

Bogusław Gulski

# Zawłaszczanie wartości jako czynnik zmian paradygmatu zarządzania

**Ze względu na specyfikę zarządzania, które jest zarazem domeną praktyków jak i teoretyków, w zarządzaniu można wyróżnić dwa rodzaje paradygmatów: paradygmat organizacji oraz paradygmat wyłaniający się we wspólnotach uczonych. O ile ten drugi można stosunkowo łatwo zidentyfikować – teoretycy formułują swoje poglądy m.in. w publikacjach czy wyrażają je w trakcie konferencji, to paradygmat zarządzania organizacjami jest znacznie trudniejszy do zidentyfikowania.**

Poglądy na temat zarządzania werbalizowane przez praktyków w różnego rodzaju dokumentach (np. sprawozdaniach zarządów czy prospektach emisyjnych) nie zawsze wydają się zgodne z realnymi zachowaniami podejmowanymi przez organizacje. Badania prowadzone w ramach nurtu krytycznego w zarządzaniu (CMS) potwierdzają takie niezgodności. Mogą one być obserwowane bezpośrednio lub zidentyfikowane pośrednio, na podstawie zmian sytuacji podmiotów poddanych wpływowi przedsiębiorstw, których zachowania różnią się od deklaracji.

Wartość jest przedmiotem zainteresowania m.in. ekonomii i nauk o zarządzaniu. Konsekwencją tego zainteresowania są liczne poglądy formułowane w obrębie obu tych nauk, odnoszące się m.in. do generowania wartości przez przedsiębiorstwa oraz jej dystrybucji między ich

interesariuszy. W kręgach teoretyków powszechny jest pogląd o priorytecie akcjonariuszy w procesie podziału wartości i jego pozytywnym wpływie na pozostałych interesariuszy. Zachowania przedsiębiorstw natomiast często świadczą o bezwzględnym dążeniu do maksymalizacji wartości, która ma być dostarczona akcjonariuszom. Poświęca się przy tym interesy innych interesariuszy (z wyjątkiem kadr kierowniczych z najwyższych szczebli). Takie zjawiska zostały w artykule określone ogólnie jako zawłaszczanie wartości i można uznać je za paradygmat zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami.

Celem artykułu jest uszczegółowienie opisanej dychotomii pomiędzy paradygmatami środowiska teoretyków i praktyków zarządzania oraz wskazanie ogólnych kierunków zmian obu paradygmatów. Identyfikacja rozbieżności między wspomnianymi paradygmatami zarządzania w odniesieniu do wartości może stać się bodźcem do poszukiwania możliwości uwzględnienia w paradygmacie organizacji poglądów formułowanych na gruncie teorii zarządzania oraz uwzględnienia w paradygmacie środowisk naukowych elementów paradygmatu organizacji zidentyfikowanych na podstawie badań.

## Paradygmat zarządzania

Zdaniem W. Kowalczewskiego [2008], paradygmat należy rozumieć jako akceptowany przez społeczność naukową da-

nego czasu i przyjmowany powszechnie wzorzec nauki. J. Rokita [2008] natomiast stwierdził, że ze względu na praktyczny charakter zarządzania, paradygmaty w naukach o zarządzaniu cechują się:

- 1) uporządkowaniem wzorców i zasad postępowania w rozwiązywaniu problemów powstających w tej rzeczywistości, która jest przedmiotem zainteresowania nauki,
- 2) naukowym uogólnieniem teorii, które opierając się na tych paradygmatach, powstają w celu objaśnienia tej rzeczywistości.

Wspomniane cechy wyłaniają się na dwóch odmiennych poziomach konceptualnych, co zdaniem J. Rokity [2008], pozwala wnosić o istnieniu dwóch rodzajów paradygmatów: paradygmatów organizacji oraz paradygmatów wyłaniających się we wspólnotach uczonych. Te rodzaje paradygmatów oddziałują na siebie, są współzależne. Na pierwszy ze wspomnianych paradygmatów składają się opinie, przeświadczenia, przekonania zgodne ze wspólnym postrzeganiem i rozumieniem rzeczywistości otaczającej uczestników organizacji. Wskutek kolektywnych działań, wzajemnego informowania się, dzielenia się doświadczeniami i formułowania opinii, powstaje wspólne przekonanie co do tego, co i dlaczego jest wartościowe w organizacji i w otoczeniu. *Zbiór głęboko zakorzenionych w świadomości ludzi przekonań* tworzący specyficzny kod organizacji, J. Rokita nazwał paradygmatem organizacji. Jest on podstawą dla norm ważnych dla organizacji [Rokita 2008, s. 27]. W podobny sposób rozumie tę kategorię G. Osbert-Pociecha [2011, s. 139], która przyjęła, że pojęcie paradygmat zarządzania organizacją to *generalny wzorzec, ramy funkcjonowania organizacji, zasady przewodnie, elementy stanowiące filary / punkty ciężkości w procesie zarządzania organizacją*. Paradygmaty mogą odnosić się do organizacji lub procesu zarządzania

nią. Z tego względu w literaturze prezentowane są opisy wzorców odnoszące się do podmiotu, np. przedsiębiorstwa bądź są odnoszone do procesu zarządzania, a w tym do pewnych obszarów funkcjonalnych. Cytowana autorka podkreśliła, że owe wzorce nie mają ponadczasowego charakteru, obowiązującą moc utrzymują w pewnych przedziałach czasowych, a w konsekwencji występuje proces starzenia się i sukcesji paradygmatów.

J. Rokita [2008] stwierdził, że zmiany paradygmatów zachodzą wskutek uczenia się i oduczania. Procesy te zachodzą często w sposób trudno dostrzegalny i dlatego można zaobserwować tylko symptomy pewnych zjawisk: powstawanie frustracji w obliczu zjawisk podważających to, co do niedawna traktowano jako oczywiste, powstawanie wielu sprzeczności, z którymi nie można sobie poradzić ze względu na model mentalny i będący jego konsekwencją dotychczasowy paradygmat. Zmianę paradygmatu mogą wywołać: zmiany w naturze rzeczywistości, zmiany w metodach jej badania. Paradygmaty ulegają zmianom w wyniku rozwoju i kolejnych osiągnięć nauki a także sposobów funkcjonowania organizacji [Kowalczewski 2008]. Na podobne motywy zmian paradygmatów zwrócił uwagę także B. Wawrzyniak [1999] twierdząc, że pojawienie się paradygmatów zarządzania jest efektem procesu, w którym uczestniczą nie tylko pewne teorie, ale także doświadczenia praktyczne a nawet mody. Można sądzić, że wspomniane motywy odnoszą się do zmian obu wymienionych przez J. Rokitę rodzajów paradygmatów.

### **Paradygmat zarządzania odnoszący się do wartości**

Jednym z ważniejszych zagadnień, do których odnoszą się zarówno poglądy teoretyków zarządzania jak i zachowania praktyków, jest miejsce wartości w strukturze celów przedsiębiorstw oraz sposób podziału wartości wygenerowanej przez

przedsiębiorstwo (czyni się tu założenie upraszczające polegające na tym, iż wartość wygenerowaną przez przedsiębiorstwo utożsamia się z wartością, którą dysponuje przedsiębiorstwo, czyli wartością zatrzymaną przez przedsiębiorstwo).

Współczesna literatura z zakresu szeroko rozumianego zarządzania, ekonomiki i finansów pozwala zidentyfikować paradygmat wyłaniający się we wspólnotach uczonych w odniesieniu do wartości. Twierdzi się w niej, że nadrzędnym celem działalności przedsiębiorstwa jest dążenie do maksymalizacji wartości rynkowej, głównie wartości kapitału właścicieli zaangażowanego w aktywna spółki w celu osiągnięcia z nich odpowiednich korzyści operacyjnych i przewagi konkurencyjnej na rynku [Gołębiowski, Szczepanowski, 2007]. A. Jaki, wypowiadając się na ten sam temat stwierdził, że ze względu na ekonomiczną istotę i cechy kapitału, przyjmuje się, że głównym celem przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej jest maksymalizacja jego wartości, przez osiągnięcie możliwie wysokiego dochodu z zainwestowanego kapitału, przy akceptowanym poziomie ryzyka. Ma to przyczynić się do zwiększenia stanu posiadania właścicieli kapitału (właścicieli przedsiębiorstwa) [Jaki, 2011]. W tym samym nurcie sytuuje się opinia T. Rojka [2011], który za uprawniony uznał pogląd, iż współcześnie wiodącym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja jego wartości dla właścicieli, jakkolwiek w dalszym ciągu w ogólnym podejściu za cel istnienia przedsiębiorstwa uznaje się przetrwanie i rozwój, jako cele wynikające z ekonomiki przedsiębiorstwa. Maksymalizowanie wartości dla akcjonariuszy stało się więc nowym podejściem do definiowania celów gospodarowania. W wyjściowym założeniu tej koncepcji przyjmuje się, że maksymalizując wartość dla właścicieli, maksymalizuje się korzyści innych podmiotów związanych z przedsiębiorstwem [Suszyński, 2007]. *Dlatego kreo-*

*wanie wartości przedsiębiorstwa postrzega się obecnie jako najbardziej uniwersalny i wszechstronny miernik efektywności działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, który występując w roli celu nadrzędnego najwszechstronniej sprzyja maksymalizacji korzyści właścicieli kapitału* [Jaki, 2011].

Przyjęcie maksymalizowania wartości przedsiębiorstwa jako wiodącego celu funkcjonowania przedsiębiorstwa jest konsekwencją zasad funkcjonowania gospodarki rynkowej oraz skutkiem naturalnego dążenia właścicieli do pomnażania kapitału. Jest to zgodne z tzw. finansowym modelem działalności przedsiębiorstwa – jest ono formą inwestycji wobec czego naturalnym celem jego działalności jest wzrost wartości rynkowej [Noga, 2009]. C. Suszyński [2007] natomiast wskazał kilka powodów będących obiektywną koniecznością upowszechniania się idei wartości dla akcjonariuszy: dynamiczny rozwój rynków kapitałowych i ekspansję kapitału prywatnego, wyzwania wynikające z pogłębiającej się otwartości gospodarek, liberalizację rynków oraz ich szybką integrację, rewolucję w technologiach informatycznych oraz fakt, że przedsiębiorstwom, które nie kreuja wartości dla akcjonariuszy coraz trudniej zdobywać kapitał co ogranicza ich możliwości rozwoju. Opisane poglądy stały się bodźcem do powstania koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa, która może być określona jako system ukierunkowujący zasoby, strategie, procesy oraz kryteria oceny efektywności na pomnażanie wartości dla właścicieli [Black, Wright, Bachman, 2000]. W tej koncepcji wartość przedsiębiorstwa jest efektem jego działalności w procesie zmierzającym do rozwoju różnych dziedzin i obszarów.

Przedstawione sądy świadczą o uprzywilejowaniu właścicieli w korzystaniu z efektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, co jest sprzeczne z niektórymi poglądami na jego istotę. Jako egzemplifikację można tu wskazać opinię

P.H. Dembinskiego [2012], który stwierdził, że współczesne przedsiębiorstwo to miejsce, w którym kapitał i praca mogą razem pracować aby tworzyć wartość dodaną, do której są one ostatecznie uprawnione. Dlatego A. Jaki [2011] podkreślił, że korzystne dla właścicieli dążenie do kreowania wartości przedsiębiorstwa i jej pomnażania nie pozostaje w sprzeczności z interesami pozostałych grup ponieważ pomnażanie wartości dla właścicieli nie musi odbywać się w taki sposób, że następuje jej uszczuplenie dla pozostałych interesariuszy. *Wręcz przeciwnie, sukces finansowy właścicieli tworzy także warunki dla wzrostu wartości dla pozostałych stron* [Jaki, 2011]. Efektywne przedsiębiorstwa tworzą nowe miejsca pracy, zachęty finansowe dla pracowników, płacą wyższe podatki, są wiarygodnymi i pożądanymi klientami dla banków, kontrahentami dla kooperantów. *Sugeruje to zarazem, że przedsiębiorstwa tworzą wartość dla swoich właścicieli tylko wtedy, gdy równocześnie tworzona jest wartość dla innych interesariuszy* [Jaki, 2011]. Podobne poglądy sformułowali m.in. G. Hawawini i C. Viallet [2007], którzy wyjaśnili, dlaczego głównym celem zarządzania powinno być kreowanie wartości dla właścicieli. Stwierdzili, że przedsiębiorstwo, które tego nie czyni, nie może przyciągnąć kapitału właścicielskiego, koniecznego dla sfinansowania działalności. Zwrócili jednak uwagę na pracowników, klientów i dostawców, bez których przedsiębiorstwo nie może odnosić sukcesów. *Znane firmy mają nie tylko zadowolonych akcjonariuszy, lecz mogą liczyć na lojalnych klientów, zaangażowanych pracowników i godnych zaufania dostawców. Oczywiście nie wolno ignorować klientów, dostawców czy pracowników, aby uzyskać korzyści dla właścicieli firmy. Przeciwnie, firmy, których zarządzanie koncentruje się na wartości dla akcjonariuszy, są jednocześnie zaliczane do firm dbających o trwałe i cenne relacje ze swoimi klientami, pracownikami i dostawcami*

[Hawawini, Viallet, 2007, s. 23]. Taki pogląd można potraktować jako konsekwencję pewnego sposobu widzenia istoty przedsiębiorstwa wyrażanego m.in. przez J.M. Bocheńskiego, który wskazał, że do produkcji w przedsiębiorstwie potrzebna jest nie tylko siła robocza, konieczny jest także kapitał oraz wynalazek, bowiem każdy z tych elementów, bez pozostałych, jest nieproduktywny – właściwym producentem jest przedsiębiorstwo jako całość, a nie żaden z elementów z osobna [Bocheński 1993]. W tym samym nurcie można usytuować pogląd C. Suszyńskiego [2007], który zwrócił uwagę na fakt, że *przedsiębiorstwo powinno poszukiwać równowagi między interesami akcjonariuszy a interesami innych jego interesariuszy bowiem uwzględnienie oczekiwań i aspiracji wszystkich interesariuszy, nawet jeśli są sprzeczne, jest lepiej postrzegane niż maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy* [Suszyński, 2007, s. 100].

Choć maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy stawia w centrum zainteresowania inwestorów, to przedsiębiorstwo nie może pozwolić sobie na ignorowanie innych niż akcjonariusze zainteresowanych. Przedsiębiorstwo dla utrzymania konkurencyjności musi troszczyć się o pracowników, bez których traci wartość jego kapitał intelektualny. Konieczna jest również troska o satysfakcję dostawców i klientów bowiem spełnianie ich oczekiwań wpływa na generowanie odpowiednio wysokich przepływów pieniężnych, czego oczekują akcjonariusze [Suszyński, 2007].

Paradygmat organizacji jest znacznie trudniejszy do zidentyfikowania niż wcześniej opisany. Jego treść można określić na podstawie badań empirycznych, zachowań przedsiębiorstw oraz wypowiedzi tzw. praktyków. Jednak pełna identyfikacja tego paradygmatu może być utrudniona m.in. ze względu na fakt, że niektóre praktyki podejmowane przez

przedsiębiorstwa mogą mieścić się po tzw. ciemnej stronie organizacji, skąd może wynikać niechęć do ich ujawniania. Jednak już na gruncie teorii można dostrzec zastrzeżenia do przedstawionych powyżej poglądów teorii na temat wartości. C. Suszyński (za McTaggarem, Kontestem i Mankisem) przytoczył powody, dla których najczęściej odrzuca się wartość dla akcjonariuszy jako nadrzędny cel przedsiębiorstwa [Suszyński, 2007]:

- brak zaufania wobec rynku kapitałowego,
- postulat, by kluczowy proces decyzyjny w przedsiębiorstwie był zorientowany na rynek produktów, a nie rynek kapitałowy,
- w dalszym ciągu największym wyzwaniem stojącym przed koncepcją wartości dla akcjonariuszy jest postulat równoważenia interesów wszystkich podmiotów zainteresowanych działalnością przedsiębiorstwa.

Do opisu niektórych zjawisk związanych z dążeniem do zapewnienia przedsiębiorstwu (a tym samym akcjonariuszom – zgodnie z poglądami o ich uprzywilejowaniu) jak największej wartości odnieśli się m.in. M. Hoefle [2010] oraz P. Strebela i S. Cantale [2014]. Dla określenia patologicznych zjawisk związanych z uzyskiwaniem wartości przez przedsiębiorstwa M. Hoefle użył zwrotu *value extraction*. Zjawisko to występuje, gdy pewne grupy uzyskują nieuczciwe przewagi na rynku. Można sądzić, że istota *value extraction* sprowadza się do minimalizowania przez przedsiębiorstwo swoich kosztów i/lub maksymalizowania przychodów, co jest czynione w sposób naruszający jakies zasady czy reguły. Szczególnymi przypadkami *value extraction* podanymi przez M. Hoefle [2010] są:

Jednostronne kierowanie kapitału na poszukiwanie renty ekonomicznej przez monopolizację rynków i blokowanie wejść nowym konkurentom, krótkoter-

minowość, manipulowanie przepływami pieniężnymi, matactwa bilansowe.

Dominacja arbitrażu jako specyficznej transakcji: poszukiwanie okazji przede wszystkim przez „innowacje finansowe” opierające się na oddzieleniu ryzyka od zysku, fragmentacja kosztów produkcji, outsourcing produkcji, minimalizowanie zakresu prac badawczo-rozwojowych, nabywanie innowacji przez zakup przedsiębiorstw (np. startupów).

Przyspieszony wzrost zewnętrzny: fuzje / przejęcia innych przedsiębiorstw z dźwignią kredytową, preferencje dla wielkości i wzrostu.

Nadmiernie rozwinięte sektory „paszytnicze”: nieproporcjonalny wzrost usługodawców zewnętrznych (np. banki inwestycyjne, konsultanci z zakresu strategii i zarządzania, prawnicy, biegli rewidenci, doradcy podatkowi, audytorzy, konsultanci PR), systemy zarządzania ryzykiem.

Odmowa ponoszenia współodpowiedzialności za dobro społeczne: eksploatacja „wolnych” dóbr wspólnych, nadmierne korzystanie z infrastruktury publicznej, szkody i obciążenia środowiskowe, agresywne „kłusownictwo” przeszkolonego personelu (zamiast szkoleń wewnętrznych), wymuszanie wcześniejszych emerytur jako taniego sposobu zwalniania pracowników.

Traktowanie pracowników jako „zasobów ludzkich” zamiast bliźnich: ignorowanie społecznych konsekwencji egzekwowania ekstremalnej elastyczności i mobilności siły roboczej, nadmierne przywileje i symbole statusu dla najwyższego kierownictwa, ogromne premie dla prezesów.

Powszechny taylorizm: podważanie poczucia osobistej odpowiedzialności i zaangażowania, niedocenianie praktycznego doświadczenia, kreatywności i opinii pracowników.

Instrumentalizacja państwa i władz: agresywny lobbing i wpływanie na decydentów; zarzuty: oszustw, korupcji, szan-



taże związanych z lokalizacją zakładów produkcyjnych, agresywne unikanie opodatkowania.

P. Strebel i S. Cantale [2014] posłużyli się terminem *value siphoning* dla określenia przechwytywania wartości od innych stron, tak na zewnątrz jak i wewnątrz przedsiębiorstwa przez manipulowanie procesami konkurencyjnymi na rynku na korzyść przedsiębiorstwa. Legalność *value siphoning* zależy od rozwiązań w krajowych systemach regulacyjnych i prawnych. Cytowani autorzy, posługując się metaforą stwierdzili, że jeśli tworzenie wartości zwiększa rozmiar tortu a zatrzymywanie wartości umożliwia przedsiębiorstwu otrzymanie kawałka tego tortu, to *value siphoning* polega na uzyskaniu większego kawałka poprzez manipulowanie procesem dzielenia tortu.

Przesłanki świadczące o istnieniu *value siphoning* mogą być zidentyfikowane przez określenie:

1) czy przedsiębiorstwo zapewnia sobie możliwość dysponowania wartością przez zakłócanie mechanizmów rynków, które może obejmować:

- korzystanie z wpływów politycznych w celu ograniczenia konkurencji. Może to oznaczać korzystanie z prywatyzacji monopolu państwowych czy wykorzystanie fuzji, posługiwanie się lobbieniem w celu kształtowaniu systemu prawnego dla doprowadzenia do sytuacji monopolu lub oligopolu;
- użycie siły rynkowej w celu ograniczenia konkurencji. Może to wiązać się z wykorzystaniem udziału w rynku, zmonopolizacji lub koncentracji zasobów w celu zwiększenia siły przetargowej w kształtowaniu cenowych lub innych warunków transakcji z interesariuszami takimi jak klienci, pracownicy i partnerzy w łańcuchach wartości;
- stosowanie oszustw aby „wyrwać” więcej wartości przez wykorzystywanie informacji poufnych, pozycji hierar-

chicznej, braku przejrzystości lub korupcji.

2) czy zatrzymując wartość, przy użyciu istniejących zakłóceń rynku, przedsiębiorstwo przerzuca koszty na społeczeństwo? W szczególności jest to:

- wykorzystywanie pomocy rządowej, np. dotacji, ulg podatkowych czy gwarancji;
- wykorzystywanie różnic między przepisami krajowymi w różnych państwach dotyczących systemów podatkowych czy wysokości opłat za zanieczyszczanie środowiska;
- ignorowanie negatywnych efektów zewnętrznych, takich jak ponoszone przez innych koszty zanieczyszczeń czy złe warunki pracy.

Badania autora niniejszego artykułu [Gulski, 2017] dotyczyły zjawisk rodzajowo podobnych do tych, które opisali M. Hoefle oraz P. Strebel i S. Cantale. We wspomnianych badaniach skupiono się na relacjach pomiędzy przedsiębiorstwami. Do opisu zjawiska ogólnie polegającego na tym, że jedno z przedsiębiorstw (lub inny podmiot) doprowadza do tego, że dysponuje nieproporcjonalnie dużą, w stosunku do wkładu wniesionego w wygenerowanie, częścią wartości wspólnie wytworzonej przez te podmioty, posłużono się terminem „zawłaszczanie wartości” [Gulski 2017]. Ze względu na specyficzne cechy zawłaszczania wartości, to pojęcie może być używane jako synonim dla przytoczonych powyżej określeń *value siphoning* [Strebel, Cantale, 2014] czy *value extraction* [Hoefle, 2010]. Badania potwierdziły, iż takie zjawisko występuje nie tylko w relacjach pomiędzy przedsiębiorstwami, ale także pomiędzy przedsiębiorstwami i innymi podmiotami. Ponadto pozwoliły zidentyfikować składniki procesu zawłaszczania wartości: wywołanie nierównowagi w relacjach pomiędzy podmiotami, posłużenie się oportunistycznym organizacyjnym oraz przywłaszczenie wartości.

Oprócz opisanych powyżej zjawisk, które można potraktować jako skutek zarządzania wartością, dodatkowo można podać kilka innych sytuacji, o których także można sądzić, że są wywołane zarządzaniem wartością, a w ograniczonym stopniu są przedmiotem zainteresowania nauk o zarządzaniu:

- Instalowanie w sterownikach silników diesla oprogramowania powodującego zniżanie ilości spalin w czasie testów, znane jako tzw. afera dieselgate zostało stwierdzone w pojazdach kilku znanych producentów.
- Projektowane zużycie produktów, powodujące potrzebę nabywania wyrobów nowej generacji, które zostało zainicjowane już w latach 50., ale współcześnie przybrało niespotykane wcześniej rozmiary.
- Projektowanie wyrobów w taki sposób, by utrudnić lub nawet uniemożliwić ich naprawę, co zmusza klientów do wymiany całego wyrobu czy elementu zamiast jego niewielkiej (i taniej) części.
- Wprowadzanie na rynek wyrobów, które na etapie przygotowania do wprowadzenia na rynek nie zostały dostatecznie przetestowane.

To tylko niektóre z empirycznie stwierdzonych faktów, które kwestionują pozy-

tywne założenia teoretyków dotyczące wpływu zarządzania wartością na różne grupy interesariuszy. Świadczą one o tym, że przedsiębiorstwa troszczą się o siebie czyli *de facto* zachowują się egoistycznie, koncentrując się na własnych interesach.

Przedstawione zjawiska można potraktować jako źródło niektórych z wyzwań dla zarządzania drugiej generacji, które, odwołując się do G. Hamela, wymieniła G. Osbert-Pociecha [2011]. Wśród nich warto zwrócić uwagę na dwa:

1) spowodowanie, by praca menedżerów służyła wyższemu celom, co zostało uzasadnione tym, że zwiększanie majątku właścicieli nie jest celem wystarczającym do wyzwolenia energii pracowników i nie dość pociągającym, by zainicjować permanentną odnowę przedsiębiorstw, do czego potrzebne jest odwołanie do celów bardziej istotnych i szlachetnych;

2) pełniejsze wbudowanie w systemy zarządzania idei wspólnoty i obywatelstwa, co wynika z faktu, iż funkcjonujące przedsiębiorstwa wykorzystują antagonistyczne relacje, promują interesy określonych grup kosztem innych.

W odniesieniu do wartości, opisane paradygmaty pod jednym względem są podobne – paradygmat nauki postuluje uprzywilejowanie szeroko rozumianych

**Tablica 1 Poglądy naukowców i rzeczywiste zachowania przedsiębiorstw wobec różnych grup interesariuszy związane z wartością**

Grupa interesariuszy	Poglądy i zachowania związane z wartością	
	poglądy środowiska naukowego	rzeczywiste zachowania przedsiębiorstw
pracownicy	stosowanie zachęt finansowych, oczekiwanie zaangażowania	obniżanie wynagrodzeń, brak trwałości zatrudnienia,
klienci	realizacja potrzeb, oczekiwanie lojalności,	narażanie na niedogodności, wymuszanie częstszych zakupów, zawłaszczanie wartości,
dostawcy	wiarygodny i pożądanym kontrahent	zawłaszczanie wartości
akcjonariusze	preferowanie w podziale wartości	preferowanie dochodów kadry kierowniczej najwyższego szczebla kosztem akcjonariuszy i innych interesariuszy
środowisko lokalne	współpraca, współdziałanie	eksternalizacja kosztów – przerzucanie kosztów na środowisko

właścicieli kapitału, co można dostrzec również w paradygmacie organizacji, który sugeruje jednoznaczne preferowanie akcjonariuszy i kadr zarządzających. W pozostałej części oba paradygmaty istotnie różnią się. Paradygmat nauki formułuje postulat współdzielenia się wartością przez przedsiębiorstwo z tymi, którzy w jakiś sposób przyczynili się do jej wytworzenia. Paradygmat organizacji natomiast nie stroni od wyraźnego naruszania interesów pozostałych interesariuszy (trudno ustalić jaka jest skala tych zjawisk, ale przedstawione powyżej poglądy i informacje świadczą o ich zauważalnej częstotliwości). W tablicy 1 przedstawiono związane z wartością poglądy teoretyków i rzeczywiste zachowania przedsiębiorstw wobec różnych grup interesariuszy, co ma unaocznić dychotomię pomiędzy omówionymi paradygmatami.

### Zakończenie

Jak już wspomniano, zmiany paradygmatów zachodzą m.in. wskutek powstawania sprzeczności, których nie można pokonać ze względu na model mentalny i będący jego konsekwencją dotychczasowy paradygmat [Rokita, 2008]. Wydaje się, że wykazana dychotomia pomiędzy paradygmatem organizacji oraz paradygmatem wyłaniającym się we wspólnotach uczonych w odniesieniu do wartości, jest przykładem takiej sprzeczności będącej asumptem do zmiany paradygmatu zarządzania. Wyjaśnienia przyczyn tej dychotomii można po części upatrywać w specyfice współczesnej ekonomii, którą cechuje redukcjonistyczne i fragmentaryczne ujmowanie problemów, co jest typowe również dla nauk o zarządzaniu [Kowalczewski, 2008]. Fakt, że większość ekonomistów unika problemów społecznych i ekologicznych, świadczy o braku chęci patrzenia z szeroko pojmowanej perspektywy ekologicznej. Uwaga ta odnoszona jest również, choć w mniejszym stopniu, do nauk o zarządzaniu [Kowal-

czewski, 2008]. Często wręcz panegiryczne podejście do koncepcji wartości dla akcjonariuszy, a zarazem ograniczone zainteresowanie jej społecznymi i gospodarczymi konsekwencjami, jest wyrazem wspomnianego redukcjonistycznego podejścia. Paradygmat wyłaniający się we wspólnotach uczonych nie daje odpowiedzi na niektóre ważne pytania, np. czy wszystkich akcjonariuszy należy traktować jednakowo? Co z tzw. kwartalnymi czy płynnymi akcjonariuszami? Jak odnieść się do negatywnych skutków koncepcji wartości dla akcjonariuszy, których wspomina m.in. H.-J. Chang [2010]?

Ze względu na fakt, że paradygmat organizacji oraz wspólnot uczonych oddziałują na siebie należy rozważyć, jaki wzajemny wpływ mogą wywierać w kontekście wartości.

D. Ariely [2010, s. 346] stwierdził: *...zaskakuje mnie często śmiałość, z jaką biznesmeni i politycy przyjmują pewne założenia i opierają słuszność swoich przekonań na intuicji*. Wydaje się, że tę samą uwagę można sformułować w stosunku do ekonomistów czy osób zajmujących się naukami o zarządzaniu. Konsekwencją tego są przytoczone powyżej poglądy teoretyków na temat wartości dla akcjonariuszy. Wpływ paradygmatu organizacji odnoszącego się do wartości na paradygmat uczonych, jak się wydaje powinien polegać na odrzuceniu fragmentarycznego podejścia do koncepcji wartości dla akcjonariuszy. Kierując się założeniami nurtu krytycznego oraz elementami dorobku ekonomii behawioralnej można w badaniach częściej poszukiwać realnych, a nie tylko postulowanych skutków tej koncepcji. Warto dostrzec nie tylko krótkookresowe, ale także długookresowe jej konsekwencje, zarówno dla poszczególnych interesariuszy jak i dla samych przedsiębiorstw. Efektem takich badań może być uogólniona wiedza na temat takich konsekwencji, ewentualne typologie czy klasyfikacje oraz propozy-



cje zachowań obronnych, a w rezultacie także zmiana paradygmatu uczonych. Praktycznym rezultatem takiego postępowania mogą być m.in. propozycje zmian w regulacjach prawnych, które mogłyby ograniczyć negatywne skutki stosowania koncepcji wartości dla akcjonariuszy – przykłady takich regulacji podał H.-J. Chang [2010].

Wpływ paradygmatu uczonych na paradygmat organizacji może polegać przede

wszystkim na rozwoju tzw. skrzynki narzędziowej menedżera w takim kierunku, by ograniczyć negatywne skutki stosowania omawianej koncepcji, które wykaczałyby poza ogólne postulaty dotychczas formułowane przez teorię. Ponadto można sądzić, że uogólnienia dotyczące niektórych z zachowań patologicznych oraz propozycje sposobów obrony przed nimi były cennym wkładem teorii w paradygmat organizacji.

### Bibliografia:

1. Ariely D. [2010], *Zalety irracjonalności. Korzyści płynące z postępowania wbrew logice w domu i pracy*, Wrocław, Wydawnictwo Dolnośląskie.
2. Black A., Wright P., Bachman J.E. [2000], *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy. Kształtowanie wyników działalności spółek*, Warszawa, Dom Wydawniczy ABC.
3. Bocheński J.M. [1993], *Logika i filozofia. Wybór pism*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
4. Chang H.-J. [2013], *23 rzeczy, których nie mówią ci o kapitalizmie*, Warszawa, Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
5. Dembinski P.H. [2012], *Ethics and the Economy: A Tense Relationship*, in: *Trust and Ethics in Finance Innovative. Ideas from the Robin Cosgrove Prize*, C. Cosgrove-Sacks, P.H. Dembinski (eds.), Global 6, Globethics.net.
6. Gołębiowski G., Szczepanowski P. [2007], *Analiza wartości przedsiębiorstwa*, Warszawa, Difin.
7. Gulski B. [2017], *Zjawisko zawłaszczania wartości a zachowania obronne przedsiębiorstw*, Lublin, Wydawnictwo UMCS.
8. Hawawini G., Viallet C. [2007], *Finanse menedżerskie. Kreowanie wartości dla akcjonariuszy*, Warszawa, PWE.
9. Hoefle M. [2010], *Managerism. Corporate Leadership in Distress*, Weinheim, Germany, Wiley.
10. Jaki A. [2011], *Imperatyw kreowania wartości a teorie przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 2.
11. Kowalczewski W. [2008], *Wybrane aspekty metodologii nauk o zarządzaniu*, w: *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, W. Kowalczewski (red.), Warszawa, Difin.
12. Noga A. [2009], *Teorie przedsiębiorstw*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
13. Osbert-Pociecha G. [2011], *Ewolucja paradygmatów zarządzania a zarządzanie zmianami*, w: *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, Z. Dworzecki, B. Nogalski (red.), Toruń, TNOiK, „Dom Organizatora”.
14. Rojek T. [2011], *Analiza zmian wartości przedsiębiorstw*, w: *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.), Kraków, UE w Krakowie.
15. Rokita J. [2008], *O paradygmacie nauk o zarządzaniu raz jeszcze*, w: *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, R. Krupski (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. Seria: Zarządzanie, Wałbrzych.
16. Strebek P., Cantale S. [2014], *Is Your Company Addicted to Value Extraction?*, “MIT Sloan Management Review”, No. 55, Summer.
17. Suszyński C. [2007], *Wyzwania na szczeblu przedsiębiorstwa – imperatyw kształtowania wartości*, w: *Przedsiębiorstwo, wartość, zarządzanie*, C. Suszyński (red.), Warszawa, PWE.
18. Wawrzyniak B. [1999], *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Warszawa, Poltext.

Dr **Bogusław Gulski**, Instytut Zarządzania, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.