 13 lipca 2011 roku zamieściło na swoim blogu wpis z charakterystycznym hasztagiem #occypywallstreet nawołującym do zajęcia budynku centrum finansowego Wall Street w Nowym Jorku[91]. Wykorzystanie internetu sprawiło, że nastąpiła masowa proliferacja emocji i postulatów zmierzających w stronę bezpośredniej konfrontacji z symboliczną dla systemu finansowego amerykańską giełdą. Głównym narzędziem komunikowania się w trakcie okupacji był Twitter oraz inne kanały mediów społecznościowych. W ciągu kilku miesięcy od tego zdarzenia powstał globalny egalitarny ruch nazywany Occupy Movement, którego przedstawiciele protestowali w wielu miejscach w USA i na całym świecie. Sprzeciwiał się on rosnącym nierównościom społecznym, ale również wszelkim formom przywództwa opartym na silnych osobowościach i wąskich gardłach informacji. Krytykował media głównego nurtu za antydemokratyczny dyskurs publiczny ograniczony wyłącznie do wąskiego kręgu ekspertów, nazywając go „ekspertokracją". Przeciwstawiał im radykalny pluralizm głosów i partycypację poprzez upodmiotowienie w zakresie komunikacji maksymalnie dużej liczby osób sympatyzujących z ruchem. Jego istotą stało się tworzenie platformy dającej egalitarną możliwość zabierania głosu, artykulacji swoich potrzeb, przekonań i postulatów[92].

Nowe media odegrały także ważną rolę w organizowaniu obywatelskiego protestu na Ukrainie w 2013 roku, nazwanego Euromajdanem. Ruch ten rozpoczął się w momencie, kiedy popularny dziennikarz wezwał do niego na swoim profilu na Facebooku. Prawie połowa uczestników otrzymywała informacje o przebiegu protestu za pośrednictwem Facebooka, 35 proc. używało jego rosyjskojęzycznego odpowiednika, a 51 proc. pozyskiwało je z portali informacyjnych.

---

[90] M. Majorek, *Radykalna demokracja jako zasada niezależnego sieciowego dziennikarstwa na przykładzie projektu Indymedia*, „Państwo i Społeczeństwo" 2005, nr 1, s. 188.
[91] M. Castells, *Sieci oburzenia i nadziei*, *op.cit.*, s. 158.
[92] G. Shupak, *„The process is the message", Why the Occupy movement keeps stumping the pundits class*, https://canadiandimension.com/articles/view/the-process-is-the-message (data dostępu: 18.01.2021).

Protestujący uznali te kanały za bardziej wiarygodnie niż ukraińska telewizja. Jednocześnie na uwagę zasługuje fakt, że zdecydowana większość uczestników Euromajadanu nie była wcześniej związana z działalnością jakichkolwiek partii, stowarzyszeń i innych form aktywności obywatelskiej. Przykład ukraiński w dobitny sposób pokazuje, jak nowe media mogą przyspieszać proces budowania społeczeństwa obywatelskiego[93].

Dzięki sprawnemu działaniu w środowisku internetu przedstawione ruchy wniosły na niespotykany dotąd poziom ideę radykalnej demokratyzacji i partycypacji zapośredniczonej przez technologie medialne. Nowe inicjatywy społeczne w mediokracji mogą pełnić zróżnicowane role, także te związane z dialogiem społecznym i stosunkami pracy. Jako przykład niech posłużą „społeczności pierwszej pomocy" powstające wśród pracowników gospodarki cyfrowej, którzy organizują się za pośrednictwem platform cyfrowych, aby poszerzać zasoby informacyjne o świadczonych usługach, stawkach pracodawców, warunkach pracy, poprawiając w ten sposób własną pozycję negocjacyjną. W tym trybie powstała inicjatywa o nazwie Turkoptkon czy afiliowana przy niemieckim związku zawodowym platforma FairCrowdWork[94]. Przytaczane formy działania zapośredniczone przez media i nowe technologie służą zorganizowanej formie reprezentacji interesów poszczególnych grup. Dzięki temu mogą one zyskać silniejszy mandat społeczny, zasoby informacyjne, integrować pracujących w rozproszeniu i zindywidualizowanym trybie oraz aranżować protesty przeciwko nieuczciwym warunkom pracy.

Wydaje się, że zarzuty formułowane pod adresem przytoczonych ruchów społecznych związane są przede wszystkim z brakiem precyzyjnych ideologii i pomysłów na rozwiązanie problemów społecznych. Jednak pewne rozmycie ideologiczne i brak precyzyjnych elementów programowych stanowi o ich sile i dowodzi inkluzywnej unikalności prowadzącej do masowości. Aby odczytać zmediatyzowane ruchy społeczne, należy przyjąć za Ervingiem Goffmanem optykę ramy, która pozwala lokować w niej różne składowe ideowe, wyobrażenia, pojęcia, znaczenia oraz ich identyfikacje. Rama różni się zasadniczo od ideologii tym, że o ile ideologia stanowi względnie spójny, trwały i normatywny system myślowy, o tyle rama wynika z grupowego procesu interpretacji dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Jest rodzajem narzędzia poznawczego, które umożliwia porządkowanie doświadczeń, wydarzeń i rozdrobnionych sygnałów płynących ze świata zewnętrznego oraz łączenie ich w większe pakiety ułatwiające komunikowanie. Proces grupowego interpretowania traktuje ideologie funkcjonalnie i realizując postawione przed

[93] I. Lyubashenko, *Rewolucja w schematach komunikacji*, „Nowe Media" 2014, nr 1, s. 46–47.
[94] J. Unterschutz, *Dialog społeczny w erze cyfrowej*, [w:] red. I. Florczak, M. Otto, *Prekaryzacja zatrudnienia. Wyzwania prawa pracy w Europie*, Difin, Warszawa 2019, s. 301.

sobą cele, sięga po kompozycję wielu z nich. Skuteczne użycie ramy przez masowe ruchy społeczne uwzględnia następujące procesy:

- wiązanie ze sobą różnych ideologicznie podobnych do siebie, choć strukturalnie rozdzielnych ram i wskazanie dla nich wspólnego mianownika;
- wzmacnianie ramy przez naświetlanie selektywnie dobranych elementów;
- rozszerzenie ramy o takie jej elementy, które znajdują się poza centrum uwagi, ale mogą mieć znaczenie dla potencjalnych uczestników ruchu;
- transformację ramy polegającą na zastąpieniu starych znaczeń nowymi[95].

Idąc tropem wskazanym przez Castellsa[96], Lievrouw, Guedes Bailey, Cammaertsa, Carpentiera, wyodrębnić można następujące cechy modelu nowych ruchów społecznych:

- różnorodność form usieciowienia,
- jednocześnie lokalny i globalnych charakter działania,
- wysoki stopień autorefleksyjności i dyskursywności,
- wielość celów (rzadko są to ruchy programowe stawiające sobie jeden precyzyjny cel),
- przemawianie do wielu grup i wytwarzanie własnego systemu ramifikacji,
- innowacyjne sposoby zarządzania i podejmowania decyzji.

Raz jeszcze należy podkreślić przenikanie się kategorii ruchu społecznego i mediów alternatywnych, co znajduje swój najbardziej wyrazisty charakter w przytaczanym modelu kłącza. Cyfrowe ruchy społeczne jako aktorzy zmediatyzowanej sfery publicznej dzięki posiadaniu własnych mediów i właściwych kompetencji mogą w szybkim tempie – same będąc mediami sieciowymi − stawać się ruchami masowymi. Z powyższego zestawienia wynika jednoznacznie, że bez względu na przyjętą perspektywę nowe media alternatywne służą budowaniu bardziej egalitarnego społeczeństwa, promując dwa rodzaje partycypacji. Jedna odbywa się przez media dzięki poszerzeniu granic dyskursu publicznego. Druga zakłada zaangażowanie w sam proces tworzenia mediów i zdemokratyzowanej komunikacji na każdym etapie: poszukiwania i selekcji informacji, produkcji oraz dystrybucji treści. Poza wszystkim jednak ruchy i media alternatywne są komunikatorami. Ich rozwój stanowi współczesną miarę stopnia podmiotowości komunikacyjnej, a także środek prowadzący do upodmiotowienia (*empowerment*) nowych grup społecznych poprzez włączenie ich w dokonywanie zmian społecznych.

---

[95] A. Lipiński, *Między komunikacją a kontestacją. Kultura, ramy interpretacyjne i ruchy społeczno-polityczne*, „Studia Politologiczne" 2012, nr 25, s. 57−64.
[96] M. Castells, *Sieci oburzenia i nadziei…*, *op.cit.*, s. 212−218.

3.2.4. Media własne organizacji

Mediatyzacja życia i mediokracja powodują, że narzędzia umożliwiające komunikowanie medialne dostępne są dla każdego. Należy zwrócić uwagę na zjawisko wypychania pośredników, którymi wcześniej byli zawodowi dziennikarze, publicyści i eksperci pełniący istotne role objaśniające treści odbiorcom. Z pewnością w tak funkcjonującym systemie znacznie większa odpowiedzialność za weryfikację informacji oraz umiejętność tworzenia z nich spójnej wiedzy spoczywa na odbiorcy. Skrócenie dystansu powoduje także przewartościowanie w rozumieniu standardów dziennikarskich. Wielu osobom zajmującym się publikowaniem treści przypisuje się miano dziennikarzy obywatelskich. W opinii Thomasa Kenta diametralnie zmieniło się podejście w definiowaniu aktywności dziennikarskiej. Istotne jest nie to, gdzie publikuje się treści, ale czy spełniają one kryteria przejrzystości, uczciwości i wyważenia. „Dziennikarzem jest każda osoba, która podejmuje działania dziennikarskie. Może to robić dla dużej gazety lub publikować wyniki na blogu, lub gdziekolwiek indziej. Ważne, aby szacunek dla dziennikarstwa i jego ochrona rozciągały się na wszystkich, którzy się nim zajmują”[97]. Zmiany te powinny dotyczyć również mediów własnych, co w codziennej praktyce jest jednak niemal niemożliwe do realizacji ze względu na jednoznaczny cel ich działania, jakim jest reprezentowanie organizacji. Trzymając się jednak wskazań Kenta, należy założyć możliwość istnienia modelu mediów własnych, których aktywność opiera się na zasadach przejrzystości, uczciwości i wyważenia i które realizują cele instytucjonalne, wnosząc do sfery publicznej wartość składającą się na dobro wspólne.

Media własne to jedno z ważniejszych zagadnień pozostających w sferze zainteresowań specjalistów w zakresie public relations i marketingu. W literaturze przedmiotu odnaleźć można różnorodne ujęcia tego tematu. Krystyna Wojcik konstruuje następującą listę mediów własnych: sprawozdania z działalności w różnym zakresie, broszury, gazety zakładowe, czasopisma i magazyny skierowane do odbiorców zewnętrznych, plakaty, ulotki, foldery, książki i inne opracowania, tablice ogłoszeń, filmy o danej organizacji, listy, radiowęzeł, szyldy, katalogi, prospekty, albumy, intranet, strony internetowe, profile w serwisach społecznościowych, listy mailingowe, strony Wiki, blogi instytucjonalne, strony internetowe zwolenników danej organizacji (firmy, instytucji)[98]. Główną cechą, która według Wojcik wyróżnia media własne, nazywane też publikatorami lub własnymi środkami wyrazu, jest samodzielność decydowania przez dany podmiot o zamieszczanych w nich treściach i formach przekazu.

---

[97] W. Przybylski, *Dziennikarzem jest ten, kto przestrzega standardów dziennikarskich*, „Res Publica Nowa” 2019, nr 232, s. 19.
[98] K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015, s. 363−364.

Posiadanie infrastruktury mediów własnych jest dla instytucji publicznych niezbędnym warunkiem funkcjonowania w mediokracji i wyrazem podmiotowości komunikacyjnej świadczącej o sprawczości i celowości podejmowanych działań. Skala ich rozwinięcia i sprawności używania jest miarą władztwa komunikacyjnego przypisanego instytucji. Szostok wśród czynników składających się na poczucie tego rodzaju podmiotowości wyróżnia własną aktywność komunikacyjną podmiotu oraz wszystko to, co odzwierciedla postulowaną przez wielu autorów koncepcję refleksyjności, czyli jakość i ilość informacji, przetwarzaną wiedzę. Wskazać należy przynajmniej pięć funkcji realizowanych za pośrednictwem mediów własnych:

1. Dbanie o przepływ informacji między podmiotem a otoczeniem.
2. Ochrona w sytuacjach kryzysowych i umożliwienie natychmiastowego reagowania.
3. Nadawanie znaczeń i budowanie tożsamości podmiotu na własnych warunkach, szczególnie z uwzględnieniem aspektu spójności narracji (*storytelling*).
4. Tworzenie wspólnoty komunikacyjnej ze wszystkimi interesariuszami w oparciu o komunikację dialogiczną – dwustronną symetryczną.
5. Pozyskiwaniu wiedzy niezbędnej do sprawnego działania podmiotu w sferze publicznej, a więc: analizowania, planowania, decydowania i egzekwowania postanowień.

Media własne wykorzystywane są przez podmiot na każdym etapie komunikowania publicznego, a więc artykułowania problemu, definiowania polityk publicznych, ich konsultowania, wdrażania i ewaluacji.

Ważnym celem mediów własnych jest ochrona organizacji związana z zarządzaniem sytuacjami kryzysowymi. Eryk Mistewicz przekonuje, że urzędy samorządowe, centralne i organizacje pozarządowe, które nie potrafią tworzyć własnych treści oraz kanałów ich dystrybucji, są narażone na ataki w niewspółmiernie większym stopniu niż te, które opanowały tę umiejętność. Ponadto w sytuacji wystąpienia takiego ataku stają się praktycznie bezbronne, nie mogąc reagować natychmiast. Postuluje on zatem budowanie nowego rodzaju dziennikarstwa, które nazywa korporacyjnym[99]. Podążanie w tym kierunku zmienia zakres kompetencji uznawanych wcześniej za funkcje PR. Mediatyzacja wymusza ewolucję tradycyjnie rozumianych ról public relations w kierunku umiejętności typowych dla redakcji mediów profesjonalnych. Przykładowe porównanie wybranych zadań mediów oraz nowych zadań zespołów odpowiadających za komunikację organizacji znajduje się w tabeli 3.4.

[99] E. Mistewicz, *Czas na media własne., Wszystko co najważniejsze*, https://wszystkoconajwazniejsze.pl/eryk-mistewicz-czas-na-media-wlasne/ (data dostępu: 9.10.2020).

Tabela 3.4. Zestawienie wybranych zadań mediów i zespołów komunikacyjnych

Media	Nowe zadania zespołów komunikacyjnych
Szukanie i tworzenie newsów	Proaktywne poszukiwanie newsów i ciekawych informacji we własnej organizacji
Publikowanie newsów	Publikowanie newsów i ważnych informacji w mediach własnych
Analizowanie rzeczywistości i osadzanie informacji w danym kontekście	Łączenie faktów i trendów ze świata polityki, gospodarki, kultury i wyciąganie wniosków dla organizacji
Dokumentacja tematu	Poszukiwanie informacji tła (*research*, *background*)
Zapraszanie ekspertów posiadających właściwą wiedzę	Korzystanie w komunikowaniu się z otoczeniem z ekspertów własnych oraz zewnętrznych
Realizacja dużych form dziennikarskich, np. publicystyka, dokument, reportaż	Raporty, analizy, duże teksty publicystyczne, obszerne wywiady

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Ciesiołkiewicz, *Dziennikarstwo korporacyjne – powrót do źródeł*, „Nowe Media" 2013, nr 1, s. 46.

Do kompetencji zespołów odpowiedzialnych za politykę informacyjną zaliczyć można również: umiejętność komunikowania się we wszystkich rodzajach mediów społecznościowych, tworzenie narracji, a nie wyłącznie komunikatów prasowych lub obowiązkowych sprawozdań, przygotowywanie różnorodnych form pisanych, organizowanie produkcji wideo i audio[100].

Szczególnie istotna jest umiejętność opowiadania narracji. W literaturze przedmiotu występuje także termin *storytelling*. Jest to zbiorcza kategoria obejmująca techniki tworzenia i opowiadania historii oraz sposób komunikowania się ze światem w oparciu o idee. Zjawisko wynika z tzw. zwrotu narracyjnego w literaturze, które rozprzestrzeniło się szybko na inne obszary nauk społecznych i humanistycznych. W mediokracji przypisuje się mu fundamentalnie ważną rolę i definiuje się jako „technikę i/lub strategię marketingu politycznego, która uzyskuje efekt perswazyjny, w postaci politycznego poparcia dla idei, postaci lub organizacji, działania poprzez projektowanie komunikatu marketingowego na wzór opowiadania"[101]. Anna Miotk zaznacza, iż korzenie tego podejścia znajdują się w opowiadaniach, przekazach ustnych i mitach, na których zbudowano kultury.

Powołując się na Jeana Francisa Lyotarda, wydzielić należy narracje małe i wielkie. Twierdził on, że epoka nowoczesności naznaczona jest upadkiem wielkich narracji, czyli między innymi mitów kulturowych i metanarracji religijnych, których podstawowym celem było nadawanie sensu złożoności świata oraz ludzkim doświadczeniom. Pomagały one radzić sobie z niepewnością, zamętem i nieprzewidywalnością świata. Obecnie wielkie narracje znajdują swój wyraz w małych

[100] K. Ciesiołkiewicz, *Dziennikarstwo korporacyjne – powrót do źródeł*, „Nowe Media" 2013, nr 1, s. 47.
[101] M. Bachryj-Krzyważnia, *Dedykowany storytelling – psychologiczne przesłanki perswazyjnej efektywności narracyjnego marketingu politycznego*, „Środkowoeuropejskie Studia Polityczne" 2019, nr 1, s. 196.

– osobistych opowieściach o własnym życiu przedstawianych przez jednostki. Istnieją też narracje średniego zasięgu, których nośnikami są dzieła literackie, baśnie, środki masowego przekazu[102].

Tworzenie narracji bazuje także na mechanizmach psychologicznych, w tym luce informacyjnej (ciekawość czegoś niezrozumiałego, wciągnięcie w poszukiwanie zrozumienia), pętli poznawczej (sygnalizowanie, co wydarzyło się na początku historii, a następnie stopniowe odsłanianie okoliczności do tego prowadzących) i zapowiedzi. Dobrze przedstawiona opowieść musi:

- spełniać kryterium prawdziwości,
- być powiązana z tematem,
- posiadać pierwiastek ludzki,
- charakteryzować się widoczną pasją opowiadającego, świeżością (oryginalnością),
- wywoływać zaskoczenie[103].

Współczesne dobre praktyki wielu instytucji wskazują, że skuteczność interaktywnej komunikacji w znacznym stopniu zależy od zarządzania wieloma kanałami własnych mediów (strona internetowa, blog, media społecznościowe), z których każdy wypełnia inne potrzeby.

Dominik Kaznowski, analizując dwa najczęściej spotykane kanały komunikacji zaliczane do mediów własnych – strony internetowe oraz blogi, wskazuje na kilka dystynktywnych cech (tabela 3.5). Ich zestawienie związane jest z faktem, że blogi coraz częściej zastępują tradycyjne witryny internetowe, pełniąc te same funkcje.

Tabela 3.5. Porównanie stron internetowych i blogów

Strona instytucji/korporacyjna	Blog
Stosowanie oficjalnego języka, rozpatrywanie technicznej i formalnej strony zagadnień. Możliwość precyzyjnego wyrażania opinii. Wadą jest niska atrakcyjność dla odbiorcy końcowego.	Używanie łatwego i przystępnego języka, co stwarza możliwość zbudowania więzi z odbiorcą opartej na lepszym zrozumieniu. Służy budowaniu zaufania. Wadą może być zbytnia prostota i przekraczanie granic uważanych powszechnie za właściwe dla danego typu organizacji.
Złożona struktura zawierająca bazy danych, różne aplikacje, wymaga wsparcia służb IT oraz skomplikowanego systemu uzgadniania treści z wieloma zespołami.	Prosta struktura i łatwe do szybkiego stosowania narzędzia niewymagające specjalistycznych umiejętności IT. Nie wszystkie funkcje witryn korporacyjnych możliwe są do odtworzenia na blogu.
Struktura zorientowana na podział merytoryczny i schemat organizacyjny jednostki.	Struktura zorientowana na najnowsze informacje.
Rzadka aktualizacja.	Częsta aktualizacja.
Droższe rozwiązania.	Narzędzie ekonomiczne kosztowo.

Źródło: D. Kaznowski, *Nowy marketing*, VFP Communications, Warszawa 2008, s. 163−164.

[102] A. Miotk, *Nowy PR*, Słowa i Myśli, Lublin 2016, s. 160−161.
[103] *Ibidem*, s. 169.

Korzystanie z blogów stwarza możliwość budowania bliższych relacji z odbiorcami treści i w znacznie większym stopniu niż inne media własne umożliwia budowanie zaufania. Służą temu: stosowanie mniej oficjalnego języka, a przede wszystkim proste narzędzia umożliwiające natychmiastową interakcję z odbiorcą. Blogi mogą być wykorzystywane do realizacji celów edukacyjnych, objaśniania złożonych problemów społecznych i dostarczania eksperckiej wiedzy przekazywanej w sposób dopasowany do potrzeb odbiorców.

Kolejny popularny kanał mediów własnych to profile w mediach społecznościowych, głównie na Facebooku i Twitterze, które służą przede wszystkich do tworzenia społeczności i komunikacji dwustronnej (tabela 3.6).

Tabela 3.6. Porównanie wybranych możliwości Facebooka i Twittera

Facebook (*fanpage* – specjalna strona przeznaczona dla instytucji, firm, osób)	**Twitter**
Możliwość umieszczania wpisów, zdjęć, linków, komentarzy, galerii, filmów.	Możliwość zamieszczania krótkich wpisów (do 140 znaków) oraz zdjęć, grafik i filmów.
Możliwość tworzenia wydarzeń w przestrzeni sieciowej lub promocji tych, które odbywają się w przestrzeni realnej.	Możliwość łatwego przeprowadzania ankiet i badań.
Tworzenie grup dyskusyjnych i tematycznych oraz możliwość dołączania do nich nowych uczestników.	Niemal nieodłącznym elementem wpisów są linki, które umożliwiają odbiorcy sięgnięcie do pogłębionych treści.
Dostęp do szerokiej bazy statystyk dotyczących własnego profilu.	Płaska struktura służąca szybkich dialogom, badaniom nastrojów jako źródło informacji.
Umożliwia zamieszczanie dłuższych form.	Szczególnie popularny wśród liderów opinii – polityków, dziennikarzy i celebrytów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Zalewska-Bochenko, *Portale społecznościowe jako element społeczeństwa informacyjnego*, „Studia Informatica Pomerania" 2016, nr 2, s. 90.

Najbardziej praktyczne wskazania płynące z analizy informacji zamieszczonych w tabeli 3.6 można ująć w następujące sformułowania:

- funkcjonowanie w sferze komunikacji cechuje się silną emocjonalnością;
- media społecznościowe dają możliwość podejmowania natychmiastowych działań;
- jest to optymalne narzędzie komunikacji dwustronnej symetrycznej i źródło bieżącej wiedzy o podejmowanych przez daną instytucję działaniach.

Kontynuując rozważania o możliwościach interakcji i dwustronnej symetrycznej komunikacji, jakie stwarzają media własne organizacji, warto zwrócić uwagę na unikalny proces uzyskiwania legitymizacji medialnej przy ich użyciu, nazywany „dyskursywną legitymizacją".

Realizowany jest on w trzech etapach:

- Etap I. Dyskursywna autoryzacja: przebiega poprzez budowanie osobistej i instytucjonalnej wiarygodności. Zakłada odwoływanie się do symbolicznych tożsamości i ról w podejmowanym w sieci dialogu (np. wchodzimy w rozmowę z interlokutorem, powołując się na swoją funkcję oraz specyfikę działania organizacji).
- Etap II. Dyskursywne uprawomocnienie: opiera się na odwoływaniu się do wartości, „moralnej analogizacji", w trakcie której rozmówcy wykazują niespójności instytucji względem głoszonych wartości, oraz racjonalnej dokumentacji potwierdzającej argumenty przedstawiane w dialogu.
- Etap III. Dyskursywna finalizacja: zawiera próbę dążenia do konsensusu poprzez dyskursywny antagonizm i próbę przekonania do swoich racji lub przez dyskursywną kooptację stanowiska rozmówcy. Dyskursywny antagonizm prowadzi w kierunku monologu i braku zrozumienia i osłabia legitymizację. Dyskursywna kooptacja stwarza warunki zrozumienia różnych racji, choć nie musi prowadzić do konsensusu. Dzięki postawie ukazującej zrozumienie i uznanie racji interlokutora wytwarza się przestrzeń do krótkookresowej finalizacji wątku wzmacniającego legitymizację medialną podmiotu. Jednocześnie otwiera ona nowe obszary wymagające ciągłego zaangażowania[104].

Przedstawiony powyżej proces zakłada z jednej strony ulotność i krótkotrwałość prawomocności podmiotu komunikującego, z drugiej ukazuje jednoznacznie dyskursywny charakter zdobywania i utrzymywania legitymizacji w zmediatyzowanej sferze publicznej, co odbywa się wyłącznie w drodze dialogu z interesariuszami akceptującego różnorodność opinii i dystansującego się od dążenia do unifikacji stanowisk[105]. Każda próba narzucenia swoich racji prowadzi do wejścia w tryb monologu i perswazji, a tym samym strat reputacyjnych. Z kolei postawa pasywna oznacza stopniową utratę wiarygodności ze względu na szybkie tempo funkcjonowania nowych mediów.

Na zakończenie podrozdziału warto jeszcze zwrócić uwagę na fakt, że ewolucja nowych mediów w kierunku interaktywności wywołała potrzebę klasyfikacji treści zamieszczanych w różnych kanałach komunikacji ze względu na ich autorstwo. W modelu PESO, który opisuje Miotk, odnaleźć można następujący podział:

---

[104] S. Glozer, R. Caruana, S.A. Hibber, *The Never-Ending Story: Discursive Legitimization in Social Media Dialogue*, „Organization Studies" 2019, vol. 40(5), s. 625–650.

[105] Teoretyczne ramy dyskursywnej legitymizacji zakorzenione są w filozofii Michaiła Bachtina i Dmitriego Nikulina, którzy uznają nieskończoną otwartość i polifoniczność dialogu. Ponadto Nikulin przekonuje, że dążenie do konsensusu jest zaprzeczeniem faktycznego dialogu, gdyż jego immanentną cechą są różnice nadające sens relacji dialogicznej. Zob. B.S. Warfield, *Dialogue as the Conditio Humana: a Critical Account of Dmitri Nikulin's Theory of the Dialogical*, https://doi.org/10.1007/s11841-019-00746-8 (data dostępu: 18.01.2021).

- *paid media* (treści płatne): organizacja płaci za ich zamieszczenie;
- *earned media* (treści pozyskane): materiały przygotowywane przez dziennikarzy, publicystów, liderów opinii, aktywistów, na które organizacja ma pośrednio wpływ poprzez budowanie i podtrzymywanie relacji, właściwą organizację pracy, formułowanie odpowiednich przekazów, dostarczanie wiedzy i informacji, aranżowanie wydarzeń;
- *shared media* (treści udostępnione): informacje na temat organizacji upowszechniane w mediach społecznościowych;
- *owned media* (treści własne): treści publikowane samodzielnie i niezależnie przy użyciu własnych narzędzi komunikacyjnych, na przykład stron internetowych, profili w mediach społecznościowych, recenzji, produkcji wideo, historii organizacji, materiałów eksperckich[106].

Rycina 3.8. Klasyfikacja mediów ze względu na autorstwo treści

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Miotk, *Peso – Paid, Earned, Shared, Owned Media*, https://annamiotk.pl/peso-paid-earned-shared-owned-media/ (data dostępu: 9.10.2020).

[106] A. Miotk, *Peso – Paid, Earned, Shared, Owned Media*, https://annamiotk.pl/peso-paid-earned-shared-owned-media/ (data dostępu: 9.10.2020).

Rycina 3.8 to przetłumaczony przez Miotk i udostępniony schemat z artykułu *Why PR is embracing the PESO model* zamieszczonego w serwisie Mashable. Oryginał, który w czytelny sposób objaśnia podział i zawiera stosowne przykłady, opracowała Gini Dietrich ze Spin Sucks.

3.3. Think tanki jako szczególny rodzaj komunikatorów

3.3.1. Ogólna charakterystyka think tanków

W dobie mediatyzacji dyskursu publicznego think tanki stanowią unikalne połączenie aktorów społeczeństwa obywatelskiego oraz swoiście rozumianych mediów. Castells przypisuje im dużą moc sprawczą i rosnący wpływ na kształt systemu politycznego poprzez skupianie politycznych strategów, naukowców, ekspertów, konsultantów medialnych. „Zajmują się [oni] głównie analizami politycznymi, zgodnie ze swoją wiarą w racjonalną politykę”[107].

Jedna z najbardziej inkluzywnych i pojemnych definicji tego rodzaju aktywności brzmi: „Think tanki to politycznie zorientowane analityczno-badawcze organizacje pozarządowe lub jednostki powiązane z administracją publiczną, najczęściej o charakterze non profit i niezależne od władzy (lub afiliowane przy partiach politycznych, uniwersytetach czy rządach), które dążą do wywierania wpływu na decydentów politycznych i proces decyzyjny w sferze publicznej. Nie są to zespoły powoływane *ad hoc*, ale organizacje stałe, będące łącznikami między światem akademickim i środowiskiem decydentów politycznych oraz między społeczeństwem obywatelskim a państwem, które działają w interesie publicznym jako niezależne jednostki doradcze”[108]. Ich historia związana jest z rozwojem kultury i praktyki politycznej w świecie anglosaskim. Rola pierwszego ośrodka eksperckiego tego typu przypisywana jest brytyjskiemu Towarzystwu Fabiańskiemu, które powstało w 1884 roku i wywarło przemożny wpływ na kształtowanie tożsamości i linii programowej Partii Pracy[109]. Z kolei pionierskie ośrodki amerykańskie rozpoczęły działalność w latach 1907−1910, ale swój prawdziwy rozkwit przeżywały od lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku.

---

[107] M. Castells, *Władza komunikacji…*, *op.cit.*, s. 214.

[108] A. Reichardt, *Rola think tanków w systemie społeczno-gospodarczym państwa*, s. 17, https://www.academia.edu/38285019/Rola_think_tank%C3%B3w_w_systemie_spo%C5%82eczno_gospodarczym_pa%C5%84stwa (data dostępu: 13.10.2020).

[109] W. Ziętara, *Doktryna polityczna fabianizmu przełomu XIX i XX wieku*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio K” 2014, vol. XXI, 2, s. 18.

Piotr Zbieranek podkreśla nacisk tego rodzaju organizacji na usieciowienie – budowanie i podtrzymywanie relacji z reprezentantami sektora publicznego, biznesu, środowisk akademickich i politycznych oraz administracją rządową i samorządową. Umożliwiało to przenoszenie wypracowywanych rozwiązań do sfery publicznej, gdzie dokonuje się proces ich weryfikacji i oceny[110].

Jedną z typologii zaproponował J.G. McGann, który wydzielił następujące kategorie think tanków: autonomiczne i niezależne, prawie niezależne (kontrolowane przez daną grupę interesów poprzez środki finansowania przeznaczane na badania), zrzeszone z uniwersytetami, związane z partiami politycznymi, powiązane z rządami państw (włączone w struktury instytucji publicznych), prawie rządowe (formalnie poza strukturami administracji, ale związane z nimi przez system finansowania)[111]. Molęda-Zdziech z kolei wprowadza podział na cztery rodzaje: akademickie, rzecznicze (agitujące), działające na zlecenie i powiązane z partiami politycznymi[112]. Wskazuje także na fakt, że działalność think tanków w ramach systemu politycznego może mieć różny charakter:

- analityczny − rozważanie słuszności i zasadności wybranych kwestii problemowych,
- programowy − związany z celami statutowymi poszczególnych podmiotów,
- edukacyjny − przyczynianie się do poprawy jakości kultury politycznej,
- mobilizacyjny − pozyskiwanie i integrowanie zwolenników postulowanych rozwiązań,
- kształtujący elity − naturalne zaplecze kadrowe dla władz,
- kontrolny − poddawanie rozwiązań proponowanych lub wprowadzanych przez rządzących konstruktywnej krytyce i weryfikacji[113].

Think tanki pełnią rolę zaplecza intelektualnego i eksperckiego dla systemu politycznego, co w szczególności widoczne jest w działaniach partii politycznych, ale dotyczyć może każdej innej organizacji. Według Marii Dmochowskiej, po pierwsze, ich zadaniem jest kreowanie idei, syntetyzowanie informacji płynących z otoczenia, ramowanie, budowanie programów, prowadzenie dyskursu publicznego i kreowanie wizji działania. Integralnym elementem aktywności zaplecza intelektualnego jest poddawanie krytyce linii programowej i przywództwa instytucjonalnego.

Think tanki przejawiają swoją podstawową aktywność w różny sposób: działają w sferze idei, praktyki politycznej (metapolitycznej), utrzymują kontakt i relacje ze światem bezpo-

---

[110] P. Zbieranek, *Think tanki w pigułce. Co powinni wiedzieć o nich potencjalni partnerzy?*, „Przegląd Służby Cywilnej" 2012, nr 1(16), s. 37.
[111] W. Ziętara, *Istota think tanks*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio K" 2009, vol. XVI, 1, s. 179.
[112] M. Molęda-Zdziech, *Think tanki w świecie i w Polsce i ich rola w życiu publicznym*, [w:] red. L.W. Zacher, *Moc sprawcza ludzi i organizacji*, Poltex, Warszawa 2016, s. 176.
[113] *Ibidem*, s. 175.

średniej polityki, podejmując się trwałej lub okresowej współpracy, same identyfikują się jako zaplecze lub są z nim identyfikowane przez innych uczestników sfery publicznej. Przy czym zapleczem eksperckim mogą być zarówno osoby, jak i ośrodki, do których partie i inne organizacje zwracają się z prośbą o przygotowanie ekspertyz, opracowań, programów i projektów legislacyjnych[114]. Molęda-Zdziech precyzuje funkcje i metody działania think tanków jako zaplecza i eksperckiego dla systemu politycznego (rycina 3.9).

Rycina 3.9. Funkcje think tanków oraz najczęściej stosowane metody i strategie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Molęda-Zdziech, *Think tanki w świecie i w Polsce i ich rola w życiu publicznym*, [w:] red. L.W. Zacher, *Moc sprawcza ludzi i organizacji*, Poltex, Warszawa 2016, s. 176.

[114] J. Lewicki, *Intelektualne i eksperckie zaplecze partii politycznych w Polsce*, [w:] red. K. Sobolewska-Myślik, A. Hess, K. Kowalczyk, *Polska scena polityczna. Środowiska − komunikacja polityczna − strategie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 120.

Poza przedstawionymi wyżej funkcjami realizowanymi przez think tanki w ramach pełnienia roli zaplecza intelektualnego i eksperckiego dla systemu politycznego, uogólniając, można również powiedzieć, że są to wyspecjalizowane ciała pośredniczące między instytucjami reprezentującymi określoną władzę państwa a innymi podmiotami – formalnymi i nieformalnymi: społeczeństwem obywatelskim, sektorem gospodarczym itd. Lokując swoje metody między światem akademickim a realizatorami polityk publicznych, stają się funkcjonalnymi „tłumaczami" przekładającymi istotne w danym okresie idee na język zapewniający społeczne poparcie i zwiększający sprawczość współpracujących z nimi podmiotów.

3.3.2. Think tanki w Polsce

Ważną rolę w kształtowaniu myślenia i działania typu think tank odegrał w latach 1980−1981 NSZZ „Solidarność". Szczegółowa analiza jego dziedzictwa przeprowadzona została w rozdziale drugim, warto jednak przypomnieć, że unikalną formę zaplecza dla prac programowych „Solidarności" stanowił „Tygodnik Solidarność" − miejsce dyskursu. To na jego łamach dokonywało się odpowiednie ramowanie ideologiczne i problemowe. Podnoszono tam potrzebę pielęgnowania wewnętrznej krytyki kierownictwa ruchu, przypisując tę rolę mediom własnym (zakładowym) i utrzymując dzięki temu zabiegowi właściwą refleksyjność jako konieczny warunek poczucia podmiotowości komunikacyjnej. Dynamiczny rozwój sektora think tanków w naszym kraju związany jest jednak dopiero z transformacją ustrojową 1989 roku.

Ziętara wskazuje na dwie fale powstawania nowych ośrodków eksperckich w Polsce: do 1997 roku oraz po roku 2001. Tuż przed transformacją założono Fundację im. Stefana Batorego, w 1989 roku powstał Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową i Helsińska Fundacja Praw Człowieka, a następnie Ośrodek Studiów Wschodnich (1990), Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych (1991), Instytut Studiów Strategicznych (1993), Instytut Studiów Wschodnich (1993), Instytut Spraw Publicznych (1995) oraz Centrum Stosunków Międzynarodowych (1996)[115]. Ich rozwój związany był przede wszystkim z dużym zapotrzebowaniem na wiedzę w czasie transformacji, staraniami Polski o przystąpienie do struktur UE oraz NATO, a także korzystaniem z prawa do wolności zrzeszania się skutkującego zakładaniem niezależnych stowarzyszeń i fundacji. Pierwsze ośrodki miały bardzo silne powiązania z organizacjami międzynarodowymi i koncentrowały się na edukacji publicznej, dostarczaniu ekspertyz dotyczących

[115] A. Reichardt, *Rola think tanków…*, *op.cit.*, s. 23.

wolnego rynku i budowaniu instytucji państwa demokratycznego. W pewnym uproszczeniu nazwać je można zapleczem promocji wartości demokracji liberalnej.

Drugą falę wiąże się z przyspieszeniem politycznym i tzw. aferą Rywina z 2001 roku, która odsłoniła kulisy rządzenia. Organizacje pierwszej fali utraciły wówczas monopol w tym sektorze, zwiększyło się bowiem zapotrzebowanie na think tanki reprezentujące szerszy wachlarz aksjologiczny, w tym ośrodki konserwatywne[116].

W tabeli 3.7. zestawiono wybrane polskie think tanki i ich główne obszary zainteresowań.

Tabela 3.7. Wybrane polskie think tanki i ich główne obszary zainteresowań

Think tank	Obszar zainteresowań
Centrum im. Adama Smitha	Badania i analizy wspierające rozwiązania wolnorynkowe
Centrum Analiz Klubu Jagiellońskiego	Szeroki zakres polityk publicznych, spraw społecznych i obywatelskich
Centrum Analiz Społeczno--Ekonomicznych (CASE)	Rozpowszechnianie wiedzy o gospodarce i propagowanie rozwiązań dla problemów społeczno-ekonomicznych
Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog" im. Andrzeja Bączkowskiego	Dialog społeczny, zaplecze eksperckie Rady Dialogu Społecznego
Fundacja Kaleckiego	Wspieranie polityk publicznych mających na celu zrównoważony rozwój gospodarczy, poprawę jakości usług publicznych, instytucji rynku pracy i zmniejszenie nierówności społecznych
Fundacja im. Stefana Batorego	Wspieranie społeczeństwa obywatelskiego, instytucji demokratycznych, przejrzystości życia publicznego i stanowienia prawa
Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową (IBnGR)	Problematyka gospodarcza i polityka państwa
Instytut Spraw Publicznych	Badania i monitoring sektora publicznego
Instytut Studiów Zaawansowanych Stowarzyszenia im. Stanisława Brzozowskiego	Współczesna kultura i kryzys demokracji liberalnej
Laboratorium Więzi	Sprawy społeczne i kultura, rola religii w życiu publicznym, dialog obywatelski i międzyreligijny
Nowa Konfederacja	Szeroko rozumiana polityka państwa
Polityka Insight	Analizy wszystkich sektorów: publicznego, biznesu i organizacji pozarządowych
Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia"	Partycypacja społeczna, dialog obywatelski

Źródło: opracowanie własne.

[116] W. Ziętara, *Istota think tanks*, *op.cit.*, s. 198.

Charakterystyczną cechą wyróżniającą organizacje drugiej fali jest to, że wiele z nich to jednocześnie ośrodki medialne, które wydają kwartalniki, dwutygodniki, prowadzą portale publicystyczne. Z wymienionych w tabeli 3.7. dotyczy to:

1. Centrum Analiz Klubu Jagiellońskiego (część Klubu Jagiellońskiego – organizacji mającej na celu formację intelektualną studentów) wydającego „Pressje" (pierwotnie kwartalnik, a obecnie rocznik) oraz prowadzącego portal publicystyczny Jagielloński24.
2. Instytutu Studiów Zaawansowanych Stowarzyszenia im. Stanisława Brzozowskiego, który działa w oparciu o środowisko skupione wokół „Krytyki Politycznej" (kwartalnika wydawanego obecnie w trybie nieregularnym) i prowadzi rozbudowany portal internetowy.
3. Laboratorium Więzi, które działa w oparciu o środowisko skupione wokół kwartalnika „Więź" założonego w 1958 roku przez Tadeusza Mazowieckiego i prowadzi portal publicystyczny.
4. Nowej Konfederacja, która definiuje się jako połączenie think tanku i magazynu publicystycznego i prowadzi portal oraz internetowy miesięcznik idei.
5. Polityki Insight funkcjonującej jako odnoga tygodnika „Polityka" i prowadzącej płatny serwis ze wszystkimi analizami i raportami.

Wszystkie wymienione podmioty prowadzą również działalność wydawniczą (książki, raporty) i posiadają profesjonalnie zarządzane kanały komunikacji w mediach społecznościowych (przede wszystkim Facebook i Twitter). Większość wysyła regularne newslettery z najnowszymi komentarzami i opracowaniami. Specyfika ich powstawania w oparciu o ideowe media publicystyczne, nazywane w dalszej części opracowania refleksyjnymi, skłania do uznania, że niektóre ośrodki medialne mogą pełnić rolę quasi-think tanków. W szczególności dotyczy to „Kultury Liberalnej" (internetowego dwutygodnika idei skupionego wokół intelektualnych kręgów Uniwersytetu Warszawskiego), „Nowego Obywatela" (kwartalnika oraz portalu idei promującego wartości lewicy socjalnej i prezentującego perspektywę odmienną od wielkomiejskiej) i „Res Publiki Nowej" (kwartalnika idei o profilu liberalnym).

Analiza powstania i ewolucji think tanków potwierdza przekonanie Castellsa o ich strategicznej roli w mediokracji poprzez budowanie świadomości społecznej za pomocą technik komunikacyjnych. Porównanie specyfiki działania ośrodków pierwszej i drugiej fali wskazuje również na rosnące znaczenie podmiotowości komunikacyjnej, należy bowiem przyjąć, że głównym czynnikiem wywołującym ich rozwój w kształcie hybryd ekspercko-medialnych był postępujący proces mediatyzacji systemu politycznego.

Na marginesie warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną kwestię. Izabela Albrecht w jednym z dokumentów programowych Instytutu Kościuszki postulowała potrzebę dbałości o profesjonalizację i standaryzację działania think tanków rozumianą jako wypracowanie sposobów ich transparentnych interakcji z otoczeniem zewnętrznym i tworzenie rozwiązań w ramach polityk państwa, które uwzględniałyby ich miejsce w procesie konstruowania polityk publicznych. Podkreślała aspekt wymyślania nowych rozwiązań, a także godzenie wizji opartych na aksjologii z realiami, traktując ten typ działania jako integralną składową szeroko rozumianego dialogu społecznego. „Polityki publicznie, których dotyczy działalność think tanków, są podstawowym wymiarem funkcjonowania państwa i jego instytucji, a możliwość ich monitorowania, analizy i udział ekspertów organizacji pozarządowych w ich tworzeniu jest podstawą dialogu społecznego. Z kolei, jakość oraz pluralizm dialogu społecznego są miarą demokracji i stopnia rozwoju społeczeństwa obywatelskiego”[117].

3.4. Reputacja jako składowa legitymizacji medialnej

3.4.1. Reputacja a wizerunek i tożsamość

Odwołując się do słownika języka polskiego, reputacja to „opinia, jaką ktoś lub coś ma wśród ludzi”[118]. Jako sformułowania synonimiczne wymieniane są: afirmacja, aplauz, blask, chluba, chwała, dobre imię, godność, honor, marka, opinia, pochlebna opinia, popularność, poważanie, powodzenie, prestiż, renoma, rozgłos, sława, splendor, świetność, wspaniałość, wziętość[119]. W literaturze przedmiotu odnaleźć można definicyjne kontrowersje. Często utożsamia się reputację z wizerunkiem, przeważa jednak podejście traktujące ją jako zjawisko odrębne, o głębszym znaczeniu niż wizerunek. Istotnym punktem odniesienia w procesie definiowania reputacji jest uwzględnienie tożsamości organizacji, a szczególny rodzaj reputacji instytucji funkcjonujących w mediokracji to reputacja medialna.

Różnice między wizerunkiem a reputacją w rozumieniu socjologicznym zobrazować można dzięki zestawieniu definicji Sztompki (rycina 3.10).

---

[117] I. Albrycht, *Trzeci sektor – piąta władza?*, „Brief Programowy Instytutu Kościuszki” 2011, styczeń, s. 2.
[118] *Reputacja*, https://sjp.pwn.pl/sjp/reputacja;2574055.html (data dostępu: 15.10.2020).
[119] *Inaczej reputacja*, https://synonim.net/inaczej-reputacja (data dostępu: 15.10.2020).

Rycina 3.10. Definicje wizerunku i reputacji według Piotra Sztompki

Źródło: P. Sztompka, *Słownik socjologiczny. 1000 pojęć*, Znak Horyzonty, Kraków 2020, s. 340, 257.

Szukając przyczyn rozbieżności w definiowaniu reputacji i wizerunku, należy wskazać tendencje charakterystyczne dla pewnych okresów historycznych. Krzysztof Gołata diagnozuje cztery przyczyny trudności w precyzyjnym rozróżnianiu tych pojęć:

1. Reputacja determinowana jest w ogromnej mierze przez czynniki pozaekonomiczne, a więc trudne do zmierzenia.
2. Kontrowersje wzbudza szeroki zakres składowych pojęcia reputacji.
3. Kluczowym czynnikiem dla reputacji jest czas. Większość podejść podkreśla potrzebę uwzględniania dłuższej perspektywy czasowej przy analizowaniu reputacji, przedziały czasu nie są jednak określone.
4. Relatywnie krótka historia tego pojęcia w literaturze przedmiotu (kilkadziesiąt lat)[120].

Barbara Rozwadowska definiuje reputację jako powszechnie istniejącą opinię na temat danej organizacji[121]. Wojcik natomiast opiera się na interpretacji Gruniga dotyczącej pojęcia wizerunku (ang. *image*): „to wyobrażenie, jakie jedna lub wiele publiczności ma o sobie, przedsiębiorstwie lub instytucji; nie jest to obraz rzeczywisty, dokładnie i szczegółowo nakreślony, ale raczej mozaika wielu szczegółów pochwyconych przypadkowo, fragmentarycznie, o nie-

[120] K. Gołata, *Teoretyczne aspekty pojęcia reputacja*, „Studia Ekonomiczne", 2013, nr 157, s. 189−190.
[121] B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria. Praktyka. Perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2002, s. 56.

ostrych różnicach”[122]. W interesujący sposób pojęcia bliskoznaczne zestawia Wojciech Budzyński, upatrując w wizerunku najbardziej pojemną kategorię i przedstawiając go w schemacie odwróconej piramidy (rycina 3.11)[123].

Rycina 3.11. Kluczowe elementy stanowiące cel aktywności komunikacyjnej organizacji
Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Budzyński, *Public relations. Wizerunek. Reputacja. Tożsamość*, Poltex, Warszawa 2019, s. 22.

Wizerunek utożsamiony jest przez niego z obrazem składającym się z różnorodnych informacji na temat organizacji lub przedsiębiorstwa, jaki znajdują się w posiadaniu otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Wiarygodność określana jest jako stopień zaufania, jakim otoczenie darzy dany podmiot. Z kolei solidność sygnalizuje możliwość rzetelnego wywiązania się ze złożonych przez podmiot zobowiązań. Zaufanie – za Sztompką – rozumiane jest jako oczekiwanie, że dana instytucja postąpi zgodnie z moimi przewidywaniami lub żywionymi wobec niej nadziejami. Tożsamość, lokowana na samym dole opisywanego modelu, stanowi system, na który składają się elementy identyfikacji wizualnej, kultury organizacyjnej, filozofii działania i wartości, podzielane przez daną organizację w długim okresie i wyróżniające ją spośród innych podmiotów.

Jeśli chodzi o reputację, Budzyński wskazuje jej następujące dystynktywne cechy:

- powstaje w środowisku zewnętrznych interesariuszy organizacji,
- jest formą opinii lub spostrzeżenia,
- zakłada wymiar uznania pod względem realizowanych wartości,
- kształtuje się w długim okresie w oparciu o doświadczenia z przeszłości,

[122] K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog…*, *op.cit.*, s. 39
[123] W. Budzyński, *Public relations. Wizerunek. Reputacja. Tożsamość*, Poltex, Warszawa 2019, s. 22.

- jest trwalsza niż wizerunek i bardziej odporna na zmiany,
- w sposób zasadniczy wpływa na wizerunek[124].

Na podstawie rozległej literatury przedmiotu Wojcik dokonuje syntezy, przytaczając szersze rozumienie reputacji niż Budzyński (rycina 3.12).

Rycina 3.12. Elementy składające się na kapitał reputacyjny
Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015, s. 54.

Według Wójcik tożsamość to percepcja organizacji przez jej pracowników oraz osoby pełniące funkcje kierownicze, a wizerunek − przez otoczenie zewnętrzne. Reputacja to „kolektywna/zespołowa/wspólna ocena/szacowanie korporacji, dokonana przez obserwatorów, a powstała na podstawie oceny wpływów natury finansowej, społecznej, środowiskowej otoczenia na przestrzeni lat"[125]. Należy podkreślić, że skoro wizerunek jest wyłącznie percepcją zewnętrzną, to podlega świadomemu kreowaniu przez zainteresowany podmiot, często dalekiemu od rzeczywistości. W takim rozumieniu reputacja jawi się jako pojęcie szersze, w którym tożsamość i wizerunek pełnią funkcje wzajemnie się uzupełniające. Wprowadzenie pojęcia kapitału reputacyjnego wskazuje natomiast na potencjał wieloaspektowych korzyści, jakie płyną z posiadania dobrej reputacji, oraz ryzyko strat lub braku korzyści w przypadku reputacji negatywnej.

Charles Fombrun w swojej definicji reputacji integruje różne podejścia – socjologiczne, organizacyjne, ekonomiczne, finansowe i marketingowe – zwracając uwagę na zbiorową reprezentację doświadczeń szerokiego kręgu interesariuszy oceniających zdolność podmiotu do uzyskiwania rezultatów zgodnych z ich oczekiwaniami. Podkreśla też fakt ucieleśniania przez nią zarówno wymiaru efektywności funkcjonalnej podejmowanych przez organizacje działań, jak i oceny jej społecznej odpowiedzialności. Określa ją także jako zewnętrzną refleksję odzwierciedlającą tożsamość wewnętrzną, która nadaje sens roli, jaką dany podmiot ma do odegrania w społeczeństwie[126].

---

[124] *Ibidem*, s. 22−23.
[125] K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog…*, *op.cit.*, s. 54.
[126] C. Fombrun, C.B.M. van Riel, *The reputational landscape*, „Corporate Reputation Review" 1997, vol. 1, s. 10.

Również Danuta Szwajca, poruszając się w zakresie zainteresowania nauk ekonomicznych, przedstawia reputację jako najszerszy niematerialny zasób organizacji. Wizerunek i tożsamość pełnią w nim rolę kreacyjną. „Reputacja jest całościową, wielostronną oceną przedsiębiorstwa, wypracowaną przed długi okres, która opiera się głównie na bezpośrednich doświadczeniach kontaktów z organizacją. Ocena ta może być wspierana wszelkimi formami komunikacji firmy z otoczeniem (reklama i public relations) oraz symboliką (elementy tożsamości), które dostarczają informacji na temat jej działalności”[127].

Tomasz Dąbrowski porównuje reputację do zobowiązania złożonego przez dany podmiot wobec otoczenia zewnętrznego: „Jest […] swojego rodzaju obietnicą składaną przez organizację na przyszłość poprzez konsekwentne działania w przeszłości”[128]. Łączy zatem trzy wymiary: przeszły, teraźniejszy i przyszły.

W takim rozumieniu reputacja plasuje się znaczeniowo blisko zjawiska integralności, które w słowniku *Merriam-Webster* określane jest jako zasada moralna lub właściwość człowieka wskazująca na jego kompletność, całość i niepodzielność[129]. W polskim kontekście kulturowym integralność rozumiana jest jako przestrzeganie kodeksu moralnego, prawość i uczciwość. Szczególnie duże zbieżności z reputacją widoczne są w modelu integralności autorstwa Wernera H. Erharda, Michaela C. Jensena i Steve'a Zaffrona z Harvard Business School, którzy wskazują na sześć wymiarów dawanego słowa. W nieco zmodyfikowanej formie − jako zobowiązania − można je określić następująco:

1. To, co dany podmiot zadeklarował, powinno być zrealizowane w obiecanym czasie.
2. To, co wie, że należy zrobić (lub nie), powinno być zrobione w określonym czasie, o ile nie zostało wyrażone inne zdanie.
3. To, czego oczekują od niego inni, nawet jeśli nie zostało to zwerbalizowane, powinno być zrealizowane, chyba że podmiot wyraził odmienne zdanie.
4. To, co dany podmiot głosi, jest prawdą i każda opinia wobec stanu rzeczy i spraw oznacza równocześnie gotowość do podjęcia działań zgodnych z wyrażonym zdaniem.
5. To, za czym podmiot się opowiada (za kogo się uważa, jakie przekonania podziela), jest częścią danego słowa.

---

[127] D. Szwajca, *Wizerunek i reputacja przedsiębiorstwa w procesie kreowania jego wartości*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2008, nr 7, s. 606.
[128] T. Dąbrowski, *Kształtowanie reputacji banku komercyjnego. Podejście symboliczne i substancjalne*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2016, s. 63.
[129] *Integrity*, https://www.merriam-webster.com/dictionary/integrity (data dostępu: 15.10.2020).

Normy etyczne, moralne, prawne i kulturowe uznawane za właściwe w danym społeczeństwie są zobowiązaniem dla danego podmiotu, o ile nie wyraził on publicznie zdania odmiennego[130].

3.4.2. Zaufanie – kluczowa wartość reputacji

Na odrębną uwagę w analizie reputacji zasługuje wartość zaufania, która znalazła swoje istotne miejsce w rozważaniach Budzyńskiego i Sztompki, ale założyć można, że bazuje na nim również kapitał reputacyjny według Wojcik. Russel Hardin zauważa, że w kontaktach na szeroką skalę kierujemy się przede wszystkim opinią o ludziach, organizacjach czy innych instytucjach, wobec których nasze doświadczenie ma charakter zapośredniczony, a nie bezpośredni[131]. W tym wypadku dobra opinia jest tożsama z reputacją, skłania w pierwszej kolejności do podejmowania działań z podmiotami, o których mamy dobre zdanie. Na tę funkcję zaufania wskazują także Mark Eisenegger i Kurt Imhof. Porównują oni reputację do kapitału społecznego, twierdząc, że stwarza ona warunki do utrzymania zdobytego poziomu zaufania oraz służy jako katalizator dodatkowych pokładów ufności[132]. U Olędzkiego i Tworzydło odniesienia do reputacji znajdują się w polu dyskursu o wartościach i zasadach moralnych oraz dobrym imieniu organizacji podejmującej działalność ekonomiczną. Jego zaprzeczeniem jest zawieszanie norm etycznych, przedmiotowe traktowanie odbiorców podejmowanych działań i całego społeczeństwa, co w konsekwencji prowadzi do „stanu permanentnej niepewności, świadomości i poczucia zagrożenia, nie stanowiąc czynnika scalającego grupy, społeczeństwa, lecz element destabilizujący i destrukcyjny, uniemożliwiający wszelkie działania wymagające współdziałania, koegzystencji, współpracy międzyludzkiej"[133].

Podsumowując, reputacja jest parasolowym pojęciem normatywnym zawierającym elementy oceny moralnej i aksjologii prowadzącej do obdarzania podmiotu zaufaniem lub jego odmowy. Utożsamiana może być ze zjawiskiem integralności, szczególnie w zakresie zobowiązań składanych interesariuszom w formie werbalnej i pozawerbalnej, które pociągają za sobą oczekiwane działania wobec podmiotu bazujące na deklarowanej wiedzy, wartościach, normach kulturowych, przepisach prawnych i kodeksach etyki. Reputacja wiąże się również bezpośrednio ze sferą funk-

---

[130] W.H. Erhard, M.C. Jensen, S. Zaffron, *Integrity: a positive model that incorporates the normative phenomena of morality, ethics, and legality – Abridged*, Harvard Business School NOM Unit Working Paper No. 10-061; Barbados Group Working Paper No. 10-01; Simon School Working Paper No. 10-07, luty 2010, s. 14−16.
[131] R. Hardin, *Zaufanie*, Sic!, Warszawa 2009, s. 32.
[132] M. Eisenegger, K. Imhof, *The true, the good and the beautiful: Reputation management in the media society*, [w:] red. A. Zerfass, B. van Ruler, K. Sriramesh, *Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008, s. 134.
[133] J. Olędzki, D. Tworzydło, *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 141.

cjonowania poznawczego oraz emocjonalnego (spełnianie oczekiwań i zaufanie wywołują pozytywne emocje, a ich brak indukuje emocje negatywne). Waga zaufania była już podkreślana w poprzednich częściach rozprawy jako − obok lojalności, wzajemności, solidarności, szacunku i sprawiedliwości − istotna wartość przestrzeni moralnej według Sztompki. Jej centralna rola polega na tym, że stanowiąc immanentną cechę relacji społecznych, prowadzi do wzmacniania kapitału społecznego. Uwzględniwszy założenie przyjęte przez Hausnera, że wartości wytwarzane są społecznie w drodze myślenia modularnego, a więc stale trwającej refleksji, dyskusji i dialogu, a zdolność do ich tworzenia jest cechą charakterystyczną podmiotowości społecznej, należy uznać, że kapitał reputacyjny, będący wypadkową dynamicznego procesu komunikowania się podmiotu z otoczeniem, służy urzeczywistnianiu wartości istotnych dla poszczególnych interesariuszy i prowadzi do budowania kapitału społecznego oraz wzmacniania spójności społecznej.

3.4.3. Reputacja medialna

Omawianemu w tym rozdziale procesowi mediatyzacji podlega także reputacja budowana współcześnie przede wszystkim w oparciu o kontakty z daną instytucją, z których większość odbywa się za pośrednictwem środków masowego przekazu. Na aspekt wzrostu publicznej ekspozycji oraz tempo rozprzestrzeniania się informacji wskazuje Fombrun, nazywając to zjawisko „ekonomią reputacji". Pisząc o niej, zwraca uwagą na dwie siły kształtujące charakter relacji społecznych:

1. Zagęszczenie się powiązań społecznych − internet spowodował skurczenie się dystansu społecznego na niespotykaną dotąd skalę, umożliwiając pozostawanie w bezpośrednim kontakcie niemal wszystkim bez względu na pełnione role i różnice statusu.
2. Wzrost powiązań opartych na emocjonalności − przyspieszenie transmisji opinii i emocji między ludźmi powiązanymi łańcuchem informacji oraz posiadającymi zwiększone możliwości dzielenia się w trybie natychmiastowym opiniami opartymi na wrażeniach[134].

Globalna sieć powiązań stwarzająca warunki do natychmiastowych powiadomień, ale też dezinformowania i wprowadzania w błąd, włączania i wykluczania prowadzącego do alienacji, powoduje, że zdolność komunikowania organizacji powinna być rozpatrywana jako funkcja strategiczna.

Również odczytywanie reputacji z perspektywy tożsamości organizacji uwidacznia jej aspekt komunikacyjny. Bazując na modelu Johna M.T. Balmera i Edmunda R. Graya, uznaje się, że tożsamość jako skoordynowana komunikacja jest głównym czynnikiem wpływającym na reputację organizacji. W przedstawianym modelu wyróżnia się komunikację:

[134] C. Fombrun, *Reputation. Realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press 2018, s. 7.

- pierwszego rzędu – jakość usług i zachowań danej instytucji lub przedsiębiorstwa, zachowania wobec pracowników oraz pracowników wobec innych interesariuszy;
- drugiego rzędu – aspekty komunikacji organizacyjnej, marketingowej, PR, identyfikacja wizualna etc.;
- trzeciego rzędu – wszelkie formy komunikacji, na które organizacja ma ograniczony wpływ, w tym pogłoski, informacje rozprzestrzeniane przez podmioty konkurencyjne, rozgłos[135].

Należy założyć, że w mediatyzowanej sferze publicznej ośrodki medialne w sposób fundamentalny wpływają na budowanie reputacji, prowadząc na finalnym etapie do udzielenia podmiotowi komunikującemu zaufania lub jego odmowy. W epoce nowych mediów szczególnie istotny jest wzrost potrzeby zaufania, stąd paradygmat public relations jest przesuwany w kierunku komunikowania się z otoczeniem w modelu dwukierunkowym symetrycznym jako umożliwiającym nawiązywanie relacji nacechowanych ufnością, ale także charakteryzującym się niskim stopniem kontroli nad finalnym odbiorem przekazu. W swoim modelu strategicznego zarządzania PR Grunig postuluje potrzebę permanentnego uwzględniania przestrzeni medialnej jako elementu przenikającego każdą aktywność podmiotu, a nie jedynie fazę realizacji programów komunikacyjnych (rycina 3.13).

Rycina 3.13. Model strategicznego zarządzania PR według Jamesa Gruniga

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Grunig, *Paradigms of public relations in an age of digitalization*, s. 11, https://www.researchgate.net/publication/46280145_Paradigms_of_Public_Relations_in_an_Age_of_Digitalization (data dostępu: 19.10.2020).

[135] T. Dąbrowski, *Tożsamość przedsiębiorstwa jako czynnik kształtujący jego reputację*, „Przegląd Organizacji" 2010, nr 1, s. 16.

Model ten jednoznacznie wskazuje na złożony mechanizm budowania reputacji powiązanej z osiąganiem celów danej organizacji (jej podstawową efektywnością). Reputacja jest następstwem aktywności komunikacyjnej uwzględniającej media i odzwierciedla najczęściej pojawiające się atrybuty i zachowania przypisywane jej w przestrzeni medialnej. Chęć budowania pozytywnej reputacji już na etapie procesu decyzyjnego powinna uwzględniać pogłębione rozumienie otoczenia i jego potrzeb dokonywane na podstawie analizy zmediatyzowanej sfery publicznej. Przerywana linia wiodąca wprost od etapu decyzyjnego do reputacji wskazuje na brak bezpośrednich następstw decyzji dla danych reprezentantów otoczenia. Grupy te nie spełniają kryteriów interesariuszy, a co najwyżej stanowią audytorium dla organizacji. W większości teorii sformułowań „publiczności" i „interesariusze" używa się naprzemiennie. Grunig rozróżnia je w sposób zasadniczy. W roli interesariuszy występują grupy społeczne pozostające pod bezpośrednim wpływem danego podmiotu (klienci, pracownicy, społeczność lokalna). Publiczności są znacznie bardziej zróżnicowane, termin ten obejmuje całe spektrum − zaangażowanych aktywistów, ludzi o postawach utajonych oraz całkowicie pasywnych. W swojej sytuacyjnej teorii publiczności Grunig zakłada, że mają one charakter dynamiczny, a ich postrzeganie zjawisk i problemów powiązanych z określoną organizacją zależy od podzielanych przez nie wartości, przekonań i ideologii[136].

Cały mechanizm zakorzeniony jest więc w systemie medialnym i oparty na permanentnym komunikowaniu medialnym. Nowe media służą w nim jako:

- podstawowe źródło wiedzy diagnostycznej niezbędnej do podejmowania decyzji oraz wyboru właściwych publiczności;
- kanały komunikowania się z otoczeniem (jednostronnego oraz – bardziej pożądanego – dialogicznego i symetrycznego) i angażowania publiczności we wspólne działania;
- przestrzeń diagnozowania efektywności podejmowanych działań;
- źródła oceny reputacji organizacyjnej;
- kluczowy i stały interesariusz, a w wielu sytuacjach także publiczności przybierające różne formy aktywności, na przykład przywoływane wcześniej media alternatywne, ruchy obywatelskie, szczególnie te opisywane metaforą kłącza.

Rolę mediów w kreowaniu warunków do ujawniania i weryfikowania reputacji organizacji dostrzega również Dąbrowski, upatrując jej pierwotności w aspektach tożsamości. W jego ocenie wpływ mediów przybiera zróżnicowane formy. Przede wszystkim kształtują one tematy oraz ich ważność w publicznym dyskursie (*agenda-setting*) i kreują struktury cech, przez ja-

[136] J. Grunig, *Paradigms of public relations in an age of digitalization*, s. 11−12, https://www.researchgate.net/publication/46280145_Paradigms_of_Public_Relations_in_an_Age_of_Digitalization (data dostępu: 19.10.2020).

kie opinia publiczna odczytuje aktywność danego podmiotu. Ponadto decydują o intensywności przekazywania informacji o organizacji oraz o kontekście (*framing*). Odrębne miejsce Dąbrowski przypisuje fenomenowi przedsiębiorstw (podmiotów), które posiadają status gwiazd medialnych – wybitnie przyciągających uwagę opinii publicznej i wywołujących pozytywne emocje[137]. Zestawienie wybranych analiz dotyczących wpływu mediów na reputację przedstawiono w tabeli 3.8.

Tabela 3.8. Wybrane analizy dotyczące wpływu mediów na reputację

Autorzy	Charakterystyka
Craig E. Carroll, Maxwell McCombs	Porządek dnia ustalany przez media (*agenda-setting*) oraz dodatkowy porządek dnia (*second level agenda-setting*): ustalanie hierarchii cech danego podmiotu poprzez akcentowanie ich w przekazach medialnych.
Sabine A. Einwiller, Craig E. Carroll, Kati Korn	Wpływ przekazu medialnego na strukturę cech podmiotu powiązany jest z doświadczeniami własnymi. W przypadku traktowania danych cech jako dobrze znanych lub nieistotnych oddziaływanie komunikatu płynącego z mediów jest słabnące.
Charles J. Fombrun, Mark Shanley	Bez względu na kontekst intensywna obecność w mediach ma negatywny wpływ na reputację. Regule tej nie ulegają organizacje, którym towarzyszy pozytywny kontekst i dywersyfikacja prowadząca do potrzeby uzupełniania wiedzy przez odbiorców w innych źródłach.
Timothy G. Pollock, Violina P. Rindova	Intensywność ekspozycji medialnej może mieć korzystny wpływ na opinię pod warunkiem, że odbiorcy posiadają wyjściowo przynajmniej neutralny stosunek do omawianego podmiotu i/lub ograniczoną wiedzę na jego temat, powtarzana informacja nie jest dzielona z innego typu przekazem dotyczącym danej organizacji, a poziom częstotliwości nie przekroczył psychologicznego progu, po którym jego dalsze zwiększanie staje się bezwartościowe.
Steven L. Wartick	Ekspozycja medialna utrwala pierwotną reputację podmiotu (pozytywną lub negatywną) w oczach odbiorcy. Wyjątek stanowi sytuacja, w której organizacja o złej reputacji przedstawiana jest w korzystnym świetle. Konsekwencją takiego zabiegu jest poprawa reputacji.
Violina P. Rindova, Timothy G. Pollock, Mathew L.A. Hayward	Zjawisko przedsiębiorstw „gwiazd" − organizacji, które cieszą się dużym zainteresowaniem interesariuszy obdarzających je pozytywnymi emocjami, co przekłada się na reputację. Główną rolę w ich kreowaniu odgrywają media poprzez częstą ekspozycję oraz interpretację (nadinterpretację) ich osiągnięć. Opinia o przedsiębiorstwach „gwiazdach" jest produktem przekazów medialnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Dąbrowski, *Kształtowanie reputacji banku komercyjnego. Podejście symboliczne i substancjalne*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2016, s. 80−84.

W kluczowym dla rozprawy modelu autorstwa Eiseneggera i Imhofa przyjmuje się, że systemy medialne krajów zachodnich odnotowały ogromny wzrost wpływu na procesy kształtowania reputacji. Głównymi powodami mediatyzacji reputacji są następujące zjawiska:

1. Przedstawiciele różnych systemów funkcjonalnych dopasowują swój sposób myślenia i działania do logiki mediów, które stanowią podstawową przestrzeń doświadczenia spotkania z masowym odbiorcą. Rosnące wpływy środków masowego przekazu wiążą się

[137] T. Dąbrowski, *Kształtowanie reputacji banku komercyjnego…*, *op.cit.*, s. 86.

z coraz poważniejszymi konsekwencjami dla podmiotów komunikujących. Ma to związek z faktem, że interesariusze podejmują więcej działań intencjonalnych poprzez media, wpływając w ten sposób na reputację podmiotów.

2. Zauważalny proces rosnącej dominacji ekspertów, którzy działają w oparciu o logikę mediów, jako autorytety o uznanej reputacji, z silnym mandatem do dzielenia się własnymi opiniami na temat reputacji innych podmiotów.
3. Skala ujawniania skandali medialnych jest tak duża, że znacząco zwiększa ryzyko reputacyjne organizacji we wszystkich sektorach i sprawia, że podmioty komunikujące się nie mają możliwości jej naprawy poza systemem medialnym[138].

Ponadto zauważa się wyjątkowość obszaru medialnego jako jedynego, który daje możliwość tworzenia reputacji i rozpoznawalności przekraczającej granice pojedynczych podsystemów lub subkultur, składając się na reputację ogólnospołeczną zmediatyzowanej sfery publicznej. Swoją koncepcję, nazywaną na potrzeby tego opracowania „medialną reputacją", Eisenegger i Imhof opierają na przytaczanej wcześniej trzystopniowej relacji wobec świata Habermasa zakładającej istnienie: świata obiektywnego (formułowanie zdań prawdziwych), świata społecznego (relacje budowane w oparciu o porządek wynikający z norm) oraz świata subiektywnego (świat ogółu przeżyć podmiotu)[139]. W konsekwencji przyjęcia powyższych założeń powstaje model trójwymiarowy przedstawiony na rycinie 3.14.

Rycina 3.14. Trójwymiarowy model reputacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Eisenegger, K. Imhof, *The true, the good and the beautiful: Reputation management in the media society*, [w:] red. A. Zerfass, B. van Ruler, K. Sriramesh, *Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008, s. 128−129.

[138] M. Eisenegger, K. Imhof, *The true, the good and the beautiful: Reputation management in the media society*, [w:] red. A. Zerfass, B. van Ruler, K. Sriramesh, *Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008, s. 135.
[139] J. Habermas, *Teoria działania komunikacyjnego*, *op.cit.*, s. 187.

Warto dokładniej przyjrzeć się poszczególnym składowym.

Reputacja funkcjonalna bada, w jakim stopniu instytucja służy celom, do jakich została powołana. Działania podmiotu poddawane są ocenie z punktu widzenia racjonalności instrumentalnej, a więc sukcesów w osiąganiu przypisanych im celów i stosowaniu do tego właściwych środków.

Reputacja społeczna służy jako wskaźnik etycznej postawy i integralności w zakresie przestrzegania skodyfikowanych i nieskodyfikowanych norm społecznych. Dzięki niej stwierdzić można, na ile efektywność osiągania celów przez dany podmiot jest zgodna z normami i wartościami społecznymi.

Reputacja ekspresywna bazuje na atrakcyjności emocjonalnej. Wynika z unikalnej tożsamości podmiotu komunikującego, ujawnianej, aby wzbudzić reakcje emocjonalne i zostać dostrzeżonym w otoczeniu zewnętrznym. O ile w pozostałych dwóch rodzajach reputacji dominuje poznawcza racjonalność oceny, o tyle reputacja ekspresywna kieruje się logiką oceny emocjonalnej i przejawia się w występowaniu emocji pozytywnych lub negatywnych. Reputacja ekspresywna nie może zostać odczytana w oderwaniu od dwóch pozostałych. Zarówno przy osiąganiu celów, jak i przestrzeganiu norm społecznych organizacja, komunikując się, może się odwoływać do sfery odczuć. W konsekwencji zarówno czynniki funkcjonalne, jak i społeczne mają wpływ na emocjonalną (ekspresywną) atrakcyjność podmiotu. Na złożony charakter reputacji ekspresywnej wskazuje także to, że komunikujący się podmiot nie może pozwolić sobie jedynie na dostosowywanie się do oczekiwań funkcjonalnych i normatywnych. Bezkrytyczne maksymalizowanie swojej komunikacyjnej aktywności w tych obszarach nie prowadziłoby do wzrostu pozytywnych ocen emocjonalnych, a jedynie narażałoby na zarzut oportunizmu. Troska o reputację ekspresywną wymaga pielęgnowania unikalności własnej tożsamości. O ile w sferze reputacji funkcjonalnej i społecznej dominuje wymiar adaptacji wobec oczekiwań instytucjonalnych i społecznych, o tyle trzecia z nich opiera się na asertywnym stawianiu granic. Istota zarządzania reputacją ekspresywną sprowadza się zatem do umiejętności zachowania równowagi między sferami funkcjonalnymi, społecznymi a świadomymi ograniczeniami narzucanymi przez reguły reputacji ekspresywnej[140].

Ważną rolę w prezentowanym modelu odgrywają pośrednicy reputacji. Są nimi przedstawiciele grup interesariuszy, którzy z racji pełnionych ról społecznych i zawodowych posiadają szczególnie duży wpływ kontekstowy na daną kategorię reputacji. W większości spełniają oni kryteria ekspertów lub autorytetów dzielących się swoimi opiniami w mediach, akcentując daną strukturę tematów i cech przypisywanych określonym instytucjom. Są nimi:

[140] M. Eisenegger, K. Imhof, *The true, the good and the beautiful…*, *op.cit.*, s. 128−129.

- w zakresie reputacji funkcjonalnej: naukowcy, eksperci, analitycy, wiodące autorytety wiedzy w danej dziedzinie;
- w zakresie reputacji społecznej: grupy religijne, intelektualiści, politycy, przedstawiciele organizacji pozarządowych, przedstawiciele społeczeństwa obywatelskiego, etyczni przedsiębiorcy;
- w zakresie reputacji ekspresywnej: specjaliści do spraw komunikacji, PR, marketingu, konsultanci mody, projektanci, artyści, ale również pośrednicy z dwóch powyższych kategorii koncentrujący się na ekspresji emocjonalnej wobec tematyki funkcjonalnej (naukowcy, eksperci, analitycy, autorytety wiedzy) lub etycznej (grupy religijne, intelektualiści, politycy, przedstawiciele organizacji pozarządowych, przedstawiciele społeczeństwa obywatelskiego, etyczni przedsiębiorcy)[141].

Analiza przedstawionych podejść do reputacji i odczytywania jej przez pryzmat mediatyzacji skłania do przekonania o optymalnie holistycznym modelu autorstwa Eiseneggera i Imhofa. Zawiera ona konstytutywne składowe definicji reputacji, jakimi są opinie o podmiocie budowane na podstawie historii doświadczeń, ocen efektywności działania oraz podzielanych norm i systemu wartości, które prowadzą do relacji zaufania lub nieufności oraz wynikających z tego faktu postaw wobec podmiotu. Wskazywane w definicji Sztompki racjonalność, prawdomówności i rzetelność, a także wiarygodność, solidność i tożsamość przywoływane przez Budzyńskiego i Dąbrowskiego w zaprezentowanym modelu medialnej reputacji wiążą pojęcie reputacji z oczekiwanym dążeniem przez organizację do integralności. Z kolei przedstawione wyżej aspekty komunikacyjne reputacji jako zintegrowanej komunikacji trzyrzędowej Balmera i Graya czy model strategicznego zarządzania PR Gruniga, a także zasygnalizowane wnioski z analiz Fombruna i innych autorów jednoznacznie wskazują, że w społeczeństwie medialnym tak ważna dla oceny reputacji historia doświadczeń z danym podmiotem ma w ogromnej mierze charakter zapośredniczony medialnie. Przyjęcie zintegrowanego trójwymiarowego rozumienia reputacji medialnej (funkcjonalnej, społecznej i ekspresywnej) w odniesieniu do instytucji dialogu społecznego oznacza zatem uwzględnianie swego rodzaju misji oraz jej ustawowych celów, deklaracji składanych publicznie przez jej przedstawicieli, wartości dialogu i partnerstwa społecznego zapisanych w Konstytucji RP oraz wynikających z dziedzictwa i ewolucji dialogu instytucjonalnego, a także odczytywania przez instytucję szerokiego spektrum aksjologii i poglądu na temat miejsca dialogu w przestrzeni publicznej.

[141] *Ibidem*.

3.5. Specyfika komunikowania instytucji publicznych

3.5.1. Władza komunikacyjna instytucji publicznych

Do kategorii instytucji publicznych zaliczamy liczne struktury i podmioty, którym państwo i jego organy zleciły zadania publiczne. W szczególności są to: organy administracji rządowej, organy kontroli państwowej i ochrony prawa, sądy, jednostki samorządu terytorialnego i ich organy, jednostki budżetowe, samorządowe zakłady budżetowe, fundusze celowe, samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, Narodowy Fundusz Zdrowia oraz państwowe lub samorządowe osoby prawne[142]. Zaliczyć do nich należy również Radę Dialogu Społecznego. W istotny sposób wyróżnia je misja, która polega na realizacji interesu publicznego rozumianego jako „cel dążeń i działań, uwzględniający zobiektywizowane potrzeby ogółu społeczeństwa albo lokalnych grup społecznych związanych z funkcjonowaniem w określonych warunkach społeczno-ekonomicznych. Interes publiczny to interes całego społeczeństwa lub wielu niedookreślonych podmiotów traktowanych jako jednorodna społeczność"[143].

Kontekst komunikowania się instytucji publicznych z mediami zaprezentowany będzie przede wszystkim w oparciu o literaturę z zakresu PR oraz politologii. Poza przytoczonymi już w rozdziale pierwszym definicjami przyjmuje się, że public relations jest „systemem działań z zakresu komunikowania społecznego, społecznym procesem o charakterze konstruktywnego, wiarygodnego dialogu, czyli zorientowanego na konsens", spełniającym kryteria działania świadomego, celowego, etycznego, nastawionego na kształtowanie reputacji lub wizerunku, metodycznego i planowego, trwałego i długookresowego[144].

Odnosząc się do instytucji publicznych, należy zauważyć nakładanie się w ich funkcjonowaniu dwóch sfer ukazanych na przykładzie modelu Zięby, który został zaprezentowany w rozdziale pierwszym – bezpośredniej polityki, gdzie podejmowane są decyzje, oraz metapolityki, czyli obszaru szeroko rozumianego dialogu społecznego i obywatelskiego, kapitału społecznego, moralnego oraz dyskursu aksjologicznego. W warunkach państwa demokratycznego przeznaczeniem wielu instytucji publicznych jest dążenie do konsensusu społecznego. Z tego

---

[142] K. Heffner, *Lokalizacja instytucji publicznych jako element polityki miejskiej i regionalnej*, Biuro Analiz i Dokumentacji Zespół Analiz i Opracowań Tematycznych, Kancelaria Senatu, Opinie i Ekspertyzy, OE 228, Marzec 2015, s. 4.
[143] D. Stawasz, *Interes publiczny*, [w:] red. I. Wieczorek, J. Szymanek, *Słownik pojęć w administracji publicznej*, Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego, Łódź 2018, s. 86−87.
[144] K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog…*, *op.cit.*, s. 26.

wynika przyjęcie najobszerniejszej definicji komunikowania publicznego zawierającej znaczące cechy klasycznych definicji komunikowania politycznego.

Podstawową funkcją komunikacyjną, którą przypisuje się instytucjom publicznym, jest proces informowania obywateli. Goban-Klas przedstawia złożone kryteria, które musi spełnić przekaz, aby można go było ocenić jako dobry. Są nimi: użyteczność (odpowiadanie na konkretne potrzeby), dostępność (osiągalność), operatywność (odzwierciedlanie aktualnego stanu rzeczy i bycie osiągalnym w szybkim tempie), trafność (adekwatność wobec potrzeb), zrozumiałość (przystępny język i forma), prawdziwość (odzwierciedlanie prawdziwego stanu rzeczy), wiarygodność (pochodzenie z właściwego źródła), rzetelność (dokładne przedstawianie przedmiotu zainteresowania obywateli), systemowość (łatwość włączania się w szerszą strukturę poznawczą), weryfikowalność (dawanie możliwości sprawdzenia)[145].

Instytucje publiczne pełnią jednak wiele innych funkcji komunikacyjnych. Korzystając z wybranych wskazań Dobek- Ostrowskiej[146] oraz Wojcik[147], za szczególne zadania w zakresie komunikacji instytucji publicznych uznać można:

1. Zobowiązanie do informowania publiczności o działaniach instytucji i przekazywanie danych publicznych.
2. Prowadzenie dialogu i tworzenie partnerskich relacji między organami publicznymi a ich odbiorcami.
3. Prezentowanie i promowanie usług publicznych.
4. Rozpowszechnianie wiedzy na temat funkcjonowania instytucji.
5. Prowadzenie społecznych kampanii informacyjnych służących dobru ogólnemu społeczeństwa. Ważnym aspektem jest tutaj zarządzanie procesem komunikowania obywatelskiego, które ma na celu wzmacnianie stopnia partycypacji społecznej i szeroko rozumianego zaangażowania w sprawy publiczne, a w szczególności umożliwianie i pobudzanie uczestnictwa w debacie publicznej na temat ważnych problemów społecznych.
6. Tworzenie płaszczyzny kontaktu oraz dialogu między władzą, funkcjonariuszami państwowymi a obywatelami, wyborcami, potencjalnymi inwestorami i przedsiębiorcami.
7. Sprawianie, aby system działań państwa na rzecz obywateli oraz grup interesów znajdujących się w zakresie wpływu wskazanej instytucji był przejrzysty.

---

[145] K. Serafin, *Skuteczna komunikacja w podmiotach publicznych*, „Studia Ekonomiczne" 2013, nr 141, s. 138–139.
[146] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne…*, *op.cit.*, s. 364.
[147] K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog…*, *op.cit.*, s. 787.

8. Gromadzenie i przekazywanie funkcjonariuszom i władzom opinii oraz oczekiwań różnych części społeczeństwa zorganizowanych w stowarzyszeniach, fundacjach, podmiotach gospodarczych, a także w grupach nieformalnych oraz przekonywanie władz, by były one rozpatrywane w procesach decyzyjnych właściwych organów.
9. Budowanie kapitału społecznego.

Jarosław Flis analizuje nakładające się na siebie pola komunikowania instytucji publicznych. Pierwsze z nich to wdrażanie polityk publicznych, które służą ogółowi społeczeństwa, choć poszczególnym odbiorcom mogą nawet jawić się jako sprzeczne z ich potrzebami[148]. Przykładem takiego działania są ograniczenia związane z korzystaniem ze wspólnych dóbr. Umiejętne budowanie relacji z mediami ma tutaj kluczowe znaczenie, jeśli chodzi o oddziaływanie na zachowania obywateli.

Do drugiego pola komunikowania należą decyzje, szczególnie te kluczowe, poprzedzane debatą publiczną, w ramach której wykrystalizowują się trzy perspektywy:

- urzędnicza − uwzględnia przede wszystkim możliwości działania i rozliczanie efektów danego przedsięwzięcia;
- ekspercka − od specjalistów oczekuje się zdolności przewidywania i sygnalizowania konieczności podejmowania lub zaniechania działań oraz skutków obu decyzji;
- obywatelska − nacechowana potrzebami, wartościami i oczekiwaniami społecznymi.

Uwzględnienie tych trzech punktów widzenia umożliwia politykom podejmowanie optymalnych decyzji, a brak równowagi prowadzi do swoistej patologii decyzyjnej przejawiającej się:

- decyzjami biurokratycznymi (kiedy jedyną przesłanką staje się ocena stopnia łatwości wprowadzenia w życie danych rozwiązań);
- decyzjami technokratycznymi (kiedy uwzględniana jest jedynie ekspertyza specjalistyczna);
- decyzjami populistycznymi (kiedy odpowiada się na oczekiwania opinii publicznej, ale bez uwzględnienia skutków oraz faktycznych możliwości wdrożenia rozwiązań).

Umiejętne prezentowane trzech perspektyw w toku prowadzenia debaty publicznej z użyciem mediów odgrywa w tym polu rolę fundamentalną.

Trzecim polem jest ciągła weryfikacja władzy jako konstytutywna cecha systemów demokratycznych. Ocena skuteczności w tym obszarze wynika z dwóch czynników – trafności decyzji oraz sprawności w ich wdrażaniu. Flis uwzględnia również nowe kryterium weryfikacji

[148] J. Flis, *Samorządowe public relations*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 146−152.

władz. Jest nim atrakcyjność, czyli „umiejętność zdobywania zainteresowania obywateli i mediów samą sobą, nie zaś jej konkretną działalnością dla dobra publicznego”[149]. Składają się na nią estetyka, symboliczne więzi władzy z obywatelami oraz medialna widoczność (rycina 3.15).

Rycina 3.15. Pola komunikowania publicznego według Jarosława Flisa
Źródło: J. Flis, *Samorządowe public relations*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 153.

Przytoczony model pól komunikacji publicznej Flisa jednoznacznie wskazuje na potrzebę odczytywania komunikacji nie jako jedynie prostego zabiegania o popularność, ale jako władzy symbolicznej używanej na kilka sposobów, poprzez: informowanie, zachęcanie do działania, selektywne ukierunkowywanie uwagi, perswazję, definiowanie sytuacji i nadawanie ram dyskursom publicznym[150]. Istotnym aspektem władzy komunikacyjnej[151] jest zdolność prowadzenia dyskursu publicznego, na który składają się następujące elementy: kształtowanie i instytucjonalizowanie wiedzy o życiu publicznym, selekcjonowanie wybranych elementów wiedzy, jej upowszechnianie oraz oddziaływanie na społeczeństwo poprzez propagowanie określonej wizji życia publicznego, kształtowanie opinii publicznej oraz sposobu myślenia uczestniczą-

[149] *Ibidem*, s. 152.
[150] D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, *op.cit.*, s. 455.
[151] Terminem bliskoznacznym opisującym władzę komunikacyjną jest „tematyzacja” przywoływana przez Jerzego Kochana. Oznacza ona kształtowanie świadomości społecznej oraz sposobów opisywania danych zdarzeń poprzez tworzenie dopuszczalnego słownika znaczeń, przekładanie określeń potocznych na inne kategorie. Kochan, nadając jej pejoratywny i manipulacyjny charakter, uznaje, że wysiłki takie mają na celu przełożenie pojęć na zakres działań, pozbawiając ich tym samym skłaniającej do refleksji metafizyki i sprowadzając ważne zjawiska do czystego pragmatyzmu. Uważa także, iż tematyzacja „jest konstruktem społecznym generowanym przez aktualny stan mediów i środków przemocy ideologicznej”, nakierowanym na definiowanie granic językowej dopuszczalności (zob. J. Kochan, *Życie codzienne w matriksie. Filozofia społeczna w ponowoczesności*, Scholar, Warszawa 2007, s. 109).

cych w dyskursie[152]. Daje to podstawy do rozważania wielu innych funkcji przypisywanych komunikowaniu, także wąsko rozumianemu komunikowaniu politycznemu, w tym:

- edukacyjnej, która stanowi konsekwencję funkcji informacyjnej i zakłada budowanie wiedzy w procesie komunikacji oraz jej przekazywania obywatelom i innym interesariuszom;
- integracyjnej, która polega na koordynacji aktywności społecznej, również obywatelskiej, jednostek i różnych grup społecznych, uczestniczeniu w procesach socjalizacji, podejmowaniu wspólnych działań zmierzających do osiągnięcia porozumienia;
- mobilizacyjnej, realizowanej poprzez pobudzanie do podejmowania określonych działań w sferze społecznej[153].

Należy zaznaczyć, że atrakcyjność występująca jako nowe kryterium weryfikacji władz jest niczym innym jak warunkiem koniecznym legitymizacji katodycznej (medialnej), która stanowi integralną część zmediatyzowanej sfery publicznej oraz pola medialnego. Nakładanie się na siebie trzech perspektyw komunikacyjnych Flisa jest tożsame z funkcjonowaniem instytucji w tym samym czasie w sferze politycznej i jednocześnie metapolitycznej. Podejście takie rodzi naturalne napięcia odzwierciedlone w relacji polityków i urzędników, nierzadko zmierzające w kierunku wyobcowania i wzajemnej nieufności. Polem, które może stać się wspólnym mianownikiem dla dwóch odmiennych mentalności oraz sposobów działania, jest obszar procesu decyzyjnego, w którym spotykają się komplementarne wobec siebie perspektywy – obywatelska, urzędnicza i ekspercka – oraz władze – polityczna, komunikacyjna (symboliczna) i administracyjna[154].

3.5.2. Media własne instytucji publicznych

Rozbudowanie władzy komunikacyjnej instytucji publicznych możliwe było dzięki dostępowi do technologii cyfrowych. Autorzy dokumentu *Mapa drogowa otwartego rządu w Polsce* zwracają uwagę na znaczące opóźnienie wdrażania narzędzi służących budowaniu e-administracji oraz filozofii otwartego rządu wobec procesów sektora komercyjnego. Zaznaczają też, że pomimo wielu wzorców wykorzystania postępu technologicznego w sektorze prywatnym, wręcz eksplozji innowacyjności, przed długi czas sektor publiczny ignorował

[152] I. Kujawa, *Strategie dyskursu polityki a medialny obraz świata (na materiale współczesnej prasy niemieckiej)*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska" 2009, sectio FF (Philologiae), vol. XXVII, s. 47–48.
[153] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne…*, *op.cit.*, s. 68–69.
[154] J. Flis, *Samorządowe public relations*, *op.cit.*, s. 156.

ich potencjał[155]. Ewolucja komunikowania publicznego przedstawiana jest jako kolejne etapy nowych technologii i związanych z nimi funkcjonalności:

- wersja Web 0.5 − możliwość zamieszczania podstawowych informacji na stronach internetowych instytucji;
- wersja Web 1.0 − dostępność elektronicznych wersji formularzy;
- wersja Web 1.5 − dostępność narzędzi dających obywatelom możliwość zgłaszania wniosków, skarg i opinii;
- wersja Web 2.0 − dostępność interaktywnych platform współpracy dających możliwości samodzielnego opracowywania danych przez obywateli oraz rozwiązywania problemów[156].

Fundamentalna zmiana charakteru władzy komunikacyjnej instytucji oraz opinii publicznej związana jest z wprowadzeniem koncepcji Web 2.0. Filozofia rządzenia ulega stopniowej modyfikacji pod wpływem presji wywieranej w kierunku silniejszej demokratyzacji i tzw. otwartego rządu charakteryzującego się wartościami przejrzystości, partycypacji i współpracy. Rozumiany jest on jako „nowy sposób organizacji działań w państwie, który wykorzystuje cyfrowe narzędzia technologiczne i komunikacyjne, aby zwiększyć współudział obywateli w rządzeniu, a także wykorzystać ich wiedzę i zaangażowanie do skuteczniejszego rozwiązywania problemów. W tym celu rząd w dużo większym stopniu dzieli się z obywatelami informacjami i danymi"[157]. Dodać należy opisywany we wcześniejszych częściach niniejszego rozdziału rozwój nowych mediów w otoczeniu zewnętrznym instytucji oraz możliwości tworzenia rozbudowanej infrastruktury mediów własnych dzięki łatwemu dostępowi do popularnych portali, takich jak Facebook, Twitter, YouTube, oraz stosowaniu wielu innych narzędzi, w tym rozbudowanych stron internetowych czy formatów blogowych.

Badanie dotyczące wykorzystania mediów społecznościowych w działaniach urzędów centralnych przeprowadzone przez Fundację ePaństwo wskazuje, że najpopularniejszymi portalami są Facebook i Twitter[158]. Potwierdza to również analiza aktywności w mediach społecznościowych wybranych instytucji publicznych wykonana na potrzeby niniejszego opracowania (tabela 3.9).

---

[155] J. Hofmolk, A. Tarkowski, I. Ostrowski, M. Werner, K. Werner, J. Bartosiak, D. Solda-Kutzmann, P. Hess, *Mapa drogowa otwartego rządu w Polsce*, s. 8, https://ngoteka.pl/bitstream/handle/item/256/Centrum%20Cyfrowe%20--%20mapa%20drogowa%20otwartego%20rzadu%20w%20Polsce.pdf?sequence=1 (data dostępu: 20.10.2020).

[156] M. Anaszewicz, *Rola nowych technologii w procesie komunikowania rządowego w Polsce*, „Studia Politologiczne" 2012, vol. 24, s. 172−173.

[157] J. Hofmolk, A. Tarkowski, I. Ostrowski, M. Werner, K. Werner, J. Bartosiak, D. Solda-Kutzmann, P. Hess, *Mapa drogowa…*, *op.cit.*, s. 23.

[158] *Państwo w mediach społecznościowych*, https://mojepanstwo.pl/PanstwoInternet/download/Raport_ePanstwo.pdf (data dostępu: 20.10.2020).

Tabela 3.9. Zestawienie wybranych instytucji publicznych pod względem posiadania zarejestrowanych kont w trzech serwisach społecznościowych

Instytucja	Facebook	Twitter	YouTube
Inspektor Ochrony Danych Osobowych	TAK	NIE	TAK
Rzecznik Praw Pacjenta	TAK	TAK	TAK
Rzecznik Praw Obywatelskich	TAK	NIE	TAK
Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska	TAK	TAK	TAK
Główny Urząd Statystyczny	TAK	TAK	TAK
Państwowa Inspekcja Pracy	NIE	NIE	NIE
Urząd Komunikacji Elektronicznej	TAK	NIE	TAK
Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów	NIE	TAK	NIE
Urząd Regulacji Energetyki	NIE	NIE	NIE
Biuro Bezpieczeństwa Narodowego	NIE	NIE	NIE
Centralne Biuro Antykorupcyjne	TAK	TAK	NIE
Instytut Pamięci Narodowej	TAK	TAK	TAK
Kancelaria Prezesa Rady Ministrów	TAK	TAK	TAK
Kancelaria Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej	TAK	TAK	TAK
Komenda Główna Policji	TAK	NIE	NIE
Policja Polska	TAK	TAK	TAK
Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji	NIE	TAK	NIE
Ministerstwo Cyfryzacji	TAK	TAK	TAK
Ministerstwo Edukacji Narodowej	TAK	TAK	TAK
Ministerstwo Finansów	NIE	TAK	TAK
Ministerstwo Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej	TAK	TAK	TAK
Ministerstwo Rozwoju	TAK	TAK	TAK
Ministerstwo Infrastruktury	TAK	TAK	NIE
Ministerstwo Kultury i Dziedzictw Narodowego	TAK	TAK	TAK
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego	TAK	TAK	TAK
Ministerstwo Obrony Narodowej	TAK	TAK	TAK
Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej	TAK	TAK	TAK
Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi	TAK	TAK	TAK
Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej	TAK	TAK	TAK
Ministerstwo Aktywów Państwowych	TAK	TAK	TAK
Ministerstwo Sportu	TAK	TAK	TAK
Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji	TAK	TAK	TAK
Ministerstwo Spraw Zagranicznych	NIE	TAK	TAK
Ministerstwo Sprawiedliwości	TAK	NIE	TAK
Ministerstwo Środowiska	TAK	TAK	NIIE
Ministerstwo Klimatu	TAK	TAK	TAK

Instytucja	Facebook	Twitter	YouTube
Ministerstwo Zdrowia	TAK	TAK	TAK
Najwyższa Izba Kontroli	TAK	TAK	TAK
Narodowy Bank Polski	TAK	TAK	TAK
Państwowa Komisja Wyborcza	TAK	TAK	TAK
Sąd Najwyższy	TAK	NIE	NIE

Źródło: opracowanie własne − stan w czerwcu 2020 roku.

Spośród 41 urzędów jedynie cztery nie posiadają kont na Facebooku, a dziewięć na Twitterze. Popularna wydaje się być również platforma YouTube, na której aż 31 instytucji posiada swoje konta.

Podsumowując specyfikę komunikacji instytucji publicznych, należy jeszcze raz podkreślić, że ma ona do spełnienia unikalną misję, której najważniejsze elementy to: dążenie do społecznego konsensusu, prowadzenie ustawicznego dialogu społecznego, wzmacnianie społeczeństwa obywatelskiego oraz budowanie zaufania i kapitału społecznego. W działaniach podmiotów publicznych wyraźnie widoczny jest wpływ mediatyzacji, który przejawia się przyjmowaniem logiki mediów w działaniach urzędów. Precyzyjne odzwierciedlenie tego stanu rzeczy odnaleźć można w modelu pól komunikowania publicznego Flisa. Jako kluczowe kryterium weryfikacji władz uwzględniono w nim atrakcyjność, która opiera się na czynnikach estetycznych, więzi z obywatelami oraz medialnej widoczności. Kryterium to odczytać można także w kategoriach legitymizacji medialnej (katodycznej) oraz habitusu medialnego autorstwa Molędy-Zdziech niezbędnego do efektywnego funkcjonowania w mediokracji.

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że instytucje dysponują odpowiednią infrastrukturą, która spełnia interaktywne kryteria modelu Web 2.0. W polskim sektorze publicznym standardem jest posiadanie kont w najpopularniejszych serwisach społecznościowych (Facebook, Twitter, YouTube), a własne media poza bezpośrednim kontaktem z obywatelami umożliwiają też pozyskiwanie informacji oraz antycypowanie wydarzeń i reakcji społecznych. Pozwalają zachować sprawczość w zakresie komunikacji i są przejawem podmiotowości komunikacyjnej. Sprawność w ich zarządzaniu przekłada się na zwiększone zdolności radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych i funkcjonowania w zmediatyzowanej sferze publicznej charakteryzującej się dynamiką zdarzeń zbliżoną do tempa kryzysowego. Posiadanie dobrze zarządzanych mediów własnych stwarza warunki do prowadzenia proaktywnej komunikacji publicznej oraz wykorzystania technik tzw. storytellingu. Nie do przecenienia jest również możliwość docierania tą drogą do mediów wertykalnych głównego nurtu, które w coraz większym stopniu czerpią informacje z serwisów społecznościowych.

Rozdział 4

Analiza wyników badań jakościowych i ilościowych

4.1. Metodologia badań

W niniejszym rozdziale, który stanowi podsumowanie prac badawczych prowadzonych na potrzeby dysertacji, analizie poddano aktywność medialną RDS w latach 2015–2019 oraz model zarządzania komunikacją publiczną w jej aspekcie medialnym. Do badania wybrano okres rozpoczęcia debaty publicznej nad projektem ustawy o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego do zakończenia kadencji rządu w 2019 roku. W trakcie realizacji właściwego badania na bazie koncepcji opisanej przez autora dysertacji i pod jego kontrolą agencja badawcza Press-Service Monitoring Mediów w sposób zautomatyzowany spośród 51 849 publikacji z lat 2015–2019 pochodzących z grupy TOP 50 MEDIÓW wyodrębniła 7876 materiałów prasowych uwzględniających w swoich treściach nazwę „Rada Dialogu Społecznego". Do panelu badawczego weszły następujące kategorie tytułów:

- TOP 15 ogólnoinformacyjnych tytułów prasowych (wliczono także dodatki regionalne);
- TOP 15 według nakładu, ale z wyłączeniem tytułów niezarejestrowanych w Związku Kontroli Dystrybucji Prasy („Niedziela", „Nasz Dziennik", „Nie");
- TOP 20 portali ogólnoinformacyjnych wraz ze wszystkimi poddomenami.

Badając materiały, uwzględniono następujące zmienne: internet, prasa, częstotliwość publikacji (dziennik, portal, tygodnik), zasięg (regionalny, ogólnokrajowy), automatyczny sentyment (negatywny, neutralny, pozytywny). Następnie dokonano losowania, w konsekwencji którego wyodrębniono 940 artykułów – 902 z mediów ogólnokrajowych, a 39 z regionalnych. Zachowano proporcje w ramach badanej populacji. W wyodrębnionej bazie danych samodzielnie zweryfikowano przypisany artykułom sentyment. Zgodnie z metodą zastosowaną przez Imhofa i Eiseneggera zbudowany został indeks reputacji medialnej, a także wyodrębniono reputację funkcjonalną, społeczną i ekspresywną (emocjonalną)[1]. Analizie częstości poddano ponadto następujące zmienne: kategorie tematyczne, zakres materiału (materiał główny lub wzmiankowanie), frazy tematyczne wynikające z celów ustawowych, na podstawie których działa badana instytucja. W trakcie procesu badawczego dokonano też analiz krzyżowych:

- zweryfikowanego sentymentu względem rodzaju mediów, częstotliwości publikacji, automatycznego sentymentu, reputacji oraz zakresu materiału;

[1] M. Eisenegger, K. Imhof, *The true, the good and the beautiful: Reputation management in the media society*, [w:] red. A. Zerfass, B. van Ruler, K. Sriramesh, *Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008, s. 136–137.

- kategorii tematycznych względem rodzaju mediów, częstotliwości publikacji, zasięgu, automatycznego i zweryfikowanego sentymentu.

Weryfikacja sentymentu opierała się na następujących kryteriach:

1. Sentyment pozytywny:
   - Artykuły porównujące RDS do Komisji Trójstronnej i podkreślające jej atuty uwzględniające głos partnerów społecznych.
   - Artykuły informujące o jednomyślnych decyzjach RDS, dochodzeniu do kompromisu i wspólnych rozwiązań.
   - Wskazywanie w artykułach społecznego wpływu i istotności problematyki, jaką zajmuje się RDS.
   - Opisywanie RDS jako instytucji rozwiązującej problemy społeczne.
2. Sentyment neutralny:
   - Przedstawianie RDS jako miejsca prezentacji istotnych stanowisk.
   - Przedstawianie zestawu argumentów „za" i „przeciw" odnoszących się zarówno do pozytywnych aspektów funkcjonowania RDS, jak i krytycznych.
   - Materiały informacyjne bez żadnego zabarwienia.
3. Sentyment negatywny:
   - Wskazywanie na fasadowość RDS, brak podmiotowości i wpływu na polityczny proces decyzyjny, akcentowanie ignorowania jej przez rząd.
   - Wskazywanie RDS jako miejsca konfliktu, gdzie nie dochodzi do konstruktywnego dialogu i uzgadniania wspólnych stanowisk lub drogi dojścia do rozwiązań.
   - Wszelkie artykuły krytycznie odnoszące się do RDS wskutek opóźnień prac oraz upolitycznienia.

W celu analizy reputacji medialnej przebadano całe artykuły i bazowo posłużono się wynikami analizy sentymentu zweryfikowanego. Dzięki temu zmierzono wiarygodność podmiotu posiadającego określony rodzaj reputacji medialnej w oparciu o wszystkie materiały. Model ten zakłada zakres od –100 do +100, przy czym wartość +100 oznacza, że badana organizacja otrzymała wyłącznie oceny pozytywne, natomiast wartość –100 – że podmiot otrzymał wyłącznie oceny negatywne. Indeks reputacji ogólnej jest zatem różnicą między wynikiem zweryfikowanego sentymentu pozytywnego i zweryfikowanego sentymentu negatywnego. Artykuły przyporządkowane jako neutralne nie wchodzą w strukturę indeksu reputacji medialnej.

W kolejnym kroku na podstawie następujących przesłanek wyodrębniono reputacje funkcjonalną oraz społeczną:

- reputacja funkcjonalna – opisywanie standardowej działalności RDS, takiej jak: prace nad ustawami, mediacje, konsultacje, opisy struktury instytucji lub zmiany personalne;
- reputacja społeczna – wymienianie RDS i jej przedstawicieli w debacie o ważnych kwestiach społecznych, wykraczających poza standardowe działania Rady, na przykład prawa pracownicze, system emerytalny, uwzględnianie aspektów normatywnych i aksjologicznych.

Przedstawione wyżej rodzaje reputacji poddano ponadto analizie pod względem wymiaru emocjonalnego, przypisując dodatkowy rodzaj reputacji – reputację emocjonalną (ekspresywną). Przyznawano ją na podstawie języka używanego w artykułach charakteryzujących się emocjonalnym zaangażowaniem lub sugerujących, po której stronie opisywanego sporu powinien opowiedzieć się czytelnik. Poza analizą języka emocji uwzględniano również stosowanie wykrzykników. O ile przy analizie reputacji funkcjonalnej i społecznej oceniano całe artykuły, o tyle w przypadku reputacji emocjonalnej skoncentrowano się wyłącznie na emocjonalnym opisie odnoszącym się do samej RDS. Zabieg ten wynika z próby dokonania optymalnie precyzyjnej oceny badanego podmiotu, dla którego charakterystyczna jest duża liczba wzmiankowań, a nie publikacji, gdzie prace RDS są tematem głównym.

Badaniu poddano także strony internetowe RDS. Ze względu na specyfikę działania i administracyjnego usytuowania tej instytucji analizie treści aktualności pod kątem potencjalnych odbiorców poddano trzy witryny internetowe:

- www.rds.gov.pl (oficjalna strona internetowa RDS zarządzana przez Biuro RDS);
- www.dialog.gov.pl (strona zarządzana przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej[2]);
- www.cpsdialog.gov.pl (strona zarządzana przez Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", gdzie mieści się Biuro RDS).

Do analizy wykorzystano też program Jasnopis, którego autorami są pracownicy Uniwersytetu SWPS oraz Polskiej Akademii Nauk. Narzędzie służy ocenie przystępności oraz zrozumiałości tekstów. Weryfikacja badanego wpisu dokonuje się automatycznie i próbce przypisywana jest właściwa klasa według skali zaprezentowanej poniżej:

[2] Obecnie Ministerstwo zmieniło nazwę na Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, jednak ponieważ w badanym okresie (lata 2015–2019) funkcjonowało Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, w rozprawie konsekwentnie stosowana jest ta nazwa.

Tabela 4.1. Klasy ocen przystępności tekstu według programu Jasnopis

Klasa	Opis	Orientacyjnie wymagane wykształcenie odbiorcy
1	Tekst dziecinnie łatwy	Klasy 1–3 szkoły podstawowej
2	Tekst bardzo łatwy	Klasy 3–6 szkoły podstawowej
3	Tekst łatwy, zrozumiały dla przeciętnego Polaka	Gimnazjum
4	Tekst nieco trudniejszy, zrozumiały dla osób z wykształceniem średnim lub mających duże doświadczenie życiowe	Liceum
5	Tekst nieco trudniejszy, zrozumiały dla ludzi wykształconych	Studia licencjackie/inżynierskie
6	Tekst trudny w odbiorze dla przeciętnego Polaka	Studia magisterskie
7	Tekst bardzo skomplikowany, fachowy, którego zrozumienie może wymagać wiedzy specjalistycznej	Doktorat lub specjalizacja w dziedzinie, której dotyczy tekst

Źródło: https://jasnopis.pl/.

Do losowania wpisów posłużyła strona www.generujemy.pl. Według procedury losowej badaniu poddano 10 proc. wpisów na stronach odnoszących się do aktualności i prac RDS, czyli:

- www.rds.gov.pl – 20 wpisów,
- www.dialog.gov.pl – 44 wpisy,
- www.cpsdialog.gov.pl – 15 wpisów.

Przeanalizowano również pod względem jakościowym i formalnym kluczowe dokumenty oraz materiały RDS, a w szczególności:

1. Ustawę z dnia 24 lipca 2015 roku o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego.
2. Uchwałę nr 5 Rady Dialogu Społecznego z dnia 14 grudnia 2015 roku w sprawie regulaminu Rady Dialogu Społecznego i Biura Rady Dialogu Społecznego.
3. Kwartalnik „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego" wydawany przez CPS oraz miesięcznik „Dialog w Centrum i Regionach" wydawany przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.
4. Sprawozdania roczne RDS.
5. Media własne RDS oraz 41 innych instytucji publicznych.
6. Literaturę z zakresu dialogu społecznego i komunikacji, z uwzględnieniem materiałów prasowych, analiz i raportów rekomendowanych przez Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog" i Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej oraz kluczowych interesariuszy RDS i autorów będących ekspertami, którzy od lat współpracują z instytucjami dialogu społecznego w Polsce.

W ramach całego projektu badawczego przeprowadzono także 27 ustrukturyzowanych wywiadów jakościowych IDI (*individual in-depth interview*) z interesariuszami RDS pierwszego stopnia[3] według następującego rozkładu:

- przedstawiciele organizacji partnerów społecznych wchodzących w skład RDS – 9 (Konfederacja „Lewiatan", ZPP, PRP, BCC, ZRP, NSZZ „Solidarność", Forum Związków Zawodowych, OPZZ oraz Jacek Męcina[4]);
- przedstawiciele strony rządowej – 2 (kierownictwo Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej oraz Departamentu Dialogu i Partnerstwa Społecznego);
- przedstawiciele mediów – 10 („Dziennik Gazeta Prawna", „Polityka", „Rzeczpospolita", „Polska Times", „Krytyka Polityczna", „Wirtualna Polska", „Puls Biznesu", „Tygodnik Powszechny", „Nowy Obywatel", „Więź");
- przedstawiciele ośrodków eksperckich (think tanków) – 6 (Polityka Insight, Fundacja im. Stefana Batorego, Nowa Konfederacja, Centrum Analiz Klubu Jagiellońskiego, Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia", Ogólnopolski Związek Zawodowy „Inicjatywa Pracownicza"[5]).

Uwzględniając wszystkie powyższe analizy, dla potwierdzenia hipotezy głównej zbudowano zintegrowany model podmiotowości komunikacyjnej RDS, którego składowe przedstawiono na rycinie 4.1.

---

[3] Większość autorów zajmujących się teorią interesariuszy przyporządkowuje media do kategorii interesariuszy drugiego stopnia. Ze względu na przedmiot niniejszej rozprawy koncentrujący się na funkcjonowaniu w zmediatyzowanej sferze publicznej dziennikarze uznani zostali za interesariuszy pierwszego stopnia. Takie rozumienie wynika też z modelu strategicznego zarządzania PR Gruniga (zob. podrozdział 3.4.3). W konsekwencji przyjętych w rozdziale trzecim założeń, opierając się na wskazaniach Castellsa (podrozdział 3.3.1), think tanki traktowane są jako unikalny rodzaj komunikatorów, które posiadają zdolność funkcjonowania według logiki typowej dla mediów, a jednocześnie stanowią integralną część społeczeństwa obywatelskiego. Wraz ze wzrostem podmiotowości komunikacyjnej sfery obywatelskiej rośnie także wpływ think tanków na kształt systemu politycznego oraz polityk publicznych. Jako kluczowe podmioty zmediatyzowanej sfery publicznej one również zostały zakwalifikowane do grupy kluczowych interesariuszy pierwszego stopnia.

[4] Profesor Jacek Męcina – naukowiec, polityk społeczny od początku lat dziewięćdziesiątych zajmujący się instytucjonalnym dialogiem społecznym w Polsce, zasiada obecnie w Prezydium RDS. W gronie przedstawicieli organizacji partnerów społecznych wchodzących w skład RDS, z którymi autor dysertacji przeprowadził wywiady, znalazł się przede wszystkim ze względu na to, że w 2015 roku jako wiceminister odpowiadał za prace nad ustawą o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego, w związku z czym jest jej faktycznym autorem.

[5] Ogólnopolski Związek Zawodowy „Inicjatywa Pracownicza" (OZZ IP) to stosunkowo nowa organizacja założona w 2002 roku z inicjatywy pracowników zakładów Cegielskiego w Poznaniu oraz lokalnych ruchów społecznych odwołujących się do idei anarcho-syndykalistycznych. Akcentuje swoją apolityczność i demokratyczne metody zarządzania. Nie przynależy do żadnej z dużych central związkowych i nie jest reprezentowany w RDS (zob. https://www.ozzip.pl/inicjatywa-pracownicza). Ze względu na specyfikę funkcjonowania, która przypomina ruchy społeczne, kładzenie dużego nacisku na sferę komunikacji z mediami, angażowanie dziennikarzy do swoich działań (wielu dziennikarzy i pracowników mediów przynależy do OZZ IP) oraz regularnie przygotowywane analizy, raporty i poradniki w niniejszej dysertacji włączono go do kategorii think tanków. Efekty działalności medialnej i materiały przygotowywane przez OZZ IP wspominane były także przez uczestników wywiadów IDI włączonych w prace i obsługę RDS.

Rycina 4.1. Elementy składowe zintegrowanego modelu podmiotowości komunikacyjnej RDS
Źródło: opracowanie własne.

Powyższy model ma charakter teoretyczny i osadzony został w tradycji szerokiego dyskursu o podmiotowości zaprezentowanego w rozdziale trzecim. Zawiera najbardziej charakterystyczne konstytutywne elementy podmiotowości komunikacyjnej, a w szczególności składowe bazujące na koncepcjach Kozieleckiego (zdobywanie, tworzenie i nadawanie znaczenia informacjom i wiedzy), Kępińskiego (koncepcja metabolizmu informacyjnego), Habermasa (władza komunikacyjna podmiotu jako wynik interakcji z otoczeniem zewnętrznym), Taylora (zdolność tworzenia narracji jako unikalna cecha podmiotu), Szostok-Nowackiej (poczucie podmiotowości komunikacyjnej), a także Zielińskiego (kontrola poznawcza i sprawcza jako integralna część podmiotowości) i Korzeniowskiego (działanie celowe, świadome, świadomość aksjologicznej

odrębności). Za Korzeniowskim przyjęto również, że na przeciwległym biegunie podmiotowości komunikacyjnej istnieje stan alienacji charakteryzujący się poczuciem bezsilności, ubezwłasnowolnieniem, anomią (kryzysem spójności pod względem deklarowanych wartości i norm), izolacją, które prowadzą do faktycznego wykluczenia ze zmediatyzowanej sfery publicznej. Wszelkie działania zmierzające do wzmocnienia władzy komunikacyjnej podmiotu odczytywać należy w kategoriach upodmiotowienia jako procesu zgodnego z koncepcją empowermentu.

4.2. Ilościowa i jakościowa analiza mediów

Poniżej zaprezentowano wyniki badań ilościowych i jakościowych materiałów prasowych, które w swoich treściach zawierały nazwę „Rada Dialogu Społecznego", wyodrębnionych z wykorzystaniem panelu badawczego grupy TOP 50 MEDIÓW. Poniższe tabelaryczne zestawienia oparto na analizach częstości oraz analizach krzyżowych, uwzględniając istotności statystyczne. Dane podano w zaokrągleniu, stąd wynikają pozorne nieścisłości w podsumowaniach.

Analizę sentymentu automatycznego przeprowadzono z wykorzystaniem oprogramowania agencji Press-Service Monitoring Mediów, które uwzględnia wydźwięk artykułu dla badanego podmiotu.

Tabela 4.2. Dane dotyczące sentymentu automatycznego

Sentyment automatyczny	N	Proc.
Brak danych	12	1,3
Negatywny	49	5,2
Neutralny	726	77,3
Pozytywny	152	16,2
Ogółem	939	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę sentyment automatyczny, ponad trzy czwarte publikacji zostało zaklasyfikowanych jako materiały o wydźwięku neutralnym (77,3 proc.). Teksty o wydźwięku pozytywnym stanowiły 16,2 proc. ogółu materiałów, natomiast 5,2 proc. artykułów przyporządkowano sentyment negatywny.

Sentyment automatyczny został zweryfikowany w toku samodzielnych badań bez użycia oprogramowania, czego celem było sprawdzenie ocen automatycznych oraz uzyskanie większej precyzji odpowiadającej przedmiotowi niniejszej rozprawy.

Tabela 4.3. Dane dotyczące sentymentu zweryfikowanego

Sentyment zweryfikowany	N	Proc.
Negatywny	134	14,3
Neutralny	644	68,6
Pozytywny	161	17,1
Ogółem	939	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zweryfikowanego sentymentu pokazuje, że ponad dwie trzecie materiałów oceniono jako publikacje o wydźwięku neutralnym (68,6 proc.), 17,1 proc. miało wydźwięk pozytywny, natomiast 14,3 proc. – negatywny.

Analiza fraz wykonana została z użyciem oprogramowania agencji Press-Service Monitoring Mediów. Badane sformułowania zaczerpnięto z celów zapisanych bezpośrednio w ustawie o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego z dnia 24 lipca 2015 roku, którą szeroko omówiono w rozdziale drugim niniejszej rozprawy. Badane frazy z dwóch pierwszych rozdziałów ustawy, definiujące cele i zadania RDS, zapisano w formie mianownika.

Tabela 4.4. Dane dotyczące analizy fraz

Fraza	N	Proc.
Rozwój społeczno-gospodarczy	5	0,5
Konkurencyjność gospodarki	3	0,3
Spójność społeczna	4	0,4
Partycypacja i solidarność społeczna	5	0,5
Społeczne porozumienie	6	0,6
Samorząd terytorialny	19	2,0
Dobrobyt	9	1,0
Pokój społeczny	4	0,4
Brak	884	94,1
Ogółem	939	100,0

Źródło: opracowanie własne.

W oparciu o zdefiniowane frazy wyodrębniono działy tematyczne, które miały jednak minimalny odsetek w próbie (ogółem 5,9 proc.).

W toku samodzielnych badań bez użycia oprogramowania stwierdzono powtarzalność poruszanych przez media zakresów tematycznych, w kontekście których pojawia się RDS. Na tej podstawie wydzielono 10 kategorii.

Tabela 4.5. Dane dotyczące kategorii tematycznych

Kategoria tematyczna	N	Proc.
Budżet państwa	26	2,8
Emerytury	85	9,1
Inne	80	8,5
Nowe postulaty rządu	139	14,8
Płaca minimalna	97	10,3
Program dla Śląska	5	0,5
RDS jako instytucja	157	16,7
Rynek pracy	107	11,4
Śląsk – przemysł	34	3,6
Strajki i protesty	209	22,3
Ogółem	939	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Największy odsetek stanowiły publikacje odnoszące się do strajków i protestów (22,3 proc.). Znaczny wskaźnik miały również artykuły związane z RDS jako instytucją (16,7 proc.), nowymi postulatami rządu (14,8 proc.), rynkiem pracy (11,4 proc.) oraz płacą minimalną (10,3 proc.).

W celu poszukiwania zależności wyżej wymienionych zjawisk wykonano analizę krzyżową kategorii tematycznych względem sentymentu zweryfikowanego.

Zestawiając kategorie tematyczne z sentymentem zweryfikowanym, zaobserwowano istotne statystycznie zależności. Największe różnice odnotowano w przypadku nowych postulatów rządu (18,7 proc. w publikacjach o wydźwięku negatywnym vs 7,5 proc. o wydźwięku pozytywnym), RDS jako instytucji (35,4 proc. w materiałach o wydźwięku pozytywnym vs 11 proc. o wydźwięku neutralnym), a także rynku pracy (13,4 proc. w tekstach o wydźwięku neutralnym vs 3 proc. o wydźwięku negatywnym).

Tabela 4.6. Analiza krzyżowa kategorii tematycznych względem sentymentu zweryfikowanego

Kategorie tematyczne	Sentyment					
	negatywny		neutralny		pozytywny	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Budżet państwa	2	1,5	24	3,7	0	0,0
Emerytury	15	11,2	59	9,2	11	6,8
Inne	6	4,5	62	9,6	12	7,5
Nowe postulaty rządu	25	18,7	102	15,8	12	7,5
Płaca minimalna	17	12,7	66	10,2	14	8,7
Program dla Śląska	0	0,0	2	0,3	3	1,9
RDS jako instytucja	29	21,6	71	11,0	57	35,4
Rynek pracy	4	3,0	86	13,4	17	10,6
Śląsk – przemysł	0	0,0	29	4,5	5	3,1
Strajki i protesty	36	26,9	143	22,2	30	18,6
Ogółem	134	100,0	644	100,0	161	100,0

Chi-kwadrat = 95,364, V Kramera = 0,225, p = 0,000

Źródło: opracowanie własne.

Jednym z kluczowych zagadnień w trakcie analizowania medialnego aspektu działalności komunikacyjnego RDS jest zakres interesujących z punktu widzenia dysertacji treści w badanych tekstach. Wskazuje on na charakter prezentowania Rady w mediach – jako głównego tematu opisywanego w materiałach dziennikarskich lub jedynie wzmiankowania, które może obejmować również cytowanie, powoływanie się na przedmiot prac Rady, wymienianie ekspertów i członków RDS przy omawianych kwestiach.

Tabela 4.7. Dane dotyczące zakresu materiałów

Zakres materiału	N	Proc.
Główny	108	11,5
Wzmianka	831	88,5
Ogółem	939	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zakresu materiałów wskazuje, że w zdecydowanej większości artykułów RDS była jedynie wzmiankowana (88,5 proc.). Publikacje, w których Rada występuje jako temat główny, stanowiły 11,5 proc. ogółu materiałów.

Przebadano również środki masowego przekazu, w których pojawiły się analizowane materiały. Wyodrębniono dwie podstawowe kategorie – prasę oraz internet, a także zwrócono uwagę na periodyczność (dzienniki i tygodniki), przy czym źródła internetowe wskazano jako portale. Dodatkowo analizie poddano zasięg publikacji (media ogólnokrajowe i regionalne).

Tabela 4.8. Dane dotyczące rodzajów mediów

Rodzaje mediów	N	Proc.
Internet	725	77,2
Prasa	214	22,8
Ogółem	939	100,0

Źródło: opracowanie własne

Zdecydowana większość publikacji poddanych analizie została opublikowana w internecie (77,2 proc. vs 22,8 proc. w prasie drukowanej).

Tabela 4.9. Dane dotyczące częstotliwości ukazywania się poszczególnych mediów

Częstotliwość	N	Proc.
Dziennik	197	21,0
Tygodnik	17	1,8
Portal	725	77,2
Ogółem	939	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Ponad trzy czwarte materiałów zostało opublikowanych w różnego rodzaju portalach internetowych (77,2 proc.), a ponadto co piąta publikacja ukazała się w dzienniku (21 proc.), natomiast 1,8 proc. materiałów w tygodniku.

Tabela 4.10. Dane dotyczące zasięgu mediów

Zasięg	N	Proc.
Ogólnokrajowy	901	96,0
Regionalny	38	4,0
Ogółem	939	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Zasięg zdecydowanej większości publikacji można określić jako ogólnokrajowy (96 proc.). Artykuły, które ukazały się w środkach masowego przekazu o zasięgu regionalnym, stanowiły zaledwie 4 proc. ogółu materiałów.

Poszukując zależności między przedstawionymi wyżej elementami, dokonano następujących analiz krzyżowych:

- sentymentu zweryfikowanego względem rodzaju środka masowego przekazu, w którym opublikowano dany materiał;
- sentymentu zweryfikowanego względem częstotliwości ukazywania się środka masowego przekazu, w którym upubliczniono badany artykuł;
- kategorii tematycznych względem rodzaju środka masowego przekazu, w którym ukazał się tekst;
- kategorii tematycznych względem częstotliwości ukazywania się środka masowego przekazu, w którym opublikowano analizowany fragment;
- kategorii tematycznych względem zasięgu środka masowego przekazu, w którym ukazał się artykuł;
- zakresu materiału względem sentymentu zweryfikowanego.

Poszczególne zestawienia przedstawiono w tabelach 4.11–4.16.

Tabela 4.11. Analiza krzyżowa sentymentu zweryfikowanego względem rodzaju środka masowego przekazu, w którym opublikowano dany materiał

Sentyment zweryfikowany	**Rodzaje mediów**			
	internet		**prasa**	
	N	**Proc.**	**N**	**Proc.**
Negatywny	87	12,0	47	22,0
Neutralny	514	70,9	130	60,7
pozytywny	124	17,1	37	17,3
Ogółem	725	100,0	214	100,0

Chi-kwadrat = 13,977, V Kramera = 0,122, p = 0,001

Źródło: opracowanie własne.

Zestawiając sentyment zweryfikowany z rodzajem mediów, łatwo zauważyć, że publikacje o wydźwięku negatywnym istotnie częściej ukazywały się w prasie niż na portalach internetowych (22 proc. vs 12 proc.). Z kolei w internecie istotnie częściej niż w materiałach prasowych pojawiały się teksty o wydźwięku neutralnym (70,9 proc. vs 60,7 proc.).

Tabela 4.12. Analiza krzyżowa sentymentu zweryfikowanego względem częstotliwości ukazywania się środka masowego przekazu, w którym upubliczniono badany artykuł

Sentyment zweryfikowany	Częstotliwość ukazywania się mediów					
	dziennik		tygodnik		portal	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Negatywny	41	20,8	6	35,3	87	12,0
Neutralny	124	62,9	6	35,3	514	70,9
Pozytywny	32	16,2	5	29,4	124	17,1
Ogółem	197	100,0	17	100,0	725	100,0

Chi-kwadrat = 19,604, V Kramera = 0,102, p = 0,001

Źródło: opracowanie własne.

Artykuły ukazujące się w tygodnikach w stosunku do umieszczanych w sieci istotnie częściej miały wydźwięk negatywny (35,3 proc. vs 12 proc.), a w stosunku do publikowanych w dziennikach – pozytywny (29,4 proc. vs 16,2 proc.). Z kolei materiały z sentymentem zweryfikowanym jako neutralny były głównie publikowane na portalach – 70,9 proc. względem 35,3 proc. publikacji umieszczanych w tygodnikach.

Tabela 4.13. Analiza krzyżowa kategorii tematycznych względem rodzaju środka masowego przekazu, w którym ukazał się tekst

Kategorie tematyczne	Rodzaje mediów			
	internet		prasa	
	N	Proc.	N	Proc.
Budżet państwa	23	3,2	3	1,4
Emerytury	62	8,6	23	10,7
Inne	57	7,9	23	10,7
Nowe postulaty rządu	105	14,5	34	15,9
Płaca minimalna	76	10,5	21	9,8
Program dla Śląska	5	0,7	0	0,0
RDS jako instytucja	118	16,3	39	18,2
Rynek pracy	64	8,8	43	20,1
Śląsk – przemysł	32	4,4	2	0,9
Strajki i protesty	183	25,2	26	12,1
Ogółem	725	100,0	214	100,0

Chi-kwadrat = 43,159, V Kramera = 0,214, p = 0,000

Źródło: opracowanie własne.

Zestawiając kategorie tematyczne z rodzajem środka masowego przekazu, w którym ukazał się dany materiał, łatwo zauważyć, że w prasie drukowanej istotnie częściej niż w internecie publikowane były teksty odnoszące się do rynku pracy (20,1 proc. vs 8,8 proc.). Z kolei na portalach internetowych istotnie częściej zamieszczano publikacje dotyczące strajków i protestów (25,2 proc. vs 12,1 proc.).

Tabela 4.14. Analiza krzyżowa kategorii tematycznych względem częstotliwości ukazywania się środka masowego przekazu, w którym opublikowano analizowany fragment

Kategorie tematyczne	Częstotliwość ukazywania się mediów					
	dziennik		tygodnik		portal	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Budżet państwa	2	1,0	1	5,9	23	3,2
Emerytury	22	11,2	1	5,9	62	8,6
Inne	23	11,7	0	0,0	57	7,9
Nowe postulaty rządu	32	16,2	2	11,8	105	14,5
Płaca minimalna	17	8,6	4	23,5	76	10,5
Program dla Śląska	0	0,0	0	0,0	5	0,7
RDS jako instytucja	33	16,8	6	35,3	118	16,3
Rynek pracy	42	21,3	1	5,9	64	8,8
Śląsk – przemysł	1	0,5	1	5,9	32	4,4
Strajki i protesty	25	12,7	1	5,9	183	25,2
Ogółem	197	100,0	17	100,0	725	100,0

Chi-kwadrat = 59,126, V Kramera = 0,177, p = 0,000

Źródło: opracowanie własne.

Portale internetowe istotnie częściej niż tygodniki zamieszczały informacje dotyczące strajków i protestów (25,2 proc. vs 5,9 proc.). W dziennikach istotnie częściej niż w tygodnikach publikowano materiały związane z rynkiem pracy (21,3 proc. vs 5,9 proc.). Ponadto w tygodnikach istotnie częściej pojawiały się artykuły odnoszące się do płacy minimalnej (23,5 proc. w porównaniu z 8,6 proc. w dziennikach), a także RDS jako instytucji (35,3 proc. w zestawieniu z 16,3 proc. na portalach oraz 16,8 proc. w dziennikach).

Tabela 4.15. Analiza krzyżowa kategorii tematycznych względem zasięgu środka masowego przekazu, w którym ukazał się artykuł

Kategorie tematyczne	Zasięg mediów			
	ogólnokrajowy		regionalny	
	N	Proc.	N	Proc.
Budżet państwa	26	2,9	0	0,0
Emerytury	84	9,3	1	2,6
Inne	70	7,8	10	26,3
Nowe postulaty rządu	131	14,5	8	21,1
Płaca minimalna	94	10,4	3	7,9
Program dla Śląska	5	0,6	0	0,0
RDS jako instytucja	154	17,1	3	7,9
Rynek pracy	103	11,4	4	10,5
Śląsk – przemysł	33	3,7	1	2,6
Strajki i protesty	201	22,3	8	21,1
Ogółem	901	100,0	38	100,0

Chi-kwadrat = 21,109, V Kramera = 0150, p = 0,012

Źródło: opracowanie własne.

Opisując kolejne zestawienia, należy wskazać, iż redakcje o zasięgu ogólnokrajowym istotnie częściej niż środki masowego przekazu, które mają zasięg regionalny, publikowały materiały odnoszące się do emerytur (9,3 proc. vs 2,6 proc.) oraz RDS jako instytucji (17,1 proc. vs 7,9 proc.). Z kolei w mediach o zasięgu regionalnym istotnie częściej niż w tych o zasięgu ogólnokrajowym zamieszczano treści dotyczące nowych postulatów rządu (21,1 proc. vs 14,5 proc.) oraz innych tematów (26,3 proc. vs 7,8 proc.).

Tabela 4.16. Analiza krzyżowa zakresu materiału względem sentymentu zweryfikowanego

Zakres materiału	Sentyment zweryfikowany					
	negatywny		neutralny		pozytywny	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Główny	17	12,7	47	7,3	44	27,3
Wzmianka	117	87,3	597	92,7	117	72,7
Ogółem	134	100,0	644	100,0	161	100,0

Chi-kwadrat = 95,364, V Kramera = 0,225, p = 0,000

Źródło: opracowanie własne.

Rada jako temat główny artykułu istotnie częściej występowała w publikacjach z sentymentem zweryfikowanym jako pozytywny (27,3 proc.) w porównaniu z 7,3 proc. w materiałach o wydźwięku neutralnym oraz 12,7 proc. w tekstach o wydźwięku negatywnym. Z kolei wzmianki istotnie częściej występowały w publikacjach z sentymentem zweryfikowanym jako neutralny (92,7 proc.) względem 87,3 proc. w artykułach o wydźwięku negatywnym oraz 72,7 proc. w tych, których wydźwięk oceniono jako pozytywny.

Powyższe analizy pozwalają na sformułowanie szeregu wniosków. Ponad dwie trzecie materiałów, które zostały zweryfikowane jako neutralne, przy jednoczesnej niewielkiej przewadze ocen pozytywnych nad negatywnymi, oraz 88,5 proc. publikacji, w których RDS jako instytucja jest tylko wzmiankowana, wskazuje na jej niewielką skalę aktywności własnej. Rada nie wyznacza agendy medialnej w odniesieniu do instytucjonalnego dialogu społecznego w Polsce. Występuje jedynie jako instytucja tła, niesamodzielna, przywoływana z powodów proceduralnych lub ze względu na aktywność i cytowania poszczególnych organizacji wchodzących w jej skład.

Powyższe przekonanie potwierdza także analiza kategorii tematycznych. Zdecydowanie najczęściej występujący kontekst tematyczny dotyczy strajków oraz protestów. Na drugim miejscu znalazły się materiały o RDS jako instytucji wynikające z istoty jej pracy: artykuły o ustawie i jej nowelizacjach, informacje o zmianach personalnych w składzie Rady, o organizacjach, których przedstawiciele w niej zasiadają, o procedowaniu poszczególnych projektów lub planowanych posiedzeniach. Trzecią pozycję zajmują nowe postulaty rządu, co z jednej strony potwierdza reaktywny charakter funkcjonowania RDS, z drugiej strony – wskazuje na potencjał instytucji w zakresie zajmowania się kryzysami społeczno-gospodarczymi. W sytuacjach konfliktów społecznych na dużą skalę stosunkowo szybko angażowana jest w nie Rada jako platforma do łagodzenia napięć. W tej kategorii tematycznej oceny negatywne przeważają jednak nad pozytywnymi (26,9 proc. vs 18,6 proc.), co wskazuje na ograniczoną sprawczość przypisywaną RDS przez media.

Potencjał komunikacyjny Rady widoczny jest w kategoriach tematycznych odnoszących się do prac RDS i jej planów, a także rynku pracy, gdzie oceny pozytywne przewyższają negatywne. Wskazuje na niego również fakt, że materiały, których Rada była tematem głównym, częściej oceniano jako pozytywne. Z kolei wzmianki aż w 92,7 proc. ocenianie były jako neutralne. Uzasadnione będzie zatem twierdzenie, że im większa aktywność komunikacyjna oraz skierowanie uwagi mediów na podmiotową realizację planów RDS, tym większe prawdopodobieństwo, że w mediach pojawią się materiały o pozytywnym wydźwięku.

Mała liczba publikacji (5,9 proc.) zawiera frazy związane z nadrzędnymi celami ustawowymi działania RDS. Zaryzykować można zatem twierdzenie, że w komunikacji wobec mediów Rada w niewielkim stopniu odwołuje się do celów ustawowych, do jakich została powołana, lub – wskutek pasywnej polityki informacyjnej – tak formułowane cele nie są atrakcyjne dla środków masowego przekazu.

Analiza źródeł pochodzenia informacji potwierdza istnienie silnej mediatyzacji w paradygmacie media a zmiana społeczna (podrozdział 3.1.3). Aż 77,2 proc. badanych materiałów pochodzi z internetu, periodyczne media opiniotwórcze, za które powszechnie wciąż uważa się tygodniki, stanowią jedynie 1,8 proc. Portale były też w 70,9 proc. źródłem neutralnych informacji o RDS. Dzienniki i tygodniki w większym stopniu wykazywały się krytycznymi lub pozytywnymi komentarzami wobec Rady. Informacje o strajkach i protestach przekazywano przede wszystkim przez portale internetowe, choć o pracach RDS nieznacznie częściej informowała prasa. To samo dotyczy trzeciej w kolejności kategorii – nowych postulatów rządu. Można zaryzykować twierdzenie, że o problemach wywołujących mniej emocji, a więcej refleksji, częściej informuje prasa, o czym świadczyć mogą wyniki dotyczące problematyki rynku pracy (20,1 proc. w prasie vs 8,8 proc. na portalach internetowych). Warto również zaznaczyć, że o RDS częściej pisały tygodniki niż dzienniki. Z perspektywy mediów Rada jest instytucją centralną, na co wskazuje fakt, że o jej pracach w 96 proc. informują media ogólnopolskie, a jedynie w 4 proc. media regionalne.

4.3. Analiza reputacji medialnej

Badanie reputacji medialnej wykonano także w oparciu o panel badawczy grupy TOP 50 MEDIÓW. Poniżej przedstawiono wyniki badań ilościowych i jakościowych przeprowadzonych zgodnie z metodologią wyjaśnioną na początku niniejszego rozdziału. Zawierają one analizy częstości oraz tabele krzyżowe. Indeks ogólny reputacji zbadano na podstawie sentymentu zweryfikowanego.

Tabela 4.17. Dane dotyczące indeksu reputacji i sentymentu zweryfikowanego

		N	Proc.
Indeks ogólny reputacji		27	2,8
Sentyment zweryfikowany	Negatywny	134	45,4
	Pozytywny	161	54,6

Źródło: opracowanie własne.

Ogólny indeks reputacji, który stanowi różnicę publikacji o sentymencie pozytywnym i negatywnym, wynosi 2,8 proc. Wyodrębniono też dwa główne rodzaje reputacji – funkcjonalną i społeczną. W ich klasyfikacji nie korzystano z rozwiązań automatycznych.

Tabela 4.18. Dane dotyczące reputacji funkcjonalnej i społecznej

Rodzaje reputacji	N	Proc.
Funkcjonalna	289	98
Społeczna	6	2
Ogółem	295*	100,0

* W jednym przypadku nie można przyporządkować reputacji do materiału.

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość publikacji została zakwalifikowana do kategorii reputacja funkcjonalna (98 proc.). Zaledwie 2 proc. stanowiły pozostałe materiały, które przyporządkowano do kategorii reputacja społeczna. Oznacza to, że aż 98 proc. materiałów zawierało informacje dotyczące standardowych funkcji, do jakich powołana została RDS, w tym prac nad projektami, konsultacji, mediacji, a także zmian personalnych oraz struktury organizacyjnej i przeznaczenia Rady. Jedynie w 2 proc. publikacji zakwalifikowanych do reputacji społecznej sygnalizowano tematy społeczne o szczególnej wadze, wykraczające poza podstawowy zakres prac RDS, uwzględniające aspekty normatywne i aksjologiczne.

Zdecydowanej większości artykułów nie przyporządkowano reputacji emocjonalnej (97,6 proc.). Przypisano ją jedynie 2,4 proc. materiałów, na co wskazuje zestawienie (tabela 4.19).

Tabela 4.19. Dane dotyczące reputacji emocjonalnej

Reputacja emocjonalna	N	Proc.
Nie	288	97,6
Tak	7	2,4
Ogółem	295	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Reputacja emocjonalna (ekspresywna), wskazana w 2,4 proc. publikacji, pokazuje treści nacechowane emocjonalnością w języku lub formie przekazu (np. w badaniu uwzględniano też stosowanie wykrzykników).

Zgodnie z metodologią kategorię reputacji emocjonalnej przyporządkowano do dwóch pozostałych – funkcjonalnej i społecznej (tabela 4.20).

Tabela 4.20. Reputacja emocjonalna a reputacje funkcjonalna i społeczna

Reputacja	N	Proc.
Funkcjonalna i emocjonalna	5	1,7
Funkcjonalna i nieemocjonalna	284	96,3
Społeczna i emocjonalna	2	0,7
Społeczna i nieemocjonalna	4	1,4
Ogółem	295*	100,0**

* W jednym przypadku nie można przyporządkować reputacji do materiału.

** Dane podane w zaokrągleniu, dlatego nie sumują się do 100 proc.

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowanej większości publikacji przypisano samą reputację funkcjonalną (96,3 proc.). Reputację funkcjonalną i emocjonalną odnotowano w 1,7 proc. materiałów. Pozostałe materiały zostały przyporządkowane wyłącznie do reputacji społecznej (1,4 proc.) oraz do reputacji społecznej i emocjonalnej (0,7 proc.).

Przeprowadzono także analizę nacechowania reputacji RDS, w której uwzględniono – w odróżnieniu od poprzednich wyliczeń – oceny pozytywne i negatywne przyporządkowane wyłącznie Radzie, a nie publikacjom. Założono, że o ile uogólniony sentyment związany jest z całym artykułem, o tyle uchwycenie stosunku do samej RDS wymaga precyzyjniejszego wskazania.

Tabela 4.21. Nacechowanie reputacji RDS

Nacechowanie reputacji RDS	N	Proc.
Emocjonalna negatywna funkcjonalna	14	66,7
Emocjonalna negatywna społeczna	4	19,0
Emocjonalna pozytywna funkcjonalna	2	9,5
Ogółem	20	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Bardzo niewielka liczba publikacji (20), które weszły do panelu badawczego, nie pozwala sformułować wiążących wniosków. Niemniej w kategorii reputacji funkcjonalnej, która domi-

nuje, 14 publikacji (66,7 proc.) ocenionych zostało jako wyrażające emocje negatywne wobec instytucji. W kategorii reputacji funkcjonalnej odnotowano jedynie dwa artykuły nacechowane pozytywnie. Reputacji społecznej towarzyszyły wyłącznie emocje negatywnie (4 artykuły).

W tabeli 4.22. zestawiono krzyżowo poszczególne kategorie reputacji względem zweryfikowanego sentymentu.

Tabela 4.22. Analiza krzyżowa kategorii reputacji względem zweryfikowanego sentymentu

Sentyment zweryfikowany	**Kategorie reputacji**							
	funkcjonalna emocjonalna		**funkcjonalna nieemocjonalna**		**społeczna emocjonalna**		**społeczna nieemocjonalna**	
	N	**Proc.**	**N**	**Proc.**	**N**	**Proc.**	**N**	**Proc.**
Negatywny	3	60	129	45,4	1	50	1	25,0
Pozytywny	2	40	155	54,6	1	50	3	75,0

Chi-kwadrat = 1,118, V Kramera = 0,062, p = 0,773 → test nieistotny statystycznie

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe zestawienie ze względu na brak istotności statystycznej nie pozwala na sformułowanie daleko idących wniosków, niemniej analizując częstości, warto zauważyć, że ponad połowa publikacji oceniona została jako spełniająca kryteria reputacji funkcjonalnej nieemocjonalnej, a jednocześnie cechuje się pozytywnym sentymentem. W tym segmencie mieści się najliczniejszy zbiór publikacji (155 artykułów), natomiast negatywny sentyment przypisano 129 tekstom funkcjonalnym nieemocjonalnym. Pozostałe kategorie odnotowały wskaźniki śladowe: funkcjonalna emocjonalna łącznie 5 artykułów, społeczna emocjonalna – 2, społeczna nieemocjonalna – 4.

Brak istotności statystycznej i śladowe liczby publikacji w niektórych kategoriach nie pozwalają wyciągać daleko idących wniosków i skłaniają do traktowania ich wyłącznie pomocniczo w odniesieniu do modelu zapożyczonego od Eiseneggera i Imhofa. Bez wątpienia próba sformułowania wiążących zaleceń w zakresie reputacji medialnej wymaga pogłębionych badań. Na podstawie dokonanej analizy można jednak sformułować kilka wniosków. Niewielka przewaga reputacji pozytywnej nad negatywną może wskazywać na potencjał RDS w systemie politycznym przypisywany jej przez media oraz cytowanych w artykułach aktorów życia publicznego. Jest to tym bardziej zauważalne, kiedy uwzględnimy małą intensywność komunikacji medialnej prowadzonej przez Radę, a ponadto uzasadnia twierdzenie, że RDS posiada podstawową legitymizację medialną.

Mała skala reputacji społecznej (2 proc.) może wskazywać na bardzo niski rezerwuar zaufania. 98 proc. materiałów wchodzących w skale oceny reputacji funkcjonalnej informuje o podnoszeniu przez media tematów z zakresu podstawowego przeznaczenia Rady, a więc prac nad ustawami, procedurami, konsultacji, opisów związanych z jej organizacją i strukturą. Większość emocjonalnych opisów dotyczących RDS zakwalifikowana została do kategorii reputacji funkcjonalnej i ma charakter negatywny, co wskazuje na emocjonalnie krytyczne oceny opisujące efektywność działania Rady, jednak niewielka liczba publikacji wchodzących do ostatecznej oceny reputacji emocjonalnej nie pozwala sformułować jednoznacznych ocen.

Paradoksalnie dodatni indeks ogólny reputacji może wynikać z natury Rady, która składa się przecież ze zróżnicowanej reprezentacji stron społecznych oraz rządu, a dodatkowo mimo że jej rotacyjny przewodniczący pełni rolę głównego komunikatora, uwaga mediów i opinii publicznej nie koncentruje się na jego osobowości. Eisenegger i Imhof wykazują, że silne skoncentrowanie uwagi na liderze znacząco utrudnia budowanie spójnej i stabilnej reputacji medialnej, a ponadto jest wskaźnikiem kryzysu i zagrożeniem dla reputacji instytucji jako takiej[6]. Nie bez znaczenia jest również potencjał komunikacyjny organizacji, która z natury rzeczy posiada wyraźnie zdywersyfikowaną reprezentację, podkreślanie wartości różnorodności i kolegialne przywództwo, co wydaje się być istotą instytucji dialogu społecznego.

4.4. Analiza modelu komunikacji medialnej RDS

4.4.1. Organizacyjne aspekty zarządzania komunikacją medialną RDS

Szerzej podstawy funkcjonowania Rady opisano w podrozdziale 2.6. Przypomnijmy jednak najważniejsze z punktu widzenia poruszanych tutaj kwestii informacje. Formalne ramy komunikacyjnych aspektów działania RDS opierają się na dwóch głównych dokumentach, którymi są:

- ustawa z dnia 24 lipca 2015 roku o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego;
- uchwała nr 5 Rady Dialogu Społecznego z dnia 14 grudnia 2015 roku w sprawie regulaminu Rady Dialogu Społecznego i Biura Rady Dialogu Społecznego.

[6] M. Eisenegger, K. Imhof, *The true, the good and the beautiful…*, *op.cit*., s. 142.

Według przywołanej ustawy (art. 27, 31 i 32) przewodniczący Rady reprezentuje ją w kontaktach zewnętrznych. Wraz z wiceprzewodniczącymi zlecać może wszelkiego rodzaju ekspertyzy, badania, raporty, organizowanie konferencji, spotkań, zjazdów i szkoleń, których celem jest promocja dialogu społecznego. W każdym roku przedstawia ponadto w Sejmie sprawozdanie z działalności Rady za dany okres[7]. Artykuł 38 do obsługi organizacyjnej, technicznej, kancelaryjno-biurowej wskazuje Biuro RDS, którego pracami kieruje dyrektor[8]. Dalsze ramy wyznaczane są przez Regulamin RDS, który zobowiązuje Biuro do następujących aktywności:

- bieżące prowadzenie strony internetowej;
- publiczne udostępnianie porozumień stron Rady w sieci;
- przygotowywanie i udostępnianie środkom masowego przekazu komunikatów RDS i zamieszczanie ich na stronie internetowej;
- przygotowywanie oraz zlecanie analiz i ekspertyz związanych z zakresem działalności RDS;
- przygotowywanie wszelkich publikacji dotyczących dialogu społecznego oraz Rady[9].

W konsekwencji tych zapisów Biuro RDS zarządza witryną internetową znajdującą się pod adresem www.rds.gov.pl. Zespół liczy 4–5 osób wraz z obsługą księgową. Jest częścią Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog" im. Andrzeja Bączkowskiego – odrębnej państwowej jednostki budżetowej, która odpowiada również za portal www.cpsdialog.gov.pl, gdzie publikowane są informacje odnoszące się do bieżących prac RDS oraz konferencji i szkoleń organizowanych przez Centrum, a także materiały eksperckie.

RDS nie posiada dokumentów odnoszących się odrębnie do polityki informacyjnej i regulujących procedury, strukturę zarządzania komunikacją lub model pracy w sytuacjach kryzysowych. Praktyka funkcjonowania wskazuje, iż większość inicjatyw komunikacyjnych wynika z zaangażowania przewodniczącego wspieranego przez zaplecze organizacji, którą reprezentuje w Radzie. Męcina zwraca uwagę na ważną rolę, jaką odgrywają niepisane zasady i praktyki działania wypracowane przez uczestniczki i uczestników prac RDS[10]. Wszelkie skoordynowane i istotne decyzje, także odnoszące się do aspektów komunikacyjnych, podejmowane są przez prezydium. W bieżącym wypracowywaniu stanowisk zewnętrznych kluczową rolę odgrywają sekretarze organizacji, którzy odpowiadają za uzgadnianie propozycji treści stanowisk przekazy-

[7] Ustawa z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego, Dz.U. z 2015 r., poz. 1240.
[8] *Ibidem*.
[9] Uchwala nr 5 Rady Dialogu Społecznego z dnia 14 grudnia 2015 r. w sprawie regulaminu rady Dialogu Społecznego i Biura Rady Dialogu Społecznego, http://www.dialog.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/n.krasuska/Uchwaly%20RDS/Uchwala%20nr%205.pdf (data dostępu: 23.07.2020).
[10] *Ibidem*.

wanych mediom i zamieszczanych na stronie internetowej. W sytuacjach kryzysowych, głównie odnoszących się do spraw pracowniczych i relacji pracodawca–związki zawodowe, dotyczących organizacji wchodzących w skład RDS, w trybie szybkim sprawa przekazywana jest danemu zespołowi i komunikowanie następuje dopiero po jej rozstrzygnięciu. W wywiadach IDI przeprowadzonych z ekspertami potwierdzono brak istnienia stałego mechanizmu otrzymywania bieżących raportów medialnych (tzw. prasówka), analiz i opracowań szczegółowych informujących o medialnym odbiorze problemów podejmowanych przez RDS i traktujących tego rodzaju źródła jako istotne. Według rozmówców nie praktykuje się również szkoleń komunikacyjnych lub odnoszących się do szeroko pojętej rzeczywistości funkcjonowania współczesnych mediów. Jako główny powód tego stanu rzeczy podawane było niedostateczne finansowanie oraz brak właściwych zasobów ludzkich. Z tego samego powodu w trakcie rocznej kadencji każdy przewodniczący wspierany jest przez biuro instytucji, którą reprezentuje w Radzie.

Aktywną rolę w zakresie komunikacji pełni Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, który odpowiada za szeroko pojęty dialog społeczny. Na bieżąco zarządza on witryną internetową www.dialog.gov.pl, gdzie zamieszczane są aktualne komunikaty RDS oraz zasoby informacyjne o historii instytucjonalnego dialogu społecznego z odniesieniami do innych stron.

Poza istnieniem Biura Rady oraz prowadzeniem odrębnych stron internetowych przez CPS i MRPiPS, a także rotacyjnym wsparciem komunikacyjnym osadzonym w poszczególnych organizacjach związanych z kolejnymi przewodniczącymi nie stwierdzono funkcjonowania systemowego zaplecza RDS, które wskazywałoby na traktowanie sfery komunikacji publicznej w jej medialnym wymiarze jako rozbudowanej kompetencji, a więc między innymi zdolności do:

- zdobywania dostępu do mediów i świadomego budowania relacji;
- formułowania przekazów w zróżnicowanych formatach technologicznych;
- sprawnego zarządzania sytuacjami kryzysowymi;
- zintegrowanego zarządzania mediami własnymi;
- kreowania własnej agendy (*agenda-setting*) komunikacyjnej;
- traktowania sfery medialnej jako źródła wiedzy diagnostycznej przydatnej w procesie podejmowania decyzji oraz wyboru właściwych publiczności działań komunikacyjnych instytucji;
- traktowania sfery medialnej jako źródła oceny reputacji i przestrzeni do oceny własnej efektywności;
- traktowania dziennikarzy jako interesariuszy pierwszego stopnia.

Uwzględniając kwestie formalne oraz praktykę funkcjonowania, schemat organizacyjny zarządzania komunikacją w RDS i jego głównych aktorów przedstawić można w sposób zaprezentowany na rycinie 4.2.

Rycina 4.2. Podstawowy schemat zarządzania komunikacją w RDS i jego główni aktorzy
Źródło: opracowanie własne na podstawie: przeprowadzonych badań i analiz.

Podsumowując, głównym komunikatorem RDS jest rotacyjny, powoływany na roczną kadencję przewodniczący. W przygotowaniach merytorycznych oraz bieżącym kierowaniu Radą i komunikacją istotną rolę odgrywa prezydium. Sekretarze dbają o przepływ informacji z poszczególnych organizacji i formułowanie stanowisk. Zaplecze organizacyjne, eksperckie i informacyjne sprawują faktycznie dwie instytucje: Biuro Rady i biuro instytucji, z której wywodzi się przewodniczący danej kadencji. Aktywną rolę komunikacyjną, wspierającą RDS, pełnią CPS, w którego strukturach mieści się Biuro Rady, oraz Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego MRPiPS. Obydwa te podmioty na bieżąco zarządzają odrębnymi witrynami internetowymi i promują instytucjonalny dialog społeczny. Ze względu na ich

wspierający charakter na rycinie 4.2 relacje z Biurem RDS oznaczone zostały linią przerywaną. W sytuacji, kiedy Radzie przewodniczy przedstawiciel rządu, MRPiPS wchodzi w rolę bezpośredniego zaplecza komunikacyjnego RDS. Zakres obowiązków Rady w poszczególnych kadencjach uwarunkowany jest zasobami, jakie posiada organizacja, z której wywodzi się aktualny przewodniczący.

4.4.2. Praktyczne aspekty kompetencji komunikacyjnych RDS – studium przypadku

Przy niewielkiej liczbie procedur odnoszących się do zarządzania komunikacją RDS przedmiotem analizy w ramach projektu badawczego realizowanego na potrzeby niniejszej rozprawy doktorskiej było odnalezienie konkretnych przykładów działań w sytuacjach dających podstawę do oceny optymalnie szerokiego wachlarza kompetencji komunikacyjnych RDS oraz ukazanie istnienia potencjału i dobrych praktyk sygnalizowanych w wywiadach IDI przez kluczowych interesariuszy. Przeanalizowano sprawozdania roczne Rady, zwracając szczególną uwagę na podejście do aspektów komunikacji medialnej. Za pomocą wywiadów IDI oraz analizy mediów i witryn internetowych RDS sprawdzono istnienie systemowych form współpracy Rady z przedstawicielami środków masowego przekazu, think tankami, a także organizacjami pozarządowymi w postaci partnerstw, ekspertyz i innych aktywności skoncentrowanych na realizacji celów ustawowych instytucji. Ze względu na niewielką aktywność komunikacyjną RDS oraz ubogie doświadczenia współpracy z innymi podmiotami za niezbędną dla zbadania kompetencji komunikacyjnych uznano analizę studium przypadku, jakim było doświadczenie strajku nauczycieli w okresie kwiecień–lipiec 2019 roku.

Z analizy sprawozdań rocznych Rady wynika, że najpopularniejszą metodą aktywnej komunikacji medialnej jest organizacja konferencji i briefingów prasowych. W sprawozdaniu za 2016 rok nie ma informacji na ten temat. W pozostałych latach ich liczba rysuje się następująco: 2017 rok – 7[11], 2018 rok – 5[12], 2019 rok – 12[13]. Z analizy dokumentów oraz informacji dostępnych w publikatorach RDS, potwierdzonej wywiadami IDI prowadzonymi z uczestnikami prac Rady, wynika, iż nie istnieje żaden mechanizm partnerstw z mediami oraz ośrodkami eksperckimi (think tank) lub organizacjami pozarządowymi, który ma na celu promocję wartości i celów instytucjonalnego dialogu społecznego. Wyjątkiem od tej reguły był program publicy-

[11] *Sprawozdanie z działalności Rady Dialogu Społecznego za 2017 rok*, Rada Dialogu Społecznego, maj 2018, s. 35.
[12] *Sprawozdanie z działalności Rady Dialogu Społecznego za 2018 rok*, Rada Dialogu Społecznego, maj 2019, s. 73.
[13] *Sprawozdanie z działalności Rady Dialogu Społecznego za 2019 rok*, Rada Dialogu Społecznego, maj 2020, s. 79.

styczny „Debata trójstronna” emitowany do 2016 roku w TVP Info w każdą sobotę. Zapraszano do niego przedstawicieli wszystkich stron RDS[14].

Podstawowym kryterium wyboru studium przypadku była szczytowa liczba publikacji w latach 2015–2019 (rycina 4.3), w których pojawiała się RDS, oraz kontekst sytuacji kryzysowej dający możliwość dokonania analizy potencjału kompetencji w okresie najtrudniejszych i najbardziej wyrazistych doświadczeń. Strajk nauczycielski w 2019 roku był także największą akcją protestacyjną w oświacie od 1993 roku, co wskazuje na jego złożoność, zaangażowanie wszystkich kluczowych interesariuszy oraz obiektywnie dużą wagę dla państwa i jego instytucji[15].

Rycina 4.3. Trend publikacji w latach 2015–2019, w których pojawiała się Rada Dialogu Społecznego

Źródło: Press-Service Monitoring Mediów 2019 (materiały własne).

Strajk nauczycieli rozpoczął się 8 kwietnia 2019 roku i prowadzony był przez najliczniejszą nauczycielską organizację związkową – należący do OPZZ Związek Nauczycielstwa Polskiego – oraz reprezentujące innych pracowników oświaty – Forum Związków Zawodowych. Obydwie centrale reprezentowane są w RDS. Rotacyjna kadencja przypadła wtedy stronie związkowej – Radzie przewodniczyła Dorota Gardias, szefowa FZZ. Liderem strajku został

[14] https://www.tvp.info/14661365/debata-trojstronna?page=1 (data dostępu: 5.01.2020).
[15] P. Czernich, *Zamknięte szkoły, odwołane matury. Jak wyglądał ostatni wielki strajk nauczycieli?*, https://wiadomosci.onet.pl/kraj/strajk-nauczycieli-1993-jak-wygladal-protest-26-lat-temu/ezgbwp7 (data dostępu: 5.01.2020).

Sławomir Broniarz, przewodniczący ZNP i członek RDS. Całą sytuację strajkową podzielić należy na trzy etapy:

- etap I: spór zbiorowy, nieudane mediacje i przeprowadzenie referendum strajkowego;
- etap II: strajk między 8 a 25 kwietnia, czyli w okresie egzaminów gimnazjalnych oraz egzaminów ośmioklasistów, w którym uczestniczyło około dwóch trzecich placówek publicznych;
- etap III: spór publiczny i zapowiedź wznowienia strajku 1 września.

Najważniejszymi postulatami strajkujących były:

- podwyżka na poziomie 1000 zł dla wszystkich funkcji pedagogicznych,
- zmiana w systemie oceniania pracy nauczycieli,
- zwiększone nakłady na oświatę,
- zmiana ścieżki awansu zawodowego,
- odwołanie minister edukacji Anny Zalewskiej odpowiedzialnej za reformę oświaty[16].

Od samego początku RDS zaangażowana została w działania związane ze strajkiem. W dużej mierze wynikało to z faktu naturalnego łączenia ról związkowych oraz zasiadania w RDS przed dwójkę z przedstawicieli kluczowych organizacji związkowych. Strajk stał się tematem pracy Rady i jej poszczególnych zespołów oraz miejscem poszukiwania kompromisu.

Tuż przed rozpoczęciem strajku generalnego doszło do podpisania przez rząd porozumienia z oświatową „Solidarnością". Uczyniono z tego wydarzenie medialne[17], aby pokazać sukces negocjacyjny rządu[18]. Było to jednak również zagrożenie dla reputacji RDS, która – zaangażowana przecież w próbę szukania porozumienia – wydawała się tą sytuacją zaskoczona. We wcześniejszych rozmowach uczestniczyły wszystkie organizacje związkowe. Nagłe odstąpienie od nich NSZZ „Solidarność" odebrane zostało jako bardzo kontrowersyjne, także wśród przedstawicieli oświaty w samym Związku[19]. W swoich wypowiedziach Gardias tłumaczyła, że porozumienie podpisane zostało poza RDS, a ona sama nie zna jego treści i nie była proszona o odniesienie się do dokumentu: „Poprosiłam obie strony o przygotowanie stanowisk na piśmie. Strona rządowa powiedziała, że na piśmie nie da swojego stanowiska i odniesienia się

[16] R. Badowski, *Duża podwyżka to nie jest. Oto pięć rzeczy, których nauczyciele żądają od rządu*, https://natemat.pl/267415,postulaty-znp-2019-o-co-walcza-nauczyciele (data dostępu: 8.01.2021).
[17] P. Szaniawski, Czy *porozumienie rządu i oświatowej „Solidarności" to sukces*, https://www.rp.pl/Spoleczenstwo/190419720-Czy-porozumienie-rzadu-i-oswiatowej-Solidarnosci-to-sukces.html (data dostępu: 8.01.2021).
[18] *Porozumienie rządu z Solidarnością*, https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/porozumienie-rzadu-z-solidarnoscia (data dostępu: 8.01.2021).
[19] D. Sitnicka, *Strajk nauczycieli. Związki rozkładają podwyżkę na 2 raty 15 proc. Rząd chce to policzyć. Prawda czy blef?*, https://oko.press/strajk-nauczycieli-zwiazki-rozkladaja-podwyzke-na-2-raty-15-proc-rzad-chce-to-policzyc-naprawde/ (data dostępu: 8.01.2021).

do propozycji związkowców”[20]. W wywiadach przewodnicząca zapewniała o gotowości Rady do prowadzenia dalszych rozmów ze stroną rządową[21]. W jej wypowiedziach widoczna była troska o rozdział ról, szczególnie ważny ze względu na zaangażowanie w akcję protestacyjną organizacji wchodzących w skład FZZ. W jednej z rozmów wyjaśnia tę kwestię w następujący sposób: „Jestem Przewodniczącą Rady Dialogu Społecznego i muszę zachować maksymalny obiektywizm w ocenie sytuacji. Pozycję i postulaty Forum Związków Zawodowych prezentuje Sławomir Witkowicz, przewodniczący Wolnego Związku [Zawodowego] »Solidarność – Oświata«. Między nim a Sławomirem Broniarzem nie ma żadnych rozbieżności. Wracając do pytania, NSZZ »Solidarność« jest gotowa do porozumienia. »S« ma prawo – jak każda centrala związkowa – do podejmowania autonomicznych decyzji. Natomiast z punktu widzenia negocjacji i interesu strony związkowej uważam, że korzystniejszym rozwiązaniem byłoby wspólne stanowisko wszystkich trzech reprezentatywnych central związkowych”[22].

W trakcie trwania strajku Ministerstwo Edukacji Narodowej zorganizowało na Stadionie Narodowym obrady okrągłego stołu pod przewodnictwem premiera Mateusza Morawieckiego, które zakończyły się silną krytyką organizatorów strajku i zarzutami o manipulowanie przekazem przez rządzących[23]. Retoryka dialogu i odwoływanie się do argumentu o jego instrumentalizacji wykorzystywane byłe zarówno przez strajkujących, jak i rząd. Michał Dworczyk, szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, w taki sposób komentował wahania związków do wzięcia udziału w strajku: „należy postawić zasadnicze pytanie, w jaki inny sposób niż poprzez dialog można wypracować porozumienie, które będzie satysfakcjonujące zarówno dla nauczycieli, jak i możliwe do udźwignięcia przez budżet […] oczywiście decyzję muszą podjąć sami związkowcy – czy im zależy na dialogu, czy też nie są zainteresowani rozmową, słuchaniem i dyskusją, tylko chcą konfrontacji”[24].

Przedstawiciele RDS podkreślali, że to właśnie ta instytucja skupiająca stronę społeczną posiada właściwy mandat do organizacji okrągłego stołu do spraw oświaty. W apelu wystoso-

---

[20] Tokfm.pl, *Strajk nauczycieli. Dorota Gardias: Porozumienie rządu z Solidarnością? Nie widziałam, nie czytałam*, https://www.tokfm.pl/Tokfm/7,103085,24627319,strajk-nauczycieli-dorota-gardias-porozumienie-rzadu-z--solidarnoscia.html (data dostępu: 8.01.2021).

[21] *Ibidem*.

[22] R. Kowalski, *Przewodnicząca Rady Dialogu Społecznego o negocjacjach: Za mało, żeby się porozumieć*, https://oko.press/przewodniczaca-rady-dialogu-spolecznego-o-negocjacjach-za-malo-zeby-sie-porozumiec/ (data dostępu: 8.01.2021).

[23] Redakcja, *„Okrągły stół” w sprawie oświaty na Stadionie Narodowym*, https://gazetagazeta.com/2019/04/okragly-stol-w-sprawie-oswiaty-na-stadionie-narodowym/ (data dostępu: 8.01.2021).

[24] *ZNP i FZZ: Nie weźmiemy udziału w obradach „okrągłego stołu” o oświacie. Dworczyk: Decyzja jest zaskakująca*, https://edukacja.dziennik.pl/aktualnosci/artykuly/596332,strajk-nauczycieli-szkola-broniarz-zakonczenie-termin.html (data dostępu: 8.01.2021).

wanym do premiera i środków masowego przekazu, który został podpisany przez wszystkie organizacje pracodawców i dwie z trzech central związkowych, czytamy: „Doprowadzono do sytuacji, w której zamiast poważnej, merytorycznej rozmowy na temat postulatów środowiska nauczycielskiego organizuje się debatę o charakterze stadionowym. Taka formuła dyskusji w żaden sposób nie wpłynie na rozwiązanie problemów oświaty. […] Zwracamy szczególną uwagę, że to Rada Dialogu Społecznego jest właściwym miejscem do prowadzenia tego typu dyskusji. […] Dostrzegamy otwartość strony związkowej na dalsze negocjacje i tego samego oczekujemy od przedstawicieli rządu”[25].

Do propozycji okrągłego stołu edukacyjnego powrócono 1 lipca 2019 roku. RDS przyjęła wtedy uchwałę nr 81 strony pracowników i strony pracodawców w sprawie przedłużającego się kryzysu społecznego w związku z sytuacją w oświacie, która zawierała wyjaśnienie i gotowość Rady do zażegnania jednego z najpoważniejszych kryzysów społecznych ostatnich lat oraz propozycję metody dochodzenia do porozumienia. W uzasadnieniu podjęcia działań przywołano między innymi następujące argumenty:

1. Strajk udowodnił niesprawność organów państwa i ich niezdolność w rozwiązywaniu szczególnie nabrzmiałych problemów społecznych.
2. Optymalną drogą prowadzącą do poszukiwania rozwiązań jest dialog prowadzony na forum powołanej do tego RDS, wykorzystujący jak najszerszą wiedzę i zaangażowanie jak najszerszego grona środowisk, organów, instytucji państwa i organizacji chcących włączyć się w dyskusję o przyszłości edukacji w Polsce. W szczególności dotyczy to: nauczycieli, zawodów niepedagogicznych w oświacie, rządu, instytucji eksperckich, organizacji pozarządowych, samorządów, związków zawodowych, przedsiębiorców i rodziców.
3. Przypomniano tradycję podobnych prac toczonych pod auspicjami prezydenta Lecha Kaczyńskiego, zaapelowano o to, aby patronat nad inicjatywą objął prezydent Andrzej Duda[26].

Uchwała informowała też o potrzebie zastosowania profesjonalnych metod prowadzenia dialogu opartych na instytucjonalnej reprezentacji szerokiego kręgu zainteresowanych, przyjęciu właściwych reguł i ich przestrzegania, niezbędności planowania oraz przygotowania harmonogramu prac. Integralną częścią dokumentu była także propozycji struktury merytorycznej uwzględniającej wpływ edukacji na następujące obszary: kapitał ludzki, kapitał społeczny, innowacje, kulturę, rozwój społeczno-gospodarczy.

---

[25] *RDS o edukacyjnym okrągłym stole*, https://znp.edu.pl/rds-o-edukacyjnym-okraglym-stole/ (data dostępu: 8.01.2021).
[26] Uchwała nr 81 strony pracowników i strony pracodawców Rady Dialogu Społecznego z dnia 1 lipca 2019 r. w sprawie przedłużającego się kryzysu społecznego w związku z sytuacją w oświacie, http://rds.gov.pl/rds_assets/uploads/2019/07/uchwala_nr_81.pdf (data dostępu: 8.01.2021).

Poza składem RDS do rozmów zaproszono również: Unię Metropolii Polskich, Związek Województw Rzeczypospolitej, Związek Miast Polskich, Związek Gmin Wiejskich RP, Unię Miasteczek Polskich. Do roli organizatorów zaplecza eksperckiego postulowano zaangażowanie Komitetu Nauk Pedagogicznych Polskiej Akademii Nauk oraz przedstawicieli organizacji pozarządowych. Jednym z punktów zaproponowanego planu ramowego było zaproszenie do dialogu przedstawicieli wszystkich sił politycznych polskiego parlamentu w celu uzyskania konsensusu na rzecz polskiej edukacji i zabezpieczenia jego trwałość w kolejnych kadencjach[27].

Uchwały nie podpisał NSZZ „Solidarność", wydając własne oświadczenie, w którym:

1. Podkreśla, iż waga sprawy dotyczy priorytetowych celów RDS (sprawa o dużym znaczeniu społecznym lub gospodarczym, której rozwiązanie jest istotne dla zachowania pokoju społecznego, rozwoju społeczno-gospodarczego i wzrostu dobrobytu, zwiększenia konkurencyjności polskiej gospodarki oraz spójności społecznej), a w takiej sytuacji wszelkie działania podejmowane powinny być w trybie trójstronnych porozumień.
2. Podważa legitymację formalnoprawną przewodniczącej RDS do podejmowania inicjatyw i samodzielnych decyzji oraz delegowania przez stronę społeczną uprawnień na rzecz przewodniczącej.
3. Uznaje uchwałę za organizacyjno-proceduralną, a nie merytoryczną, a więc wymagającą porozumienia trzech stron. Podważa również możliwość skierowania projektu uchwały do prac poszczególnych zespołów problemowych przez przewodniczącą z pominięciem prezydium[28].

Na samym końcu kadencji parlamentarnej do RDS dołączyła nowa organizacja – Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, który także zdystansował się od inicjatywy wyrażonej uchwałą, mówiąc o politycznych intencjach ZNP sprzyjającego opozycji[29].

Propozycja RDS nie została zrealizowana. Rząd nie spełnił również postulatów strajkujących, co wywołało poczucie porażki i zawodu po stronie strajkujących oraz chaos[30]. Michał Bilewicz, który realizował badania nauczycieli w trakcie strajku, zaznacza, że było to jedno z najgłębszych tożsamościowych doświadczeń tej grupy zawodowej. Z jednej strony nauczycielom towarzyszyło poczucie sensu i przekonanie o wadze tego, co robią, a z drugiej strony – odczuwali upokorzenie i lekceważenie[31].

---

[27] *Ibidem*.
[28] *Ibidem*.
[29] M. Nowacki, wywiad IDI, materiały własne.
[30] D. Ogrodzka, *Lekcje Oporu. O pracy nad spektaklem wokół strajku nauczycieli*, https://magazynkontakt.pl/lekcje-oporu-o-pracy-nad-spektaklem-wokol-strajku-nauczycieli/ (data dostępu: 8.01.2021).
[31] J. Karpiński, *Michał Bilewicz: Kwietniowy strajk był dla wielu nauczycieli powodem do dumy*, https://glos.pl/

Szybką i konstruktywną reakcję RDS w sytuacji kryzysowej docenia Męcina, który dużą część toczonych w omawianym czasie rozmów oraz komunikacji wokół nich nazywa „rzeczowymi". Jako czynnik osłabiający podaje fakt rezygnacji z dialogu w RDS oświatowej „Solidarności"[32]. Broniarz, lider ZNP, widzi dwa powody porażki: „brak woli rządu, żeby doprowadzić do jakiegokolwiek porozumienia społecznego, które miałoby w sobie większą wartość niż doraźne stłumienie strajku", oraz brak zrozumienia wszystkich uczestników prac RDS wobec wizji edukacji, która wykraczałaby poza lata 2019 i 2020[33].

Gardias w sprawozdaniu z działalności Rady tak podsumowała jej aktywność: „Rok 2019 można uznać za pierwszą poważną próbę dla formuły trójstronnego dialogu społecznego w Polsce. Radzie Dialogu Społecznego przyszło zmierzyć się z jednym z największych strajków w ostatnich latach. […] W tym trudnym okresie Rada Dialogu Społecznego stała się miejscem rozmów pomiędzy strajkującymi a przedstawicielami Rządu Rzeczypospolitej Polskiej. Jako Przewodnicząca tej ważnej instytucji podjęłam w tamtym okresie wszystkie możliwe kroki, aby doprowadzić do porozumienia. Niestety, strajk został jedynie zawieszony, a ogromna część problemów oświaty nierozwiązana"[34].

Podsumowując powyższy opis przypadku, można wskazać, że sytuacja ta spełniała kryteria zagrażającego reputacji kryzysu komunikacyjnego w rozumieniu Tworzydło: zewnętrznego (dotyczącego polityki oraz spraw uniwersalnych) i wewnętrznego (związanego z konfliktem i różnicami interesów w samej Radzie). Zgodnie z przypisaną rolą komunikacyjną przewodnicząca Gardias wykazywała się dużym zaangażowaniem, wyjaśniając w mediach specyfikę działania i cele, do jakich powołana jest RDS. Szybka reakcja i propozycja, aby Rada stała się miejscem dialogu i mediacji prowadzących do konstruktywnych rozwiązań, to bezpośrednia realizacja jej misji zapisanej w ustawie. W sytuacji zagrażającej reputacji RDS (kiedy rząd podpisał porozumienie z jedną organizacją związkową) w środkach masowego przekazu natychmiast pojawiło się stosowne wyjaśnienie. Wyraźnie zaznaczyła się strukturalna cecha instytucjonalnego dialogu, jaką jest wielogłos i wyłączenie się NSZZ „Solidarność" ze współpracy ze stroną społeczną, co znalazło swoje odzwierciedlenie w dyskursie medialnym. O ile z perspektywy czasu, jak wskazano wyżej, niektórzy przedstawiciele RDS upatrują w tym przyczyny porażki propozycji Rady, to jednak dzięki temu opinia publiczna zapoznała się z systemowymi propozycjami metod dojścia do porozumienia. Uznać należy, że stanowi-

michal-bilewicz-kwietniowy-strajk-byl-dla-wielu-nauczycieli-powodem-do-dumy (data dostępu: 8.01.2021).

[32] J. Męcina, wywiad IDI, materiały własne.

[33] S. Broniarz, wywiad IDI, materiały własne.

[34] *Sprawozdanie z działalności Rady Dialogu Społecznego za 2019 rok*, *op.cit.*, s. 3.

ska przedstawicieli dwóch stron – pracodawców i pracowników – wyjaśniły intencje i były komplementarne w aspekcie zaproponowanego mechanizmu prowadzenia dialogu na znacznie szerszą skalę niż dotychczas znane.

Otwarte prezentowanie w przestrzeni medialnej stanowiska większości partnerów społecznych oraz odrębnego głosu NSZZ „Solidarność" uznać można za działanie podkreślające wartość różnorodności i próbę transparentnego poszukiwania rozwiązań. Różnice widoczne były nie tylko w wypowiedziach do mediów i konferencjach prasowych, ale także w mediach własnych RDS (witrynach internetowych) jako integralna składowa różnorodności charakteryzującej Radę.

Pierwszy raz wyeksponowana została w przestrzeni medialnej propozycja znaczącego poszerzenia grona aktorów dialogu instytucjonalnego w celu rozwiązania palącego problemu społecznego. Na szczególną uwagę zasługuje fakt postrzegania zaplecza naukowego PAN oraz organizacji pozarządowych jako niezależnych zasobów eksperckich. To samo dotyczy propozycji włączenie do dialogu wszystkich liczących się organizacji samorządowych i sił politycznych.

Pomimo braku finalnego porozumienia w związku ze strajkiem ujawnił się pewien potencjał RDS jako ważnego komunikatora działającego w oparciu o cele wyższego rzędu przypisane Radzie w ustawie, ukazując otwarcie różnorodność i próbując kreować medialną agendę poprzez proponowanie nowatorskich mechanizmów. Z drugiej strony obserwowaliśmy konfrontacyjny styl rządu, częste używanie retoryki dialogu w celu eksponowania braku woli porozumienia ze strony protestujących oraz zabieg podpisania porozumienia tylko z jedną, znacząco mniejszą organizacją, czyli wszystko to, co podważało wiarygodność instytucjonalną RDS. Przyglądając się rządowemu dokumentowi programowemu *Zasady dialogu społecznego*, do którego odnosili się również interesariusze w wywiadach IDI jako do najpełniejszej wykładni rozumienia dialogu społecznego przez instytucje państwa, można mieć wątpliwości co do stosowania go w praktyce. Dokument ten zobowiązuje przedstawicieli rządu oraz administracji rządowej w kontaktach z partnerami społecznymi do „unikania wszelkich zachowań sugerujących, że działania organu i jego przedstawicieli uznają nadrzędność interesów określonego środowiska społeczno-zawodowego lub organizacji pozarządowej […] Szczególnie niewłaściwe jest wyraźne preferowanie w kontaktach i współpracy jakiejkolwiek konkretnej organizacji, a także »koncesjonowanie« dialogu społecznego"[35].

Poza opisanym studium przypadku trzeba jednak zwrócić uwagę na brak systemowej współpracy z mediami w postaci partnerstw, konkursów, projektów edukacyjnych mających

[35] *Zasady dialogu społecznego. Dokument programowy rządu przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 22 października 2002 r.*, s. 14, http://ofop.eu/sites/ofop.eu/files/biblioteka-pliki/zasady_dialogu_spolecznego_0.pdf (data dostępu: 18.07.2020).

na celu promocję wartości dialogu i celów RDS. Analiza sprawozdań rocznych wskazuje również na traktowanie komunikacji medialnej w sposób płytki. Jedyną regularną formą aktywności komunikacyjnej wskazywanej przez Radę od drugiego roku jej funkcjonowania były konferencje prasowe.

4.4.3. Analiza wybranych mediów własnych i powiązanych z RDS

Aby przeanalizować własne i powiązane z RDS media pod względem ilościowym oraz jakościowym:

- porównano Radę pod względem rodzajów mediów własnych, jakimi dysponuje, z 41 innymi instytucjami reprezentującymi administrację publiczną;
- przeprowadzono badanie stopnia informacyjności treści zamieszczanych w mediach własnych RDS z użyciem aplikacji Jasnopis;
- opisano charakter i konsekwencję zmian, jakie zaszły w funkcjonowaniu kwartalnika „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego" oraz miesięcznika „Dialog w Centrum i Regionach".

Odnosząc się do rodzaju mediów własnych używanych przez RDS, należy podkreślić, że najpopularniejsze z nich w środowisku administracji publicznej są aktywne konta na trzech portalach: Facebooku, Twitterze, YouTubie. Spośród 41 badanych urzędów centralnych jedynie cztery nie mają konta na Facebooku, dziewięć na Twitterze i 10 na YouTubie (tabela 3.9). Uznać zatem należy, iż posiadanie bardziej rozbudowanej infrastruktury mediów własnych, wychodzących poza administrowanie witryną internetową, należy do standardu funkcjonowania instytucji publicznych w przestrzeni medialnej. Na tym tle zarządzanie mediami przez RDS, która posiada wyłącznie tradycyjną stronę internetową (www.rds.gov.pl) oraz dwie inne strony informujące o pracach Rady prowadzone przez CPS i MRPiPS (www.cpsdialog.gov.pl i www.dialog.gov.pl), ocenić trzeba jako poniżej standardu i niezapewniające porównywalnego poziomu interakcji z otoczeniem zewnętrznym.

Badanie stopnia informacyjności treści zamieszczanych na trzech witrynach – www.rds.gov.pl, www.cpsdialog.gov.pl oraz www.dialog.gov.pl przeprowadzono przy użyciu programu Jasnopis.

Wyniki analizy wpisów dla poszczególnych stron uśredniono (rycina 4.4). Teksty bardziej rozbudowane dzielono na krótsze fragmenty, aby dla każdego z nich osobno uzyskać oceny, które następnie również uśredniano. Szczegółowe zestawienia badanych treści wraz z wynikiem stopnia ich informacyjności zaprezentowano w Załączniku 1.

Rycina 4.4. Średnia ocena przystępności i zrozumiałości treści zamieszczanych na stronie RDS oraz witrynach CPS i MRPiPS informujących o pracach Rady

Źródło: opracowanie własne.

W oparciu o skalę programu Jasnopis średnie wyniki wszystkich badanych stron internetowych (RDS – 6,3; CPS – 6,1; MRPiPS – 6,5) wskazują na klasę 6 na skali 1–7 i oznaczają, że teksty są trudne w odbiorze dla przeciętnego czytelnika. Do ich zrozumienia niezbędne jest posiadanie wyższego wykształcenia. W praktyce oznacza to, że treści dotyczące prac RDS pisane są językiem kancelaryjnym lub urzędowym, często przenoszą język legislacyjny do informacji o bieżących wydarzeniach. Bez wątpienia komunikaty tego rodzaju są mało atrakcyjne i trudne do zrozumienia dla przeciętnego odbiorcy. Wykonane tą samą metodą badania Michała Szczegielniaka pokazują, że używanie języka niezrozumiałego dla większości obywateli jest w urzędach publicznych zjawiskiem typowym[36]. Strony z treściami RDS należą jednak do grupy witryn instytucji posługujących się najtrudniejszymi w odbiorze treściami.

Ostatnim badanym w tej części środkiem masowego przekazu jest magazyn „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego". Jego wydawcą nie jest sama RDS. Kwartalnik wymieniany jest jednak przez niektórych interesariuszy w wywiadach IDI jako kojarzony z instytucjonalnym dialogiem społecznym w Polsce i od zawsze funkcjonujący w jego obrębie. Z tego względu za istotne uznano zbadanie charakteru zmian, jakie zaszły w latach 2015–2019 w zakresie zarządzania pismem.

Kwartalnik „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego" powstał w 2003 roku jako „Biuletyn Dialogu Społecznego", a jego właścicielem było ówczesne Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Od 2006 roku rolę wydawcy przejęło CPS, a w 2010 roku zmieniono nazwę na „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego". Redakcja posiadała procedurę recenzowania tekstów oraz radę naukową, w której zasiadali między innymi: dr Jan Czarzasty, prof. Kazimierz Frieske,

[36] M. Szczegielniak, *Polityka informacyjna urzędów centralnych w Polsce na przykładzie wykorzystania internetowych kanałów przekazu informacji*, „Polityka i Społeczeństwo" 2016, nr 4(14), s. 74.

prof. Juliusz Gardawski, prof. Wiesław Kozek, prof. Jacek Męcina, dr hab. Wojciech Misztal, prof. Jacek Sroka, dr Rafał Towalski, prof. Jerzy Wratny, prof. Andrzej Zybała oraz przedstawiciele partnerów społecznych RDS. Wszystkie wymienione osoby wywodzące się ze środowiska akademickiego są badaczami dialogu społecznego i uchodzą za autorów najważniejszych opracowań w tym zakresie. Z prac autorstwa większości z nich korzystano również podczas pisania niniejsze rozprawy. Pismo zajmowało się tematami, które stanowiły przedmiot prac lub namysłu RDS i innych instytucji dialogu społecznego, w tym: rynek pracy, wynagrodzenia, globalizacja, nierówności, prawa socjalne, wiek emerytalny. Ważną częścią kwartalnika były sekcje prezentujące głos partnerów społecznych. „Dialog" nie był punktowany w systemie akademickim, ale ze względu na swój specjalistyczny charakter cieszył się autorytetem w kręgach nauki – co podkreślają w rozmowie Jacek Męcina[37] i Agata Oklińska[38].

W 2018 roku zmieniono wydawcę, nazwę i profil magazynu. „Dialog w Centrum i Regionach" jest miesięcznikiem wydawanym przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Redaktor naczelna (Anna Grabowska) pozostała ta sama. Ministrem podejmującym tę decyzję była Elżbieta Rafalska, która sprawowała w tym samym czasie funkcję przewodniczącej RDS[39]. Miesięcznik w obecnej formie nie posiada rady naukowej, a jego profil związany jest z przekazywaniem bieżących informacji. Najważniejsze zmiany w charakterze linii redakcyjnej zestawiono na rycinie 4.5.

Rycina 4.5. Najważniejsze zmiany w charakterze linii redakcyjnej między kwartalnikiem „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego" a miesięcznikiem „Dialog w Centrum i Regionach"

Źródło: opracowanie własne.

[37] J. Męcina, wywiad IDI, materiały własne.
[38] A. Oklińska, wywiad IDI, materiały własne.
[39] Biuro Prasowe OPZZ, *„Dialog". Ostatnie pożegnanie*, https://www.opzz.org.pl/aktualnosci/kraj/dialog-ostatnie-pozegnanie (data dostępu: 8.01.2020).

Analizie poddano wszystkie artykuły, które ukazały się w latach 2015–2019. W ramach badania wydzielono wywiady oraz obszerne materiały opisujące wyraźnie stanowisko jednej ze stron RDS lub konkretnej organizacji. Udział poszczególnych partnerów oraz strony rządowej w prezentowanych treściach w liczbie wystąpień przedstawiono w tabelach 4.23 i 4.24, a ogólny obraz wyników zaprezentowano na rycinie 4.6.

Tabela 4.23. Udział partnerów oraz strony rządowej w prezentowanych treściach kwartalnika „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego"

Kategoria	Liczba	Nazwa instytucji	Dane bibliograficzne artykułu
Numer: 1/2015			
Związki	1	OPZZ	Paweł Śmigielski, *Rządowy projekt ustawy dotyczący umów terminowych w ocenie Ogólnopolskiego Porozumienia Związków Zawodowych*, s. 51–55.
Pracodawcy	2	ZRP	Andrzej Stępiński, *Uwertura do dalszych zmian prawnych w kształceniu zawodowym – Zintegrowany System Kwalifikacji*, s. 46–50.
		„Lewiatan"	Grażyna Spytek-Bandurska, *Umowy terminowe – stanowisko pracodawców do proponowanej zmiany przepisów Kodeksu pracy*, s. 56–61.
Rząd	0		
Razem	3		
Numer: 2/2015			
Związki	3	OPZZ	Piotr Szumlewicz, *Jaka powinna być płaca minimalna?* s. 50–56.
		FZZ	1. Anna Grabowska, *Dialog społeczny w Europie – przykłady z północy i południa*, s. 61–65. 2. Anna Grabowska, *Dialog regionalny według jego uczestników WKDS-y chcą więcej uprawnień i współpracy ponadregionalnej*, s. 66–68.
Pracodawcy	2	ZRP	Izabela Opęchowska, *Kształcenie zawodowe dla rynku pracy*, s. 57–60.
		BCC	Zbigniew Żurek, *Co dalej z dialogiem społecznym? O projekcie ustawy o Radzie Dialogu Społecznego i nie tylko*, s. 44–49.
Rząd	1	Iwona Zakrzewska, *Wywiad z Jackiem Męciną, Sekretarzem Stanu w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej*, s. 3–4.	
Razem	6		
Numer: 3/2015			
Związki	2	OPZZ	Paweł Śmigielski, *Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 2 czerwca 2015 roku z perspektywy uprawnień pracowniczych i związkowych*, s. 55–59.
		FZZ	Anna Grabowska, *Nowa regulacja dialogu centralnego i regionalnego*, s. 60–65.
Pracodawcy	2	PRP	Wioletta Żukowska, *Dialog trójstronny w nowej formule – okiem pracodawców*, s. 66–70.
		BCC	Zbigniew Żurek, *Krajobraz po bitwie czy przed bitwą? Ustawa o Radzie Dialogu Społecznego uchwalona*, s. 47–54.
Rząd	0		
Razem	4		

Kategoria	Liczba	Nazwa instytucji	Dane bibliograficzne artykułu
Numer: 4/2015			
Związki	2	NSZZ „Solidarność”	Mateusz Szymański, *Rada nie tylko dla partnerów społecznych*, s. 48–53.
		FZZ	Anna Grabowska, *Praktyczne zasady funkcjonowania Rady Dialogu Społecznego i jej zespołów*, s. 61–69.
Pracodawcy	2	BCC	Zbigniew Żurek, *Potrójny reset – szansą dialogu społecznego?*, s. 54–60.
		„Lewiatan”	Dobrawa Biadun, *W ochronie zdrowia potrzeba dialogu pomiędzy wszystkimi stronami*, s. 73–75.
Rząd	0		
Razem	4		
Numer: 1/2016			
Związki	2	NSZZ „Solidarność”	Sławomir Adamczyk, *Skuteczny dialog społeczny wymaga oparcia na europejskich pryncypiach*, s. 43–47.
		OPZZ	Piotr Szumlewicz, *Równa płaca za tę samą pracę*, s. 57–62.
Pracodawcy	1	BCC	Zbigniew Żurek, *Działajmy systematycznie*, s. 48–56.
Rząd	0		
Razem	3		
Numer: 2/2016			
Związki	2	NSZZ „Solidarność”	Barbara Surdykowska, *Sprawozdanie krajowe Polska 2016 r. – brak wizji Komisji Europejskiej w zakresie modelu wzrostu płac w Polsce*, s. 34–37.
		OPZZ	Piotr Szumlewicz, *Organizacje pozarządowe na bezdrożach*, s. 51–55.
Pracodawcy	2	ZRP	Izabela Opęchowska, *Zdanie Związku Rzemiosła Polskiego do projektu ustawy o zmianie ustawy o minimalnym wynagrodzeniu za pracę oraz ustawy o Państwowej Inspekcji Pracy*, s. 45–50.
		BCC	Zbigniew Żurek, *Przynajmniej 21 powodów, by stworzyć nowy Kodeks pracy*, s. 38–44.
Rząd	0		
Razem	4		
Numer: 3/2016			
Związki	1	NSZZ „Solidarność”	Barbara Surdykowska, *Europejski filar praw socjalnych. Krytyczne wprowadzenie do dyskusji nad nową inicjatywą Jeana-Claude'a Junckera*, s. 44–49.
Pracodawcy	3	PRP	Grzegorz Byszewski, *Polski system ochrony zdrowia w 2015 r. w świetle polskich i międzynarodowych raportów*, s. 38–43.
		BCC	Zbigniew Żurek, *Warto próbować!!!*, s. 50–53.
		„Lewiatan”	Grażyna Spytek-Bandurska, *Stawka minimalna w umowach cywilnoprawnych – ocena proponowanych zmian przez pracodawców*, s. 29–37.
Rząd	1	Iwona Zakrzewska, *Zamykanie sporów i łagodzenie konfliktów powinno odbywać się właśnie tu i to w momencie, zanim nastąpi ich eskalacja – rozmowa ze Stanisławem Szwedem, Sekretarzem Stanu w Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej*, s. 3–5.	
Razem	5		

Kategoria	Liczba	Nazwa instytucji	Dane bibliograficzne artykułu
Numer: 4/2016			
Związki	1	OPZZ	Piotr Ostrowski, *Godna praca w globalnych łańcuchach dostaw*, s. 46–49.
Pracodawcy	2	PRP	Piotr Wołejko, *Konsultacje w praktyce RDS*, s. 41–45.
		BCC	Zbigniew Żurek, *Komisja Kodyfikacyjna i nie tylko*, s. 30–34.
Rząd	1	Iwona Zakrzewska, *Tylko dzięki mocnemu zaangażowaniu wszystkich trzech stron dialogu można mówić o sukcesie – rozmowa z Elżbietą Rafalską, Minister Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej*, s. 3–5.	
Razem	4		
Numer: 1/2017			
Związki	0		
Pracodawcy	3	PRP	Piotr Wołejko, *Zamówienia publiczne w działalności RDS*, s. 46–51.
		ZRP	Izabela Opęchowska, *Rzemiosło w kształceniu zawodowym*, s. 34–41.
		BCC	Zbigniew Żurek, *Rada Ochrony Pracy przy Sejmie RP – organ nadzoru w sprawach dotyczących przestrzegania prawa pracy*, s. 42–45.
Rząd	0		
Razem	3		
Numer: 2/2017			
Związki	1	NSZZ „Solidarność”	Mateusz Szymański, *Europejski Korpus Solidarności – nic nowego, czy nowe możliwości?*, s. 24–29.
Pracodawcy	2	PRP	Wioletta Żukowska-Czaplicka, *Plany elektronizacji akt pracowniczych – ocena Pracodawców RP*, s. 35–40.
		BCC	Zbigniew Żurek, *Etyka zawodowa z punktu widzenia uczestników obrotu gospodarczego*, s. 30–34.
Rząd	1	Elżbieta Rafalska, *Godny wybór – przywrócenie wieku emerytalnego*, s. 3.	
Razem	4		
Numer: 3/2017			
Związki	1	NSZZ „Solidarność”	Barbara Surdykowska, *Racjonalne dostosowanie stanowiska pracy do potrzeb ogółu zatrudnionych – czy Europejski filar praw socjalnych może stanowić inspirację?*, s. 22–27.
Pracodawcy	1	PRP	Grzegorz Byszewski, *Podsumowanie kluczowych zmian w systemie ochrony zdrowia*, s. 28–33.
Rząd	0		
Razem	2		
Numer: 4/2017			
Związki	2	NSZZ „Solidarność”	Barbara Surdykowska, *Generalizacja układów zbiorowych pracy – poważne pytanie dla Komisji Kodyfikacyjnej Prawa Pracy*, s. 32–37.
		OPZZ	Piotr Szumlewicz, *Biorąc dialog poważnie*, s. 43–49.
Pracodawcy	2	PRP	Piotr Wołejko, *Stanowisko Pracodawców RP wobec konstytucji biznesu*, s. 38–42.
		BCC	Zbigniew Żurek, *Ta ostatnia niedziela… Łączy czy antagonizuje?*, s. 50–53.
Rząd	0		
Razem	4		

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.24. Udział partnerów oraz strony rządowej w prezentowanych treściach miesięcznika „Dialog w Centrum i Regionach”

Kategoria	Liczba	Nazwa instytucji	Dane bibliograficzne artykułu
Numer: styczeń 2018			
Związki	1	NSZZ „Solidarność”	Sylwia Szczepańska, *Czego chcemy od nowego prawa zamówień publicznych?*, s. 3–6.
Pracodawcy	1	BCC	Zbigniew Żurek, *Ustawa o dialogu w przededniu zmian*, s. 7–9.
Rząd	2	1. Anna Grabowska, *Kierowanie Radą to nowe wyzwanie (wywiad z Elżbietą Rafalską)*, s. 1–2. 2. Brak autora, *Szefowa Rady w kujawsko-pomorskiej WRDS o dialogu i polityce rodzinnej*, s. 10.	
Razem	4		
Numer: luty 2018			
Związki	0		
Pracodawcy	0		
Rząd	4	1. Anna Grabowska, *Rynek pracy wymusza zmiany prawa (wywiad z Marcinem Zielenickim*, s. 1–2. 2. Brak autora, *Polityka społeczna w konstytucji*, s. 15. 3. Brak autora, *Dwa lata z 500+*, s. 16. 4. Brak autora, *Zakaz handlu rzadko łamany*, s. 17.	
Razem	4		
Numer: marzec 2018			
Związki	0		
Pracodawcy	1	„Lewiatan”	Robert Lisicki, *Zatrudnienie cudzoziemców – wyzwania na dziś i na przyszłość*, s. 21–23.
Rząd	1	Anna Grabowska, *„Senior+” wyzwaniem i szansą dla samorządów (wywiad z Elżbietą Rafalską)*, s. 1–2.	
Razem	2		
Numer: kwiecień 2018			
Związki	1	NSZZ „Solidarność”	Mateusz Szymański, *W związkach idzie młodość*, s. 21–24.
Pracodawcy	0		
Rząd	1	Anna Grabowska, *Pomoc w każdym aspekcie (wywiad z Elżbietą Rafalską)*, s. 1–2.	
Razem	2		
Numer: maj 2018			
Związki	0		
Pracodawcy	0		
Rząd	1	Anna Grabowska, *Pracować bezpiecznie, komfortowo, za godziwą płacę (wywiad z Elżbietą Rafalską)*, s. 1–3.	
Razem	1		

Kategoria	Liczba	Nazwa instytucji	Dane bibliograficzne artykułu
Numer: czerwiec 2018			
Związki	0		
Pracodawcy	1	ZRP	Andrzej Stępnikowski, *Rzemieślnicze przygotowanie zawodowe – tradycje i wyzwanie*, s. 16–19.
Rząd	1	Anna Grabowska, *Potrzebujemy zagranicznych rąk do pracy (wywiad ze Stanisławem Szwedem)*, s. 1–2.	
Razem	2		
Numer: lipiec 2018			
Związki	1	FZZ	Grzegorz Trefon, *Dialog w dobie wyzwań ochrony środowiska*, s. 10–13.
Pracodawcy	0		
Rząd	2	1. Anna Grabowska, *Pomoc społeczną dostosowujemy do potrzeb (wywiad z Elżbietą Bojanowską)*, s. 1–2. 2. EZ, *Przewodnicząca RDS w Olsztynie*, s. 21–23.	
Razem	3		
Numer: sierpień 2018			
Związki	1	FZZ	Grzegorz Trefon, *Nowy klimat dla zrównoważonego rozwoju*, s. 12–15.
Pracodawcy	0		
Rząd	3	1. Anna Grabowska, *Łączymy politykę rodzinną z potrzebami rynku pracy (wywiad z Elżbietą Rafalską)*, s. 1–2. 2. AMC, *Lepsza opieka nad maluchami*, s. 7. 3. GA, *Trzecie spotkanie trzeciego wieku*, s. 8.	
Razem	4		
Numer: wrzesień 2018			
Związki	1	NSZZ „Solidarność”	Barbara Surdykowska, *100 lat w obronie praw pracowniczych*, s. 12–14.
Pracodawcy	1	„Lewiatan”	GA, *Potrzeba zmiana w szkoleniu pracowników*, s. 15–18.
Rząd	1	Anna Grabowska, *Rok na czele RDS był prawdziwym wyzwaniem*, s. 1–2.	
Razem	3		
Numer: październik 2018			
Związki	1	NSZZ „Solidarność”	Barbara Surdykowska, *MOP – struktura i wyzwania*, s. 34–38.
Pracodawcy	0		
Rząd	1	Anna Grabowska, *Polityka społeczna dla polskich rodzin (wywiad z Elżbietą Rafalską)*, s. 1–4.	
Razem	2		

Kategoria	Liczba	Nazwa instytucji	Dane bibliograficzne artykułu
Numer: listopad 2018			
Związki	1	NSZZ „Solidarność”	Mateusz Szymański, *Zrewidowana Europejska Karta Społeczna wciąż przed ratyfikacją*, s. 22–25.
Pracodawcy	0		
Rząd	1	Anna Grabowska, *O niepełnosprawnych i niesamodzielnych myślimy nie tylko od święta (wywiad z Elżbietą Rafalską)*, s. 1–3.	
Razem	2		
Numer: grudzień 2018			
Razem			
Numer: styczeń 2019			
Związki	1	OPZZ	Bogdan Grzybowski, *Szansa czy iluzja dla przyszłych emerytów?*, s. 20–22.
Pracodawcy	0		
Rząd	1	Anna Grabowska, *Rekompensata za trud wychowania (wywiad ze Stanisławem Szwedem)*, s. 1–2.	
Razem	2		
Numer: luty 2019			
Związki	1	NSZZ „Solidarność”	Barbara Surdykowska, *Sprawiedliwy, lecz także mądry wybór*, s. 13–16.
Pracodawcy	0		
Rząd	2	1. Anna Grabowska, *Wieloaspektowe wsparcie rodzin*, s. 1–2. 2. MM, *Edukacja jutra*, s. 11.	
Razem	3		
Numer: marzec 2019			
Związki	0		
Pracodawcy	1	ZRP	Andrzej Stępnikowski, *Młodociani pracownicy i uczniowie, czyli równi i równiejsi*, s. 16–17.
Rząd	2	1. Anna Grabowska, *Rocznica z nadziejami dla polskich rodzin (wywiad z Elżbietą Rafalską)*, s. 1–2. 2. MM, *Mobilnie o delegowaniu*, s. 14–17.	
Razem	3		
Numer: kwiecień 2019			
Związki	1	OPZZ	Paweł Śmigielski, *Co trzeba zmienić w procedurze sporu zbiorowego*, s. 33–36.
Pracodawcy	0		
Rząd	1	Anna Grabowska, *Plan większego wsparcia osób niepełnosprawnych (wywiad z Krzysztofem Michałkiewiczem)*, s. 1–2.	
Razem	2		

Kategoria	Liczba	Nazwa instytucji	Dane bibliograficzne artykułu
Numer: maj 2019			
Związki	2	NSZZ „Solidarność”	Mateusz Szymański, *„Piątka Kaczyńskiego” i młodzi*, s. 12–15.
		OPZZ	EZ, *Odszedł Związkowiec*, s. 2.
Pracodawcy	0		
Rząd	1	AG, *Związkowiec, samorządowiec, minister*, s. 1.	
Razem	3		
Numer: czerwiec 2019			
Razem			
Numer: lipiec 2019			
Związki	0		
Pracodawcy	0		
Rząd	1	Anna Grabowska, *Niech wracają! (wywiad z Kazimierzem Kuberskim)*, s. 1–3.	
Razem	1		
Numer: sierpień 2019			
Związki	0		
Pracodawcy	1	PRP	Andrzej Mądrala, *Wydatki na ochronę zdrowia trzeba urealnić*, s. 32–36.
Rząd	3	1. Anna Grabowska, *Dalej inwestujemy w rodzinę*, s. 1–2. 2. MM, *Bezrobocie w lipcu najniższe od 28 lat*, s. 19. 3. MM, *Sprawny ruch ku dostępności*, s. 17–18.	
Razem	4		
Numer: wrzesień 2019			
Razem			
Numer: październik 2019			
Związki	0		
Pracodawcy	1	ZRP	Paweł Karpiński, *Budżet bez deficytu?*, s. 21–24.
Rząd	0		
Razem	1		
Numer: listopad 2019			
Razem			
Numer: grudzień 2019			
Związki	1	OPZZ	Adam Rogalewski, *Europejski Filar Praw Socjalnych w Polsce*, s. 25–27.
Pracodawcy	0		
Rząd	2	1. Anna Grabowska, *Wspieramy, także finansowo, aktywność osób starszych (wywiad ze Stanisławem Szwedem)*, s. 1–2. 2. MM, *Cztery razy „i” dla biznesu*, s. 17.	
Razem	3		

Źródło: opracowanie własne.

Rycina 4.6. Udział poszczególnych partnerów oraz strony rządowej w prezentowanych treściach kwartalnika „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego" i miesięcznika „Dialog w Centrum i Regionach"

Źródło: opracowanie własne.

Z powyższych zestawień wynika, że rząd znacząco zwiększył swoją ekspozycję w miesięczniku względem kwartalnika (31 do 4) i w porównaniu ze stroną społeczną jest reprezentowany wyraźnie mocniej. Znacząco obniżyła się także liczba publikacji o pracodawcach, które odnotowały spadek z 24 do 7. Nieco mniej artykułów ukazało się również o związkach zawodowych (18 vs 13). Można zatem założyć, że dominacja strony rządowej odbyła się kosztem partnerów społecznych RDS. Największy spadek wśród organizacji odnotował BCC, który w miesięczniku pojawił się tylko raz, a w kwartalniku publikował swoje materiały dziesięciokrotnie. Po stronie społecznej organizacją występującą najczęściej w „Dialogu w Centrum i Regionach" jest NSZZ „Solidarność".

Brak rozbudowanych mediów własnych w postaci kont na portalach społecznościowych lub interaktywnych witryn spełniających kryteria bloga uniemożliwia RDS prowadzenie interaktyw-

nej komunikacji z otoczeniem zewnętrznym. Bieżące treści publikowane na stronach internetowych z powodu ich „kancelaryjnego" charakteru niosą ze sobą niewielką wartość informacyjną, co jest zjawiskiem typowym dla wielu urzędów administracji. Rada nie uwzględnia w dostatecznym stopniu funkcjonowania w zmediatyzowanej sferze publicznej, która charakteryzuje się wielokanałowym przepływem informacji, budowaniem relacji z daną instytucją w sposób medialnie zapośredniczony, czerpaniem informacji i wiedzy o działaniach organizacji z sieci. Brak rozwiniętych mediów własnych znacząco osłabia zdolności RDS do aktywnego budowania i podtrzymywania relacji z opinią publiczną i kluczowymi interesariuszami – pracownikami różnych sektorów, przedsiębiorcami, dziennikarzami i aktywistami. Uniemożliwia też tworzenie własnej narracji (oryginalnej opowieści o organizacji, angażującej odbiorcę, odwołującej się do emocji i świata wartości) oraz ogranicza wpływ na tematyzację (*agenda-setting*, *framing* i *priming*), a ponadto zdecydowanie osłabia możliwości kształtowania świadomości społecznej w obszarze dialogu społecznego.

Analiza magazynów periodycznych wydawanych przez zaplecze RDS wskazuje na wyraźną zmianę linii redakcyjnej (nadreprezentacja rządu) i funkcji pełnionej przez pismo (funkcje refleksyjne vs funkcje informacyjno-promocyjne) oraz obniżenie jakości i wiarygodności (autorstwo artykułów, rada naukowa oraz procedura recenzji vs brak podpisów pod tekstami, brak recenzji i rady naukowej). Znacząca nadreprezentacja strony rządowej wskazuje na doraźność w podejściu do wydawanego magazynu i narzucanie agendy istotnej dla partnera dominującego. Zakończenie współpracy z funkcjonującą od lat radą naukową magazynu „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego" odczytać można jako pozbawienie RDS funkcjonującego od lat zaplecza intelektualnego oraz przestrzeni umożliwiającej refleksję nad kondycją dialogu społecznego w Polsce w porównaniu do instytucji funkcjonujących w innych krajach.

4.5. Model dialogu społecznego realizowany przez RDS w przestrzeni publicznej w opinii kluczowych interesariuszy

4.5.1. Aktywność komunikacyjna

Kompetencje komunikacyjne RDS oceniane są przez wszystkich badanych w ramach projektów realizowanych dla potrzeb niniejszej rozprawy doktorskiej jako jeden z najsłabszych elementów funkcjonowania Rady. Różnice zdań dotyczą w dużej mierze wagi przykładanej do relacji z mediami i ich funkcjonalności. Przedstawiciele organizacji uczestniczących w pracach

RDS formułują wyraźnie krytyczne oceny, zauważając przede wszystkim dużą skalę utraconych korzyści, głównie dla samej Rady. Dziennikarze oceniają zdolności komunikacyjne RDS z perspektywy użyteczności redakcyjnej, sygnalizując jednocześnie specyfikę mechanizmów mediatyzacji, do których instytucja publiczna powinna się dostosować. Z kolei rozmówcy z think tanków formułują bardziej krytyczne oceny odnoszące się do kwestii zasadniczych – powiązanych z misją i filozofią dialogu instytucjonalnego w Polsce – wobec których aktywność medialna jest według nich kwestią wtórną.

Wobec metody komunikacji RDS respondenci formułowali oceny typu: „podstawowy poziom", „sztampowa", „niewystarczająca", „incydentalna". Marcin Nowacki z ZPP stwierdza, że jedynym działającym mechanizmem jest przygotowywanie komunikatów po posiedzeniach i organizowanie niekiedy konferencji prasowych. Wszystkie kontakty z dziennikarzami i aktywne budowanie relacji spoczywa na barkach poszczególnych osób i reprezentowanych przez nie organizacji. „Moim zdaniem każde posiedzenie prezydium powinno być związane z jakąś aktywnością medialną, śniadaniem prasowym, briefingiem, ale to wymaga więcej atencji i przygotowania tego typu spotkań, porozumienia z partnerami. Być może brakuje jakiejś osoby, która czułaby komunikację medialną"[40] – mówi Nowacki. Również Roman Michalski z FZZ źródeł problemu upatruje w braku właściwej osoby w Biurze RDS, która rozumiałaby wagę komunikacji zewnętrznej. Podkreśla też, że przez jakiś czas próbowano ustalać wspólne komunikaty wszystkich uczestników. Było to jednak na tyle trudne i długotrwałe, że zaniechano tych starań. Obecnie „każda organizacja sprzedaje te informacje wyłącznie autonomicznie i w formie, za którą bierze odpowiedzialność"[41]

Charakterystyczny punkt widzenia wyraża Mateusz Szymański z NSZZ „Solidarność", który wskazuje na niewielkie zasoby budżetowe i etatowe Biura RDS. W natłoku zadań związanych z obsługą komunikacja i promocja traktowane są jako dodatkowe działania, „coś ekstra", spoza podstawowego zakresu obowiązków[42]. Problem budżetu i wielkości Biura przywoływany jest przez większość rozmówców uczestniczących w pracach Rady.

Do jakościowej strony formułowanych przekazów odnoszą się Sławomir Broniarz z OPZZ i Zbigniew Żurek z BCC. Pierwszy koncentruje się na braku strategii komunikacji i proaktywnej postawie, która powinna według niego wyrażać się większą różnorodnością form komunikacji i ich intensywnością. Obecną praktykę komunikowania się z mediami nazywa „incydentalną"[43]. Żurek

[40] M. Nowacki, wywiad IDI, materiały własne.
[41] R. Michalski, wywiad IDI, materiały własne.
[42] M. Szymański, wywiad IDI, materiały własne.
[43] S. Broniarz, wywiad IDI, materiały własne.

natomiast stwierdza: „Istnieje pewien kłopot medialny wynikający z przekazu, że stosunkowo trudno jest mieć przekaz jednolity. Zdarza się to wyjątkowo rzadko, żeby nie powiedzieć, że w ogóle się nie zdarza. I to jest grzech Rady”[44]. Jednocześnie zauważa, że faktyczna wartość RDS wykracza poza formalne uzgodnienia, stanowiska, porozumienia oraz opinie i nie w taki sposób powinno się mierzyć jej efektywność. „Wartością samą w sobie jest fakt, że Rada istnieje. Nie mierzy się dialogu poprzez liczbę porozumień. Oczywiście dobrze byłoby zawierać porozumienia, ale musimy pamiętać o tym, że zadaniem Rady czy dialogu jest często po prostu wzajemna wymiana informacji”[45]. Opisując mechanizm podstawowego działania, Mateusz Szymański przyznaje, iż opiera się on na domniemanym założeniu o potrzebie uzgodnienia jednolitego stanowiska, czym zajmowali się wcześniej sekretarze organizacji. Po kilku nieudanych próbach zaniechano tej praktyki i zadanie przekazano do Biura. Komunikaty pisane są jednak tak neutralnie, że informacyjnie niewiele wnoszą. W jego ocenie Rada skupia się na konkretnych bieżących problemach i „nie komunikuje o wizji, o samej idei dialogu społecznego, o tym, co w przyszłości chciałaby osiągnąć”[46].

Męcina, uznając niską jakość komunikacji zewnętrznej, podkreśla dwoistość systemu, na którym opiera się działanie Rady. Z jednej strony bazuje ona na procedurach zapisanych w podstawowych dokumentach – ustawie oraz regulaminie, z drugiej zaś – na dobrych praktykach wypracowanych przez uczestników prac, co wiąże się z nieformalnymi regułami i osobistymi relacjami. Natomiast jako silną stronę RDS zauważa jej zdolność do mobilizacji w sytuacjach trudnych społecznie, czego przykładem jest strajk nauczycielski w 2019 roku[47].

Maciej Witucki z Konfederacji „Lewiatan” jako główny problem wskazuje brak samodzielności RDS, która nie ma możliwości wykorzystania „swojego ogromnego potencjału”[48]. Jego zdaniem kluczowe jest wzmocnienie Rady w taki sposób, żeby jej pominięcie w konsultowaniu kluczowych projektów społeczno-gospodarczych było niemożliwie. Jeśli istniałby obowiązek uwzględniania jej głosu, to natychmiast przełożyłoby się to na siłę komunikacyjną tego organu i naturalne zainteresowanie mediów. Jeden z członków RDS stwierdził: „Czasem myślę, że dobrze, że opinia publiczna nie wie wszystkiego, bo inaczej ludzie, by powiedzieli: Po co tam siedzicie, debatujecie, skoro rząd i tak ma to w nosie?”[49].

Pojawia się także koncepcja powołania funkcji dyrektora generalnego lub rzecznika dialogu, który posiadałby kompetencje codziennego reprezentowania Rady, jej interesów oraz byłby

[44] Z. Żurek, wywiad IDI, materiały własne.
[45] *Ibidem*.
[46] M. Szymański, wywiad IDI, materiały własne.
[47] J. Męcina, wywiad IDI, materiały własne.
[48] M. Witucki, wywiad IDI, materiały własne.
[49] Wypowiedź anonimowa, wywiad IDI, materiały własne.

głównym komunikatorem instytucji. Idea ta widoczna jest zarówno w wypowiedziach przedstawicieli związków zawodowych, jak i pracodawców. Jako mechanizmy blokujące sprawną komunikację wymieniane są ponadto partyjne afiliacje przybierające formy koalicji wspierających rząd (NSZZ „Solidarność" oraz ZPP) lub pozostających w opozycji do niego (co wypominano OPZZ w trakcie strajku nauczycieli).

Jako jedna z przyczyn niesatysfakcjonującej obecności w przestrzeni medialnej wymieniana jest potrzeba poszukiwania sensacji, emocji i teatralności po stronie mediów. Stanisław Szwed, sekretarz stanu w MRPiPS, wyraża to w następujący sposób: „Mamy niedosyt, jeśli chodzi o zbliżanie się stanowiska partnerów. Nakładają się stanowiska poszczególnych organizacji, co w danym momencie się nie przebija. Ze spokojnym, wyważonym stanowiskiem, na którym coś moglibyśmy budować, jest bardzo ciężko przebić się do mediów"[50]. Agata Oklińska z Departamentu Dialogu i Partnerstwa Społecznego MRPiPS mówi, że „jeśli w programie posiedzenia nie ma tematu, który wywołuje kontrowersje, to prasa nie przychodzi na takie posiedzenia"[51].

Przedstawiciele mediów uważają, że RDS prowadzi politykę komunikacyjną wynikającą z podstawowych obowiązków informacyjnych, typowo urzędniczych, bez akcentowania przypisanych jej ustawowo zadań wyższego rzędu. Bartosz Bartosik z redakcji „Więzi" zaznacza, że dociera do niego niewiele przekazów wskazujących na ducha budowania pokoju społecznego, więcej zaś takich informacji, w których Rada jawi się jako miejsce ścierania się interesów konkurencji i zabiegania o poparcie rządu. Uważa, że to nie buduje zaufania. „Jeśli coś nazywa się Radą Dialogu Społecznego, a nie widać, żeby ten dialog prowadził do pokoju społecznego, to samo w sobie podważa wartość dialogu"[52]. Bartosik wskazuje też na potrzebę prowadzenie przez instytucję kampanii społecznych, wyjaśniania istotnych kwestii opinii publicznej, prezentowania dobrych praktyk. Podejmowanie tego typu działań przełożyłoby się na poważne traktowanie RDS.

Taktyczny charakter działania organizacji wchodzących w skład Rady zauważany jest przez większość rozmówców. „Jeśli coś uzyskujemy jako dziennikarze od RDS, to wtedy, kiedy zależy na czymś danemu uczestnikowi, żeby coś rozegrać"[53] – wskazuje Barbara Kasprzycka z „Dziennika Gazety Prawnej". Jako „przestrzeń do rozgrywek interesariuszy" działania komunikacyjne Rady postrzega także Edwin Bendyk z „Polityki": „Skuteczność komunikacyjna Rady jest zerowa. Nie widać jej. Nie ma kanałów do komunikacji. Jeśli już, to jej uczestnicy"[54].

---

[50] S. Szwed, wywiad IDI, materiały własne.
[51] A. Oklińska, wywiad IDI, materiały własne.
[52] B. Bartosik, wywiad IDI, materiały własne.
[53] B. Kasprzycka, wywiad IDI, materiały własne.
[54] E. Bendyk, wywiad IDI, materiały własne.

Marcin Piasecki z „Rzeczpospolitej" przyznaje, że jedyne kontakty z RDS ma przez organizacje pracodawców, które podejmują działania przekonujące media do swoich racji. Uważa, że atrakcyjność tego, czym zajmuje się Rada, jest dla odbiorców niewielka[55]. Paweł Siennicki z „Polski Times" stwierdza: „Z punktu widzenia polityki informacyjnej ja nie czuję się dobrze obsłużony. Nie jestem pewien, czy komunikaty, które do mnie docierają, są wypracowane przez Radę, czy są jedynie korzystnym odbiciem niektórych interesariuszy"[56]. Świadomość posiadania mediów własnych przez RDS ocenia jako zerową. Podobną opinię wypowiada Remigiusz Okraska z „Nowego Obywatela", wskazując na brak jakichkolwiek doświadczeń z Radą. Jeśli dostaje od kogoś komunikaty, to głównie ze strony związków zawodowych, ale zdarza się, że również od pracodawców. Większość respondentów zwraca uwagę na czysto techniczny charakter informacji, jakie otrzymywali o RDS. Tomasz Siemieniec z „Pulsu Biznesu" zaznacza, iż „Rada jako organizacja nie komunikuje. Z celami zapisanymi w ustawie nigdy się nie spotkałem. Za to bardzo często przedstawiciele pracodawców, związków czy strona rządowa próbowała nas przekonywać do swoich racji"[57].

Krytycznie do medialnej obecności Rady odnoszą się też przedstawiciele think tanków. Większość podkreśla strajk nauczycieli jako jedno z nielicznych wydarzeń, z jakimi kojarzą faktyczną aktywność tej instytucji. Grzegorz Makowski z Fundacji im. Stefana Batorego traktuje RDS jako instytucję lobbingową, które w przestrzeni medialnej i publicznej praktycznie nie istnieje. „To ciało niszowe, w którym siedzą pewne konkretne grupy interesów i nie wpuszczają nikogo innego, więc co mają komunikować?"[58]. Paweł Musiałek z Centrum Analiz Klubu Jagiellońskiego mówi, że „Rada to instytucja, która raczej ma wizerunek ciała eksperckiego, administracyjnego o charakterze technicznym, legislacyjnym"[59]. Agnieszka Wiśniewska z „Krytyki Politycznej" zauważa, że sprawniejsza komunikacja RDS przekładałaby się na lepsze rozumienie dialogu w ogóle. Obecną działalność Rady ocenia jako fasadową[60].

Pomimo krytycznego podejścia do obecnych praktyk wśród rozmówców, z którymi przeprowadzono wywiady, istnieje spory konsensus co do tego, że sprawne komunikowanie celów i wartości przyświecających RDS mogłoby się przyczynić do budowania kapitału społecznego. Oklińska stwierdza: „Kapitał społeczny opiera się na zaufaniu. A jeśli nie informuje się społeczeństwa o korzyściach płynących z dialogu, to go nie ma. Bez komunikacji tego nie

[55] M. Piasecki, wywiad IDI, materiały własne.
[56] P. Siennicki, wywiad IDI, materiały własne.
[57] T. Siemieniec, wywiad IDI, materiały własne.
[58] G. Makowski, wywiad IDI, materiały własne.
[59] P. Musiałek, wywiad IDI, materiały własne.
[60] A. Wiśniewska, wywiad IDI, materiały własne.

osiągniemy”[61]. Tomasz Machała z Wirtualnej Polski zaznacza: „Jestem absolutnie przekonany, że działalność Rady i odpowiednia komunikacja mogłaby przybliżać do budowania kapitału zaufania społecznego. Chodzi o taką komunikację, która nie skupia się tylko na operacyjnych aspektach działania, ale opisuje przymioty dobrego dialogu społecznego”[62]. Remigiusz Okraska konkluduje: „Wymarzony ład demokratyczny opiera się między innymi na tym, że są instytucje, którym powszechnie ufamy. Jeśli te instytucje robią rzeczy, które są odbierane pozytywnie, jeśli są tam osoby, które budzą zaufanie społeczne ze względu na dorobek, postawę, wypowiedzi w trudnych momentach, to mogłoby to budować ogólny wzrost poziomu zaufania społecznego”[63]. Jakub Wygnański z Pracowni Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” akcentuje z kolei fakt, że komunikacja medialna stwarza potencjalną przestrzeń do kształtowania postaw obywatelskich[64].

Podsumowując, należy wskazać, iż sposób komunikowania się RDS z mediami przypomina system kancelaryjny, urzędowy, realizowany jedynie na poziomie elementarnym. Na uwagę zasługuje fakt, że bez względu na reprezentowaną perspektywę część rozmówców widzi przełożenie działalności komunikacyjnej wokół wartości dialogu społecznego na potencjalny wzrost społecznego zaufania. Najbardziej charakterystyczną cechą jest swoisty uwiąd wynikający z przekonania o potrzebie jednolitości i zgodności jako warunkach koniecznych do prowadzenia sprawnej komunikacji medialnej. Podejście takie wydaje się być sprzeczne nie tylko z naturalną potrzebą toczenia stałego dyskursu instytucji z jej otoczeniem, ale także z podejściem do dialogu jako unikania partykularyzmów i akcentowania różnorodności.

4.5.2. Rola RDS w przestrzeni publicznej i jej podmiotowość

W dyskursie kluczowych interesariuszy RDS wyraźnie rysuje się obraz instytucji pomijanej przez rząd w procesie planowania strategicznego oraz konsultowania aktów prawnych o dużej wadze dla celów wskazanych w ustawie. Zdecydowana większość rozmówców uznaje też zbyt małą rolę, jaką Rada przykłada do budowania relacji z przedstawicielami organizacji pozarządowych, think tanków, organizacji konsumenckich, samorządów terytorialnych, które nie są reprezentowane w pracach RDS, oraz czerpania z ich doświadczeń. Spore zróżnicowanie cechuje kierunki poszukiwania potencjalnych rozwiązań.

[61] A. Oklińska, wywiad IDI, materiały własne.
[62] T. Machała, wywiad IDI, materiały własne.
[63] R. Okraska, wywiad IDI, materiały własne.
[64] J. Wygnański, wywiad IDI, materiały własne.

W ocenie przedstawicieli MRPiPS obecny kształt instytucji jest odzwierciedleniem oczekiwań partnerów społecznych jako głównych twórców ustawy. W ich ocenie kluczowe jest dążenie do szerokiej partycypacji społecznej, ale sama Rada „ma funkcję służebną w stosunku do rządu". Trójstronność w polskich warunkach jest wartością dodaną, której nie ma na poziomie Europejskiego Komitetu Społeczno-Ekonomicznego (dialog dwustronny, bez strony rządowej). Jako słabość wymieniane jest obecne zaplecze RDS, porównywane z funkcjonowaniem Trójstronnej Komisji obsługiwanej przez departament Ministerstwa lub cały resort, co dawało jej większy potencjał organizacyjny i komunikacyjny. Ze strony związków zawodowych i pracodawców pojawiają się zarzuty dotyczące silnej instrumentalizacji Rady przez rząd, który zwraca się do niej i uczestniczy w pracach poprzez obecność na posiedzeniach ministrów konstytucyjnych tylko wtedy, kiedy zależy mu na wygaszeniu większych akcji strajkowych. Jeśli chodzi o bieżącą pracę RDS, panuje raczej przekonanie o „lekceważeniu" tej instytucji, a w sytuacjach wyjątkowych, na przykład w czasie strajków, dochodzi według części respondentów do nadużycia jej autorytetu. Jedna z wypowiedzi: „Nie ma najmniejszej wątpliwości, że intencja polityczna jest taka, żeby marginalizować Radę, czego dowodem są także skromne środki budżetowe przeznaczane na jej obsługę oraz nieuwzględnianie jej w procesie legislacyjnym"[65]. Na niepełną samodzielność Rady w sprawozdaniu rocznym wskazywał również Piotr Duda, przewodniczący NSZZ „Solidarność"[66].

Jej marazm, zauważalny w wypowiedziach interesariuszy, przekłada się na krytykę ze strony dziennikarzy. Kasprzycka ocenia, że RDS to miejsce realizacji partykularnych interesów organizacji. Nakłada się na to mechanizm funkcjonowania kierownictw organizacji związkowych, które reprezentują słabszych rynkowo pracowników, ale jednocześnie są od nich oddaleni. Opinia publiczna otrzymuje raczej informacje o „przywilejach związkowych", które odnoszą się głównie do liderów związkowych[67]. Bendyk mówi o funkcjonowaniu w oparciu o „dylemat więźnia". „On się uruchamia, jak nie ma zaufania. Chcesz jak najwięcej wziąć w pierwszym ruchu, bo nie wierzysz, że będzie kolejna runda"[68]. Często Rada przedstawiana jest jako przestrzeń do lobbingu organizacji w kwestiach taktycznych, co prowadzi do marazmu i niezauważania celów wyższego rzędu. Dodatkowo podnoszony jest aspekt osobistych relacji i wewnętrznych klubów towarzysko-politycznych. „Funkcjonują tu wieloletnie koterie, które pamiętają jeszcze Trójstronną Komisję, mają osobiste relacje lub ich brak, własne preferencje,

[65] Wypowiedź anonimowa, wywiad IDI, materiały własne.
[66] *Sprawozdanie z działalności Rady Dialogu Społecznego za 2016 rok*, Rada Dialogu Społecznego, maj 2017, s. 4.
[67] B. Kasprzycka, wywiad IDI, materiały własne.
[68] E. Bendyk, wywiad IDI, materiały własne.

z kim należy rozmawiać, a z kim nie. To nie ułatwia dialogu. Częściowo ma także związek z różnicami pokoleniowymi”[69].

Podobna perspektywa prezentowana jest przez think tanki sygnalizujące potrzebę zmian instytucjonalnych, ale również personalnych. Najsilniejsza krytyka płynie ze strony Jarosława Urbańskiego, który podważa kształt instytucjonalnego dialogu społecznego funkcjonującego w Polsce. Przyznaje, że OZZ IP, współpracując z innymi związkami zawodowymi, nie ma żadnych doświadczeń pracy z RDS. W jego ocenie za kształt instytucjonalnych rozwiązań odpowiedzialność biorą duże centrale związkowe wchodzące w pułapkę strony rządowej i pracodawców. „Jakby prześledzić zmiany ustawowe, to – generalnie rzecz biorąc – i państwo, i pracodawcy zmierzają w kierunku wyłonienia jednolitej reprezentacji pracowników, bo wtedy łatwo ją ustrukturyzować, uschematyzować, łatwiej wtłoczyć w ramy tzw. dialogu społecznego i mieć pod kontrolą procesy społeczne”[70]. Opierając się na koncepcji aktywizmu społecznego, OZZ IP całkowicie odrzuca możliwość otrzymywania finansowania na funkcjonowanie swojej organizacji. Nie zgadza się też na model „rzecznikowania” i tworzenia mechanizmu wąskich gardeł informacji w relacjach z władzą. Urbański stwierdza: „Budują swój autorytet i lepszą pozycję w stosunku do innych związków na tym, że oni wiedzą, a doły związkowe nie, że piją kawę z ministrami”[71]. Przedstawiciel OZZ IP jest przekonany, że dialogu społecznego bez społecznej dynamiki nie ma, a wszelkie twierdzenia wskazujące za jego istnieniem są „dialogiem pozorowanym”[72].

W dyskursie o możliwych scenariuszach rozwiązań instytucjonalnych, które zapewniłyby realizację misji dialogu społecznego i budowy zaufania społecznego, pojawiają się dwie najważniejsze propozycje:

- wprowadzenie funkcji rzecznika dialogu lub dyrektora generalnego;
- wprowadzenie do programów nauczania problematyki dialogu społecznego oraz przyjęcie na siebie roli edukatora w zakresie dialogu.

Zwolenników pierwszego pomysłu znaleźć można zarówno wśród przedstawicieli pracodawców, jak i pracowników. Jego najpoważniejszym orędownikiem jest NSZZ „Solidarność”, który jeszcze w 2015 roku, w toku prac nad ustawą, proponował to rozwiązanie. Kwestia nazewnictwa i zakresu kompetencji budzi jednak w łonie RDS kontrowersje. Część respondentów uznaje potrzebę powołania funkcji na wzór dyrektora generalnego. Urząd rzecznika mógłby pełnić rolę „edukatora, komunikatora zasobów wiedzy i informacji o dialogu na różnych

[69] Wypowiedź anonimowa, wywiad IDI, materiały własne.
[70] J. Urbański, wywiad IDI, materiały własne.
[71] *Ibidem*.
[72] *Ibidem*.

poziomach”[73]. Funkcjonalność komunikacyjną takiego rozwiązania dostrzegają przedstawiciele mediów. W opinii Siemieńca ważne jest, aby RDS miała swoją „twarz”, osobę, która mogłaby się przyczynić do zbudowania „odpowiedniej renomy tego ciała jako działającego na rzecz wszystkich obywateli”[74]. Siennicki uważa, że pierwszym krokiem powinno być postawienie na osoby cieszące się społecznym zaufaniem, które mogłyby pełnić rolę patronów sytuacji rozjemczych[75]. Potrzebę naturalnego lidera, który byłby do zaakceptowania przez wszystkich, widzi też Jan Klimek, podkreślając jednocześnie istotność kadencji. Roczny okres sprawowania urzędu nie daje przewodniczącemu możliwości efektywnej pracy. Także pokrywanie się kadencji w RDS z parlamentarną wskazywane jest jako potencjalna pułapka.

Jeden z rozmówców stwierdza, że „ważne jest zdefiniowanie zakresów zadań, bo Biuro nie jest od rządzenia. Decyzje podejmuje Rada”. Dyskusja o funkcji rzecznika lub dyrektora generalnego pokrywa się z dyskusją o wizji RDS jako instytucji o silnych uprawnieniach. W tym względzie zdania są podzielone. Nowacki uważa, że Rada powinna być wyłącznie „platformą dialogu”, bez rozbudowanego sekretariatu i dodatkowych budżetów oraz porównywania jej do ministerstw posiadających inicjatywę ustawodawczą[76]. Podobnego zdania jest Joanna Makowiecka-Gaca: „Ja nie widziałabym tej instytucji jako instytutu samego w sobie, który miałby mieć jakieś zaplecze intelektualne albo think tankowe. Wydaje mi się, że zaczęłaby być pod presją lobbystyczną. Obecnie każda ze stron ma swoje think tanki i dzięki temu reprezentują swoich członków, co zapewnia różnorodność poglądów”[77]. Żurek dla opisu roli Biura RDS używa metafory „służby cywilnej”, która powinna być – w jego ocenie – silniejsza i umożliwiać budowanie instytucji bardziej technokratycznej i merytorycznej. Najdalej w porównaniach do obecnie działających organów konstytucyjnych posuwa się Broniarz. Jego zdaniem ustawowa ranga RDS powinna iść w stronę zdecydowanego wzmacniania kompetencji Rady i zbliżenia do podmiotowości Rzecznika Praw Obywatelskich. Jako przykład rozwiązania wymienia potrzebę zapewnienia, by sprawozdania RDS musiały być przedmiotem debaty parlamentarnej[78]. W propozycji silniejszej instytucjonalizacji Rady zagrożeń dla organizacji upatruje Szwed, który jako wiceminister jest zdania, że w centrum uwagi powinny znajdować się silne organizacje partnerów społecznych. Zauważa też, że skład Rady poszerza się o nowe reprezentatywne organizacje pracodawców, które liczebnie przeważają nad centralami związkowymi.

---

[73] M. Szymański, wywiad IDI, materiały własne.
[74] T. Siemieniec, wywiad IDI, materiały własne.
[75] P. Siennicki, wywiad IDI, materiały własne.
[76] M. Nowacki, wywiad IDI, materiały własne.
[77] J. Makowiecka-Gaca, wywiad IDI, materiały własne.
[78] S. Broniarz, wywiad IDI, materiały własne.

Postulat Rady jako „edukatora" przedstawiony został przez Szymańskiego z NSZZ „Solidarność" i jest zgodny z opiniami zespołu ds. dialogu społecznego RDS oraz propozycjami związku zawodowego składanymi w trakcie prac nad reformą edukacji w 2017 roku. NSZZ „Solidarność" postulował uzupełnienie treści dwóch przedmiotów – wiedzy o społeczeństwie i podstaw przedsiębiorczości – na poziomie szkół podstawowych i ponadpodstawowych. Modyfikacje w podstawie programowej – zdaniem autorów pomysłu – wpłynęłyby na polepszenie relacji i wzrost szacunku w miejscu pracy oraz zbudowanie świadomości idei dialogu społecznego, zwiększyłyby rozpoznawalność jego aktorów, znajomość zagadnień demokracji pracowniczej, problematyki pracy jako wykraczającej poza wymiar ekonomiczny. Podobne przekonanie wypowiadane jest przez Żurka z BCC: „Brakuje nam kultury dialogu. Uczenie ludzi dialogu i pokazywanie, jak wiele dobrego może z dialogu wynikać, może być częścią przedsiębiorczości"[79]. Ważnym aspektem przemawiających za potrzebą silniejszej personalizacji urzędu lidera jest fakt odwoływania się do dobrych wzorców i przewodniczących z poprzednich lat. Najczęściej wymieniany był Hausner jako osoba, które dała partnerom społecznym i ówczesnej Trójstronnej Komisji silną podmiotowość, ale w rozmowach przywoływano także Komołowskiego i Bączkowskiego.

Kwestie potencjalnego włączania innych partnerów do Rady dzielą najbardziej. Istnieje powszechna zgoda co do potrzeby korzystania z wiedzy i ekspertyz organizacji pozarządowych, konsumenckich, samorządów etc. Przedstawiciele związków zawodowych oraz dziennikarze utożsamiający się ze stroną pracowniczą i – jak na przykład Woś – angażowanie innych podmiotów traktują jak rozmywanie głównej misji RDS, za którą uważają mediacje między czynnikami pracy i kapitału. Innego zdania jest Wiśniewska, która twierdzi, że włączenie do rozmów nowych organizacji społecznych i grup nieformalnych doprowadziłoby do dialogu bardziej autentycznego. Nie ma w tej sprawie jednomyślności również po stronie pracowniczej, gdyż Broniarz jest orędownikiem poszerzenia Rady o nowe środowiska, przede wszystkim o samorząd. Podkreśla, że „społeczeństwo obywatelskie stale rośnie i pojawia się cała masa nowych organizacji, które – *de facto* – nie mają swojej platformy działania w sensie przekazu publicznego poza tym, co stwarzają im media w kontekście protestów, ale już nie dalekosiężnej polityki"[80]. Największymi ambasadorami formuły ustawowego poszerzenia reprezentacji RDS są think tanki podnoszące argument potrzeby budowania społeczeństwa obywatelskiego i uznające fikcyjność definicyjną w rozdzielaniu dialogu społecznego od obywatelskiego. Ma-

[79] Z. Żurek, wywiad IDI, materiały własne.
[80] S. Broniarz, wywiad IDI, materiały własne.

kowski obecny stan nazywa „pewną schizofrenią”[81], gdyż ustawa traktuje dialog bardzo szeroko, a praktyka jest kopią działania Trójstronnej Komisji, włącznie z brakiem współpracy RDS z podmiotami zewnętrznymi.

Bieżąca sytuacja i kultura polityczna wskazywane są jako główne bariery marazmu wokół RDS. Najostrzej komentują tę sytuację przedstawiciele think tanków. Musiałek mówi, że „rządzący traktują tego typu ciała nieufnie. To są instytucje, które rząd traktuje jako potencjalnie utrudniające podejmowanie decyzji. Nie widzą tego plusa, który dialog mógłby przynieść, na przykład szersza legitymizacja mogłaby rząd wzmocnić”[82]. Andrzej Bobiński z Polityki Insight stwierdza: „Mam poczucie, że weszliśmy w jakiś ciemny czas dla dialogu społecznego jako takiego”[83].

Podsumowując, należy wskazać, że najważniejszymi problemami zgłaszanymi przez interesariuszy uczestniczących w pracach RDS jest niedostateczne polityczne upodmiotowienie i poczucie instrumentalizacji oraz marginalizacja pozycji i znaczenia instytucjonalnego dialogu społecznego przez rządzących. Dziennikarze i przedstawiciele think tanków koncentrują swoją uwagę na kulturze politycznej w Polsce oraz metodzie sprawowania władzy przez rządzących, która charakteryzuje się daleko idących dystansem do instytucji. Zauważana jest potrzeba większej profesjonalizacji działań i wsparcia organizacyjnego RDS. W zakresie kierunku jej dalszej instytucjonalizacji zdania są podzielone. Niemniej najbardziej precyzyjnie brzmiące koncepcje zakładają utworzenie kadencyjnego urzędu obsadzonego przez osobę pełniącą też rolę kluczowego komunikatora. Istnieje też wyraźna obawa kilku organizacji, w tym MRPiPS, że wzmocnienie instytucjonalne osłabiałoby pozycję partnerów społecznych. Wszyscy rozmówcy wskazują na potrzebę bliższej i systemowej współpracy z organizacjami pozarządowymi, konsumenckimi i samorządami. Nie ma jednak porozumienia w zakresie poszerzenia Rady o nowych partnerów. Co istotne, think tanki i organizacje pozarządowe traktowane są w dużej mierze jako źródło wiedzy eksperckiej. W niewielu wypowiedziach pobrzmiewa aspekt zmiennej w czasie reprezentatywności społecznej. W żadnej z rozmów think tanki, organizacje lub nieformalne ruchy społeczne nie pojawiają się jako ośrodki posiadające własne media i platformy, które służą artykulacji potrzeb i interesów precyzyjnie określonych środowisk społecznych.

Pomysł stworzenia z RDS „edukatora” dialogu społecznego wskazuje na pojawianie się w łonie Rady koncepcji nastawionych na zapisane w ustawie cele wyższego rzędu, takie jak spójność społeczna, partycypacja, pokój społeczny i rozwiązywanie problemów społeczno-ekonomicznych. Aspekt edukacyjny wpisuje się w dyskusję toczoną wokół instytucjonalne-

[81] G. Makowski, wywiad IDI, materiały własne.
[82] P. Musiałek, wywiad IDI, materiały własne.
[83] A. Bobiński, wywiad IDI, materiały własne.

go dialogu od wielu lat. Dokument Stephena Porteta i Rafała Towalskiego *Modelowy system kształcenia w zakresie dialogu społecznego* opisuje pożądany stan kształcenia w odniesieniu do szkolnictwa wyższego (rycina 4.7). Autorzy duży nacisk położyli także na kształtowanie wizerunku osób i organizacji jako integralnych elementów dialogu. „Obraz budują nie tylko osoby czy grupa, ale również sytuacja, podjęta decyzja, rezultat negocjacji”[84].

Rycina 4.7. Kompetencje niezbędne do prowadzenia dialogu społecznego na poziomie regionalnym i centralnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Portet, R. Towalski, Modelowy system kształcenia w zakresie dialogu społecznego, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2009, s. 40–41.

Na rycinie 4.7 widać, jak ważną rolę w dyskusji o edukacji i budowaniu świadomości wokół dialogu społecznego odgrywają aspekty komunikacyjne. Pomimo pojawiania się w środowisku RDS tego typu badań i analiz symptomatyczna jest bierność, a nawet regres w rozwoju

[84] S. Portet, R. Towalski, *Modelowy system kształcenia w zakresie dialogu społecznego*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2009, s. 71.

instytucjonalnym. Tym trafniejsza wydaje się uwaga Bartosika, że jeśli instytucja dialogu społecznego nie stara się być platformą do artykulacji potrzeb coraz większej liczby publiczności i nie komunikuje się we właściwy sposób, zgodny z aktualnymi potrzebami i wymogami społecznymi, to sama podmywa zaufanie zarówno do siebie, jak i do dialogu jako wartości.

4.5.3. Aksjologiczne aspekty dialogu społecznego

W wypowiedziach rozmówców na temat aksjologii dialogu społecznego najczęściej wymieniane było zaufanie. Bazując na opisie Sztompki utrzymującego, że zaufanie oznacza przyjęcie założenia, iż dana osoba lub instytucja zachowa się wobec mnie w zgodzie z moimi oczekiwaniami oraz nadziejami, jakie pokładam w tej relacji, można przypisać temu pojęciu szereg innych cech uzupełniających. Klimek podnosi triadę wartości – zaufanie, wspólnota interesów i komunikacja – jako funkcję trzech czynników, z których jeśli choć jeden równy jest zeru, prowadzi to do zerowego wyniku końcowego[85].

W wywiadach IDI ujawnia się podwójne rozumienie pojęcia „zaufania" – personalne i instytucjonalne. Istotny wpływ na jego budowanie lub osłabianie ma czynnik historyczny – stosunek do PRL oraz zaangażowanie w system polityczny przed 1989 rokiem. Nowacki ujął to w następujący sposób: „Na pewno fundamentem powinno być zaufanie. Jak się z kimś siada do stołu, to powinno się mieć do siebie szacunek osobisty i instytucjonalny"[86]. Wiąże się z tym także uznanie moralnej legitymizacji do działania w ramach instytucji dialogu społecznego. Jeden z członków RDS stwierdził: „język dialogu jest dla mnie istotny, stąd mam kłopot, jak widzę byłych działaczy PZPR albo związanych ze służbami. Jak to ma funkcjonować?"[87]. Deficyty zaufania w relacjach personalnych utrudniają współpracę między poszczególnymi organizacjami. Uwidacznia się również ekskluzywność poszczególnych kręgów zaufania mniejszych podgrup w łonie RDS. Jeden z członków RDS oświadczył, że „członkowie Rady to zamknięta grupa i czasami brakuje podstawowego zaufania między poważnymi członkami tego ciała. Wtedy, niestety, ma to przełożenie na całą organizację, a często na strony i na możliwość budowania konsensusu"[88]. Aspekt historycznych podziałów i bieżącej polityki uwidacznia się też w końcu kadencji bliską współpracą nowego uczestnika strony pracodawców – ZPP z „Solidarnością". Obie instytucje wspólnie forsują potrzebę lustracji członków RDS.

---

[85] J. Klimek, wywiad IDI, materiały własne.
[86] M. Nowacki, wywiad IDI, materiały własne.
[87] Wypowiedź anonimowa, wywiad IDI, materiały własne.
[88] Wypowiedź anonimowa, wywiad IDI, materiały własne.

Innym aspektem podnoszonego w rozmowach zaufania jako kluczowej wartości była jego postulatywność związana ze stanem pożądanym, ale dalekim od faktycznego. Przedstawiciele wszystkich grup interesariuszy podkreślali widoczny kryzys zaufania wewnątrz RDS oraz w relacjach zewnętrznych. Rozmówca związany ze stroną rządową uznaje, że charakterystyczną cechą jest koncentracja na partykularnych interesach organizacji: „Dialog społeczny to dla mnie sztuka budowania kompromisu i zaufanie. Obecnie rzadko kiedy któraś strona potrafi pójść na kompromis"[89]. Na aspekt partykularyzmu zwraca uwagę przedstawiciel strony społecznej reprezentujący jeden ze związków zawodowych: „Chciałbym więcej odpowiedzialności za dialog społeczny po stronie wszystkich, którzy są w niego zaangażowani. Poczucia solidarności i zrozumienia, że jesteśmy od siebie wzajemnie zależni i tu nie chodzi o to, kto kogo ogra"[90]. Kasprzycka, analizując historie powstawania instytucji dialogu społecznego, zwraca uwagę na to, że rodził się on z buntu, ale że wymagał zaufania do władzy, a jednocześnie władza uwzględniać powinna faktyczne potrzeby strony społecznej. Jako wartości uzupełniające wskazuje: współpracę, kulturę demokratyczną, humanizm rozumiany jako nieinstrumentalne podejście do człowieka, wspólnotowość.

Pojawia się również bezpośrednie powiązanie dialogu społecznego z ustrojem demokratycznym. Makowski zaznacza, że „jest to element procesu demokratycznego, a więc także zaufanie i partycypacja. Dialog społeczny powinien być uzupełnieniem demokracji i – w sensie politycznym – walki o władzę"[91]. Jarema Piekutowski akcentuje otwartość jako konstytutywną cechę demokracji dążącej do wysłuchania każdego i „w miarę możliwości umożliwieni[a] także słabszym graczom wpływu na funkcjonowanie państwa"[92]. Troskę o ład demokratyczny podkreśla także Okraska, rozumiejąc przez nią społeczne sprawstwo dające poczucie reprezentowania różnych środowisk społecznych. „Demokracja jest dla mnie systemem żywym, rozdyskutowanym. Jeśli ma być faktyczna, to dialog społeczny jest takim ciałem i krwią demokracji. Demokracja jest ciągłym pobudzaniem społeczeństwa, aby rozmawiać o tym, co je dotyka, o bolączkach, ale też nadziejach" – przekonuje Okraska[93]. Dopowiada, że polega ona na sporze i konflikcie, które są cenne, a społeczeństwo powinno być do nich zapraszane. Stąd tak ważne jest istnienie mechanizmów do debatowania o kluczowych wartościach zmiennych w czasie.

W niektórych wypowiedziach dialog społeczny sam w sobie przedstawiany jest jako wartość. Męcina wskazuje, że: „sam w sobie jest [on] procesem. Pomimo tego, że nie zawsze udaje się osta-

[89] Wypowiedź anonimowa , wywiad IDI, materiały własne.
[90] Wypowiedź anonimowa, wywiad IDI, materiały własne.
[91] G. Makowski, wywiad IDI, materiały własne.
[92] J. Piekutowski, wywiad IDI, materiały własne.
[93] R. Okraska, wywiad IDI, materiały własne.

tecznie zawrzeć porozumienia, to fakt ucierania swoich stanowisk jest wartością. Strony komunikują się ze sobą i nie dochodzi do okopywania się po jednej stronie barykady"[94]. Silnie akcentowane są również kompromis jako wartość, sprawiedliwość czy różnorodność i poszanowanie dla mniejszościowych grup społecznych. Wyraża to między innymi Machała: „Równość, tolerancja związana z wiekiem, płcią, innymi poglądami, otwartość na dyskusję, nieocenianie, odwaga przedstawiania swoich opinii i kreowania ich w relacji z innymi środowiskami"[95]. Potrzebę myślenia w kategoriach wspólnotowych, większą wrażliwość ze strony instytucji i całej zbiorowości, uwzględniającą potrzeby mniejszych grup i społeczności, jako cechy budujące zaufanie wymienia także Bobiński[96].

Z kolei definiowanie dialogu społecznego przez interesariuszy poddanych badaniu jako wartości samej w sobie oraz traktowanie go w kategoriach ustrojowych jako gwaranta ładu demokratycznego ujawniają oczekiwania formułowane pod jego adresem zarówno przez uczestników prac Rady, jak i przedstawicieli mediów czy think tanków. Podejście takie jest odzwierciedleniem konstytucyjnej rangi dialogu społecznego, który przywołany został w art. 20 Konstytucji RP mówiącym o społecznej gospodarce rynkowej. Jest też zgodne z traktowaniem dialogu społecznego jako wartości, co wyrażone zostało w preambule do Konstytucji. Wskazuje również na odczytywanie misji i celów wyższego rzędu. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że dialog społeczny przez uczestników prac RDS w dużej mierze utożsamiany jest z kompromisem, jednomyślnością jako stanem pożądanym i porozumieniem. Konflikty rozumiane są pejoratywnie. Z kolei w wypowiedziach ekspertów z think tanków oraz dziennikarzy znacznie częściej jako wartość pojawiają się: różnorodność, tolerancja dla mniejszościowych grup społecznych, a także konflikty i spory prowadzące do intensyfikacji debaty publicznej.

---

[94] J. Męcina, wywiad IDI, materiały własne.
[95] T. Machała, wywiad IDI, materiały własne.
[96] A. Bobiński, wywiad IDI, materiały własne.

Wnioski i podsumowanie

Podmiotowość komunikacyjna

Na podstawie informacji pozyskanych w toku badań ilościowych i jakościowych w niniejszym punkcie dokonana zostanie kluczowa dla niniejszej rozprawy analiza stopnia podmiotowości komunikacyjnej RDS.

Jeśli chodzi o kluczowy filar podmiotowości – refleksyjność, zastosowano sposób myślenia wyrażony przez Anthony'ego Giddensa w jego koncepcji „refleksyjności instytucjonalnej", którą jest „uregulowane wykorzystywanie wiedzy o warunkach życia społecznego jako konstytutywny element jego organizacji i przekształcania"[97]. Refleksyjność w takim rozumieniu stawia w centrum uwagi system oparty na ciągłej rewizji wiedzy, analizie informacji płynących z ekosystemu podmiotu. Maria Ledzińska, referując do Giddensa, zauważa trzy konstytutywne cechy refleksyjności instytucjonalnej: orientację na przyszłość i zdolność do przewidywania zmian, umiejętność modyfikowania strategii działań pod wpływem najnowszej wiedzy pozyskiwanej przez instytucję oraz akceptowanie ryzyka[98].

W odniesieniu do RDS stwierdzono brak mechanizmu monitorowania mediów oraz analizy informacji i systemu raportów dla członków Rady. Nie istnieje też wyspecjalizowana komórka lub zakres zadań w Biurze RDS, które można byłoby w paradygmacie mediatyzacji opisać jako umożliwiające zmediatyzowany dostęp do wiedzy. Oznacza to, że Rada nie posiada odpowiednich struktur, aby pozyskiwać informacje bieżące, ale też metawiedzy, czyli wiedzy o możliwościach korzystania z zasobów medialnych. Nie zaobserwowano również, by w procesie oceny własnej skuteczności i planowania działań uwzględniano dane na temat środków masowego przekazu oraz informacje z systemu medialnego. Analiza publikacji, która wskazuje na minimalny odsetek w próbie artykułów zawierających ustawowe zadania RDS, nie daje podstaw do twierdzenia, iż instytucja w realizacji celów nadrzędnych uwzględnia otoczenie medialne. Potwierdzają to wywiady IDI z dziennikarzami oraz przedstawicielami think tanków, natomiast rozmowy z członkami organizacji wchodzących w skład RDS jednoznacznie wskazują na traktowanie aspektów komunikacyjnych w sposób powierzchowny i asymetryczny. Brakuje także regularnej współpracy RDS z think tankami i korzystania z ich ekspertyz. Wydaje się, że mechanizmem zapewniającym

[97] A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 37.
[98] M. Ledzińska, *Globalizacja i transgresja*, [w:] red. E. Aranowska, M. Goszczyńska, *Człowiek wobec wyzwań i dylematów współczesności. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Józefowi Kozieleckiemu*, Scholar, Warszawa 2006, s. 183.

pewien stopień krytycznego namysłu nad aktywnością instytucji był kwartalnik „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego", w którym na szczególną uwagę zasługiwało istnienie rady naukowej złożonej z cenionych naukowców i badaczy problematyki społeczno-ekonomicznej. Zmianę formuły magazynu i rozwiązanie rady naukowej traktować można jako pozbawienie zaplecza RDS mechanizmu wspierającego refleksyjność instytucjonalną.

Bez wątpienia w ramach zespołów problemowych i w pracach prezydium w nieregularny sposób pojawiają się inicjatywy wyrażające potrzebę myślenia długofalowego i zmierzającego do modyfikacji działań instytucji. Przejawami takiego rodzaju myślenia refleksyjnego są propozycje stworzenia z RDS publicznego edukatora w zakresie dialogu społecznego wyrażane przez Szymańskiego i Żurka oraz postulat wprowadzenia zagadnień dialogu do podstawy nauczania w szkołach, a także wysunięte przez NSZZ „Solidarność" idee nowej formuły przewodniczenia Radzie i utworzenia niezależnego urzędu rzecznika dialogu społecznego lub powołania dyrektora generalnego RDS. Koncepcje te nie przekroczyły jednak granic wewnętrznej dyskusji, która miała miejsce nierzadko wyłącznie w ramach poszczególnych zespołów lub organizacji. Podsumowując, należy uznać brak istnienia w Radzie mechanizmów refleksji instytucjonalnej w odniesieniu do komunikacji i zmediatyzowanej sfery publicznej.

Odnosząc się do działań celowych, trzeba odnotować, iż członkowie prac RDS wskazywali na strukturę zarządzania komunikacją, której schemat zaprezentowano na rycinie 4.2. Niemniej mechanizm ten oparty jest przede wszystkim na regulaminie organizacyjnym oraz ustawie, a więc definiuje ramy zarządzania w sposób bardzo ogólny. Nowym rozwiązaniem wynikającym z funkcjonalności jest włączanie do działań RDS biur organizacji, z których wywodzą się jej przewodniczący. Praktykę taką trudno jednak uznać za optymalną z punktu widzenia zarządzania komunikacją mającą na celu wzmacnianie podmiotowości instytucji. W wywiadach pogłębionych stwierdzono również brak planów i strategii komunikacyjnych oraz systemowych form współpracy z mediami w zakresie realizacji ustawowych celów RDS. Pomimo iż Rada nie dysponuje polityką zarządzania sytuacją kryzysową, rozmówcy wskazywali na mechanizmy praktyczne wypracowane przez członków RDS. Kluczową rolę pełni tu prezydium i bezpośrednie kontakty jego członków. Przy braku zaplecza komunikacyjnego, monitoringu i analiz mechanizm ten uznać należy za niezapewniający optymalnych rezultatów. Celowość działań komunikacyjnych nie spełnia podstawowych wymogów instytucjonalnych.

Jeśli chodzi o kontrolę sprawczą, na uwagę zasługuje analiza materiałów medialnych i niewielka przewaga artykułów o sentymencie pozytywnym nad negatywnym. Wynika z tego również dodatni wynik reputacji medialnej. Niewielka aktywność komunikacyjna i nieutożsamianie

instytucji z osobowością jej przywódcy to mechanizmy zabezpieczające i zmniejszające skalę potencjalnych kryzysów, co wykazała analiza reputacji w oparciu o badania Eiseneggera i Imhofa. O niskim stopniu aktywności komunikacyjnej świadczy fakt, że w 88,5 proc. materiałów RDS jest jedynie wzmiankowana. Potwierdza to także analiza grup tematycznych, w których w większości oceny negatywne mają przewagę nad pozytywnymi. Niemniej w kategoriach odnoszących się do instytucji jako takiej oraz do rynku pracy występuje przewaga ocen pozytywnych nad negatywnymi, co może wskazywać na potencjał komunikacyjny RDS. Najczęstszym kontekstem, w którym Rada pojawia się w materiałach medialnych, są strajki i protesty, co wskazuje na postrzeganie tej instytucji jako mającej dbać o pokój społeczny i łagodzenie napięć.

Opisany przypadek włączenia się Rady w największą akcję strajkową w obszarze edukacji (wpływanie na sferę publiczną, udział w dyskursie poprzez przedstawianie całościowych rozwiązań, propozycja organizacji okrągłego stołu, wykorzystywane metody prowadzenia dialogu, przy jednoczesnej próbie podważania reputacji RDS przez stronę rządową oraz niektóre organizacje) świadczy o pewnej zdolności zarządzania sytuacją kryzysową i elementarnej wiarygodności w zakresie potrzeby łagodzenia konfliktów społecznych. Z drugiej strony – analiza fraz kluczowych pokazuje, że w swoich działaniach komunikacyjnych Rada używa języka celów nadrzędnych zapisanych w ustawie w stopniu niemal niezauważalnym. Najbardziej widoczną cechą wynikającą z analizy mediów oraz wywiadów pogłębionych (IDI) z interesariuszami jest pasywna postawa komunikacyjna, która niesie swoje poważne implikacje nie tylko dla instytucji, ale również całej sfery publicznej.

Brak aktywnej polityki w przestrzeni medialnej wzmacnia dominujący w Polsce dyskurs wokół sektora publicznego, rozwijając dysfunkcjonalny konflikt negatywny, o czym w odniesieniu do mediów piszą Roman Batko i Monika Kostera[99]. Konflikt negatywny wynika z założenia, że różnice interesów i przekonań muszą nieuchronnie prowadzić do większych problemów. Z kolei konflikt konstruktywny zakłada, iż różnice stanowisk są niezbędne do uczenia się i budowania silniejszej wspólnoty. Warunkiem koniecznym jest ich rozumienie i szanowanie. W przywoływanym w podrozdziale 1.3 pożądanym modelu państwa sieciowego Grossego oraz zarządzaniu sieciowo-deliberacyjnym Sroki różnice zdań i otwarte konflikty traktowane są jako oznaka dojrzałości.

Analizując metodę zarządzania komunikacją RDS w oparciu o model strategicznego zarządzania PR Gruniga, łatwo zauważyć, że Rada nie posiada kanałów nowych mediów służących stałemu komunikowaniu się ze środkami masowego przekazu, nie traktuje mediów jako

[99] R. Batko, M. Kostera, *Rola mediów w budowaniu kapitału symbolicznego: przykład sektora publicznego w Polsce*, „Zarządzanie Mediami" 2015, vol. 3, nr 1, s. 23–27.

źródła wiedzy niezbędnej do podejmowania decyzji, nie uwzględnia analiz nowych mediów w procesie oceny efektywności działań, nie traktuje przedstawicieli środków masowego przekazu jako swoich stałych i kluczowych interesariuszy. Zaskakujące jest również płytkie podejście do komunikacji publicznej, która nastawiona jest w tym przypadku jedynie na elementarne funkcje informacyjne realizowane przez RDS albo na doraźne cele taktyczne poszczególnych organizacji lub rządu używających przekazu perswazyjnego wobec mediów. Nie istnieją też strategie ani plany odnoszące się do celów oraz wizji komunikowania się Rady w przyszłości.

Analiza materiału badawczego w oparciu o etapy i modele PR według Gruniga i Hunta uzasadnia twierdzenie, że praktyka komunikowania się RDS mocno odbiega od modelu komunikacji dwustronnej symetrycznej, która zakłada rozwój wzajemnego zrozumienia ze zróżnicowanymi grupami interesariuszy oraz długookresowych relacji, prowadzenie permanentnego dialogu zamiast nastawienia na cele perswazyjne. Tym dalej jest jej również do modelu wspólnotowego PR przywoływanego przez Olędzkiego, zgodnie z którym dzięki dialogowi z otoczeniem budowana jest atmosfera partnerstwa prowadząca do głębokich więzi i poczucia uczestniczenia w dobru wspólnym. Wydaje się, że RDS to swoista hybryda, która spełnia pewne cechy dwóch modeli z klasyfikacji Gruniga i Hunta: informowania opinii publicznej (rozpowszechnianie informacji, próba dostarczania obiektywnych przekazów) oraz *publicity* (częściowo propagandowy charakter komunikowania, promowane jednoznaczne interesy poszczególnych organizacji, traktowanie komunikacji jako działań promocyjnych).

Zaskakujące jest to, w jak niewielkim stopniu uczestnicy prac RDS sprawne komunikowanie się z mediami postrzegają jako integralny element realizacji celów ustawowych oraz misji tej instytucji. Brak narzędzi w postaci rozbudowanych mediów własnych umożliwiających interakcję oraz nieoptymalne wykorzystywanie witryn internetowych, na których umieszczane są treści o charakterze kancelaryjnym o niskiej wartości informacyjnej, sprawia, że Rada nie jest w stanie stworzyć spójnej narracji.

Kontrolę sprawczą i wywieranie wpływu na sferę publiczną ocenić należy zdecydowanie poniżej oczekiwań formułowanych przez kluczowych interesariuszy oraz poniżej potencjału posiadanego przez Radę.

Poczucie własnej odrębności w zakresie wartości i tożsamości instytucji zbadano w wywiadach IDI. Dyskusja z przedstawicielami kluczowych interesariuszy wokół zagadnień aksjologicznych wskazuje na zgodność odczytywania misji i roli dialogu instytucjonalnego z koncepcją „przestrzeni moralnej" Sztompki lub „pola aksjologicznych znaczeń" Hausnera, zaprezentowanych w rozdziale pierwszym rozprawy. W optymalnym wariancie oznaczają one społeczną

przestrzeń relacji opartych na silnych więziach emocjonalnych i stanowiących platformę do wytwarzania lub ciągłego aktualizowania systemu aksjologicznego w drodze deliberacji. Centralną wartością dla tej przestrzeni jest właśnie zaufanie (a także lojalność, wzajemność, solidarność, szacunek, sprawiedliwość) jako miernik kapitału społecznego. Wypowiedzi rozmówców pozwalają sformułować przypuszczenie o niskim kapitale społecznych RDS jako instytucji nacechowanej nieufnością osobistą oraz organizacyjną – wobec partnerów. Można pokusić się o wskazanie charakterystycznych elementów kultury organizacyjnej tej instytucji. Przy uwzględnieniu faktu, że według różnych klasyfikacji Polska znajduje się wśród krajów o wyższym poziomie partykularyzmu i indywidualizmu[100], w których dominują strategie nastawione na preferencje indywidualne lub małych grup oraz wąskie interesy, wydaje się, że kultura organizacyjna Rady jest ich odzwierciedleniem. Według Kostery kultura organizacyjna jest „medium życia społecznego, umożliwiającym uczestnikom organizacji komunikację i nadającym sens ich działaniom, doświadczeniom i wyborom. […] Jest społeczną przestrzenią, swego rodzaju stale negocjowaną zbiorową tożsamością"[101]. Buduje się ją w nieustającym dyskursie wewnątrz i na zewnątrz RDS. Odczytując stan obecny przez pryzmat integralności oraz realizacji celów wyższego rzędu zapisanych literalnie w ustawie, należy uznać istnienie w łonie Rady poważnego kryzysu o charakterze tożsamościowym i wewnętrznym, instytucjonalnym, który zmniejsza szanse na jej efektywne wywiązywanie się z misji. Brak wewnętrznej spójności w zakresie rozumienia dialogu społecznego oraz jego rozwoju, a także widoczne w wypowiedziach skupianie się na taktycznych celach poszczególnych organizacji – wszystko to stanowi blokadę aktywnego udziału w zmediatyzowanej sferze publicznej i buduje przekonanie o istnieniu „organizacji wsobnej", zainteresowanej wąskim zakresem problemów wynikających z agendy kilku organizacji. Podejście takie nie pozwala budować właściwego rozumienia roli RDS oraz zaufania ani wśród interesariuszy pierwszego rzędu, ani wśród aktorów debaty publicznej zewnętrznych wobec niej. Specyfiką zaufania instytucjonalnego, a szczególnie takich podmiotów jak RDS, jest to, że buduje się je na podstawie doświadczenia zapośredniczonego w mediach. Niskie zaufanie w łonie Rady rzutuje na brak możliwości podejmowania inicjatyw skierowanych na budowanie spójności i kapitału społecznego na szeroką skalę. Należy pamiętać, że pozytywne zaufanie rozprzestrzenia się z góry na dół, od większych systemów oraz instytucji do poszczególnych grup społecznych i osób indywidualnych. Zatem występowanie cechy odrębności w zakresie wartości i tożsamości instytucjonalnej ocenić należy w badanym okresie jako dysfunkcyjne i wymagające głębokiej refleksji wewnętrznej.

---

[100] A. Winch, S. Winch, *Negocjacje. Jednostka. Organizacja. Kultura*, Difin, Warszawa 2005, s. 174–177.
[101] M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 75.

Jeśli chodzi o równowagę między zależnością od władzy wykonawczej a realizacją woli własnej, z analizy wyłania się obraz RDS jako niedostatecznie upodmiotowionej politycznie, choć zakres potrzebnej podmiotowości rozumiany jest przez poszczególnych interesariuszy różnie. Z rozmów wynika, że istotnym elementem blokującym autorytet Rady jest problem reprezentatywności. Pokrywa się on z badaniami Seweryna Krupnika, Agnieszki Otręby i Dariusza Szklarczyka[102] potwierdzającymi następujące tezy:

1. Instytucje dialogu społecznego nie są reprezentantami wszystkich najbardziej zaangażowanych i zainteresowanych nim podmiotów.
2. Kategoria „reprezentacji" sprowadzona została wyłącznie do kwestii proceduralnych, ale daleka jest od dynamiki społecznej. Składają się na to następujące czynniki: niski stopień demokratyzacji organizacji strony społecznej przy jednoczesnym niewielkim cedowaniu uprawnień na poziom centralny przez dolne szczeble organizacyjne (skutkuje to brakiem zaufania do uzgodnień związków z pracodawcami, gdyż powoduje przekonanie o istnieniu „dwóch różnych światów", które do siebie nie przystają, wzmacnia też przekonanie o „porozumieniu elit"), historyczny bagaż ruchu związkowego w Polsce i jego silne powiązania z partiami politycznymi, które prowadzą do „upartyjnienia" związków, a tym samym agendy RDS.

W kręgu ekspertów dialogu społecznego funkcjonujących w obrębie Rady pojawia się także odwołanie do koncepcji „brudnej wspólnoty" sformułowanej przez Adama Podgóreckiego[103] oraz doświadczeń spełniających jej kryteria. Zanik kapitału społecznego może powodować rozmywanie się misji dialogu i koncentrowanie poszczególnych grup na realizacji partykularnych interesów na granicy zapisów ustawowych. Sroka w swojej analizie wydanej przez CPS istnienie i rozwój ukrytych grup interesów przedstawia jako mechanizm blokujący dialog i jego otwartość na nowych partnerów. Czytamy tam, że „celowe grupy interesu mają węższą perspektywę, są bardziej zainteresowane realizacją maksyminowego wariantu własnego rozwoju"[104]. Za elementy spajające wspólnoty, także te ukryte, uznaje się:

- empatię życiowo-biograficzną, która wynika ze wspólnoty doświadczeń oraz sposobów radzenia sobie z sukcesami i porażkami, grupowych decyzji i zaniechań;

---

[102] S. Krupnik, A. Otręba, D. Szklarczyk, *Siedem tez o dialogu społecznym w Polsce*, „Zarządzanie Publiczne" 2009, nr 3(9), s. 40–42.

[103] G. Makowski, *Poza prawem i obyczajem*, https://www.batory.org.pl/blog_wpis/poza-prawem-i-obyczajem/ (data dostępu: 12.01.2021).

[104] J. Sroka, *Dialog zablokowany – zarys środowiskowego mechanizmu ukrytej grupy interesu na przykładzie nauk politycznych*, „Biuletyn: Analizy, Ekspertyzy, Opracowania" 2016, nr 3(16), s. 16.

- dogmatyczność quasi-religijną, która zakłada funkcjonowanie matryc myślowych zakorzenionych w celebrowaniu materialnych lub symbolicznych elementów totemicznych danej wspólnoty chroniących jej tożsamość przed zewnętrznymi zagrożeniami (np. wspólnota traum i krzywd);
- racjonalność transakcyjną, która polega na wymianie zasobów w celu zmniejszenia skali strat własnych[105].

Wiele głosów interesariuszy wskazywało na istnienie „klubów towarzyskich" oraz „politycznych", które uniemożliwiają porozumiewanie się i są źródłem konfliktów. Usystematyzowanie współpracy z szerszym gronem interesariuszy oznaczałoby zwiększenie roli transparentności oraz podzielenie się przestrzenią komunikacyjną z większą liczbą aktorów. Rozbieżności w łonie RDS, jeśli chodzi o postulaty silniejszej instytucjonalizacji Rady i zwiększenia jej medialnej widoczności oraz obawy o osłabienie wpływów organizacji, wskazują na myślenie w kategoriach maksymalizowania zysków i minimalizacji strat poszczególnych partnerów. Jako źródła przynależności do „klubów" przywoływano również aspekty pokoleniowe, biograficzne, zarówno personalne, jak i całych organizacji (podział na linii stosunku do PRL).

Większość partnerów społecznych podziela przekonanie wyrażone przez Wituckiego, że słabość pozycji RDS w przestrzeni medialnej jest konsekwencją niewielkiej samodzielności i niskiego statusu świadomie przypisywanego jej przez rząd, który nie bierze pod uwagę opinii Rady zarówno w procesie legislacyjnym, jak i podczas przygotowywania planów strategicznych. Polityczne marginalizowanie tej kluczowej instytucji dialogu społecznego w Polsce jest koronnym dowodem na brak podstaw do istnienia efektywnego systemu deliberatywnego. Potwierdza to funkcjonowanie państwa w modelu administracyjnym przywoływanym przez Grossego, gdzie instytucje publiczne realizują funkcję wynikającą z polityki informacyjnej państwa (zob. rozdział pierwszy). Uwzględniwszy aspekty kultury politycznej oraz modelu przywództwa cechującego się między innymi silną potrzebą podporządkowywania instytucji państwa woli politycznej oraz umniejszania ich zakresu kompetencji, trzeba zauważyć, że istnieje podstawa do przypuszczania, iż występują w Polsce zjawiska opisane w literaturze przedmiotu jako patologiczne dla demokracji dialogicznej. Są to:

1. Relatywnie niski stopień niezależności trzeciego sektora od środków publicznych oraz nadmierne powiązanie społeczeństwa obywatelskiego z władzą.

[105] *Ibidem*, s. 21.

2. Znaczące oderwanie od siebie części systemu i separowanie poszczególnych odbiorców i małych grup do wyodrębnionych nisz, co uniemożliwia efektywną wymianę poglądów i budowanie wzajemnego szacunku dla swoich racji.
3. Dominacja kontroli władzy państwowej nad instytucjami, dążenie do jej rozszerzania i konsolidacji.
4. Silna polaryzacja polityczno-ideologiczna i związana z nią stronniczość uniemożliwiająca podejmowanie rzetelnej dyskusji między stronami politycznego sporu[106].

Ponadto, analizując walkę o zdobycie i utrzymanie władzy, wyróżnić można przynajmniej trzy z metod uprawianych w polityce, które mogą umniejszać rolę instytucjonalnego dialogu społecznego:

- gry nagradzające – wyraźne bodźce materialne, przywileje i system awansów społecznych, obiecywanie licznych profitów dla głosujących i próba wywiązywania się z tych obietnic po wygranych wyborach;
- kumulowanie wiedzy w instytucjach władzy wykonawczej i traktowanie jej jako instrumentu władczego – dostęp do wrażliwych źródeł informacji, aparat państwowy przetwarzający informację i wytwarzający wiedzę jako strukturalna przewaga konkurencyjna rządzących;
- atuty osobiste stanowiące pochodną procesu mediatyzacji życia publicznego, takie jak charyzma, zdolności perswazyjne, wykorzystywanie autorytetu i dążenie do rozszerzania wpływów z ich użyciem[107].

Biorąc także pod uwagę argumenty przedstawiane we wcześniejszych rozdziałach, wszystkie z powyższych elementów powodują osłabianie instytucji dialogu społecznego, które traktowane są przez stronę rządową jako umniejszające władztwo polityczne. Taką ocenę dodatkowo uzasadnia decyzja MRPiPS podjęta w odniesieniu do kwartalnika „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego", który z miejsca refleksji i krytyki zmienił się w miesięcznik „Dialog w Centrum i Regionach" – biuletyn informacyjny zawierający materiały znacząco słabsze merytorycznie, na którego łamach widoczna jest znaczna przewaga ekspozycji rządu.

Odczytując ocenę zdolności zachowania równowagi w oparciu o koncepcję metabolizmu informacyjnego Kępińskiego, jednoznacznie należy stwierdzić jej brak oraz wyraźną dominację strony rządowej.

---

[106] M. Zabdyr-Jamróz, *Wszechstronniczość. O deliberacji w polityce zdrowotnej z uwzględnieniem emocji, interesów własnych i wiedzy eksperckiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2020, s. 75.
[107] J. Kozielecki, *Psychotransgresjonizm. Nowy kierunek psychologii*, Żak, Warszawa 2001, s. 88–89.

Na podstawie analizy zaprezentowanego wyżej zintegrowanego modelu podmiotowości komunikacyjnej hipotezę o niedostatecznym stopniu podmiotowości komunikacyjnej RDS uznać należy za zweryfikowaną pozytywnie. Jej graficzne ujęcie znajduje się na rycinie 4.8.

Rycina 4.8. Stopień podmiotowości komunikacyjnej RDS
Źródło: opracowanie własne.

Niedostateczny poziom podmiotowości oznacza również niewystarczający stopień legitymizacji medialnej niezbędnej do sprawnego funkcjonowania w zmiediatyzowanej sferze publicznej. W przypadku instytucji publicznych proces uzyskiwania i weryfikacji medialnej legitymizacji odbywa się w trybie permanentnym i wymaga odpowiedniej oraz świadomej prezencji w mediach w trybie dialogu. Jak wykazano w rozdziale trzecim, proces uzyskiwania legitymizacji medialnej w środowisku nowych mediów ma charakter dyskursywny i dynamiczny. Oznacza to, że zaprzestanie prowadzenia komunikacji interaktywnej powoduje stopniowe pomniejszanie siły mandatu instytucji publicznej. Z kolei każda próba prowadzenia komunikacji jednostronnej, monologicznej i perswazyjnej zmniejsza pokłady zaufania i sprawia, że wzrasta ryzyko kryzysów. Dodatkowo należy podkreślić, że brak optymalnych mechanizmów zarządzania sytuacją kryzysową stanowi dodatkowe zagrożenie zmniejszania stopnia podmiotowości komunikacyjnej w kierunku alienacji instytucji ze zmediatyzowanej sfery publicznej, negatywnej reputacji medialnej, braku zaufania i faktycznego pomijania instytucji w systemie politycznym państwa.

Biorąc powyższe pod uwagę, stwierdza się istnienie potrzeby znacznego zwiększenia podmiotowości RDS, której integralną częścią jest władztwo komunikacyjne. Postulaty zgłaszane przez interesariuszy w kierunku władzy wykonawczej odczytać można przez opisany w rozdziale trzecim pryzmat empowermentu, który wyznacza trzy etapy procesu wzmacniania podmiotowości instytucji:

- Etap I: Pojawienie się przekonania o potrzebie wzmocnienia strony słabszej.
- Etap II: Podjęcie konkretnych działań zmierzających do wzmocnienia podmiotu mającego w tej relacji status słabszego.
- Etap III: Doprowadzenie do zmniejszenia stopnia dominacji strony rządowej.

Inkluzywność RDS

Jeśli chodzi o problem inkluzywności RDS, wydaje się, że intencją respondentów wywiadów IDI oraz specjalistów wypowiadających się za pośrednictwem literatury przedmiotu, którzy zgłaszają postulaty wobec RDS, jest opisywane przez Srokę dążenie do zastąpienia antagonistycznego podejścia do konfliktów społecznych opartych na relacjach „przyjaciel–wróg" podejściem opierającym się na roli adwersarzy i rozmówców, którzy traktują różnorodność poglądów jako wartość społeczną. Oznaczałoby to również zastąpienie hierarchicznej gry interesów wąskich grup grą bardziej egalitarną[108]. Aby takie zmiany były możliwe, niezbędne są instytucjonalne rozwiązania, platformy do komunikowania potrzeb i interesów zróżnicowanych grup społecznych, a rolę taką z natury rzeczy pełnią instytucje dialogu społecznego z RDS na czele. W optymalnym wariancie Rada powinna być miejscem krzyżowania się trzech perspektyw wskazywanych przez Flisa – urzędniczej, eksperckiej i obywatelskiej – w celu budowania pozbawionych błędów redukcjonizmu (uwzględniania tylko jednej perspektywy) optymalnych polityk publicznych. Ze względu na rosnącą liczbę i siłę ruchów społecznych opisywanych w rozdziale trzecim oraz zmieniającą się strukturę stosunków pracy stanowiących jądro instytucjonalnego dialogu społecznego podejście takie rekomendowane jest przez ośrodki eksperckie. Jednym z nich jest kluczowy unijny think tank Centre for European Policy Studies zwracający uwagę na potencjał nowych mediów w zakresie wymiany doświadczeń, informacji i wzajemnego wsparcia udzielanego sobie przez organizacje pracownicze. Postuluje on wykorzystanie tych możliwości i stworzenie wirtualnej przestrzeni dialogu społecznego[109]. W analizie inkluzywności instytucji dialogu społecznego uwzględnić należy ideę radykalnej demokratyzacji i partycypacji społecznej zapośredniczonej przez nowe media, wnoszoną przez ruchy społeczne i obywatelskie. Immanentną cechą większości z nich jest funkcjonowanie w trybie hybrydy spełniającej kryteria zarówno ruchów społecznych, jak i mediów alternatywnych. Jednym z polskich przykładów wskazywanych w niniejszym opracowaniu jest OZZ IP.

Interesariusze zewnętrzni wobec RDS, szczególnie think tanki, wskazują na brak zainteresowania współpracą systemową z reprezentantami innych grup społecznych. Perspektywa wąskich grup interesów jest całkowicie spójna z kryzysem reprezentatywności jako zjawiskiem socjologicznym cechującym Radę. Wzrost liczby aktorów społeczeństwa obywatelskiego, za-

[108] J. Sroka, *Dialog zablokowany…*, *op.cit.*, s. 42–44.
[109] M. Akguc, M. Beblavy, E. Cirule, Z. Kilhoffer, *Industrial Relations and Social Dialogue in the Age of Collaborative Economy (IRSDACE). Comparative Report*, s. 28, https://www.ceps.eu/download/publication/?id=10821&pdf=IRSDACE_Comparative.pdf (data dostępu: 13.01.2021).

uważany przez Broniarza, oznacza także rosnącą u nich potrzebę artykulacji swoich interesów i potrzeb. Niektóre z nich zostały trafnie ujęte przez Urbańskiego opisującego działanie OZZ IP jako połączenie organizacji z ruchem społecznym nowej fali: „prekaryzacja wiąże się coraz częściej […] z nowymi formami oporu i walki pracowników, nowymi sojuszami pomiędzy segmentami klasy pracowniczej oraz zerwaniem z dotychczasowymi stereotypami i wyobrażeniami na temat tego, czym jest, bądź nie, klasa robotnicza”[110]. Z protestu wyrasta nowa metoda działania przeciwstawiona polityce wąskich gardeł, tzw. gatekeeperów, ambasadorów lub rzeczników interesów w duchu korporacyjnym. „Od początku naszą podstawową funkcją jest robienie wywiadów. Mówimy do naszych aktywistek i aktywistów: pytajcie pracowników, nie zgadujcie, co ich boli. Mówcie ich językiem. […] Integralność, mówienie przez pracowników własnym głosem jest dla nas bardzo ważne. To, że mamy wśród nas dziennikarzy, też dowodzi, że nie traktujemy ich jak przedstawicieli czwartej władzy, ale jak pracowników” – objaśnia Urbański[111]. Świadomość rosnącego zróżnicowania aktorów życia publicznego przyświecała cytowanemu już rządowemu dokumentowi definiującemu istotę dialogu społecznego. W założeniach wskazano między innymi: potrzebę przeciwdziałania „nadmiernemu koncentrowaniu uprawnień władczych i konsultacyjnych w rękach wybranych grup społecznych i zawodowych oraz reprezentujących je organizacji”[112].

Kluczowym czynnikiem wyróżniającym zmediatyzowane ruchy społeczne i przekraczające granice instytucjonalne jest używanie ramy socjologicznej jako zbioru idei z różnych porządków aksjologicznych, wyobrażeń i pojęć zamiast jednoznacznych i stabilnych ideologii. Odnotowuje się także wzrost nowych form przedsiębiorczości, takich jak podmioty ekonomii społecznej, spółdzielnie, kooperatywy i inne, dla których komunikowanie istotnych wartości i uczestniczenie w dyskursie publicznym jest integralną częścią misji[113]. Na znaczeniu przybierają przynajmniej cztery rodzaje ruchów mających ambicje wpływania na kształt regulacji i zwiększających swoją podmiotowość komunikacyjną, w tym ruchy konsumenckie, ekologiczne, obrony praw człowieka i praw pracowniczych oraz obrony praw zwierząt[114].

Obserwowany obecnie brak zgody w łonie RDS na rozszerzenie formuły współpracy lub stworzenie mechanizmu zapośredniczonego uczestniczenia środowisk reprezentujących znacznie szerszy krąg interesariuszy jest sprzeczny z dynamiką mechanizmów artykulacji potrzeb

---

[110] J. Urbański, *Prekariat i nowa walka klas*, Instytut Wydawniczy Książka i Prasa, Warszawa 2014, s. 256.
[111] J. Urbański, wywiad IDI, materiały własne.
[112] *Zasady dialogu społecznego. Dokument programowy rządu…*, *op.cit.*, s. 9.
[113] J. Kociatkiewicz, M. Kostera, *„Our marketing is our goodness”: Earnest marketing in dissenting organizations*, „Journal of Business Ethics” 2020, vol. 164(4), s. 731.
[114] J. Nakonieczna, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008, s. 19.

i interesów coraz bardziej zróżnicowanych grup społecznych. Brak sprawnego zarządzania mediami własnymi i nieobecność w nowych mediach uniemożliwia również podejmowanie prób budowania platformy do rozumienia zjawisk społecznych i uwzględniania ich w planach działań i w procesach decyzyjnych. Utrzymywanie tego stanu rzeczy grozi pogłębiającą się alienacją RDS, która z powodu sztywnych ram instytucjonalnych reprezentuje coraz mniejszy krąg interesariuszy. Odczytanie działań strony rządowej oraz samej Rady przez pryzmat sposobu realizacji polityk publicznych przytaczanych przez Srokę (podrozdział 1.3) skłania do przekonania o istnienia w Polsce formy hybrydowej między odgórną jednopasmowością a dwupasmowością. W pierwszej faktyczny dialog traktowany jest jako zagrożenie dla hierarchicznego zarządzania, w drugiej zaś – wzrost liczby aktorów postrzegany jest przez obecnych uczestników prac RDS, a w szczególności przez rząd, jako utrudnienie dla stanu obecnego, uznawanego za równowagę i uzgodniony mechanizm reprezentatywności.

Wydaje się też, że jednym z najpoważniejszych problemów inkluzywności jest świadomościowy uwiąd RDS związany z silnym przekonaniem o niezbędności dochodzenia do jednomyślności i jednolitych stanowisk. Poza nielicznymi wyjątkami Żurka i Męciny w wielu wypowiedziach respondentów dominowało założenie o bezwzględnej potrzebie dochodzenia do pełnego porozumienia jako warunku sprawnej komunikacji. Ze względu na trudności z tym związane odstąpiono od przygotowywania komunikatów po posiedzeniach RDS i scedowano te uprawnienia na Biuro RDS. Pokrywa się to z obrazem kultury politycznej oraz hierarchiczną metodą rządzenia (patrz rozdział drugi) i nieprzekładaną na praktykę właściwego podejścia i zarządzania różnorodnością, która stanowi dzisiaj swoisty znak czasu, mechanizm inkluzji, spójności społecznej oraz „fundamentalną wartość każdego społeczeństwa”[115]. Potrzeba taka zgłaszana była przez przedstawicieli think tanków oraz niektórych dziennikarzy, szczególnie związanych z kwartalnikami o charakterze ideowych i filozoficznym.

Zbliżonej odpowiedzi na problemy instytucji, także instytucji dialogu społecznego, funkcjonujących w paradygmacie korporacyjnym z silnym wpływem neoliberalizmu, koncentrujących się na relacjach ekonomicznych i wyłącznie racjonalnej wizji człowieka, udzielają obecnie przedstawiciele zupełnie różnych tradycji aksjologicznych. Przykładem takiego dyskursu jest podejście do dialogu papieża Franciszka wyrażane w dokumentach społecznej nauki Kościoła oraz reprezentującej nurt lewicowy Chantal Mouffe. Papież Franciszek stwierdza, że brak autentycznego dialogu prowadzi do reprezentowania partykularyzmów i sprowadza się „do

[115] M. Strzelczak, *Różnorodność jako szansa. Karta Różnorodności wsparciem w budowaniu inkluzywnych organizacji i społeczeństw*, [w:] red. I. Warwas, *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2019, s. 29.

zwykłych pertraktacji, aby każdy mógł zagarnąć całą władzę i jak największe możliwe korzyści, z pominięciem dążeń, które mogłyby rodzić dobro wspólne"[116]. Następnie czytamy: „Uniemożliwia różnym sektorom zajmowanie wygodnego i samowystarczalnego stanowiska co do swojego sposobu widzenia rzeczy i swoich ograniczonych interesów. Pomyślmy, że »różnice są twórcze, tworzą napięcie, a na rozwiązaniu napięcia polega postęp ludzkości«"[117]. Proponowane przez papieża podejście do konfliktów wyrażone w adhortacji apostolskiej *Evangelii gaudium* przypomina próbę zastąpienia polaryzującego paradygmatu polegającego na wyborze zero-jedynkowym odzwierciedlonym w alternatywie „albo-albo" paradygmatem akceptującym różnice, przyjmującym konflikt jako naturalną składową życia społecznego, rozwiązanie go i uczynienie z niego ogniwa łączącego z nowymi procesami i przynoszącego wartość dodaną[118].

Mouffe uważa, że konsensus społeczeństwa demokratycznego musi mieć charakter konfliktowy w zakresie wyrażanych wartości i sposobów ich wprowadzania. Spory interpretacyjne wokół pryncypiów etyczno-politycznych są wręcz niezbędne dla zdrowia systemu politycznego i podmiotowości społeczeństwa. Hamowanie obywatelskiego głosu prowadzi do wzrostu radykalizacji i rozszerzania wpływów populizmu: „Głównym problemem istniejących instytucji przedstawicielskich jest to, że nie pozwalają one na agonistyczną konfrontację między różnymi projektami społeczeństwa, co stanowi podstawowy warunek żywotnej demokracji"[119]. Mouffe jest przekonana, że życie publiczne oparte jest na antagonizmach sterowanych silnymi namiętnościami, których – wbrew wizjom liberalnej demokracji – nie należy eliminować, lecz które trzeba legitymizować. Dlatego proponuje formułę demokracji agonistycznej wybrzmiewającą także w opracowaniach Sroki. Polega ona na odrzuceniu konfliktu o charakterze antagonistycznym, traktującym kogoś o innych przekonaniach jak wroga, i przyjęciu jego agonistycznego rozumienia zakładającego istnienie przeciwnika. Przeciwników agonistycznych łączy przywiązanie do demokratycznych wartości, ale różni interpretacja oraz sposób ich wdrażania[120]. „Istotnie, wziąwszy pod uwagę nieusuwalność pluralizmu wartości, nie istnieje racjonalne rozwiązanie konfliktu i ma on zatem wymiar antagonistyczny. Nie oznacza to oczywiście, że prze-

---

[116] Franciszek, *Encyklika* Fratelli tutti. *O braterstwie i przyjaźni społecznej*, p. 202, http://www.vatican.va/content/francesco/pl/encyclicals/documents/papa-francesco_20201003_enciclica-fratelli-tutti.html (data dostępu: 13.01.2021).
[117] *Ibidem*, p. 203.
[118] Franciszek, *Adhortacja apostolska* Evangelii gaudium *Ojca Świętego Franciszka do biskupów prezbiterów i diakonów, do osób konsekrowanych, do wiernych świeckich o głoszeniu Ewangelii we współczesnym świecie*, p. 227, http://www.vatican.va/content/francesco/pl/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html (data dostępu: 13.01.2021).
[119] Ch. Mouffe, *W obronie lewicowego populizmu*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2020, s. 55.
[120] Ch. Mouffe, *Agonistyka. Polityczne myślenie o świecie*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2015, s. 22.

ciwnicy nigdy się nie zgodzą, lecz nie dowodzi to, że antagonizm został wyeliminowany”[121]. Rolą instytucji demokratycznych jest zatem dbanie o agonistyczne dopuszczanie zróżnicowanych interesów i grup społecznych w taki sposób, by nie powodowały wzmacniania mechanizmu konfliktu antagonistycznego nastawionego na wykluczenie inaczej myślących.

Postawy papieża Franciszka i Mouffe wynikają z krytyki wobec nadmiernie proceduralnego traktowania instytucji demokratycznych. Dystansują się oni od wizji dialogu w rozumieniu liberalnym, akcentującym indywidualizm, oraz wobec wszystkich nurtów podkreślających niezbędność racjonalnego dyskursu traktowanego jako wymiana przez podmioty właściwych racji (głównym przedstawicielem jest tutaj Habermas). Na bazie krytyki demokracji proceduralnej papież Franciszek i Mouffe podkreślają potrzebę uwzględniania społecznych emocji jako integralnego elementu dyskursu publicznego prowadzącego do demokracji autentycznie pluralistycznej. Trzeba też przyznać, że pod wpływem analizy skuteczności rozwiązań populistycznych także w myśli liberalnej zachodzi ewolucja stosunku do wspólnoty oraz rangi czynnika emocjonalnego. Karolina Wigura postuluje zmianę orientacji środowisk liberalnych i włączenie emocji, szczególnie takich, jak poczucie straty i gniewu, do kanonu liberalnego. Zwraca ponadto uwagę na potrzebę przełożenia ich na konstruktywne rozwiązania służące wspólnocie politycznej opartej na godności i wolności jednostek[122]. Tomasz Markiewka umiejętność radzenia sobie z gniewem społecznym i włączanie go do głównego nurtu traktuje jako największe współczesne wyzwania polityczne i przestrzega przed dalszym ignorowaniem go przez instytucje publiczne. „Próba wypchnięcia [gniewu] poza politykę, jako niedostatecznie estetycznego składnika publicznej debaty, poskutkuje jedynie tym, że wróci ze zdwojoną siłą. A wtedy będziemy bezradni”[123].

Instytucje dialogu społecznego, takie jak RDS, ze swojej natury powinny mieć charakter inkluzywny i stawać się platformami do uwzględniania optymalnie szerokiej palety społecznych głosów, przez które rozumieć należy zarówno argumenty racjonalne, jak i emocje. Niezbędne do tego jest istnienie infrastruktury nowych mediów, prowadzenie aktywnej polityki relacji publicznych oraz przyjęcie odpowiedzialności za zachowania szerokiego kręgu interesariuszy, a nie tylko formalnej reprezentacji wąskich kręgów członkowskich[124].

---

[121] Ch. Mouffe, *Paradoks demokracji*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP, Wrocław 2005, s. 119.
[122] K. Wigura, *Emotions and the illiberal shift*, [w:] red. K. Wigura, J. Kuisz, *The End of the Liberal Mind. Poland's New Politics*, Kultura Liberalna, Warszawa 2020, s. 252.
[123] T.S. Markiewka, *Gniew*, Wydawnictwo Czarne, Wołowiec 2020, s. 202.
[124] G. McCusker, *Public Relations Disasters: Telespin – Inside Stories and Lessons Learnt*, London–Philadelphia 2005, s. 311.

Biorąc pod uwagę powyższe, potwierdzona zostaje hipoteza o ekskluzywnym charakterze RDS preferującej korporacyjnie rozumiany dialog społeczny i charakteryzującej się brakiem woli włączania nowych partnerów społecznych w proces decyzyjny. Dotychczasowa praktyka wydaje się być daleka od postulowanego współcześnie uwzględniania aspektów emocji społecznych wyrażanych w rosnącym znaczeniu rozwoju ruchów społecznych i nowych form aktywności obywatelskiej i gospodarczej, a tym samym znacząco przyczynia się do jeszcze silniejszej krytyki instytucji dialogu społecznego jako niespełniających pokładanych w nich nadziei.

Władza komunikacyjna jako środek realizacji celów nadrzędnych

Pasywna formuła aktywności medialnej nie stwarza optymalnych warunków do traktowania komunikacji publicznej w jej medialnym wymiarze jako środków służących społecznej zmianie i realizacji celów zapisanych w ustawie o RDS. W sposób niedoskonały wskazuje na to analiza materiałów medialnych w zakresie fraz wynikających z zapisów ustawy, ale potwierdzają to wypowiedzi przedstawicieli wszystkich kluczowych grup interesariuszy. Choć rozmówcy zwracają uwagę na potencjalny związek między aktywnością komunikacyjną RDS wokół wartości dialogu a wzrostem poziomu kapitału społecznego w kraju, a więc zjawiska łączącego w sobie wiele nadrzędnych celów Rady, w tym spójność społeczną, pokój, partycypację, to jednoznacznie przyznają, że obecna działalność nie prowadzi do takich rozwiązań. Uznaje się, że regularna deliberacja, również w medialnej przestrzeni publicznej, ma moc przeobrażania wspólnoty poprzez: zmianę świadomości społecznej i rozumienie złożoności problemów, kształtowanie opinii publicznej dzięki ujawnianiu się różnic, ideologii oraz partykularnych interesów, poprawę jakości zbiorowych sądów[125]. Wycofanie się instytucji z ambicji wpływu zapośredniczonego medialnie, a także brak mechanizmów współpracy z mediami oraz ciałami pośredniczącymi i komunikatorami idei w postaci think tanków powodują wzrost zagrożenia i pogłębianie społecznych konfliktów.

Zgodnie z przekonaniami Trutkowskiego i Sztompki (zob. rozdział trzeci) promocja dialogu społecznego powinna uwzględniać wzorce kulturowe i sposoby myślenia w kategoriach indywidualistycznych i kolektywistycznych oraz umożliwiać uczestniczenie w demokratycznych formach aktywności i zdobywanie kompetencji obywatelskich zapośredniczonych przez

[125] A. Krzewińska, *Deliberacja. Idea – metodologia – praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 21.

media. Sprzyja temu otwarta debata publiczna prowadzona za pośrednictwem mediów. W przeciwnym razie następuje erozja zaufania do wszelkich instytucji głównego nurtu, wzrost nastrojów populistycznych[126] oraz traktowanie dialogu jako instrumentu opresji, na co wskazuje Mark Fisher: „Obrońcy dialogu, debaty i wzajemnego szacunku posługują się tą linią obrony, kiedy reklamują swoje burżuazyjne referencje"[127]. Bez sprawnego mechanizmu instytucjonalnego, uwzględniającego zjawisko mediatyzacji, nie ma możliwości skutecznego łagodzenia napięć społecznych, do czego powołana jest RDS.

Misja ta znalazła swoje ujście podczas strajku nauczycieli w 2019 roku. Można założyć, że silniejsza podmiotowość komunikacyjna mogłaby się przełożyć na skuteczność w realizacji postulatów rozwiązania konfliktu zgłaszanych przez RDS. Eksperci Rady od wielu lat zwracają uwagę na niski stopień wiedzy o dialogu społecznym i jego partnerach wśród pracowników, rekomendując podejmowanie działań informacyjnych zmierzających do wzrostu zaufania wobec wszystkich aktorów dialogu społecznego[128]. Niewielka wartość informacyjna mediów własnych RDS, ograniczonych wyłącznie do witryn internetowych, w połączeniu z bierną polityką wobec innych mediów nie daje też możliwości docierania do podstawowych grup interesariuszy, jakimi są zakłady pracy i ich załogi.

Praktyka RDS również nie spełnia kryteriów definicji komunikacji publicznej przytoczonych w rozdziale trzecim, zgodnie z którymi powinna służyć podtrzymywaniu więzi społecznych, próbować godzić zróżnicowane interesy oraz sprzeczne oczekiwania aktorów systemu politycznego, stwarzać przestrzeń do artykułowania opinii i stanowisk, zwiększać świadomość społeczną, wzmacniać opinię publiczną i wspierać uporządkowany proces zmiany społecznej. Zatem hipoteza mówiąca o nieoptymalnym wykorzystywaniu władztwa komunikacyjnego do realizacji nadrzędnych celów RDS zostaje utrzymana w mocy.

Pomostowa rola RDS w systemie politycznym

Podstawą do oceny miejsca oraz wagi RDS w systemie politycznym jest opisany w rozdziale pierwszym model obrazujący poszczególne składowe sfery publicznej. Instytucjonalny dialog społeczny w szerokim rozumieniu, uwzględniający medialne zapośredniczenie, pełni

---

[126] R. Eatwell, M. Goodwin, *Narodowy populizm. Zamach na liberalną demokrację*, Sonia Draga, Katowice 2020, s. 145.
[127] M. Fischer, *Realizm kapitalistyczny. Czy nie ma alternatywy*, Instytut Wydawniczy Książka i Prasa, Warszawa 2020, s. 165.
[128] J. Męcina, *Wnioski i rekomendacje*, [w:] red. J. Męcina, *Dialog społeczny na poziomie zakładu pracy. Między zasadami a realiami*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2009, s. 196.

w nim unikalną rolę instytucji pomostowej między obszarem metapolityki (normy moralne, kultura zaufania, społeczne skrypty kooperacji, prefilozofia, a więc składowe kapitału moralnego i społecznego) a bezpośrednią polityką (system prawny i decyzje polityczne jako elementy demokracji proceduralnej). Jest to kluczowy instrument, który zapewnia elementarny konsensus społeczny. W ocenie Michalczyka *gros* decyzji obywateli i podmiotów publicznych podejmowane jest z uwzględnieniem i na podstawie rzeczywistości medialnej. Instytucje dialogu społecznego powoływane są do opisanego przez Hausnera myślenia modularnego, a więc stałej refleksji i dyskusji wokół wartości, jako filtr uwzględniający subiektywne i wyidealizowane perspektywy jednostek lub mniejszych grup społecznych, które przemienia w procesie dyskursu społecznego w wartości zobiektywizowane, istotne dla wspólnoty, i wspiera w ten sposób zmianę społeczną. Podejście takie wymaga dążenie do ciągłego przekraczania swoich instytucjonalnych ograniczeń (transgresji według Kozieleckiego). W konsekwencji – według Taylora – wytwarzane jest nowe, złożone i realistyczne imaginarium społeczne przemieniające porządek moralny i aksjologiczny, na którym ufundowany jest system polityczny.

Niewątpliwą siłą instytucji dialogu społecznego funkcjonujących w dwóch przestrzeniach jest możliwość wpływania na model przywództwa w życiu publicznym poprzez odwoływanie się nie tylko do liderów politycznych zabiegających o władzę instytucjonalną, ale również do – jak nazywa ich Kozielecki – przywódców duchowych wywodzących się z oddolnych ruchów społecznych, stających w obronie praw człowieka, intelektualistów, publicystów, ludzi nauki i kultury, którzy wywierają wpływ na osobowość, zachowania i wzorce społeczne[129]. Szablony interpretacyjne dla przywództwa dostarczane są przez media. Barbara Czarniawska wskazuje, że środki masowego przekazu głównego nurtu mają tendencję do propagowania elitarnej kultury silnego i charyzmatycznego przywództwa koncentrującego się na osobistych cechach wyjątkowych jednostek[130]. W tym przypadku na podstawie badania reputacji medialnej można założyć, że jednym z mocniejszych atutów RDS jest kolegialność wpisana w naturę instytucji dialogu skupiających reprezentantów wielu organizacji. Jako charakterystyczne dla mediów głównego nurtu, ale też niepokojące, odebrać można argumenty płynące od interesariuszy pełniących kierownicze funkcje w redakcjach o potrzebie posiadania jednoznacznej identyfikacji personalnej przez RDS. Silna podmiotowość komunikacyjna Rady przyczyniałaby się do promocji bardziej egalitarnej kultury i demokratycznych wzorców przywództwa transformacyjnego i adaptacyjnego Burnsa, Heifetza

[129] J. Kozielecki, *Transgresja i kultura*, Żak, Warszawa 2002, s. 243.
[130] B. Czarniawska, *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Poltex, Warszawa 2013, s. 99.

i Linsky'ego (rozdziały: pierwszy i drugi). Jej niedostateczny stopień podmiotowości komunikacyjnej z jednej strony wynika z decyzji ograniczających jej polityczne władztwo, z drugiej zaś – wskutek pasywnej postawy komunikacyjnej – RDS sama powoduje własną marginalizację, nieliczenie się z nią przez władzę wykonawczą w oczekiwany sposób (rycina 4.9).

Dotychczasowy model działania Rady skłania do odrzucenia hipotezy o pomostowej roli pełnionej przez RDS w polskim systemie politycznym, traktowaniu jej jako instrumentu z zakresu bezpośredniej polityki (systemu stanowienia prawa i demokracji proceduralnej) przez stronę rządową i część partnerów społecznych oraz braku eksponowania ambicji tej instytucji do zagospodarowania przestrzeni metapolitycznej i integrowania tych dwóch obszarów.

Rycina 4.9. Schemat obrazujący umiejscowienie Rady Dialogu Społecznego w sferze publicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Zięba, Papieska ekonomia. Kościół – rynek – demokracja, Znak, Kraków 2016, s. 200.

Integralność komunikacyjna RDS

Ważnym założeniem przyjętym w niniejszym opracowaniu jest zapożyczenie sposobu myślenia od Castellsa traktującego podmiot (w opisywanych przez niego przypadkach są to politycy) jako przekaz sam w sobie – nośnik doświadczeń i wartości. Instytucja dialogu posiada szczególne zobowiązania moralne w tym zakresie świadomości bycia komunikatorem znaczenia dialogu społecznego. Wynika to z odwoływania się w nazwie i istocie działania do dialogu, a ten – według Dariusza Dolińskiego – jest kojarzony z przyjaznymi stosunkami społecznymi. Pojęcie dialogu

w wyobrażeniu społecznym posiada swoją unikalną głębię, aksjologię i pociąga za sobą dyskusję wokół natury człowieka i jego społecznych relacji, co przedstawiono w rozdziale pierwszym.

Dokonując oceny integralności komunikacyjnej, oparto się na koncepcji integralności Erharda, Jensena i Zaffrona[131] (podrozdział 3.4.1) wskazującej na zobowiązania składane przez dany podmiot w sposób zwerbalizowany lub nie. Po dokonaniu modyfikacji, które pozwolą na analizę działania komunikacyjnego instytucji, struktura zobowiązań wygląda następująco:

1. Deklaracje podmiotu wobec realizacji celów w danych okresie.
2. Posiadanie wiedzy o tym, jakie działania powinny być w danym okresie podejmowane, o ile nie wyartykułowano innego zdania.
3. Oczekiwania innych wobec podmiotu powinny być realizowane, o ile nie wyraził on odmiennego zdania.
4. Gotowość do podejmowania działań w zgodzie z własnymi opiniami (np. krytyka działania rządu oznacza gotowość do przygotowywania właściwych polityk publicznych).
5. Za czym dany podmiot się opowiada i jakie przekonania podziela oraz normy kulturowe, prawne, etyczne właściwe dla społeczeństwa, w jakim funkcjonuje.

Mając na uwadze deklaracje składane przez RDS, odczytać je należy przez pryzmat konstytucyjnej rangi instytucjonalnego dialogu społecznego wpisanego bezpośrednio w ustrojową zasadę SGR w art. 20 Konstytucji RP, ustawę oraz dokumenty niższego rzędu, wśród których na czoło wysuwają się *Zasady dialogu społecznego* przyjęte przez rząd w 2002 roku. Na ten dokument powołują się także interesariusze RDS w wywiadach IDI. Koncentracja uprawnień w rękach strony rządowej lub w wąskich gremiach konsultacyjnych oraz niska skala artykułowania w przestrzeni medialnej nadrzędnych celów RDS nie pozwalają pozytywnie ocenić deklaracji Rady wobec celów, do jakich została powołana.

Na podstawie wypowiedzi interesariuszy oraz sprawozdań rocznych i wybranych materiałów prasowych oraz faktu, iż kategoria tematyczna koncentrująca się na Radzie jako instytucji stanowi drugą pod względem liczebności informacji prasowych, można stwierdzić, że RDS podejmuje starania artykułujące potrzebę wzmocnienia swojej instytucjonalnej podmiotowości.

Wywiady IDI oraz ocena mechanizmów zapewniających refleksyjność i sprawczość komunikacyjną RDS nie wskazują w najmniejszym stopniu na spełnianie przez nią oczekiwań kluczowych interesariuszy.

---

[131] W.H. Erhard, M.C. Jensen, S. Zaffron, *Integrity: a positive model that incorporates the normative phenomena of morality, ethics, and legality – Abridged*, Harvard Business School NOM Unit Working Paper No. 10-061; Barbados Group Working Paper No. 10-01; Simon School Working Paper No. 10-07, luty 2010, s. 14–16.

Brak wewnętrznego porozumienia w kwestiach potrzeby silniejszej instytucjonalizacji RDS, formuły współpracy z nowymi partnerami oraz think tankami pozwala na sformułowanie krytycznej oceny, jeśli chodzi o gotowość Rady do formułowania całościowych polityk państwa.

Analiza wywiadów IDI skłania do twierdzenia, że aksjologia RDS wyraźnie opiera się na dialogu jako wartości samej w sobie oraz kluczowym dla budowania kapitału społecznego zaufaniu, które jednak traktowane jest postulatywnie. Respondenci wskazują bowiem na wyraźny kryzys zaufania między stronami, organizacjami i członkami Rady, a także otoczenia wobec niej samej. Zauważalna jest wprawdzie jednoznaczna identyfikacji instytucjonalnego dialogu społecznego z ustrojem demokratycznym wśród przedstawicieli wszystkich kluczowych grup interesariuszy, jednak wymiar dyskursu toczonego wokół tych zagadnień w przestrzeni medialnej należy ocenić krytycznie.

Krytycyzm wzrasta jeszcze, jeśli uwzględni się dziedzictwo „Solidarności" traktowanej w literaturze przedmiotu jako punkt odniesienia dla RDS i instytucji dialogu w Polsce. Opisana w rozdziale drugim metoda prowadzenia dialogu zapośredniczonego przez media w pierwszym okresie działania „Solidarności", w latach 1980–1981, krytycznej dyskusji ideowej prezentowanej przez Brzechczyna i metody permanentnego dialogu przytaczanego przez Osta oraz czynniki prowadzące do sukcesu obrad Okrągłego Stołu w 1989 roku powinny stanowić inspirację dla działań RDS przy uwzględnianiu wysokiego stopnia mediatyzacji życia publicznego. W oficjalnych publikacjach zaplecza Rady – CPS oraz kwartalniku „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego", a także w wywiadach IDI wskazane procesy historyczne traktowane są jako ideowe fundamenty RDS. Uwzględniwszy powyższe składowe oraz efektywność komunikacji i jej model przyjęty przez instytucję, który odbiega od oczekiwanej komunikacji dwustronnej symetrycznej, uznać można, iż istnieje poważny rozdźwięk między deklarowanymi wartościami i punktami odniesienia a stanem faktycznym.

Podsumowując problem niedostatecznego stopnia integralności RDS widoczny w przestrzeni medialnej, trzeba wspomnieć o zagrożeniach, jakie się z tym wiążą. Trafnie oceniają to zjawisko wybrani przedstawiciele kwartalników ideowych i think tanków. Uznali oni, że niewywiązywanie się z obowiązków komunikacyjnych przez Radę kwestionuje konstytucyjną i społeczną wartość dialogu oraz obniża zaufanie do instytucji. Grozi również traktowaniem RDS jako uzurpującej sobie prawo do uprawiania dialogu i uzasadnia formułowanie zarzutów o uprawianie „dialogu fikcyjnego" i „pozorowanego". Wiąże się to z coraz silniejszym popadaniem w pułapkę dialogu społecznego o charakterze manipulacyjnym i będącego zaprzeczeniem jego istoty.

W demokracji medialnej „decyzje polityczne dotyczące urządzania państwa są […] nieustannie tłumaczone na język »oczywistości« w niezliczonych audycjach, programach i prasie przez niestru-

dzonych ekspertów dowodzących zdroworozsądkowych podstaw swojej narracji”[132]. W nowych mediach dialog charakteryzuje się nieskończonością i tylko przez niego można uzyskać i utrzymać medialną legitymizację. Dotyczy to w sposób szczególny instytucji odpowiedzialnej za uprawianie dialogu społecznego. W tym sensie przekazem jest sam podmiot oraz proces dialogu, za który ponosi on ustawową odpowiedzialność. Nieuwzględnianie zmediatyzowanego aspektu systemu politycznego i potrzeby korzystania z władzy komunikacyjnej przez RDS poprzez prowadzenie permanentnego dyskursu o dialogu społecznym i jego przymiotach nieuchronnie prowadzić będzie do dalszej alienacji i pogłębiania nieufności do niej samej oraz innych instytucji publicznych.

[132] K. Kubala, *Racjonalność w dyskursach i pracy w Polsce (po)transformacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019, s. 12.

Załączniki

Załącznik 1

Ocena przystępności i zrozumiałości treści zamieszczanych na stronie RDS oraz witrynach CPS i MRPiPS informujących o pracach Rady – badanie wykonane za pomocą programu Jasnopis, skala ocen: 1–7

www.rds.gov.pl (administrator: Biuro RDS)

Źródło wpisu	Ocena
http://rds.gov.pl/aktualnosci/posiedzenie-zespolu-problemowego-ds-rozwoju-dialogu-spolecznego--2/#more-621	6
http://rds.gov.pl/aktualnosci/informacja-z-posiedzen-trojstronnych-zespolow-branzowych--3/#more-636	7
http://rds.gov.pl/aktualnosci/komunikat-z-posiedzenia-zespolu-problemowego-ds-miedzynarodowych-rds/	7
http://rds.gov.pl/aktualnosci/komunikat-z-posiedzenia-plenarnego-rady-dialogu-spolecznego-z--dnia-13-kwietnia-2017-r/#more-665	7
http://rds.gov.pl/aktualnosci/prezydium-rds-z-udzialem-marszalka-senatu-rp-stanislawa--karczewskiego/#more-661	5
http://rds.gov.pl/aktualnosci/w-dniu-13-czerwca-2017-r-w-centrum-partnerstwa-spolecznego-dialog-im-andrzeja-baczkowskiego-odbylo-sie-posiedzenie-podzespolu-problemowego-ds-ochrony--zdrowia-pod-przewodnictwem-pa/#more-953	6
http://rds.gov.pl/aktualnosci/komunikat-z-posiedzenia-plenarnego-rady-dialogu--spolecznego/#more-1063	7
http://rds.gov.pl/aktualnosci/posiedzenie-zespolu-problemowego-ds-uslug-publicznych-rds--4/#more-1871	7
http://rds.gov.pl/aktualnosci/strategia-5g-dla-polski-nowy-standard-komunikacji-bezprzewodowej/#more-2417	7
http://rds.gov.pl/bez-kategorii/postulaty-do-nowej-ustawy-pzp/#more-2557	7
http://rds.gov.pl/2018/07/ (1 tekst)	7
http://rds.gov.pl/2018/07/ (zapowiedź prasowa)	6
http://rds.gov.pl/bez-kategorii/2859/#more-2859	6,5
http://rds.gov.pl/aktualnosci/rola-mediacji-w-zamowieniach-publicznych/#more-3227	6
http://rds.gov.pl/bez-kategorii/raport-pracodawcow-rp/#more-3356	6
http://rds.gov.pl/aktualnosci/co-ze-wzrostem-plac-nauczycieli-w-2019-roku/#more-3380	6
http://rds.gov.pl/2019/03/ (6. Tekst)	5
http://rds.gov.pl/2019/03/ (5. Tekst)	6
http://rds.gov.pl/2019/06/ (1. Tekst)	6
http://rds.gov.pl/2019/09/ (3. Tekst)	6
Średnia:	6,3

www.cpsdialog.gov.pl (administrator: CPS „Dialog”)

Źródło wpisu	Ocena
https://www.cpsdialog.gov.pl/index.php/aktualnosci/104-konferencje/378-15-03-2016-konf	6
https://www.cpsdialog.gov.pl/index.php/aktualnosci/109-z-zycia-dialogu/trojstronne-zespoly--branzowe/478-17-06-2019-tzb	6
https://www.cpsdialog.gov.pl/index.php/pages/publikacje/publikacje-ksiazkowe/401-polityka-spo-leczna-w-polsce-osiagniecia-i-wyzwania	5
https://www.cpsdialog.gov.pl/index.php/aktualnosci/109-z-zycia-dialogu/trojstronne-zespoly-bran-zowe/492-17-09-2019	6
https://www.cpsdialog.gov.pl/index.php/pages/publikacje/biuletyny/380-biuletyn-4-2017-22	6
https://www.cpsdialog.gov.pl/index.php/aktualnosci/108-z-zycia-dialogu/zespoly-problemowe--rds/485-10-07-2019-zp	6
https://www.cpsdialog.gov.pl/index.php/aktualnosci/109-z-zycia-dialogu/trojstronne-zespoly--branzowe/501-09-10-2019-tzb	7
https://www.cpsdialog.gov.pl/index.php/aktualnosci/101-aktualnosci/289-rodo-www	6,5
https://www.cpsdialog.gov.pl/index.php/aktualnosci/109-z-zycia-dialogu/trojstronne-zespoly--branzowe/489-25-07-2019-tzb	6
https://www.cpsdialog.gov.pl/index.php/aktualnosci/101-aktualnosci/300-11-04-2018-uslpub	6
https://www.cpsdialog.gov.pl/index.php/aktualnosci/101-aktualnosci/305-5-04-2018-1	6
https://www.cpsdialog.gov.pl/index.php/pages/publikacje/kwartalnik-dialog/326-dialog-3-2017-54	6
https://www.cpsdialog.gov.pl/index.php/aktualnosci/108-z-zycia-dialogu/zespoly-problemowe--rds/493-10-09-2019	6
https://www.cpsdialog.gov.pl/index.php/aktualnosci/108-z-zycia-dialogu/zespoly-problemowe--rds/471-20-05-2019	7
https://www.cpsdialog.gov.pl/index.php/aktualnosci/101-aktualnosci/280-28-06-2018-prezydium-1	6
Średnia:	6,1

www.dialog.gov.pl (administrator: MRPiPS)

Źródło wpisu	Ocena
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,589,posiedzenie-zespolu-rady-dialogu-spolecznego-ds--polityki-gospodarczej-i-rynku-pracy.html	7
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,927,posiedzenie-prezydium-rady-dialogu-spolecznego.html	6
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,585,posiedzenie-zespolu-rady-dialogu-spolecznego-ds--prawa-pracy.html	7
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,1087,posiedzenie-rady-dialogu-spolecznego.html	6
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,588,posiedzenie-zespolu-problemowego-ds-ubezpieczen--spolecznych-rady-dialogu-spolecznego.html	5
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,808,posiedzenie-trojstronnego-zespolu-ds-transportu--drogowego.html	6

Źródło wpisu	Ocena
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,715,posiedzenie-zespolu-problemowego-ds-budzetu-wynagrodzen-i-swiadczen-socjalnych.html	7
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,1097,posiedzenie-zespolu-trojstronnego-do-spraw-prowadzenia-dialogu-spolecznego-w-sektorze-portow-morskich.html	6
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,1075,kondolencje-w-zwiazku-ze-smiercia-jana-guza.html	6
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,1022,posiedzenie-podzespolu-problemowego-ds-ochrony--zdrowia-rds.html	7
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,999,posiedzenie-zespolu-trojstronnego-do-spraw-ochrony--zdrowia-.html	7
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,660,posiedzenie-zespolu-problemowego-ds-uslug-publicznych.html	7
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,1070,posiedzenie-podzespolu-problemowego-ds-ochrony--zdrowia-rds.html	6
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,689,posiedzenie-trojstronnego-zespolu-do-spraw-ochrony--zdrowia.html	6
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,562,zapytanie-ofertowe-catering.html	6,5
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,1020,posiedzenie-zespolu-rady-dialogu-spolecznego-ds--prawa-pracy.html	6
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,810,posiedzenie-zespolu-problemowego-rady-dialogu--spolecznego-ds-polityki-gospodarczej-i-rynku-pracy.html	7
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,663,wspolne-posiedzenie-zespolow-problemowych-rady--dialogu-spolecznego-ds-funduszy-europejskich-oraz-ds-polityki-gospodarczej-i-rynk.html	7
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,1028,posiedzenie-zespolu-trojstronnego-ds-bezpieczenstwa-socjalnego-gornikow.html	7
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,878,zapytanie-ofertowe-na-usluge-szkoleniowa.html	6,5
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,1118,together-at-work.html	7
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,948,posiedzenie-zespolu-problemowego-ds-budzetu-wynagrodzen-i-swiadczen-socjalnych.html	6
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,573,pozegnanie-tadeusza-chwalki.html	7
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,1076,posiedzenie-zespolu-problemowego-rds-ds-uslug--publicznych.html	6
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,641,posiedzenie-zespolu-rady-dialogu-spolecznego-ds--prawa-pracy.html	6
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,938,posiedzenie-trojstronnego-zespolu-ds-przemyslu--stoczniowego.html	7
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,578,komunikat-z-posiedzenia-rady-dialogu-spolecznego.html	6
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,563,posiedzenie-zespolu-problemowego-tk-ds-rozwoju--dialogu-spolecznego.html	7
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,587,posiedzenie-zespolu-problemowego-rady-dialogu--spolecznego-ds-miedzynarodowych.html	7

Źródło wpisu	Ocena
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,592,posiedzenie-zespolu-trojstronnego-ds-spolecznych--warunkow-restrukturyzacji-hutnictwa.html	7
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,602,posiedzenie-zespolu-trojstronnego-ds-ochrony-zdrowia.html	7
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,681,posiedzenie-trojstronnego-zespolu-do-spraw-ochrony--zdrowia-.html	6
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,907,nowa-wersja-trojstronnej-deklaracji-zasad-dotyczacych-przedsiebiorstw-wielonarodowych-i-polityki-spolecznej.html	7
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,635,posiedzenie-zespolu-problemowego-ds-budzetu-wynagrodzen-i-swiadczen-socjalnych.html	6,5
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,981,posiedzenie-zespolu-problemowego-rds-ds-uslug--publicznych.html	6,5
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,890,posiedzenie-doraznego-zp-rds-ds-strategii-na-rzecz--odpowiedzialnego-rozwoju.html	7
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,1029,stulecie-powstania-miedzynarodowej-organizacji--pracy.html	6
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,696,nowa-komisja-kodyfikacyjna-prawa-pracy.html	6,67
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,676,posiedzenie-zespolu-problemowego-rady-dialogu--spolecznego-ds-prawa-pracy.html	7
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,907,nowa-wersja-trojstronnej-deklaracji-zasad-dotyczacych-przedsiebiorstw-wielonarodowych-i-polityki-spolecznej.html	7
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,819,posiedzenie-zespolu-rds-ds-funduszy-europejskich.html	7
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,986,minister-elzbieta-rafalska-gosciem-wojewodzkiej--rady-dialogu-spolecznego-w-poznaniu.html	6
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,1014,posiedzenie-podzespolu-problemowego-ds-ochrony--zdrowia-rds.html	7
http://www.dialog.gov.pl/aktualnosci/art,617,posiedzenie-trojstronnego-zespolu-do-spraw-ochrony--zdrowia-.html	6
	Średnia: 6,5

Załącznik 2

Scenariusze wywiadów pogłębionych nt. komunikacji Rady Dialogu Społecznego (RDS) w latach 2015–2019

WYWIAD Z PRZEDSTAWICIELAMI MEDIÓW

Wprowadzenie

Rozmowa będzie nawiązywała do Pana/Pani roli zawodowej/społecznej, doświadczeń i postrzegania prac Rady Dialogu Społecznego.

1. Jak własnymi słowami przedstawił(a)by Pani/Pan misję i cele działania RDS?
2. Jakiego rodzaju doświadczenia (bezpośrednie lub pośrednie) współpracy z RDS lub jej partnerami Pani/Pan posiada i czy może je krótko scharakteryzować?

   Pytania pomocnicze:

   Jakich tematów i sytuacji dotyczyła ta współpraca?
3. Do głównych ustawowych celów i misji RDS należą: a) zapewnienie warunków do rozwoju społeczno-gospodarczego, konkurencyjności i spójności społecznej, b) realizacja zasady partycypacji i solidarności społecznej w zakresie stosunków pracy, c) poprawa polityk publicznych, d) wspieranie dialogu społecznego na wszystkich szczeblach jednostek samorządu terytorialnego, e) dążenie do pokoju społecznego. W jakim stopniu Pani/Pana zdaniem RDS traktuje komunikację medialną jako narzędzie realizacji swoich celów i misji związanej z szeroko pojętym dialogiem społecznym, budowaniem kapitału społecznego (podejście strategiczne), a w jakim stopniu wynika to z celów poszczególnych członków RDS lub po prostu z podstawowego obowiązku informacyjnego instytucji publicznej?

   Pytanie pomocnicze:

   Polska posiada niskie wskaźniki zaufania do stowarzyszeń, fundacji, związków zawodowych opisywanych też jako miejsca zdobywania i rozwijania kompetencji obywatelskich oraz zaangażowania społecznego w ich działalność. Na ile widzi Pani/Pan możliwość budowania zaufania oraz kompetencji obywatelskich (np. współpracy) poprzez medialne nagłaśnianie zagadnień związanych z dialogiem społecznym, jego metodami, wartościami i efektami pracy RDS?

4. Czy Pani/Pana zdaniem RDS prowadzi własną strategię lub politykę komunikacji medialnej?

   Pytania pomocnicze:

   Proszę ją scharakteryzować.

   Jeśli nie prowadzi, to z czego Pani/Pana zdaniem to wynika?

5. Czy kiedykolwiek korzystał(a) Pani/Pan z treści zawartych w mediach własnych RDS (strony WWW, publikacje, broszury, kwartalnik/miesięcznik „Dialog", informatory)?

   Pytania pomocnicze:

   Z jakich treści Pani/Pan korzystał(a)?

   Do jakich celów były wykorzystywane?

   Jak ocenia Pani/Pan ich przydatność?

6. Czy zetknęła/zetknął się Pani/Pan z polityką informacyjną poszczególnych stron RDS lub organizacji partnerów społecznych – związków zawodowych, organizacji pracodawców, rządu – odnośnie do tematów będących przedmiotem prac RDS?

   Pytania pomocnicze:

   Jakich konkretnie tematów to dotyczyło?

   W jakim stopniu obecny był kontekst Rady Dialogu Społecznego?

7. Czy znane są Pani/Panu projekty realizowane przez RDS w partnerstwie z mediami, think tankami, innymi organizacjami pozarządowymi, służące promocji dialogu społecznego, prac RDS, parterów społecznych, edukacji obywatelskiej, promocji partycypacji i innych związanych z nimi wartości?

   Pytania pomocnicze:

   Jakich tematów i celów dotyczyły takie inicjatywy?

   Z jakimi mediami były realizowane i w jakiej formie?

8. Wśród ekspertów oraz w literaturze przedmiotu toczy się żywa dyskusja poświęcona podejściu do dialogu społecznego. Przedstawiając ją w uproszczony sposób, można powiedzieć, że na jednym krańcu skali znajduje się rozumienie dialogu społecznego skoncentrowanego na stosunkach przemysłowych (rząd–pracodawcy–związki zawodowe), a na drugim – dialog społeczny uwzględniający także inne sektory i środowiska, na przykład organizacje konsumenckie, pozarządowe, ekologiczne (włączający dialog obywatelski). W jakim miejscu osi ulokował(a)by Pani/Pan obecny stan dyskusji o dialogu społecznym oraz potrzebie jego dalszej ewolucji?

9. Jakie jest Pani/Pana zdanie na temat roli dialogu społecznego w Polsce z perspektywy historii jego instytucjonalnego rozwoju od czasów tzw. pierwszej „Solidarności", przez Trójstronną Komisję ds. Społeczno-Gospodarczych (1994–2001 oraz 2001–2015), po Radę Dialogu Społecznego? Z jakimi wartościami utożsamia Pani/Pan dialog społeczny?

   Pytanie uzupełniające:

   Profesor Piotr Sztompka, pisząc o kapitale społecznym, wymienia sześć kluczowych wartości dla relacji społecznych: lojalność, wzajemność, solidarność, szacunek, sprawiedliwość, zaufanie (kluczowa). W jakim stopniu dostrzega Pani/Pan te wartości w pracach RDS?

WYWIAD Z PRZEDSTAWICIELAMI THINK TANKÓW

Wprowadzenie

Rozmowa będzie nawiązywała do Pana/Pani roli zawodowej/społecznej, doświadczeń i postrzegania prac Rady Dialogu Społecznego.

1. Jak własnymi słowami przedstawił(a)by Pani/Pan misję i cele działania RDS?
2. Jakiego rodzaju doświadczenia (bezpośrednie lub pośrednie) współpracy z RDS lub jej partnerami Pani/Pan posiada i czy może je krótko scharakteryzować?

   Pytania pomocnicze:

   Jakich tematów i sytuacji dotyczyła ta współpraca?
3. Do głównych ustawowych celów i misji RDS należą: a) zapewnienie warunków do rozwoju społeczno-gospodarczego, konkurencyjności i spójności społecznej, b) realizacja zasady partycypacji i solidarności społecznej w zakresie stosunków pracy, c) poprawa polityk publicznych, d) wspieranie dialogu społecznego na wszystkich szczeblach jednostek samorządu terytorialnego, e) dążenie do pokoju społecznego. W jakim stopniu Pani/Pana zdaniem RDS traktuje komunikację medialną jako narzędzie realizacji swoich celów i misji związanej z szeroko pojętym dialogiem społecznym, budowaniem kapitału społecznego (podejście strategiczne), a w jakim stopniu wynika to z celów poszczególnych członków RDS lub po prostu z podstawowego obowiązku informacyjnego instytucji publicznej?

   Pytanie pomocnicze:

   Polska posiada niskie wskaźniki zaufania do stowarzyszeń, fundacji, związków zawodowych opisywanych też jako miejsca zdobywania i rozwijania kompetencji obywatelskich

oraz zaangażowania społecznego w ich działalność. Na ile widzi Pani/Pan możliwość budowania zaufania oraz kompetencji obywatelskich (np. współpracy) poprzez medialne nagłaśnianie dialogu społecznego, jego metod, wartości i efektów pracy RDS?

4. Czy Pani/Pana zdaniem RDS prowadzi własną strategię lub politykę współpracy z think tankami, mediami lub organizacjami konsumenckimi, pozarządowymi etc.?

   Pytania pomocnicze:

   Proszę ją scharakteryzować.

   Jeśli nie prowadzi, to z czego Pani/Pana zdaniem to wynika?

5. Czy kiedykolwiek Pani/Pan osobiście lub reprezentowana przez Panią/Pana organizacja korzystała z treści zawartych w mediach własnych RDS (strony WWW, publikacje, broszury, kwartalnik/miesięcznik „Dialog", informatory)?

   Pytania pomocnicze:

   Z jakich treści Pani/Pan korzystał(a)?

   Do jakich celów były wykorzystywane?

   Jak ocenia Pani/Pan ich przydatność?

6. Zetknęła/Zetknął się Pani/Pan z polityką informacyjną poszczególnych stron RDS lub organizacji partnerów społecznych – związków zawodowych, organizacji pracodawców, rządu – odnośnie do tematów będących przedmiotem prac RDS?

   Pytania pomocnicze:

   Jakich konkretnie tematów to dotyczyło?

   W jakim stopniu obecny był kontekst Rady Dialogu Społecznego?

7. Czy znane są Pani/Panu projekty realizowane przez RDS w partnerstwie z think tankami, mediami, innymi organizacjami, służące promocji dialogu społecznego, prac RDS, parterów społecznych, edukacji obywatelskiej, promocji partycypacji i innych związanych z nimi wartości?

   Pytania pomocnicze:

   Jakich tematów i celów dotyczyły takie inicjatywy?

   Z jakimi mediami/think tankami były realizowane i w jakiej formie?

8. Wśród ekspertów oraz w literaturze przedmiotu toczy się żywa dyskusja poświęcona podejściu do dialogu społecznego. Przedstawiając ją w uproszczony sposób, można powiedzieć, że na jednym krańcu skali znajduje się rozumienie dialogu społecznego skoncentrowanego na stosunkach przemysłowych (rząd–pracodawcy–związki zawodowe), a na

drugim – dialog społeczny uwzględniający także inne sektory i środowiska, na przykład organizacje konsumenckie, pozarządowe, ekologiczne (włączający dialog obywatelski). W jakim miejscu osi ulokował(a)by Pani/Pan obecny stan dyskusji o dialogu społecznym oraz potrzebie jego dalszej ewolucji?

9. Jakie jest Pani/Pana zdanie na temat roli dialogu społecznego w Polsce z perspektywy historii jego instytucjonalnego rozwoju od czasów tzw. pierwszej „Solidarności", przez Trójstronną Komisję ds. Społeczno-Gospodarczych (1994–2001 oraz 2001–2015), po Radę Dialogu Społecznego? Z jakimi wartościami utożsamia Pani/Pan dialog społeczny?

   Pytanie uzupełniające:

   Profesor Piotr Sztompka, pisząc o kapitale społecznym, wymienia sześć kluczowych wartości dla relacji społecznych: lojalność, wzajemność, solidarność, szacunek, sprawiedliwość, zaufanie (kluczowa). W jakim stopniu dostrzega Pani/Pan te wartości w pracach RDS?

WYWIAD Z PRZEDSTAWICIELAMI ORGANIZACJI CZŁONKOWSKIMI RDS

Wprowadzenie

Rozmowa będzie nawiązywała do Pana/Pani instytucjonalnych doświadczeń współpracy w ramach RDS.

1. Proszę powiedzieć własnymi słowami, do czego powołana jest RDS? Po co istnieje? Co jest istotą jej misji i jakie wartości reprezentuje?

2. W jaki sposób przebiegało w Pani/Pana ocenie komunikowanie się RDS z mediami w kadencji 2015–2019? Na ile intensywne były kontakty z mediami w tym okresie? Z jakim rodzajem mediów i komunikacji miał(a) Pani/Pan do czynienia?

   Pytania uzupełniające:

   W ramach jakich tematów współpraca ta była najbardziej intensywna?

   Kiedy to miało miejsce?

3. Do głównych ustawowych celów i misji RDS należą: a) zapewnienie warunków do rozwoju społeczno-gospodarczego, konkurencyjności i spójności społecznej, b) realizacja zasady partycypacji i solidarności społecznej w zakresie stosunków pracy, c) poprawa polityk publicznych, d) wspieranie dialogu społecznego na wszystkich szczeblach jednostek

samorządu terytorialnego, e) dążenie do pokoju społecznego. W jakim stopniu Pani/Pana zdaniem RDS traktuje komunikację medialną jako narzędzie realizacji swoich celów i misji związanej z szeroko pojętym dialogiem społecznym, budowaniem kapitału społecznego (podejście strategiczne), a w jakim stopniu wynika to z celów poszczególnych członków RDS lub po prostu z podstawowego obowiązku informacyjnego instytucji publicznej?

Pytanie pomocnicze:

Polska posiada niskie wskaźniki zaufania do stowarzyszeń, fundacji, związków zawodowych opisywanych też jako miejsca zdobywania i rozwijania kompetencji obywatelskich oraz zaangażowania społecznego w ich działalność. Na ile widzi Pani/Pan możliwość budowania zaufania oraz kompetencji obywatelskich (np. współpracy) poprzez medialne nagłaśnianie zagadnień związanych z dialogiem społecznym, jego metodami, wartościami i efektami pracy RDS?

4. Czy istnieje dokument lub inna niepisana forma strategii lub polityki komunikacji RDS obowiązująca jej członków? Jak dużo miejsca zajmują ustalenia odnośnie do spójnej komunikacji RDS? Czy uczestniczył(a) Pani/Pan w specjalnych warsztatach, szkoleniach lub konferencjach poświęconych tym zagadnieniom? Czy przed posiedzeniami plenarnymi lub w innych ważnych momentach prac (np. zajmowania się kluczowymi projektami) organizowane są narady w ramach prac RDS poświęcone sposobowi komunikowania ustaleń Rady?

   Pytania uzupełniające:

   Jeśli taki dokument lub systemowa praktyka (strategia lub polityka) istnieje, to co – w przybliżeniu – zawiera?

   Jeśli nie istnieje, to z czego to Pani/Pana zdaniem wynika?

   Jeśli przytaczane narady, warsztaty lub szkolenia miały miejsce, to jakiej tematyki szczególnie one dotyczyły?

5. Jakiego rodzaju analizy medialne otrzymywaliście Państwo w latach 2015–2019, na przykład codzienny/tygodniowy/miesięczny przegląd prasy, analizy tematyczne w zakresie medialnej prezentacji problemów, jakimi zajmowała się RDS, pogłębione raporty z dyskursu toczonego w mediach przez partnerów społecznych lub stronę rządową czy inne materiały oparte na szeroko rozumianych źródłach medialnych? Jeśli tak, to jak często miało to miejsce i przy jakich tematach?

6. W jakim sposób uczestniczył(a) Pani/Pan w komunikacji odbywającej się przy użyciu mediów własnych RDS – stron internetowych, informatorów, biuletynów Centrum Partnerstwa

Społecznego „Dialog”, kwartalnika „Dialog”, miesięcznika „Dialog w Centrum i Regionach”, publikacji (książkowych, broszur), mediów społecznościowych?

Pytania pomocnicze:

Kiedy to miało miejsce?

Jakich tematów oraz celów szczególnie to dotyczyło?

7. Czy znane są Pani/Panu projekty realizowane przez RDS w partnerstwie z mediami zewnętrznymi, służące promocji dialogu społecznego, prac RDS, parterów społecznych, edukacji obywatelskiej, promocji partycypacji i innych związanych z nimi wartości?

   Pytania pomocnicze:

   Jakich tematów i celów dotyczyły takie inicjatywy?

   Z jakimi mediami były realizowane i w jakiej formie?

8. Jak często w ramach prac RDS podejmował(a) Pani/Pan współpracę z ośrodkami eksperckimi (think tankami) lub innymi organizacjami pozarządowymi, na przykład w formie zapraszania przedstawicieli tych organizacji do prac, korzystania z ekspertyz, wspólnej realizacji raportów, badań lub konferencji?

   Pytania pomocnicze:

   Z ekspertyzy jakich think tanków Pani/Pan korzystał(a)?

   Jakich tematów one dotyczyły?

   Na ile okazywały się pomocne w Pani/Pana pracach?

9. Jaki sposób aktywności medialnej w ramach zakresu tematycznego prac RDS cechował reprezentowaną przez Panią/Pana organizację? Jakie działania Pani/Pan podejmował(a)?

   Pytania pomocnicze:

   Z jaką tematyką szczególnie związana była ta aktywność?

   Jakich mediów dotyczyła (rodzaj lub nazwa redakcji)?

10. Wśród ekspertów oraz w literaturze przedmiotu toczy się żywa dyskusja poświęcona podejściu do dialogu społecznego. Przedstawiając ją w uproszczony sposób, można powiedzieć, że na jednym krańcu skali znajduje się rozumienie dialogu społecznego skoncentrowanego na stosunkach przemysłowych (rząd–pracodawcy–związki zawodowe), a na drugim – dialog społeczny uwzględniający także inne sektory i środowiska, na przykład organizacje konsumenckie, pozarządowe, ekologiczne (włączający dialog obywatelski). Analizując retrospektywnie rozmowy w ramach prac RDS (formalne i nieformalne) w jakim miejscu osi ulokował(a)by Pani/Pan stan wewnętrznej dyskusji o postrzeganiu dialogu społecznego oraz potrzebie jego dalszej ewolucji?

11. Jaka jest Pani/Pana opinia na temat roli dialogu społecznego w Polsce z perspektywy historii jego instytucjonalnego rozwoju od czasów tzw. pierwszej „Solidarności", przez Trójstronną Komisję ds. Społeczno-Gospodarczych (1994–2001 oraz 2001–2015), po Radę Dialogu Społecznego? Z jakimi wartościami utożsamia Pani/Pan dialog społeczny?

    Pytanie uzupełniające:

    Profesor Piotr Sztompka, pisząc o kapitale społecznym, wymienia sześć kluczowych wartości dla relacji społecznych: lojalność, wzajemność, solidarność, szacunek, sprawiedliwość, zaufanie (kluczowa). W jakim stopniu dostrzega Pani/Pan te wartości w pracach RDS?

WYWIAD Z PRZEDSTAWICIELEM DEPARTAMENTU DIALOGU SPOŁECZNEGO ODPOWIADAJĄCEGO ZA OBSŁUGĘ RDS

Wprowadzenie

Rozmowa będzie nawiązywała do Pana/Pani zawodowych doświadczeń współpracy dotyczącej RDS.

1. Jak własnymi słowami przedstawił(a)by Pani/Pan misję i cele działania RDS?
2. Jak często Departament Dialogu Społecznego wykonuje różnego rodzaju ekspertyzy, raporty, opracowania na potrzeby RDS? W jakim stopniu dotyczą one problematyki odzwierciedlonej w różnego rodzaju mediach, w tym nowym mediach? Proszę podać przykłady.
3. Do głównych ustawowych celów i misji RDS należą: a) zapewnienie warunków do rozwoju społeczno-gospodarczego, konkurencyjności i spójności społecznej, b) realizacja zasady partycypacji i solidarności społecznej w zakresie stosunków pracy, c) poprawa polityk publicznych, d) wspieranie dialogu społecznego na wszystkich szczeblach jednostek samorządu terytorialnego, e) dążenie do pokoju społecznego. W jakim stopniu Pani/Pana zdaniem RDS traktuje komunikację medialną jako narzędzie realizacji swoich celów i misji związanej z szeroko pojętym dialogiem społecznym, budowaniem kapitału społecznego (podejście strategiczne), a w jakim stopniu wynika to z celów poszczególnych członków RDS lub po prostu z podstawowego obowiązku informacyjnego instytucji publicznej?

    Pytanie pomocnicze:

    Polska posiada niskie wskaźniki zaufania do stowarzyszeń, fundacji, związków zawodowych opisywanych też jako miejsca zdobywania i rozwijania kompetencji obywatel-

skich oraz zaangażowania społecznego w ich działalność. Na ile widzi Pani/Pan możliwość budowania zaufania oraz kompetencji obywatelskich (np. współpracy) poprzez medialne nagłaśnianie zagadnień związanych z dialogiem społecznym, jego metodami, wartościami i efektami pracy RDS?

4. Czy ministerstwo prowadzi własną strategię lub politykę komunikacyjną w formie dokumentu lub systemowych praktyk wobec dialogu społecznego? Czy może Pani/Pan opowiedzieć o niej własnymi słowami? Jakie miejsce zajmuje w niej RDS?

   Pytania uzupełniające:

   Jeśli taka strategia lub polityka komunikacyjna RDS istnieje, to czy może Pani/Pan coś o niej opowiedzieć?

   Jeśli nie istnieje, to z czego może wynikać jej brak?

5. Czy istnieje dokument lub inna niepisana forma strategii lub polityki komunikacji RDS obowiązująca jej członków? Jak dużo miejsca zajmują ustalenia odnośnie do spójnej komunikacji RDS? Czy organizowane są specjalne warsztaty, szkolenia lub konferencje poświęcone tym zagadnieniom? Czy przed posiedzeniami plenarnymi lub w innych ważnych momentach prac (np. przy zajmowaniu się kluczowymi projektami) organizowane są w ramach prac RDS narady poświęcone sposobowi komunikowania ustaleń Rady?

   Pytania uzupełniające:

   Jeśli taka strategia lub polityka komunikacyjna RDS istnieje, to czy może Pani/Pan coś o niej opowiedzieć?

   Jeśli nie istnieje, to z czego może wynikać jej brak?

   Jeśli tego rodzaju warsztaty lub narady miały miejsce, to czy może podać Pani/Pan przykłady sytuacji, w jakich występowały, tematyki tam poruszanej?

6. Czy znane są Pani/Panu projekty realizowane przez RDS w partnerstwie z mediami zewnętrznymi, służące promocji dialogu społecznego, prac RDS, parterów społecznych, edukacji obywatelskiej, promocji partycypacji i innych związanych z nimi wartości?

   Pytania uzupełniające:

   Kiedy miały miejsce?

   Jakich mediów dotyczyły?

   Jakich celów dotyczyły?

7. Jak często na potrzeby RDS podejmowana jest współpraca z ośrodkami eksperckimi (think tankami) lub innymi organizacjami pozarządowymi, na przykład w formie zapraszania

przedstawicieli tych organizacji do prac, korzystania z ekspertyz, wspólnej realizacji raportów, badań lub konferencji?

Pytania uzupełniające:

Jakich inicjatyw one dotyczyły?

W jakich tematach i kiedy zapraszani byli przedstawiciele think tanków?

8. Wśród ekspertów oraz w literaturze przedmiotu toczy się żywa dyskusja poświęcona podejściu do dialogu społecznego. Przedstawiając ją w uproszczony sposób, można powiedzieć, że na jednym krańcu skali znajduje się rozumienie dialogu społecznego skoncentrowanego na stosunkach przemysłowych (rząd–pracodawcy–związki zawodowe), a na drugim – dialog społeczny uwzględniający także inne sektory i środowiska, na przykład organizacje konsumenckie, pozarządowe, ekologiczne (włączający dialog obywatelski). W jakim miejscu osi ulokował(a)by Pani/Pan stan wewnętrznej dyskusji o postrzeganiu dialogu społecznego oraz potrzebie jego dalszej ewolucji?

9. Jakie jest Pani/Pana zdanie na temat roli dialogu społecznego w Polsce z perspektywy historii jego instytucjonalnego rozwoju od czasów tzw. pierwszej „Solidarności", przez Trójstronną Komisję ds. Społeczno-Gospodarczych (1994–2001 oraz 2001–2015), po Radę Dialogu Społecznego? Z jakimi wartościami utożsamia Pani/Pan dialog społeczny?

   Pytanie uzupełniające:

   Profesor Piotr Sztompka, pisząc o kapitale społecznym, wymienia sześć kluczowych wartości dla relacji społecznych: lojalność, wzajemność, solidarność, szacunek, sprawiedliwość, zaufanie (kluczowa). W jakim stopniu dostrzega Pani/Pan te wartości w pracach RDS?

Bibliografia

1. *10 celów na 10-lecie ZPP*, https://zpp.net.pl/10-celow-na-10-lecie-zpp/ (data dostępu: 23.07.2020).
2. Adamczyk S., *Europejski dialog społeczny – geneza i mechanizm działania*, [w:] red. S. Adamczyk, B. Surdykowska, M. Szymański, *Przewodnik po dialogu społecznym*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", Warszawa 2018.
3. Akguc M., Beblavy M., Cirule E., Kilhoffer Z., *Industrial Relations and Social Dialogue in the Age of Collaborative Economy (IRSDACE). Comparative Report*, https://www.ceps.eu/download/publication/?id=10821&pdf=IRSDACE_Comparative.pdf (data dostępu: 13.01.2021).
4. *Aktywność obywatelska – szanse i bariery. Rozwój społeczeństwa obywatelskiego – rozwiązania prawne i finansowe*, „Forum Debaty Publicznej" 2011, nr 4.
5. Albrycht I., *Trzeci sektor – piąta władza?*, „Brief Programowy Instytutu Kościuszki" 2011, styczeń.
6. Allport G., *The Nature of Prejudice*, Basic Books, New York 1979.
7. Almond G., Verba C., *Problem kultury politycznej*, [w:] red. J. Szczupaczyński, *Władza i społeczeństwo*, Scholar, Warszawa 1995.
8. Anaszewicz M., *Rola nowych technologii w procesie komunikowania rządowego w Polsce*, „Studia Politologiczne" 2012, vol. 24.
9. Arak P., Flis M., *Kapitalizm po polsku. Model społeczno-ekonomiczny szóstej gospodarki Unii Europejskiej*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2018.
10. Arak P., *Polski kapitalizm. Jaki model gospodarki realizujemy?*, https://www.politykainsight.pl/_resource/multimedium/20104895 (data dostępu: 29.06.2020).
11. Arak P., Wójcik A., *Polski kapitalizm. Jaki model gospodarki realizujemy?*, Polityka Insight, Warszawa 2016.
12. Ash T.G., *Polska rewolucja. Solidarność 1980–1981*, Krag, Warszawa 1990.
13. Bachryj-Krzywaźnia M., *Dedykowany storytelling – psychologiczne przesłanki perswazyjnej efektywności narracyjnego marketingu politycznego*, „Środkowoeuropejskie Studia Polityczne" 2019, nr 1.
14. Badowski R., *Duża podwyżka to nie jest. Oto pięć rzeczy, których nauczyciele żądają od rządu*, https://natemat.pl/267415,postulaty-znp-2019-o-co-walcza-nauczyciele (data dostępu: 8.01.2021).
15. Bakalarczyk R., *Czas niezrównoważonego rozwoju polityki społecznej*, [w:] red. M. Polakowski, D. Szelewa, R. Bakalarczyk, M. Sutowski, *Polityka społeczna rządu Prawa i Sprawiedliwości*, Friedrich Ebert Stiftung − Fundacja Międzynarodowe Centrum Badań i Analiz, Warszawa 2017.
16. Balcerowicz L., *Wolność, rozwój, demokracja*, Czarne i Czerwone, Warszawa 2017.
17. Barber B.R., *Dżihad kontra McŚwiat*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa 2001.
18. Bartkowski M., *From China to Poland, les sons from June 4, 1989*, https://wagingnonviolence.org/2014/06/lessons-polands-peaceful-transition-tiananmen-crackdown-25-years-later/ (data dostępu: 7.07.2020).
19. Bartoszewicz M., *Medialne uwarunkowania sprzyjające rozwojowi instytucji dialogu obywatelskiego – wybrane przykłady z polskich tygodników opinii*, „Com.press" 2019, nr 2(1).
20. Batko R., Kostera M., *Rola mediów w budowaniu kapitału symbolicznego: przykład sektora publicznego w Polsce*, „Zarządzanie Mediami" 2015, vol. 3, nr 1.
21. Bauer Y., *Rethinking the Holocaust*, Yale University Press, New Haven 2002.
22. Bauman Z., Bauman I., Kociatkiewicz J., Kostera M., *Zarządzanie w płynnej nowoczesności*, Fundacja Nowej Kultury Bęc Zmiana, Warszawa 2017.
23. Bauman Z., *The Times of Interregnum*, „Ethics & Global Politics" 2012, nr 5(1).
24. *BCC − klub biznesu dla przedsiębiorców. Kim jesteśmy?*, https://www.bcc.org.pl/o_bcc/klub-biznesu-dla-przedsiebiorcow/ (data dostępu: 23.07.2020).

25. Benio M., *Podmiotowość jako kategoria prawna*, „Zarządzanie Publiczne" 2014, nr 3(29).
26. Berardi F., *The Soul at Work. From Alienation to Autonomy*, Semiotext(e), Los Angeles 2009.
27. Białecki I., *Pojęcie kompetencji a polityka wobec edukacji i rynku pracy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe" 2006, nr 2(28).
28. Bielik-Robson A., *Wstęp*, [w:] Ch. Taylor, *Źródła podmiotowości. Narodziny tożsamości nowoczesnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
29. Bień D., *O solidarności w nauce i ideowych meandrach Solidarności. Z prof. Krzysztofem Brzechczynem, autorem książki „O ewolucji solidarnościowej myśli społeczno-politycznej w latach 1980−1981. Studium filozofii społecznej, rozmawia Dominik Bień*, „Progress. Journal of Young Researchers" 2017, nr 1.
30. Bilewicz M., Bulska D., Hansen K., Soral W., Świderska A., *Mowa nienawiści, mowa pogardy. Raport z badania przemocy werbalnej wobec grup mniejszościowych*, Centrum Badań nad Uprzedzeniami, Warszawa 2017.
31. Biuro Prasowe OPZZ, *„Dialog". Ostatnie pożegnanie*, https://www.opzz.org.pl/aktualnosci/kraj/dialog-ostatnie-pozegnanie (data dostępu: 8.01.2020).
32. *Bł. ks. Jerzy patronem NSZZ „Solidarność"*, http://www.solidarnosc.org.pl/o-nszz-solidarnosc/o--nszz-solidarnosc/patron (data dostępu: 23.07.2020).
33. Brandsma B., *Polarisation. Understanding the Dynamics of Us versus Them*, BB in Media, Netherlands 2017.
34. Brzechczyn K., *O ewolucji solidarnościowej myśli społeczno-politycznej w latach 1980–1981. Studium z filozofii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2013.
35. Brzechczyn K., *Zagubione dziedzictwo ideowe „Solidarności". O ewolucji solidarnościowej myśli społeczno-politycznej w latach 1980–1989*, „Człowiek i Społeczeństwo" 2016, t. XLII.
36. Brzoza K., *Entertainizacja polityki*, „Zeszyty Prasoznawcze" 2014, nr 2(218).
37. Budzyński W., *Public relations. Wizerunek. Reputacja. Tożsamość*, Poltex, Warszawa 2019.
38. Burns J.M., *Leadership*, Harper and Row, New York 1978.
39. Carley M., *Social Europe guide*, vol. 2: *Social Dialogue*, European Commission, Luksemburg 2012.
40. Castells M., *Sieci oburzenia i nadziei. Ruchy społeczne w erze internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
41. Castells M., *Władza komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
42. Cawson A., *Wielość korporatyzmów: o konieczności mediatyzacji interesów na szczeblu pośrednim*, [w:] J. Szczupaczyński, *Władza i społeczeństwo*, Scholar 1995.
43. Cenker E.M., *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2002.
44. Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", *Definicja*, https://www.cpsdialog.pl/index.php/features/definicja (data dostępu: 29.06.2020).
45. Chmaj M., *Kultura polityczna*, [w:] J. Gliński, *Mały leksykon politologiczny*, Morpol, Lublin 1997.
46. Chmaj M., *Podmiotowość polityczna*, [w:] red. J. Gliński, *Mały leksykon politologiczny*, Morpol, Lublin 1997.
47. Ciesiołkiewicz K., *Dziennikarstwo korporacyjne – powrót do źródeł*, „Nowe Media" 2013, nr 1.
48. Ciesiołkiewicz K., *Metoda chadecka*, Centrum Analiz Międzynarodowego Instytutu Społeczeństwa Obywatelskiego, https://camiso.org.pl/publikacje/opinie/publikacja/article/metoda-chadecka/ (data dostępu: 17.04.2018).
49. Ciołkiewicz P., *Obiektywizm jako kapitał symboliczny w polu dziennikarskim. Przyczynek do analizy dyskursu dziennikarstwa*, „Studia Socjologiczne" 2012, nr 1(204).
50. Ciołkiewicz P., *Przemoc symboliczna i telewizja: kilka uwag na marginesie rozważań Pierre'a Bourdieu o panowaniu dziennikarstwa*, „Media, Kultura, Społeczeństwo" 2010, nr 1(5).
51. Cisek-Lachowicz M., Kichewko K., *Dialog obywatelski w praktyce*, „Studia z Polityki Publicznej" 2018, nr 2(8).

52. *Civil society participation & partnership*, https://www.socialplatform.org/wp-content/uploads/2017/02/Civil-Dialogue_Four-principles_Final.pdf (data dostępu: 4.07.2020).
53. Ciżewska-Martyńska E., *„Solidarność" była czymś, co z socjologicznego punktu widzenia nie powinno się było wydarzyć [SOLIDARNOŚĆ]*, https://teologiapolityczna.pl/elzbieta-cizewska--martynska-solidarnosc-byla-czyms-co-z-socjologicznego-punktu-widzenia-nie-powinno-sie--bylo-wydarzyc-solidarnosc- (data dostępu: 7.07.2020).
54. *Co ukrywa minister pracy? „Praca nad ustawą o dialogu społecznym są niejawne"*, https://tvn24bis.pl/z-kraju,74/fundacja-batorego-niejawne-prace-nad-ustawa-o-dialogu-spolecznym,528814.html (data dostępu: 23.07.2020).
55. *Commission of the European Communities: European Social Policy. A Way Forward For the Union. White Paper*, COM(94) 333, Bruksela 1994.
56. Commons J.R., *Institutional Economics*, Macmillian, New York 1934.
57. *Communication from the Commission – The European social dialogue, a force for innovation and change*, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2002:341:FIN (data dostępu: 4.07.2020).
58. Czarniawska B., *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Poltex, Warszawa 2013.
59. Czernich P., *Zamknięte szkoły, odwołane matury. Jak wyglądał ostatni wielki strajk nauczycieli?*, https://wiadomosci.onet.pl/kraj/strajk-nauczycieli-1993-jak-wygladal-protest-26-lat-temu/ezgbwp7 (data dostępu: 5.01.2020).
60. *Członkowie*, https://pracodawcyrp.pl/czlonkowie (data dostępu: 23.07.2020).
61. Ćwik N., *Czego nauczyło nas Occupy Wall Street*, https://nowyobywatel.pl/2012/05/30/czego--nauczylo-nas-occupy-wall-street/ (data dostępu: 4.07.2020).
62. Dahl R., *Demokracje i jej krytycy*, Aletheia, Warszawa 2012.
63. Danek M., *Więcej samorządu czy państwa? Analiza programów wyborczych polskich partii politycznych*, „Studia Politologica" 2018, nr 21.
64. Davis N., *Boże igrzysko*, t. II, Kraków 2008.
65. Davis N., *Serce Europy. Krótka historia Polski*, Aneks, Londyn 1995.
66. Dąbrowski T., *Kształtowanie reputacji banku komercyjnego. Podejście symboliczne i substancjalne*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2016.
67. Dąbrowski T., *Tożsamość przedsiębiorstwa jako czynnik kształtujący jego reputację*, „Przegląd Organizacji" 2010, nr 1.
68. Dąbrowski T., *Wpływ reputacji na wartość przedsiębiorstwa i migrację kapitału*, [w:] red. B. Dobiegała-Korona, *Migracje klientów a wartość przedsiębiorstwa*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2009.
69. *Deklaracja programowa NSZZ „Solidarność"*, http://www.solidarnosc.org.pl/dokumenty/statutowo-wyborcze/deklaracja-programowa (data dostępu: 23.07.2020).
70. *Deklaracja Programowa*, http://fzz.org.pl/prawo/deklaracja-programowa/ (data dostępu: 23.07.2020).
71. Dekret tymczasowy o urządzeniu i działalności inspekcji pracy, http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19190050090/O/D19190090.pdf (data dostępu: 16.-7.2020).
72. Dekret w przedmiocie tymczasowych przepisów o pracowniczych związkach zawodowych, http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19190150209/O/D19190209.pdf (data dostępu: 16.07.2020).
73. Dembinski P.H., Beretta S., *Kryzys ekonomiczny i kryzys wartości*, Wydawnictwo M, Kraków 2014.
74. Denton R.E., Woodward G.C., *Jak zdefiniować komunikację polityczną*, [w:] red. J. Szczupaczyński, *Władza i społeczeństwo*, cz. 2, Scholar, Warszawa 1998.
75. Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, *Podstawowe pojęcia. Dialog społeczny – czym jest?*, http://www.dialog.gov.pl/czym-jest--dialog-spoleczny/podstawowe-pojecia/ (data dostępu: 29.06.2020).

76. Departament Ekonomii Społecznej i Solidarnej, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, *Podstawowe pojęcia. Organizacja pozarządowa*, https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Podstawowe,pojecia,380.html (data dostępu: 3.07.2020).
77. *Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków*, red. J. Czapiński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2015.
78. *Dialog obywatelski i konsultacje z obywatelami. Najważniejsze wnioski*, https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/citizens_dialogues_and_citizens_consultations_pl.pdf (data dostępu: 4.07.2020).
79. *Dialogi obywatelskie*, https://ec.europa.eu/info/about-european-commission/get-involved/citizens-dialogues_pl (data dostępu: 4.07.2020).
80. Djuliman E., Hjorth L., *Buduj mury. Nie mosty*, Wydawnictwo Akademickie Dialog, Warszawa 2017.
81. Długosz D., Wygnański J., *Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej*, https://partycypacjaobywatelska.pl/wp-content/uploads/2015/08/obywatele_wspoldecyduja.pdf (data dostępu: 4.07.2020).
82. Długosz P., *Trauma transformacji w Europie Środkowo-Wschodniej*, „Środkowoeuropejskie Studia Polityczne" 2019, nr 1.
83. Dobek-Ostrowska B., *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
84. Dobek-Ostrowska B., *Komunikowanie polityczne jako obszar badań naukowych*, „Studia Medioznawcze" 2001, nr 2(3).
85. Dobek-Ostrowska B., *Media masowe i aktorzy polityczni w świetle studiów nad komunikowaniem politycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004.
86. Doliński D., Nawrat R., Rudak M., *Dialogue involvement as a social influence techique*, „Personality and Social Psychology Bulletin" 2001, no. 27.
87. Doliński D., *Uwikłanie w dialog jako technika wpływu społecznego*, [w:] J. Kozielecki, *Nowe idee w psychologii*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009.
88. Domański H., *Zaufanie do ludzi i systemu politycznego*, [w:] red. P.B. Sztabiński, F. Sztabiński, *Polska−Europa, Wyniki Europejskiego Sondażu Społecznego 2002−2016/17*, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2018.
89. Dorn L., *Solidarność w sekcjach*, „Tygodnik Solidarność" 1981, nr 8.
90. Drzycimski A., *Sztuka dyskretnego podpowiadania i pośrednictwa*, [w:] red. A. Drzycimski, *Komunikatorzy*, Branta, Warszawa–Bydgoszcz 2000.
91. Dudzińska A., *Gorączka legislacyjna. Zespół objawów*, Nowa Konfederacja − Warsaw Enterprise Institute, Warszawa 2018.
92. Eatwell R., Goodwin M., *Narodowy populizm. Zamach na liberalną demokrację*, Sonia Draga, Katowice 2020.
93. Eisenegger M., Imhof K., *The true, the good and the beautiful: Reputation management in the media society*, [w:] red. A. Zerfass, B. van Ruler, K. Sriramesh, *Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008.
94. Ekiert G., *Ciemna strona społeczeństwa obywatelskiego*, „Almanach Concilium Civitas" 2019–2020.
95. *Encyklopedia CSR*, http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/interesariusze/ (data dostępu: 11.05.2020).
96. Erhard W.H., Jensen M.C., Zaffron S., *Integrity: a positive model that incorporates the normative phenomena of morality, ethics, and legality – Abridged*, Harvard Business School NOM Unit Working Paper No. 10-061; Barbados Group Working Paper No. 10-01; Simon School Working Paper No. 10-07, luty 2010.
97. Espring-Andersen G., *Social Foundations of Post-Industrial Economics*, Oxford University Press, Oxford 1999.

98. Fałkowski M., Grosse T.G., Pucek O., *Dialog społeczny i obywatelski w Polsce 2002−2005*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2006.
99. Fischer M., *Realizm kapitalistyczny. Czy nie ma alternatywy*, Instytut Wydawniczy Książka i Prasa, Warszawa 2020.
100. Flis J., *Samorządowe public relations*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
101. Fombrun C., *Reputation. Realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press 2018.
102. Fombrun C., Riel van C.B.M., *The reputational landscape*, „Corporate Reputation Review" 1997, vol 1.
103. Franciszek, *Adhortacja apostolska* Evangelii gaudium *Ojca Świętego Franciszka do biskupów prezbiterów i diakonów, do osób konsekrowanych, do wiernych świeckich o głoszeniu Ewangelii we współczesnym świecie*, http://www.vatican.va/content/francesco/pl/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html (data dostępu: 13.01.2021).
104. Franciszek, *Encyklika* Fratelli tutti. *O braterstwie i przyjaźni społecznej*, http://www.vatican.va/content/francesco/pl/encyclicals/documents/papa-francesco_20201003_enciclica-fratelli-tutti.html (data dostępu: 13.01.2021).
105. Fras J., *Język propagandy politycznej*, [w:] red. B. Dobek-Ostrowska, J. Fras, B. Ociepka, *Teoria i praktyka propagandy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1997.
106. Freeman E., *The politics of stakeholder theory: some future directions*, „Business Ethics Quarterly" 1994, vol. 4, nr 4.
107. Fukuyama F., *Tożsamość. Współczesna polityka tożsamościowa i walka o uznanie*, Rebis, Poznań 2019.
108. Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
109. Gadacz T., *Historia filozofii XX wiek. Nurty*, t. II, Znak, Kraków 2009.
110. Gadacz T., *Pięć koncepcji dialogu*, „Kwartalnik Pedagogiczny" 2015, nr 2(236).
111. Galarowicz J., *Antropodramatyka. Giganci filozofii człowieka*, Petrus, Kraków 2020.
112. Gardawski J., *Dialog społeczny w Polsce. Teoria, historia, praktyka*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Katedra Socjologii Ekonomicznej SGH, Warszawa 2009.
113. Gardawski J., *Kapitał społeczny biznesu w społeczeństwie o niskim kapitale społecznym*, [w:] red. J. Gardawski, *Rzemieślnicy i biznesmeni. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych*, Scholar, Warszawa 2013.
114. Gardawski J., Mrozowiecki A., Czarzasty J., *Historia i teraźniejszość związków zawodowych w Polsce*, „Dialog" 2012, nr 3.
115. Gardawski J., *Powracająca klasa. Sektor prywatny w III Rzeczypospolitej*, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2001.
116. Gardawski J., *Współczesny neokorporatyzm w ujęciu socjologii ekonomicznej*, [w:] red. W. Pacho, *Szkice we współczesnej teorii ekonomii*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
117. Gardawski J., *Związki zawodowe w III Rzeczypospolitej: trzy fazy przekształceń*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2014.
118. Garlicki L., *Polskie prawo konstytucyjne. Zarys wykładu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020.
119. Gąciarz B., Pańków W., *Dialog społeczny po polsku – fikcja czy szansa?*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2001.
120. Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
121. Gilejko L., *Rynek i otoczenie instytucjonalne (socjologia ekonomiczna)*, [w:] red. J. Gardawski, L. Gilejko, J. Siewierski, R. Towalski, *Socjologia gospodarki*, Difin, Warszawa 2008.
122. Goban-Klas T., *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.

123. Goban-Klas T., *Przesunięcie centrum władzy: media jako pierwsza siła systemu politycznego*, [w:] red. J. Chłopecki, R. Polak, *Media lokalne a demokracja lokalna*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2005.
124. Goban-Klas T., Sienkiewicz P., *Społeczeństwo informacyjne: szanse, zagrożenia, wyzwania*, Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999.
125. Golinowska S., *Jak badać przemiany społeczne i jak prowadzić politykę społeczną. Problemy i dylematy nie tylko własne*, [w:] red. M. Bednarski, Z. Wiśniewski, *Polityka społeczna w Polsce. Osiągnięcia i wyzwania*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog" – Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2018.
126. Gołata K., *Teoretyczne aspekty pojęcia reputacja*, „Studia Ekonomiczne", 2013, nr 157.
127. Górska P., *Polaryzacja polityczna w Polsce. Jak bardzo jesteśmy podzieleni?*, Centrum Badań nad Uprzedzeniami, Warszawa 2019.
128. Grabowska A., *Reforma dialogu społecznego w Polsce. Od zawieszenia do nowej formuły trójstronnej debaty*, Friedrich Ebert Stiftung, Warszawa 2016.
129. Grande N., Seehausen Ch., *The Nansen Handbook for Trainers in Dialogue and Conflict Transformation*, Nansen Center for Peace and Dialogue, Lilehammer 2018.
130. Graniszewska M., *Nowy szef co dwadzieścia dni*, https://www.pb.pl/nowy-szef-co-dwadziescia--dni-910355 (data dostępu: 19.07.2020).
131. Grosse T.G., *Dialog społeczny i obywatelski w Unii Europejskiej*, [w:] red. R. Towalski, *Dialog społeczny. Najnowsze dyskusje i koncepcje*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", Warszawa 2007.
132. Grosse T.G., *Od czego zależy jakość dialogu społecznego? Koncepcja modelu państwa administracyjnego i państwa sieciowego na przykładzie instytucji dialogu społecznego*, „Civitas. Studia z Filozofii Polityki" 2007, nr 10.
133. Grossman L., *Republika elektroniczna*, [w:] red. J. Szczupaczyński, *Władza i społeczeństwo*, cz. 2, Scholar, Warszawa 1998.
134. Grunig J., *Paradigms of public relations in an age of digitalization*, https://www.researchgate.net/publication/46280145_Paradigms_of_Public_Relations_in_an_Age_of_Digitalization (data dostępu: 19.10.2020).
135. Grunig J.E., Grunig L.A., *Models of public relations and communication*, [w:] J.E. Grunig, *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale 1992.
136. Gruszecki T., *Co się stało z przedsiębiorczością Polaków. Etatyści, oligarchowie czy enterprenerzy*, [w:] red. M. Szułdrzyński, *Kapitalizm po polsku*, Ośrodek Myśli Politycznej, Kraków 2003.
137. Grzebyk P., *Zarys prawa zatargów zbiorowych pracy w Drugiej Rzeczypospolitej*, [w:] red. J. Żarnowski, *Państwo i społeczeństwo Drugiej Rzeczypospolitej*, Instytut Historii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2014.
138. Guedes Bailey O., Cammaerts B., Carpentier N., *Media alternatywne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
139. Habermas J., *Faktyczność i obowiązywanie. Teoria dyskursu wobec zagadnień prawa i demokratycznego państwa prawnego*, Warszawa 2005.
140. Habermas J., *Teoria działania komunikacyjnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.
141. Hardin R., *Zaufanie*, Sic!, Warszawa 2009.
142. Hausner J., *Wartości, normy, dobra*, „Zarządzanie Publiczne" 2017, nr 1(39).
143. Heffner K., *Lokalizacja instytucji publicznych jako element polityki miejskiej i regionalnej*, Biuro Analiz i Dokumentacji Zespół Analiz i Opracowań Tematycznych, Kancelaria Senatu, Opinie i Ekspertyzy, OE 228, Marzec 2015.
144. Heifetz R., Linsky M., *Leadership on the line: staying alive through the dangers of change*, Harvard Business Review Press, Boston 2017.

145. Herbst J., Grzeszak J., Surała W., *Polaryzacja i radykalizacja społeczeństwa w Polsce*, Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia", Warszawa 2019 (materiały własne).
146. Hetmański M., Świat informacji, Difin, Warszawa 2015.
147. *Historia CPS*, https://www.cpsdialog.pl/index.php/homepage/historia-cps (data dostępu: 23.07.2020).
148. *Historia Komisji*, http://www.dialog.gov.pl/archiwum/trojstronna-komisja-ds-spoleczno-gospodarczych/historia-komisji/ (data dostępu: 17.07.2020).
149. *Historia*, https://pracodawcyrp.pl/misja-i-dzialalnosc/historia (data dostępu: 23.07.2020).
150. Hoffman M., *Protesters Debate What Demands, if Any, to Make*, https://www.nytimes.com/2011/10/17/nyregion/occupy-wall-street-trying-to-settle-on-demands.html?referringSource=articleShare (data dostępu: 19.01.2021).
151. Hofmolk J., Tarkowski A., Ostrowski I., Werner M., Werner K., Bartosiak J., Solda-Kutzmann D., Hess P., *Mapa drogowa otwartego rządu w Polsce*, https://ngoteka.pl/bitstream/handle/item/256/Centrum%20Cyfrowe%20-%20mapa%20drogowa%20otwartego%20rzadu%20w%20Polsce.pdf?sequence=1 (data dostępu: 20.10.2020).
152. Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
153. https://antonimy.net/antonim/podmiotowo%C5%9B%C4%87 (data dostępu: 28.09.2020).
154. https://edukacjamedialna.edu.pl/lekcje/sztuka-dyskusji/ (data dostępu: 10.10.2020).
155. https://sjp.pwn.pl/sjp/negocjacje;2487962.html (data dostępu: 10.10.2020).
156. https://sjp.pwn.pl/slowniki/dialog.html (data dostępu: 10.01.2020).
157. https://synonim.net/synonim/dialog (data dostępu: 10.01.2020).
158. https://www.batory.org.pl/upload/files/Programy%20operacyjne/Odpowiedzialne%20Panstwo/Uwagi_wyslane.pdf (data dostępu: 23.07.2020).
159. https://www.merriam-webster.com/dictionary/dialogue (data dostępu: 10.01.2020).
160. https://www.ozzip.pl/inicjatywa-pracownicza
161. https://www.tvp.info/14661365/debata-trojstronna?page=1 (data dostępu: 5.01.2020).
162. ILO, *Social Dialogue. Finding a common* voice, https://www.ilo.org/public/english/dialogue/download/brochure.pdf (data dostępu: 29.06.2020).
163. *Inaczej reputacja*, https://synonim.net/inaczej-reputacja (data dostępu: 15.10.2020).
164. *Informacja dotycząca działalności zespołów, podzespołów i zespołów doraźnych Rady Dialogu Społecznego przygotowana przez Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego*, http://dialog.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/n.krasuska/RDS%20i%20ZESPOLY%202018/Informacja%20dot.%20dzialalnosci%20zespolow%20RDS%20www.pdf (data dostępu: 8.09.2020).
165. Instytut Spraw Publicznych, *Europejski Model Społeczny*, https://www.isp.org.pl/uploads/drive/oldfiles/1311275807077678800127627450 1.pdf (data dostępu: 4.07.2020).
166. *Integrity*, https://www.merriam-webster.com/dictionary/integrity (data dostępu: 15.10.2020).
167. Itrich-Drabarek J., *Problem sfery publicznej*, „Studia Politologiczne" 2009, vol. 14.
168. *Jak budować dialog społeczny w Polsce? Stanowisko OFOP*, https://ofop.eu/aktualnosci/jak--budowac-dialog-spoleczny-w-polsce-stanowisko-ofop (data dostępu: 23.07.2020).
169. Jasiecki K., *Elita biznesu w Polsce. Drugie narodziny kapitalizmu*, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2002.
170. Jasiecki K., *Kapitalizm po polsku. Między modernizacją a peryferiami Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2013.
171. Jasiecki K., *Modele kapitalizmu a perspektywy dialogu społecznego w Polsce*, https://dialogkig.pl/wp-content/uploads/2016/07/Modele-kapitalizmu-a-dialog-spo%C5%82eczny-w-Polsce-1.pdf (data dostępu: 29.06.2020).
172. Jasiecki K., *Nowe oblicze polskiego kapitalizmu?*, „Zoon Politikon" 2015, nr 6.
173. Jasiecki K., *Problemy partycypacji społecznej w Polsce i ich wpływ na politykę publiczną*, „Studia z Polityki Publicznej" 2015, nr 3(7).

174. Jastrzębska E., *Spójność społeczna w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Definiowanie, pomiar i dobre praktyki*, „Optimum. Studia Ekonomiczne" 2017, nr 4(88).
175. Jedlicki J., *Miara Sierpnia*, „Tygodnik Solidarność" 1981, nr 22.
176. *Kaczyński: wyrwaliśmy Polskę z objęć imposybilizmu*: https://dorzeczy.pl/kraj/94583/kaczynski--wyrwalismy-polske-z-objec-imposybilizmu.html (data dostępu: 19.07.2020).
177. Kajtoch W., *Dialog*, [w:] red. W. Pisarek, *Słownik terminologii medialnej*, Universitas, Kraków 2006.
178. Kapsa I., *Nowe ruchy społeczne i ich wpływ na funkcjonowanie systemów politycznych*, [w:] red. K. Kamińska-Karolczuk, M. Mielewczyk, R. Ożarowski, *Uczestnictwo polityczne w ujęciu teoretycznym i praktycznym*, Athenae Gedanenses, Gdańsk 2017.
179. Kapuściński R., *Notatki z Wybrzeża*, „Kultura" 1980, nr 37.
180. Karpiński J., *Michał Bilewicz: Kwietniowy strajk był dla wielu nauczycieli powodem do dumy*, https://glos.pl/michal-bilewicz-kwietniowy-strajk-byl-dla-wielu-nauczycieli-powodem-do-dumy (data dostępu: 8.01.2021).
181. Karpiński W., *Amerykańskie cienie*, Paryż 1983.
182. Karwińska A., *Kulturowe podłoże formowania się kapitału ludzkiego i społecznego*, [w:] J. Haunser, A. Karwińska, J. Purchla, *Kultura a rozwój*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2017.
183. Kawalec S., *Kto przygotuje reformę? My*, „Tygodnik Solidarność" 1981, nr 6.
184. Kaznowski D., *Nowy marketing*, VFP Communications, Warszawa 2008.
185. Kaźmierczak T., *Kapitał społeczny a rozwój społeczno-ekonomiczny – przegląd podejść*, [w:] red. T. Kaźmierczak, M. Rymsza, *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007.
186. Kępiński A., *Lęk*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2002.
187. Kępiński A., *Melancholia*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2001.
188. Kępiński A., *Poznanie chorego*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2002.
189. *Kierunki działania związku w obecnej sytuacji*, „Tygodnik Solidarność. Wkładka" 1981, nr 3.
190. *KIG: Rada Dialogu Społecznego jest niereprezentatywna, dlatego zawiedzie*, http://biznes.onet.pl/wiadomosci/kraj/kig-rada-dialogu-spolecznego-jest-niereprezentatywna-dlatego-zawiedzie/bbkw92 (data dostępu: 23.07.2020).
191. Kociatkiewicz J., Kostera M., *„Our marketing is our goodness": Earnest marketing in dissenting organizations*, „Journal of Business Ethics" 2020, vol. 164(4).
192. Koczanowicz L., *Polityka dialogu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.
193. Kołodko G., *Społeczna gospodarka rynkowa − konstytucja i rzeczywistość*, [w:] red. E. Mączyńska, P. Pysz, *Idee ordo i społeczna gospodarka rynkowa*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
194. *Komunikat z badań*, CBOS, nr 35/2018, Warszawa.
195. *Komunikowanie*, https://sjp.pwn.pl/szukaj/komunikowanie.html (data dostępu: 21.09.2020).
196. Konstytucja Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej uchwalona przez sejm ustawodawczy w dniu 22 lipca 1952 r., http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19520330232/O/D19520232.pdf (data dostępu: 17.07.2020).
197. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19970780483/U/D19970483Lj.pdf (data dostępu: 17.07.2020).
198. Korzeniowski K., *Podmiotowość człowieka, Metateoretyczne ramy teorii*, [w:] red. K. Korzeniowski, R. Zieliński, W. Daniecki, *Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych*, Ossolineum, Wrocław 1983.
199. Kosiel M.W., *Spójność społeczna – definicje, uwarunkowania, wskaźniki i strategie w Unii Europejskiej oraz Ameryce Łacińskiej*, „Ameryka Łacińska" 2012, nr 1(75).
200. Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
201. Kotras M., *Obrazy przywództwa politycznego na poziomie regionalnym*, „Folia Sociologica" 2008, nr 33.

202. Kowalik T., *O lepszy ład społeczno-ekonomiczny*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2013.
203. Kowalski R., *Przewodnicząca Rady Dialogu Społecznego o negocjacjach: Za mało, żeby się porozumieć*, https://oko.press/przewodniczaca-rady-dialogu-spolecznego-o-negocjacjach-za-malo--zeby-sie-porozumiec/ (data dostępu: 8.01.2021).
204. Kozielecki J., *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Żak, Warszawa 2000.
205. Kozielecki J., *Psychotransgresjonizm. Nowy kierunek psychologii*, Żak, Warszawa 2001.
206. Kozielecki J., *Społeczeństwo transgresyjne. Szanse i ryzyko*, Żak, Warszawa 2004.
207. Kozielecki J., *Transgresja i kultura*, Żak, Warszawa 2002.
208. Kozłowski T., *Inspekcja pracy w Polsce w latach 1919−1939. Organizacja i działalność*, Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa 2019.
209. KPRM, *Raport o kapitale intelektualnym Polski*, https://www.slideshare.net/Polska2030/raport-o--kapitale-intelektualnym-polski (data dostępu: 15.07.2020).
210. Krasnowolski A., *Społeczeństwo obywatelskie i jego instytucje*, Kancelaria Senatu, Warszawa 2014.
211. Krekó P., Molnár C., Juhász A., Kucharczyk J., Pazderski F., *Więcej niż populizm: zjawisko trybalizmu na Węgrzech i w Polsce*, Political Capital, Budapeszt 2018.
212. Król M., *„Solidarność" i demokracja*, „Tygodnik Solidarność" 1981, nr 7.
213. Król M., *Filozofia polityczna*, Znak, Kraków 2008.
214. Krupnik S., Otręba A., Szklarczyk D., *Siedem tez o dialogu społecznym w Polsce*, „Zarządzanie Publiczne" 2009, nr 3(9).
215. Krzewińska A., *Deliberacja. Idea – metodologia – praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
216. Kubala K., *Racjonalność w dyskursach i pracy w Polsce (po)transformacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019.
217. Kuczyński W., *Jak walczyć z kryzysem i jak go pokonać (artykuł dyskusyjny)*, „Tygodnik Solidarność" 1981, nr 6.
218. Kuraszko I., *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*, Difin, Warszawa 2010.
219. Kurczewski J., *„Solidarność" i demokracja*, „Tygodnik Solidarność" 1981, nr 7.
220. Kurowski S., *Wartości ideowe*, „Tygodnik Solidarność" 1981, nr 5.
221. Lapeyre J., *The European social dialogue. The history of a social innovation (1985–2003)*, European Trade Union Institute, Brussels 2018.
222. Ledzińska M., *Globalizacja i transgresja*, [w:] red. E. Aranowska, M. Goszczyńska, *Człowiek wobec wyzwań i dylematów współczesności. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Józefowi Kozieleckiemu*, Scholar, Warszawa 2006.
223. Leon XIII, *Rerum novarum*, http://www.mop.pl/doc/html/encykliki/Rerum%20novarum.htm (data dostępu: 29.06.2020).
224. Lewicki J., *Intelektualne i eksperckie zaplecze partii politycznych w Polsce*, [w:] red. K. Sobolewska-Myślik, A. Hess, K. Kowalczyk, *Polska scena polityczna. Środowiska − komunikacja polityczna − strategie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
225. Lievrouw L.A., *Media alternatywne i zaangażowane społecznie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
226. Lipiński A., *Między komunikacją a kontestacją. Kultura, ramy interpretacyjne i ruchy społeczno--polityczne*, „Studia Politologiczne" 2012, nr 25.
227. Lobato R., Thomas J., Hunter D., *Histories of User-Generated Content: Between Formal and Informal Media Economies*, https://ssrn.com/abstract=1749803 (data dostępu: 21.09.2020).
228. Lyubashenko I., *Rewolucja w schematach komunikacji*, „Nowe Media" 2014, nr 1.
229. Maciuszek J., *Obraz człowieka w dziele Kępińskiego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2015.

230. Maigret E., *Socjologia komunikacji i mediów*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2012.
231. Majorek M., *Radykalna demokracja jako zasada niezależnego sieciowego dziennikarstwa na przykładzie projektu Indymedia*, „Państwo i Społeczeństwo" 2005, nr 1.
232. Makowski G., *Poza prawem i obyczajem*, https://www.batory.org.pl/blog_wpis/poza-prawem-i--obyczajem/ (data dostępu: 12.01.2021).
233. Marczewska-Rytko M., *Teoretyczne aspekty współczesnego populizmu*, „Krakowskie Studia Międzynarodowe" 2001, nr 4.
234. Marczuk B., *Polskie państwo dobrobytu powinno być konserwatywne. Z Bartoszem Marczukiem rozmawiają Łukasz Pawłowski i Jakub Szewczenko*, https://kulturaliberalna.pl/2020/01/21/bartosz-marczuk-polska-wywiad-panstwo-dobrobytu/ (data dostępu: 19.07.2020).
235. Markiewka T.S., *Gniew*, Wydawnictwo Czarne, Wołowiec 2020.
236. Marks K., Engels F., *Manifest komunistyczny*, Jirafa Roja, Warszawa 2019.
237. Marody M., *Długi finał*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995.
238. Marody M., *Przemiany stosunku do instytucji systemowych*, [w:] red. M. Marody, J. Konieczna--Sałamatin, M. Sawicka, S. Mandes, G. Kacprowicz, K. Bulkowski, J. Bartkowski, *Społeczeństwo na zakręcie*, Scholar, Warszawa 2019.
239. Maślanka T., *Racjonalność i komunikacja. Filozoficzne podstawy teorii społecznej Jurgena Habermasa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011.
240. Mazur J., *Per dialogum ad veritatem. Podstawy dialogu społecznego – perspektywa chrześcijańska*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II, Kraków 2014.
241. Mazur K., *Przekroczyć nowoczesność. Projekt polityczny ruchu społecznego Solidarność*, Ośrodek Myśli Politycznej, Kraków 2017.
242. Mączyńska E., Pysz P., *Przedmowa*, [w:] red. E. Mączyńska, P. Pysz, *Idee ordo i społeczna gospodarka rynkowa*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
243. McCusker G., *Public Relations Disasters: Telespin – Inside Stories and Lessons Learnt*, London–Philadelphia 2005.
244. McQuail D., *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
245. *Medium*, https://sjp.pwn.pl/sjp/medium;2482126.html (data dostępu: 21.09.2020).
246. Męcina J., *Dialog społeczny w Polsce a integracja z Unią Europejską*, Instytut Polityki Społecznej Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.
247. Męcina J., *Komentarz. Ustawa z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog" – Biuro Rady Dialogu Społecznego, Warszawa 2018.
248. Męcina J., *Social Dialogue in Face of Changes on the Labour Market in Poland. From Crisis to Breakthrough*, International Labor Organization, Decent Work Technical Support Team Country Office for Central and Eeastern Europe, University of Warsaw Faculty of Political Science and International Studies, ASPRA-JR, Budapest–Warsaw.
249. Męcina J., *Wnioski i rekomendacje*, [w:] red. J. Męcina, *Dialog społeczny na poziomie zakładu pracy. Między zasadami a realiami*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2009.
250. Męcina J., *Wpływ dialogu społecznego na kształtowanie stosunków pracy w III Rzeczypospolitej*, Instytut Polityki Społecznej Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010.
251. Michalczyk S., *Demokracja medialna. Teoretyczna analiza problemu*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010.
252. Michalczyk S., *Pojęcie mediatyzacji w nauce o komunikowaniu*, [w:] red. M. Kolczyński, M. Mazur, S. Michalczyk, *Mediatyzacja kampanii politycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2009.
253. *Międzyinstytucjonalna proklamacja Europejskiego filaru praw socjalnych*, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017C1213(01)&from=PL (data dostępu: 4.07.2020).

254. Miller D., *Demokracja debatująca a teoria wyboru społecznego*, [w:] red. P. Śpiewak, *Przyszłość demokracji. Wybór tekstów*, Aletheia, Warszawa 2005.
255. Miotk A., *Nowy PR*, Słowa i Myśli, Lublin 2016.
256. Miotk A., *Peso − Paid, Earned, Shared, Owned Media*, https://annamiotk.pl/peso-paid-earned-shared-owned-media/ (data dostępu: 9.10.2020).
257. Mistewicz E., *Czas na media własne., Wszystko co najważniejsze*, https://wszystkoconajwazniejsze.pl/eryk-mistewicz-czas-na-media-wlasne/ (data dostępu: 9.10.2020).
258. Misztal W., *Lokalny dialog obywatelski*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", Warszawa 2008.
259. Młynek K., *Dialog – ginąca kompetencja ludzkości?*, „Think Tank" 2019, nr 34.
260. Mocek S., *Media a społeczeństwo obywatelskie: od teorii do praktyki*, http://globalmediajournal.collegium.edu.pl/artykuly/wiosna%202007/Mocek%20-%20media%20a%20spoleczenstwo%20obywatelskie.pdf (data dostępu: 25.09.2020).
261. Moghaddam F., *The psychology of democracy*, American Psychological Association, Washington 2016.
262. Molęda-Zdziech M., *Czas celebrytów. Mediatyzacja życia publicznego*, Difin, Warszawa 2013.
263. Molęda-Zdziech M., *Think tanki w świecie i w Polsce i ich rola w życiu publicznym*, [w:] red. L.W. Zacher, *Moc sprawcza ludzi i organizacji*, Poltex, Warszawa 2016.
264. Morawiecki M., *Stenogram exposé Mateusza Morawieckiego 2019*: https://www.gov.pl/web/premier/stenogram-expos-mateusza-morawieckiego-2019 (data dostępu: 19.07.2020).
265. *Morawiecki: założenia programu PiS to silne państwo, silna rodzina i silna gospodarka*, https://www.pb.pl/morawiecki-zalozenia-programu-pis-to-silne-panstwo-silna-rodzina-i-silna-gospodarka-970989 (data dostępu: 19.07.2020).
266. Mouffe Ch., *Agonistyka. Polityczne myślenie o świecie*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2015.
267. Mouffe Ch., *Paradoks demokracji*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP, Wrocław 2005.
268. Mouffe Ch., *W obronie lewicowego populizmu*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2020.
269. Mounier E., *Wprowadzenie do egzystencjalizmów*, Biblioteka Więzi, Kraków 1964.
270. Musiałek P., Ociepka T., *Zamiast wstępu*, [w:] red. P. Musiałek, T. Ociepka, M. Kędzierski, *Dostateczna zmiana. Ranking polityk publicznych 2015−2019*, Klub Jagielloński, Warszawa 2019.
271. Nakonieczna J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008.
272. *Negocjacje przy Okrągłym Stole*, [w:] red. A. Friszke, J. Grzelak, M. Kofta, A. Leszczyński, W. Osiatyński, J. Reykowski, *Psychologia Okrągłego Stołu*, Smak Słowa, Sopot 2019.
273. *Noty tematyczne o Unii Europejskiej. Dialog społeczny*, https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/58/dialog-spoleczny (data dostępu: 4.07.2020).
274. Nowak E., Riedel R., *Agenda Setting, Priming, News Framing. Analiza porównawcza telewizyjnych audycji informacyjnych TVN i TVP1 w okresie kampanii przedwyborczych w Polsce 2005 i 2007*, „Zeszyty Prasoznawcze" 2008, nr 1−2(193−194).
275. Nowak E., *Teoria agenda-setting a nowe media*, „Studia Medioznawcze" 2016, nr 3(66).
276. Nowak S., *System wartości społeczeństwa polskiego*, „Studia Socjologiczne" 2011, nr 1(200).
277. Nowakowski K., *Wymiary zaufania i problem zaufania negatywnego w Polsce*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 2008, nr 1.
278. *Nowy początek dialogu społecznego*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg 2016.
279. *O Lewiatanie*, http://konfederacjalewiatan.pl/o_nas/o-lewiatanie (data dostępu: 23.07.2020).
280. *O nas*, https://www.niw.gov.pl/o-nas/ (data dostępu: 19.07.2020).
281. *O NSZZ „Solidarność"*, http://www.solidarnosc.org.pl/o-nszz-solidarnosc/o-nszz-solidarnosc (data dostępu: 23.07.2020).

282. *O OPZZ*, https://www.opzz.org.pl/o-nas/opzz (data dostępu: 23.07.2020).
283. *O ZRP*, https://zrp.pl/o-nas/o-zrp/ (data dostępu: 23.07.2020).
284. Obacz P., *Podział „Polska solidarna – Polska liberalna" w świetle wybranych koncepcji pluralizmu politycznego*, Libron, Kraków 2018.
285. Ochman A., *Medialna sfera publiczna według Jurgena Habermasa*, „Studia Paradyskie" 2015, t. XXV.
286. Ogonowska A., *Kompetencje medialne i informacyjne jako nowy typ kompetencji cywilizacyjnych człowieka. Ujęcie modelowe*, [w:] red. A. Ogonowska, G. Ptaszek, *Współczesna psychologia mediów. Nowe problemy i perspektywy badawcze*, Impuls, Kraków 2017.
287. Ogonowski A., *Ewolucja instytucji dialogu społecznego w Polsce po 1989 roku. Studium ustrojowe*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2018.
288. Ogrodzka D., *Lekcje Oporu. O pracy nad spektaklem wokół strajku nauczycieli*, https://magazynkontakt.pl/lekcje-oporu-o-pracy-nad-spektaklem-wokol-strajku-nauczycieli/ (data dostępu: 8.01.2021).
289. *Okrągły Stół a współczesność*, [w:] red. A. Friszke, J. Grzelak, M. Kofta, A. Leszczyński, W. Osiatyński, J. Reykowski, *Psychologia Okrągłego Stołu*, Smak Słowa, Sopot 2019.
290. Olejnik M., *Trójstronna Komisja ds. Społeczno-Gospodarczych w latach 2001−2011. Funkcjonowanie i analiza skuteczności*, [w:] red. R. Wiszniowski, *Inercja czy rozwój dialogu społecznego w Polsce? Generalia i detale*, Związek Pracodawców Polska Miedź i Towarzystwo Edukacji Obywatelskiej we Wrocławiu, Lubin 2012.
291. Olędzki J., *Public relations i marketing medialny: zarządzanie komunikacją i wizerunkiem w nauce o mediach*, „Studia Medioznawcze" 2013, nr 4(55).
292. Olędzki J., Tworzydło D., *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
293. *Organizacje międzynarodowe*, https://pracodawcyrp.pl/organizacje-miedzynarodowe (data dostępu: 23.07.2020).
294. Osiatyński J., *„Solidarność" wobec reformy gospodarczej*, „Tygodnik Solidarność" 1981, nr 7.
295. Osiatyński W., *Obrady Okrągłego Stołu w Polsce*, [w:] red. A. Friszke, J. Grzelak, M. Kofta, A. Leszczyński, W. Osiatyński, J. Reykowski, *Psychologia Okrągłego Stołu*, Smak Słowa, Sopot 2019.
296. Osiecki G., Żółciak T., *Pełzająca centralizacja. To dlatego dochodzi do starć na linii rząd−samorząd*, https://wiadomosci.dziennik.pl/polityka/artykuly/609467,pelzajaca-centralizacja-starcia-linia-rzad-samorzad.html (data dostępu: 19.07.2020).
297. Ost D., *Illusory Corporatism in Eastern Europe: Neoliberal Tripartism and Postcommunist Class Identities*, http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KES/struktura/IFSISE/Documents/6_David_Ost_Illusory_Corporatism_in_Eastern_Europe_Neoliberal_Tripartism_and_Postcommunist_Class_Identities.pdf (data dostępu: 18.07.2020).
298. Ost D., *Solidarity and the Politics of Ani-Politics. Opposition and Reform in Poland Since 1968*, Tample University Press, Philadelphia 1990.
299. Pabijańska M., *Psychomanipulacja w polityce*, Astrum, Wrocław 2006.
300. Paczos S., *Typ przywództwa w polskiej partii prawicowej na przykładzie Prawa i Sprawiedliwości*, „Forum Politologiczne" 2013, t. XV.
301. *Państwo w mediach społecznościowych*, https://mojepanstwo.pl/PanstwoInternet/download/Raport_ePanstwo.pdf (data dostępu: 20.10.2020).
302. *[Pełny tekst] 21 postulatów. Porozumienia sierpniowe. Zwycięstwo 1980*, https://www.tysol.pl/a10765--Pelny-tekst-21-postulatow-Porozumienia-Sierpniowe-Zwyciestwo-1980 (data dostępu: 6.07.2020).
303. Peruffo E., Contreras R.R., Molinuevo D., Schmidlechner L., *Digitisation of processes. Literature review*, https://euagenda.eu/upload/publications/untitled-150329-ea.pdf (data dostępu: 19.01.2021).

304. Piętka B., *Krwawe strajki w II RP*, https://www.tygodnikprzeglad.pl/krwawe-strajki-ii-rp/ (data dostępu: 16.07.2020).
305. *Piotr Duda: Negocjacje w Radzie Dialogu Społecznego stają się fikcją*, https://www.tysol.pl/a26798-Piotr-Duda-Negocjacje-w-Radzie-Dialogu-Spolecznego-staja-sie-fikcja (data dostępu: 23.07.2020).
306. Piotrowski W., *Pakt o przedsiębiorstwie państwowym a potrzeba zmiany ustroju pracy w Polsce*, „Ruch Prawnicy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1993, nr 2.
307. Piróg T., *Wpływ organizacji społecznych na procesy instytucjonalizacji. Przegląd teorii socjologicznych*, [w:] red. T. Piróg, *Dialog obywatelski w perspektywie socjologicznej. Mity i realia dobrego zarządzania*, Nomos, Kraków 2016.
308. Pisarek W., *Słownik terminologii medialnej*, Universitas, Kraków 2006.
309. Pius XI, *Quadragesimo anno*, http://www.mop.pl/doc/html/encykliki/Quadragesimo%20anno.htm (data dostępu: 29.06.2020).
310. *Plan na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*, https://www.gov.pl/documents/33377/436740/Plan_na_rzecz_Odpowiedzialnego_Rozwoju_prezentacja.pdf (data dostępu: 19.07.2020).
311. *Podmiotowość*, https://sjp.pwn.pl/doroszewski/podmiotowosc;5474433.html (data dostępu: 28.09.2020).
312. *Podmiotowy*, https://synonim.net/synonim/podmiotowy (data dostępu: 28.09.2020).
313. Podolak M., Żmigrodzki M., *System polityczny i jego klasyfikacje*, [w:] red. B. Dzimidok-Olszewska, M. Żmigrodzki, *Współczesne systemy polityczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
314. Polak M., *Zasady i instrumenty polityki społecznej*, [w:] red. R. Gabryszek, D. Magierka, *Wprowadzenie do polityki społecznej*, Difin, Warszawa 2009.
315. Polakowski M., Szelewa D., *Polityka społeczna a proces integracji europejskiej, Warszawskie debaty o polityce społecznej*, Fredrich Ebert Stiftung Przedstawicielstwo w Polsce – Fundacja Międzynarodowe Centrum Badań i Analiz, Warszawa 2014.
316. Pomiankiewicz Ł., *Podmiot wobec struktur społecznych. Jeana-Paula Sartre'a i Pierre'a Bourdieu konceptualizacja podmiotowości społecznej*, „Studia Socjologiczne" 2013, nr 2(209).
317. *Porozumienie rządu z Solidarnością*, https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/porozumienie-rzadu-z-solidarnoscia (data dostępu: 8.01.2021).
318. *Porozumienia społeczne w Polsce*, http://www.dialog.gov.pl/dialog-krajowy/porozumienia-spoleczne-w-polsce/ (data dostępu: 17.07.2020).
319. Portet S., Towalski R., *Modelowy system kształcenia w zakresie dialogu społecznego*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2009.
320. Potasińska A., *Współczesny rynek pracy – ruchy społecznego sprzeciwu*, [w:] red. T. Maślanka, R. Wiśniewski, *Kultury kontestacji. Dziedzictwo kontrkultury i nowe ruchy społecznego sprzeciwu*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2015.
321. Potocki P., *Informacyjne determinanty rozwoju społeczno-ekonomicznego w XXI wieku: perspektywa infobrokeringu*, „Studia Politologiczne" 2019, vol. 54.
322. Prędkowicz D., *E-demokracja. Zastosowanie nowych technik informacji i komunikacji w życiu publiczno-politycznym – początkiem nowej ery demokracji*, „Służba Cywilna" 2005, nr 10.
323. *Program NSZZ „Solidarność" uchwalony przez I Krajowy Zjazd Delegatów*, http://ofop.eu/sites/ofop.eu/files/biblioteka-pliki/f1_83-124.pdf (data dostępu: 6.07.2020).
324. *Program PiS 2014*, http://pis.org.pl/dokumenty?search=2014&sort=latest&tag= (data dostępu: 19.07.2020).
325. Pruitt B., Thomas P., *Democratic Dialogue – A Handbook for Practitioners*, Canadian International Development Agency, Quebec 2007.
326. Przybylski W., *Dziennikarzem jest ten, kto przestrzega standardów dziennikarskich*, „Res Publica Nowa" 2019, nr 232.

327. Punpur M., *J. Habermas i teoria racjonalności komunikacyjnej*, http://www.racjonalista.pl/kk.php/s,5907 (data dostępu: 16.04.2020).
328. *Rada Mediów Narodowych*, https://www.sejm.gov.pl/sejm9.nsf/page.xsp/rmn_sklad (data dostępu: 19.07.2020).
329. *RDS o edukacyjnym okrągłym stole*, https://znp.edu.pl/rds-o-edukacyjnym-okraglym-stole/ (data dostępu: 8.01.2021).
330. Redakcja, *„Okrągły stół" w sprawie oświaty na Stadionie Narodowym*, https://gazetagazeta.com/2019/04/okragly-stol-w-sprawie-oswiaty-na-stadionie-narodowym/ (data dostępu: 8.01.2021).
331. Redakcja, *Do czytelników*, „Tygodnik Solidarność" 1981, nr 1.
332. Reichardt A., *Rola think tanków w systemie społeczno-gospodarczym państwa*, https://www.academia.edu/38285019/Rola_think_tank%C3%B3w_w_systemie_spo%C5%82eczno_gospodarczym_pa%C5%84stwa (data dostępu: 13.10.2020).
333. *Reputacja*, https://sjp.pwn.pl/sjp/reputacja;2574055.html (data dostępu: 15.10.2020).
334. Reykowski J., *Konflikt i dialog w demokracji*, http://www.kulturaswiecka.pl/node/1021 (data dostępu: 11.05.2020).
335. Reykowski J., *Okrągły Stół jako mechanizm rozwiązywania makrospołecznych konfliktów*, [w:] red. K. Skarżyńska, *Podstawy psychologii politycznej*, Zysk i S-ka, Poznań 2002.
336. Rieman R., *Wieczny powrót faszyzmu*, Universitas, Kraków 2014.
337. *Rodzian 500 plus*, https://www.gov.pl/web/rodzina/rodzina-500-plus (data dostępu: 19.07.2020).
338. Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 17 września 1927 r. o Radzie Ochrony Pracy, http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19270830740/O/D19270740.pdf (data dostępu: 16.07.2020).
339. Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 22 grudnia 1926 r. o ustanowieniu Komisji Ankietowej Badania Warunków i Kosztów Produkcji oraz Wymiany, http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19261270741/O/D19260741.pdf (data dostępu: 16.07.2020).
340. Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 października 1933 r. o nadzwyczajnych komisjach rozjemczych do załatwiania zatargów zbiorowych pomiędzy pracodawcami a pracownikami w przemyśle i handlu, http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19330820604/O/D19330604.pdf (data dostępu: 16.07.2020).
341. Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 października 1937 r. – Prawo o stowarzyszeniach, http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19320940808/O/D19320808.pdf (data dostępu: 16.07.2020).
342. Rozwadowska B., *Public relations. Teoria. Praktyka. Perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2002.
343. Rzemek M., *Prezes Związku Przedsiębiorców i Pracodawców: najsilniejszy zawsze dyktuje warunki*, https://www.rp.pl/Kadry/312049974-Prezes--Zwiazku-Przedsiebiorcow-i-Pracodawcow-najsilniejszy-zawsze-dyktuje-warunki.html (data dostępu: 23.07.2020).
344. Sadowski I., *Współczesne spojrzenie na instytucje: ewolucja pojęć, problem modelu aktora i poziomy analizy instytucjonalnej*, „Przegląd Socjologiczny" 2014, nr 63(LXIII).
345. *Samorząd musi rządzić*, „Tygodnik Solidarność" 1981, nr 8.
346. Sasińska-Klas T., *Mediatyzacja a medializacja sfery publicznej*, „Zeszyty Prasoznawcze" 2014, t. LVII, nr 2(218).
347. Schwab K., *The Fourth Industrial Revolution*, Currency Books, New York 2016.
348. Schwartz B., *Dlaczego pracujemy*, Grupa Wydawnicza Relacja, Warszawa 2015.
349. Serafin K., *Skuteczna komunikacja w podmiotach publicznych*, „Studia Ekonomiczne" 2013, nr 141.
350. *Shaping Europe for SMEs, shaping SMEs for Europe*, https://smeunited.eu (data dostępu: 23.07.2020).
351. Sitnicka D., *Strajk nauczycieli. Związki rozkładają podwyżkę na 2 raty 15 proc. Rząd chce to policzyć. Prawda czy blef?*, https://oko.press/strajk-nauczycieli-zwiazki-rozkladaja-podwyzke-na-2--raty-15-proc-rzad-chce-to-policzyc-naprawde/ (data dostępu: 8.01.2021).

352. Skarżyńska K., *My. Portret psychologiczno-społeczny Polaków z polityką w tle*, Scholar, Warszawa 2019.
353. Skorowski H., *Naród i Państwo w nauczaniu społecznych Kościoła*, Societas, Warszawa 1999–2000.
354. Sobczyk A., *Wolność pracy i władza*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
355. Sokołowski J., *Polityka wymiaru sprawiedliwości*, [w:] red. P. Musiałek, T. Ociepka, M. Kędzierski, *Dostateczna zmiana. Ranking polityk publicznych 2015−2019*, Klub Jagielloński, Warszawa 2019.
356. Sokół W., *Legitymacja (Legitymizacja)*, [w:] red. J. Gliński, *Mały leksykon politologiczny*, Lubelskie Towarzystwo Naukowe, Lublin 1997.
357. Spławski M., Zybertowicz A., *Dialog społeczny jako ciało obce w tkance polskiego życia społecznego. Analiza wstępna*, [w:] red. D. Zalewski, *Dialog społeczny na poziomie regionalnym. Ocena szans rozwoju*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
358. *Społeczeństwo obywatelskie, społeczeństwo cywilne*, https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/spoleczenstwo-obywatelskie;3978369.html (data dostępu: 30.06.2020).
359. *Spójność społeczna*, http://eu.ngo.pl/x/629824 (data dostępu: 4.07.2020).
360. *Sprawozdanie z działalności Rady Dialogu Społecznego za 2016 rok*, Rada Dialogu Społecznego, maj 2017.
361. *Sprawozdanie z działalności Rady Dialogu Społecznego za 2017 rok*, Rada Dialogu Społecznego, maj 2018.
362. *Sprawozdanie z działalności Rady Dialogu Społecznego za 2018 rok*, Rada Dialogu Społecznego, maj 2019.
363. *Sprawozdanie z działalności Rady Dialogu Społecznego za 2019 rok*, Rada Dialogu Społecznego, maj 2020.
364. Sroka J., *Dialog społeczny w Polsce*, [w:] red. J. Sroka, *Administracja i polityka. Ewolucja stosunków przemysłowych w Europie Środkowej i Wschodniej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003.
365. Sroka J., *Dialog zablokowany – zarys środowiskowego mechanizmu ukrytej grupy interesu na przykładzie nauk politycznych*, „Biuletyn: Analizy, Ekspertyzy, Opracowania" 2016, nr 3(16).
366. Sroka J., *Współdecydowanie w wielopasmowej polityce publicznej*, Elipsa, Warszawa 2018.
367. Stadniczeńko S.L., *Konstytucjonalizacja dialogu społecznego*, „Studia Iuridica Lublinensia" 2014, nr 22.
368. Staniszkis J., *Postkomunizm*, słowo/obraz terytoria, Gdańsk 2001.
369. Stawasz D., *Interes publiczny*, [w:] red. I. Wieczorek, J. Szymanek, *Słownik pojęć w administracji publicznej*, Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego, Łódź 2018.
370. Stępniak-Kucharska A., *Pakiet antykryzysowy jako instrument wspierania rynku pracy i przedsiębiorców*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica" 2011, nr 248.
371. Stiglitz J.E., *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
372. *Strajki w Polsce – nie przepracowano 35,6 tys. dni*, https://m.bankier.pl/wiadomosc/Strajki-w--Polsce-nie-przepracowano-35-6-tys-dni-7604532.html (data dostępu: 19.07.2020).
373. Strzelczak M., *Różnorodność jako szansa. Karta Różnorodności wsparciem w budowaniu inkluzywnych organizacji i społeczeństw*, [w:] red. I. Warwas, *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2019.
374. Szahaj A., *Kapitalizm drobnego druku*, Książka i Prasa, Warszawa 2014.
375. Szaniawski P., Czy *porozumienie rządu i oświatowej „Solidarności" to sukces*, https://www.rp.pl/Spoleczenstwo/190419720-Czy-porozumienie-rzadu-i-oswiatowej-Solidarnosci-to-sukces.html (data dostępu: 8.01.2021).
376. Szarfenberg R., *Empowerment*, [w:] red. B. Rysz-Kowalczyk, B. Szatur-Jaworska, *W kręgu pojęć i zagadnień współczesnej polityki społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.

377. Szczegielniak M., *Polityka informacyjna urzędów centralnych w Polsce na przykładzie wykorzystania internetowych kanałów przekazu informacji*, „Polityka i Społeczeństwo" 2016, nr 4(14).
378. Szczupaczyński J., *Normatywne wzory przywództwa politycznego w ponowoczesnym świecie*, „Studia Politologiczne" 2014, vol. 34.
379. Szostok P., *Poczucie podmiotowości komunikacyjnej w samorządzie terytorialnym w Polsce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2017.
380. Szostok-Nowacka P., *Poczucie podmiotowości komunikacyjnej w perspektywie badań nad kompetencjami medialnymi*, „Polityka i Społeczeństwo" 2019, nr 3(17).
381. Szpunar M., *Czym są nowe media – próba konceptualizacji*, „Studia Medioznawcze" 2008, nr 4(35).
382. Sztompka P., Hausner J., *Values in Society and Economy. Two Perspectives*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2019.
383. Sztompka P., *Kapitał moralny: brakujące ogniwo naszego rozwoju*, https://archiwum.rp.pl/artykul/1288282-Kapital-moralny:-brakujace-ogniwo-naszego-rozwoju.html (data dostępu: 6.07.2020).
384. Sztompka P., *Kapitał moralny: imperatyw rozwoju społeczeństwa*, [w:]. red. J. Szomburg, A. Leśniewicz, *Na jakich wartościach oprzeć rozwój Polski?*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2016.
385. Sztompka P., *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, Znak, Kraków 2016.
386. Sztompka P., *Słownik socjologiczny. 1000 pojęć*, Znak Horyzonty, Kraków 2020.
387. Sztompka P., *Socjologia*, Znak, Kraków 2003.
388. Sztompka P., *Trauma wielkiej zmiany. Społeczne koszty transformacji*, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2000.
389. Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.
390. Szukała M., *Znaczenie kultur narodowych zarządzania*, [w:] red. K. Klincewicz, *Zarządzanie organizacjami i organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
391. Szulc-Wałecka E., *Demokracja deliberatywna*, http://encyklopediaap.uw.edu.pl/index.php/Demokracja_deliberatywna (data dostępu: 11.05.2020).
392. Szwajca D., *Wizerunek i reputacja przedsiębiorstwa w procesie kreowania jego wartości*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania" 2008, nr 7.
393. *Szydło: oboje z Morawieckim jesteśmy pomazańcami Kaczyńskiego*, https://wiadomosci.dziennik.pl/polityka/artykuly/532037,szydlo-oboje-z-morawieckim-jestesmy-pomazancami-kaczynskiego.html (data dostępu: 19.07.2020).
394. Szymański D., *Przedsiębiorcy mają dość. To, co miało być ważnym atutem PiS, okazało się problemem*, https://businessinsider.com.pl/firmy/przepisy/rada-dialogu-spolecznego-przedsiebiorcy--komentuja-pis/4hh9vse (data dostępu: 23.07.2020).
395. Szymański M., *Dialog społeczny na poziomie regionalnym – wojewódzkie rady dialogu społecznego*, [w:] S. Adamczyk, B. Surdykowska, M. Szymański, *Przewodnik po dialogu społecznym*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", Warszawa 2018.
396. Szymański M., *Dialog społeczny w II RP*, [w:] red. S. Adamczyk, B. Surdykowska, M. Szymański, *Przewodnik po dialogu społecznym*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", Warszawa 2018.
397. Szymański M., *Pakt o przedsiębiorstwie państwowym w trakcie przekształcania*, [w:] red. S. Adamczyk, B. Surdykowska, M. Szymański, *Przewodnik po dialogu społecznym*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", Warszawa 2018.
398. Śpiewak P., *Poszukiwanie wspólnot*, [w:] red. P. Śpiewak, *Komunitarianie. Wybór tekstów*, Aletheia, Warszawa 2004.
399. Świerczyńska-Głownia W., *Media a władza*, „Studia Medioznawcze" 2002, nr 2(7).
400. Taylor Ch., *Nowoczesne imaginaria społeczne*, Znak, Kraków 2010.
401. Taylor Ch., *Źródła podmiotowości. Narodziny tożsamości nowoczesnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

402. *The definitione and selection of key competences. Executive summary*, https://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf (data dostępu: 11.12.2020).
403. Tischner J., *Etyka solidarności oraz Homo sovieticus*, Znak, Kraków 2008.
404. Tischner J., *Filozofia dramatu*, Znak, Kraków 2012.
405. Tokfm.pl, *Strajk nauczycieli. Dorota Gardias: Porozumienie rządu z Solidarnością? Nie widziałam, nie czytałam*, https://www.tokfm.pl/Tokfm/7,103085,24627319,strajk-nauczycieli-dorota--gardias-porozumienie-rzadu-z-solidarnoscia.html (data dostępu: 8.01.2021).
406. Towalski R., *Dialog społeczny – próba definicji*, [w:] red. R. Towalski, *Dialog społeczny. Najnowsze dyskusje i koncepcje*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", Warszawa 2007.
407. Towalski R., *Podsumowanie*, [w:] R. Towalski, *Dialog społeczny. Najnowsze dyskusje i koncepcje*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", Warszawa 2007.
408. Towalski R., *Zaufanie jako kluczowy zasób w prowadzeniu dialogu społecznego*, „Studia z Polityki Publicznej" 2017, nr 3(15).
409. *Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej*, http://www.arslege.pl/traktat-o-funkcjonowaniu--unii-europejskiej/k40/s2169/ (data dostępu: 4.07.2020).
410. *Trójstronna Komisja ds. Społeczno-Gospodarczych*, http://www.dialog.gov.pl/archiwum/trojstronna-komisja-ds-spoleczno-gospodarczych/ (data dostępu: 17.07.2020).
411. Trudnowski P., *Polityka wobec społeczeństwa obywatelskiego*, [w:] red. P. Musiałek, T. Ociepka, M. Kędzierski, *Dostateczna zmiana. Ranking polityk publicznych 2015−2019*, Klub Jagielloński, Warszawa 2019.
412. Trutkowski C., *Kapitał społeczny jako konsekwencja dialogu i współpracy*, [w:] red. M. Kochan, *Sztuka debaty*, Instytut Kultury Miejskiej, Gdańsk 2014.
413. Turner J.H., *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*, Zysk i S-ka, Warszawa 1998.
414. Turska-Kawa A., *Fenomen przywództwa Jarosława Kaczyńskiego w kontekście specyfiki elektoratu Prawa i Sprawiedliwości*, [w:] D. Plecka, *Demokracja w Polsce po 2007 roku*, Towarzystwo Inicjatyw Naukowych w Katowicach, Katowice 2014.
415. Turska-Kawa A., *Przywództwo polityczne jako wynik wzajemnej relacji między przywódcą a jego zwolennikami*, „Forum Politologiczne" 2013, t. XV.
416. Tworzydło D., *Public relations a media – konflikt interesów czy korzyści wynikające z synergii?*, „Dziennikarstwo i Media" 2013, nr 4.
417. Tworzydło D., *Public relations praktycznie*, Newsline, Rzeszów 2017.
418. Tworzydło D., *Zarządzanie w kryzysie wizerunkowym. Metody, procedury, reagowanie*, Difin, Warszawa 2019.
419. Uchwala nr 5 Rady Dialogu Społecznego z dnia 14 grudnia 2015 r. w sprawie regulaminu rady Dialogu Społecznego i Biura Rady Dialogu Społecznego, http://www.dialog.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/n.krasuska/Uchwaly%20RDS/Uchwala%20nr%205.pdf (data dostępu: 23.07.2020).
420. Uchwała nr 81 strony pracowników i strony pracodawców Rady Dialogu Społecznego z dnia 1 lipca 2019 r. w sprawie przedłużającego się kryzysu społecznego w związku z sytuacją w oświacie, http://rds.gov.pl/rds_assets/uploads/2019/07/uchwala_nr_81.pdf (data dostępu: 8.01.2021).
421. Unterschutz J., *Dialog społeczny w erze cyfrowej*, [w:] red. I. Florczak, M. Otto, *Prekaryzacja zatrudnienia. Wyzwania prawa pracy w Europie*, Difin, Warszawa 2019.
422. Urbański J., *Prekariat i nowa walka klas*, Instytut Wydawniczy Książka i Prasa, Warszawa 2014.
423. Uryga Z., *Wychowanie do demokracji*, [w:] red. J. Pluta, E. Stanowy, S. Wilkanowicz, *Demokracja dla wszystkich*, Znak, Kraków 1993.
424. *Ustawa w 2 godziny 20 minut*, https://www.batory.org.pl/upload/files/Programy%20operacyjne/Forum%20Idei/Komunikat_2019-1.pdf (data dostępu: 19.07.2020).
425. Ustawa z dnia 14 kwietnia 1937 r. o układach zbiorowych pracy, http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19370310242/O/D19370242.pdf (data dostępu: 16.07.2020).

426. Ustawa z dnia 14 kwietnia 1937 r. w sprawie zmiany Rozporządzenia Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 października 1933 r. o nadzwyczajnych komisjach rozjemczych do załatwiania zatargów zbiorowych pomiędzy pracodawcami a pracownikami w przemyśle i handlu, http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19370300226/O/D19370226.pdf (data dostępu: 16.07.2020).
427. Ustawa z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego, Dz.U. z 2015 r. poz. 1240.
428. Ustawa z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego, Dz.U. z 2015 r. poz. 1240.
429. Ustawa z dnia 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego, http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20011001080/T/D20011080L.pdf (data dostępu: 17.07.2020).
430. *Uwagi do projektu z dnia 7 kwietnia 2015 r. ustawy o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego*, https://ofop.eu/aktualnosci/uwagi-do-projektu-z-dnia-7--kwietnia-2015-r-ustawy-o-radzie-dialogu-spolecznego-i-innych- (data dostępu: 23.07.2020).
431. Volkan V., *The Tree Model: A Comprehensive Psychopolitical Approach to Unofficial Diplomacy and the Reduction of Ethnic Tension*, https://www.researchgate.net/publication/323769226_The_Tree_Model_A_Comprehensive_Psychopolitical_Approach_to_Unofficial_Diplomacy_and_the_Reduction_of_Ethnic_Tension_Vamik_Volkan (data dostępu: 22.04.2020).
432. Walczak P., *Rozmowa sokratyczna: założenia, przebieg, praktyka*, „Przegląd Filozoficzny – Nowa Seria" 2018, nr 3(83).
433. Wałęsa L., *Apel Lecha Wałęsy do dziennikarzy*, „Tygodnik Solidarność" 1981, nr 22.
434. Warmbier A., *Zagadnienie podmiotowości*, [w:] red. A. Warmbier, *Spór o podmiotowość – perspektywa interdyscyplinarna*, Księgarnia Akademicka, Kraków 2016.
435. Widdowson B., *Zwrot kulturowy, poststrukturalizm i polityka społeczna*, [w:] red. M. Lavalette, A. Pratt, *Polityka społeczna. Teorie. Pojęcia. Problemy*, Difin, Warszawa 2010.
436. Wielecki K., *Narcyzm, podmiotowość i demokracja*, [w:] red. K. Wielecki, *Wybrane problemy demokracji i podmiotowości*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2010.
437. Wielecki K., *Podmiotowość w dobie kryzysu postindustrializmu*, Centrum Europejskie Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2003.
438. *Wielki strajk chłopski 1937 r.*, https://dzieje.pl/aktualnosci/wielki-strajk-chlopski-1937-r (data dostępu: 16.07.2020).
439. Wigura K., *Emotions and the illiberal shift*, [w:] red. K. Wigura, J. Kuisz, *The End of the Liberal Mind. Poland's New Politics*, Kultura Liberalna, Warszawa 2020.
440. Wildavsky A., *Kulturowa teoria przywództwa*, [w:] red. J. Szczupaczyński, *Władza i społeczeństwo*, Scholar, Warszawa 1995.
441. Winch A., Winch S., *Negocjacje. Jednostka. Organizacja. Kultura*, Difin, Warszawa 2005.
442. Włodarczyk K., *Globalizacja a patriotyzm ekonomiczny polskich konsumentów*, https://www.sbc.org.pl/Content/173030/05_15.pdf (data dostępu: 19.07.2020).
443. Wnuk-Lipiński E., *Granice wolności. Pamiętnik polskiej transformacji*, Scholar, Warszawa 2003.
444. Wojciechowska M., *Kształt kapitału społecznego. Ujęcie perspektywy bibliotekoznawczej*, Difin, Warszawa 2019.
445. Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015.
446. Wojciszke B., *Psychologia społeczna*, Scholar, Warszawa 2014.
447. Wonicki R., *Racjonalność komunikacyjna a demokracja deliberatywna*, https://www.researchgate.net/publication/273761475_Racjonalnosc_komunikacyjna_a_demokracja_deliberatywna/link/550ae4600cf285564095f952/download (data dostępu: 16.04.2020).
448. Woźniak-Jęchorek B., *J.R. Commons vs. O.E. Williamson: dwie szkoły instytucjonalne i ich dorobek z punktu widzenia ekonomiki rynku pracy*, „Studia Prawno-Ekonomiczne" 2014, nr XCII.

449. Wójcik S., *Korporacjonizm*, [w:] red. J. Gliński, *Mały leksykon politologiczny*, Lubelskie Towarzystwo Naukowe, Lublin 1997.
450. Wygnański J., *Trzeci sektor i inni. Podstawowe definicje, fakty, relacje z partnerami*, https://dialogkig.pl/wp-content/uploads/2019/03/TRZECI-SEKTOR-I-INNI_K_Wygnanski_marzec_2019.pdf (data dostępu: 30.06.2020).
451. *Wyniki wyborów do Sejmu RP*, https://parlament2015.pkw.gov.pl/349_Wyniki_Sejm.html (data dostępu: 19.07.2020).
452. Yaxley H., *Engaging (and grilling) the social side of James Grunig*, http://www.prconversations.com/engaging-and-grilling-the-social-side-of-james-grunig/ (data dostępu: 11.05.2020).
453. *Za pieniądze z państwowych spółek rząd będzie prowadził kampanię promującą zmiany w sądownictwie*, https://tvn24.pl/polska/polska-fundacja-narodowa-i-kampania-w-sprawie-reformy-sadownictwa-ra770832-2500104 (data dostępu: 19.07.2020).
454. Zabdyr-Jamróz M., *Wszechstronniczość. O deliberacji w polityce zdrowotnej z uwzględnieniem emocji, interesów własnych i wiedzy eksperckiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2020.
455. Zakrzewska I., *Systemowy dialog społeczny w wolnej Polsce w trzech odsłonach*, [w:] red. A. Zybała, *Polska w dialogu. Tradycja. Zmiany. Porównanie. Perspektywy*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", Warszawa 2016.
456. Zalewska-Bochenko A., *Portale społecznościowe jako element społeczeństwa informacyjnego*, „Studia Informatica Pomerania" 2016, nr 2.
457. Zamana J., *Styl przywództwa Jarosława Kaczyńskiego*, „Studia Krytyczne / Critical Studies" 2016, nr 2.
458. Zarycki T., *Kapitał kulturowy – założenia i perspektywy zastosowań teorii Pierre'a Bourdieu*, „Psychologia Społeczna" 2009, nr 1−2(10), t. IV.
459. *Zasady dialogu społecznego. Dokument programowy rządu przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 22 października 2002 r.*, http://ofop.eu/sites/ofop.eu/files/biblioteka-pliki/zasady_dialogu_spolecznego_0.pdf (data dostępu: 18.07.2020).
460. Zbieranek P., *Think tanki w pigułce. Co powinni wiedzieć o nich potencjalni partnerzy?*, „Przegląd Służby Cywilnej" 2012, nr 1(16).
461. Zdankiewicz-Ścigała E., Maruszewski T., *Wokół psychomanipulacji*, Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa 2003.
462. Zieliński E., *Nauka o państwie i polityce*, Elipsa, Warszawa 1999.
463. Zieliński R., *Koncepcja poczucia podmiotowości na tle teorii i badań psychologii społecznej*, [w:] red. K. Korzeniowski, R. Zieliński, W. Daniecki, *Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych*, Ossolineum, Wrocław 1983.
464. Zięba M., *Papieska ekonomia. Kościół – rynek – demokracja*, Znak, Kraków 2016.
465. Ziętara W., *Doktryna polityczna fabianizmu przełomu XIX i XX wieku*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio K" 2014, vol. XXI, 2.
466. Ziętara W., *Istota think tanks*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio K" 2009, vol. XVI, 1.
467. *Ziobro: Nie ma miejsca dla sędziów złodziei w polskim sądownictwie*, https://www.tvp.info/36429050/ziobro-nie-ma-miejsca-dla-sedziow-zlodziei-w-polskim-sadownictwie (data dostępu: 19.07.2020).
468. *ZNP i FZZ: Nie weźmiemy udziału w obradach „okrągłego stołu" o oświacie. Dworczyk: Decyzja jest zaskakująca*, https://edukacja.dziennik.pl/aktualnosci/artykuly/596332,strajk-nauczycieli-szkola-broniarz-zakonczenie-termin.html (data dostępu: 8.01.2021).
469. *Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, Warszawa*, http://krs.infoveriti.pl/Zwiazek,Przedsiebiorcow,I,Pracodawcow,Warszawa,KRS,0000361844.html (data dostępu: 23.07.2020).
470. *Związki zawodowe w Polsce*, „Komunikat z badań CBOS" 2019, nr 138.

471. Zybała A., *Polskie kody kulturowe wobec wyzwań przyszłości*, [w:] red. J. Szomburg, A. Leśniewicz, *Na jakich wartościach oprzeć rozwój Polski?*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2016.
472. Zybała A., *Rzeczpospolita partnerska*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", Warszawa 2008.
473. Zybała A., *Siła partnerstwa*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog", Warszawa 2007.
474. Zybała A., *System wsparcia eksperckiego dla uczestników dialogu społecznego w Polsce*, [w:] red. A. Zybała, *W kierunku dialogu opartego na wiedzy*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego, Warszawa 2009.
475. Żukiewicz P., *Przywództwo polityczne. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011.

Wykaz tabel

Tabela 1.1. Techniki manipulacji 38
Tabela 1.2. Funkcje pełnione przez pracodawców, związki zawodowe i państwo 45
Tabela 1.3. Charakterystyka poszczególnych typów kultur 57
Tabela 1.4. Niektóre techniki stosowane w dialogu obywatelskim 65
Tabela 1.5. Typologia Gøsty Espinga-Andersena 71
Tabela 1.6. Rodzaje kapitału społecznego 83
Tabela 2.1. Wybrane tezy programowe NSZZ „Solidarność" 95
Tabela 2.2. Czynniki sukcesu Okrągłego Stołu 102
Tabela 2.3. Cechy polskiego systemu do 2015 roku 111
Tabela 2.4. Poziom uogólnionego zaufania Polaków 115
Tabela 2.5. Wyniki wyborów parlamentarnych w 2015 roku dla 10 największych komitetów wyborczych 143
Tabela 2.6. Potrzeby elektoratu PiS oraz cechy Jarosława Kaczyńskiego 151
Tabela 3.1. Charakterystyka zmian w sferze publicznej wskutek jej mediatyzacji 178
Tabela 3.2. Komponenty habitusu medialnego 182
Tabela 3.3. Elementy składowe podmiotowości komunikacyjnej samorządu terytorialnego ... 202
Tabela 3.4. Zestawienie wybranych zadań mediów i zespołów komunikacyjnych 213
Tabela 3.5. Porównanie stron internetowych i blogów 214
Tabela 3.6. Porównanie wybranych możliwości Facebooka i Twittera 215
Tabela 3.7. Wybrane polskie think tanki i ich główne obszary zainteresowań 222
Tabela 3.8. Wybrane analizy dotyczące wpływu mediów na reputację 233
Tabela 3.9. Zestawienie wybranych instytucji publicznych pod względem posiadania zarejestrowanych kont w trzech serwisach społecznościowych 243
Tabela 4.1. Klasy ocen przystępności tekstu według programu Jasnopis 249
Tabela 4.2. Dane dotyczące sentymentu automatycznego 252
Tabela 4.3. Dane dotyczące sentymentu zweryfikowanego 253
Tabela 4.4. Dane dotyczące analizy fraz 253
Tabela 4.5. Dane dotyczące kategorii tematycznych 254
Tabela 4.6. Analiza krzyżowa kategorii tematycznych względem sentymentu zweryfikowanego 255

Tabela 4.7. Dane dotyczące zakresu materiałów 255
Tabela 4.8. Dane dotyczące rodzajów mediów.....256
Tabela 4.9. Dane dotyczące częstotliwości ukazywania się poszczególnych mediów.....256
Tabela 4.10. Dane dotyczące zasięgu mediów.....256
Tabela 4.11. Analiza krzyżowa sentymentu zweryfikowanego względem rodzaju środka masowego przekazu, w którym opublikowano dany materiał.....257
Tabela 4.12. Analiza krzyżowa sentymentu zweryfikowanego względem częstotliwości ukazywania się środka masowego przekazu, w którym upubliczniono badany artykuł 258
Tabela 4.13. Analiza krzyżowa kategorii tematycznych względem rodzaju środka masowego przekazu, w którym ukazał się tekst 258
Tabela 4.14. Analiza krzyżowa kategorii tematycznych względem częstotliwości ukazywania się środka masowego przekazu, w którym opublikowano analizowany fragment....259
Tabela 4.15. Analiza krzyżowa kategorii tematycznych względem zasięgu środka masowego przekazu, w którym ukazał się artykuł 260
Tabela 4.16. Analiza krzyżowa zakresu materiału względem sentymentu zweryfikowanego.....260
Tabela 4.17. Dane dotyczące indeksu reputacji i sentymentu zweryfikowanego 262
Tabela 4.18. Dane dotyczące reputacji funkcjonalnej i społecznej.....263
Tabela 4.19. Dane dotyczące reputacji emocjonalnej 263
Tabela 4.20. Reputacja emocjonalna a reputacje funkcjonalna i społeczna 264
Tabela 4.21. Nacechowanie reputacji RDS.....264
Tabela 4.22. Analiza krzyżowa kategorii reputacji względem zweryfikowanego sentymentu 265
Tabela 4.23. Udział partnerów oraz strony rządowej w prezentowanych treściach kwartalnika „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego” 281
Tabela 4.24. Udział partnerów oraz strony rządowej w prezentowanych treściach miesięcznika „Dialog w Centrum i Regionach” 284

Wykaz rycin

Rycina 1.1. Modele rozwoju public relations według Jamesa Gruniga i Todda Hunta 35
Rycina 1.2. Charakterystyka poszczególnych ujęć dialogu 40
Rycina 1.3. Wybrane cechy idealnych modeli państwa i stylu decydowania w zakresie polityk publicznych.....56
Rycina 1.4. Instytucje minimum gwarantujące istnienie demokracji według Dahla.....63
Rycina 1.5. Procedura konsultacji i negocjacji 76
Rycina 1.6. Model obrazujący poszczególne składowe sfery publicznej z uwzględnieniem różnych wymiarów dialogu społecznego.....86
Rycina 2.1. Polski model kapitalizmu pod względem zbiorowych stosunków pracy i dialogu partnerów społecznych 110
Rycina 2.2. Główne ustalenia Paktu o przedsiębiorstwie państwowym w trakcie przekształcania 131
Rycina 2.3. Zespoły, podzespoły i zespoły doraźne Rady Dialogu Społecznego.....158
Rycina 2.4. Cele i zakres aktywności Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog" im. Andrzeja Bączkowskiego 163
Rycina 3.1. Cechy wyróżniające nowe media na tle mediów tradycyjnych 172
Rycina 3.2. Podstawowe funkcje komunikowania masowego według Briana McNaira.....174
Rycina 3.3. Model funkcjonowania sfery publicznej z uwzględnieniem mechanizmów medialnych.....179
Rycina 3.4. Proliferacja informacji w modelu tradycyjnym 193
Rycina 3.5. Proliferacja informacji w nowym modelu 193
Rycina 3.6. Proces budowania podmiotowości komunikacyjnej.....202
Rycina 3.7. Media obywatelskie w modelu „kłącza" 205
Rycina 3.8. Klasyfikacja mediów ze względu na autorstwo treści 217
Rycina 3.9. Funkcje think tanków oraz najczęściej stosowane metody i strategie 220
Rycina 3.10. Definicje wizerunku i reputacji według Piotra Sztompki 225
Rycina 3.11. Kluczowe elementy stanowiące cel aktywności komunikacyjnej organizacji...226
Rycina 3.12. Elementy składające się na kapitał reputacyjny 227
Rycina 3.13. Model strategicznego zarządzania PR według Jamesa Gruniga.....231
Rycina 3.14. Trójwymiarowy model reputacji.....234

Rycina 3.15. Pola komunikowania publicznego według Jarosława Flisa 240
Rycina 4.1. Elementy składowe zintegrowanego modelu podmiotowości komunikacyjnej RDS.....251
Rycina 4.2. Podstawowy schemat zarządzania komunikacją w RDS i jego główni aktorzy 269
Rycina 4.3. Trend publikacji w latach 2015–2019, w których pojawiała się Rada Dialogu Społecznego 271
Rycina 4.4. Średnia ocena przystępności i zrozumiałości treści zamieszczanych na stronie RDS oraz witrynach CPS i MRPiPS informujących o pracach Rady 279
Rycina 4.5. Najważniejsze zmiany w charakterze linii redakcyjnej między kwartalnikiem „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego" a miesięcznikiem „Dialog w Centrum i Regionach" 280
Rycina 4.6. Udział poszczególnych partnerów oraz strony rządowej w prezentowanych treściach kwartalnika „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego" i miesięcznika „Dialog w Centrum i Regionach".....288
Rycina 4.7. Kompetencje niezbędne do prowadzenia dialogu społecznego na poziomie regionalnym i centralnym 300
Rycina 4.8. Stopień podmiotowości komunikacyjnej RDS.....311
Rycina 4.9. Schemat obrazujący umiejscowienie Rady Dialogu Społecznego w sferze publicznej 321