

Uniwersytet Ignatianum w Krakowie
Instytut Nauk o Polityce i Administracji
Ignatianum University in Cracow
The Institute of Political and Administrative Science

HORYZONTY POLITYKI HORIZONS OF POLITICS



A MULTIDISCIPLINARY PERSPECTIVE
ON THE KNOWLEDGE ECONOMY AND SOCIETY

e-ISSN 2353-950X
ISSN 2082-5897

2023, Vol. 14, N° 49

WYDAWCA / PUBLISHER

Uniwersytet Ignatianum w Krakowie / Ignatianum University in Cracow

Zespół redakcyjny / Editorial Board

Wit Pasierbek SJ (redaktor naczelny / Editor-in-Chief)

Piotr Świercz (zastępca redaktora naczelnego / Deputy Editor)

Monika Grodecka (sekretarz redakcji / Secretary)

Wojciech Arndt, Matthew Carnes (USA), Rocco D'Ambrosio (Italy)

Patrick J. Deneen (USA), Tomasz Grabowski, Anna Krzynówek-Arndt, Rafał Lis

Krzysztof C. Matuszek, Jan Rokita, Mateusz Pękała

Rada naukowa / International Advisory Council

prof. dr hab. Włodzimierz Bernacki (Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Poland)

prof. dr Stephen Hicks (Rockford University, United States of America), prof. dr Abel

Filomeno Jacob (Pontificia Università Gregoriana, Italy), prof. dr Marek Ingot

(Pontificia Università Gregoriana, Italy), prof. dr David B. Ingram (Loyola University

Chicago, United States of America), prof. dr Alyvdas Jokubaitis (Vilniaus Universitetas,

Lithuania), prof. dr hab. Zdzisław Krasnodebski (Universität Bremen, Germany,

Uniwersytet Ignatianum w Krakowie, Poland), prof. dr Faustino José Martínez Martínez

(Universidad Complutense de Madrid, Spain), prof. dr Ulrich Riegel (Universität

Siegen, Germany), prof. dr Stuart Sheilds (University of Manchester, United Kingdom),

prof. dr hab. Bogdan Szlachta (Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Uniwersytet

Ignatianum w Krakowie, Poland), prof. dr hab. Ryszard Terlecki (Uniwersytet

Ignatianum w Krakowie, Poland), prof. dr Ben Tonra (University College Dublin,

Ireland), prof. dr hab. Krzysztof Wach (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,

Poland), prof. dr Howard Williams (Aberystwyth University, United Kingdom),

prof. dr dr Hans-Georg Ziebertz (Universität Würzburg, Germany)

Redaktor tematyczna / Theme issue editor: Joanna Małecka

Redaktor statystyczny / Statistics Editor: Katarzyna Frodyma

Redakcja tekstów / Copy Editor: Klaudia Biń

Proofread by: Michael Timberlake

Projekt graficzny i opracowanie techniczne / DTP: Jacek Zaryczny

Wszystkie artykuły są recenzowane, a ich streszczenia indeksowane w międzynarodowych bazach danych / All articles are peer-reviewed, and their summaries are abstracting in international databases, including: ProQuest, EBSCO, CEEOL, CEJSH, RePEc – EconPapers, BazEkon, Index Copernicus, Google Scholar, ERIH Plus

Wersja elektroniczna jest wersją pierwotną i oryginalną

e-ISSN 2353-950X ISSN 2082-5897

Czasopismo jest dofinansowane ze środków Ministra Edukacji i Nauki w ramach programu „Wsparcie dla czasopism” – umowa Nr RCN/SN/0390/2021/1

Adres redakcji / Publisher Address

ul. Kopernika 26, 31-501 Kraków

tel. 12 39 99 651

dyżur redakcji / office hours: pn.-pt. / Mo.-Fr. 10.00-14.00

e-mail: horyzonty.polityki@ignatianum.edu.pl

<https://horyzontypolityki.ignatianum.edu.pl>

Informacje dla autorów są dostępne na stronie internetowej czasopisma Horyzonty Polityki.
Guidelines for authors are available on the website of Horizons of Politics.



Horyzonty Polityki
2023, Vol. 14, N° 49



Table of Content / Spis treści

Editorial: A multidisciplinary perspective on the knowledge economy and society	5
--	---

ARTYKUŁY TEMATYCZNE / THEMATIC ARTICLES

Joanna Małecka	11
A multidisciplinary perspective on the knowledge economy and society	
Karol Śledzik, Renata Płoska, Mariusz Chmielewski, Joanna Pioch	35
Responsible research and innovation transfer: The perspective of universities	
Joanna Maria Szulc, Magdalena Toporek, Michał T. Tomczak, Małgorzata Gawrycka	53
Soft skills among academics: Five theoretically informed lessons for current times	
Joanna Małecka, Radwan Kharabsheh	73
Selective knowledge concealment – the influence of culture and mental models vs. the ability to share knowledge	
Justyna Fijałkowska, Dominika Hadro, Barbara Mróz-Gorgoń, Joanna Krywalski Santiago	93
Communication about rebranding: the case of Polish listed companies	
Aneta Ejsmont, Jan-Urban Sandal	115
Knowledge of the financial management practices of listed SMEs	

Mikołaj Haczewski, Małgorzata Gawrycka	133
Rethinking non-governmental organizations – at the crossroad of economics and civil society	
Janusz Rosiek	153
The efficiency of eco-innovation activities in EU countries. The DEA approach	
Gabriela Strzelec	179
The importance of the role of time in the adaptation process of traditional emigrants	

ARTYKUŁY VARIA/ VARIA ARTICLES

Urszula Zagóra-Jonszta	203
Polityka monetarna w ujęciu Keynesa i Friedmana	
Grzegorz Radomski	223
Samorząd terytorialny jako instytucja naprawy demokracji we współczesnej polskiej myśli politycznej	
Monika Grodecka	241
Sztuczna inteligencja jako narzędzie partii politycznych	

RECENZJE / REVIEWS

Leszek Korporowicz (rec.)	257
Szlachta B. (Red.) (2022). <i>Wielokulturowość</i>	
Piotr Świercz (rec.)	265
Szlachta B. (Red.) (2022). <i>Wielokulturowość</i>	



Horyzonty Polityki
2023, Vol. 14, N° 49



Editorial

A multidisciplinary perspective on the knowledge economy and society

The multidisciplinary perspective on the knowledge economy and knowledge society assumes an analysis of factors and components that takes into account the relationships and incompatibilities that exist between theory and practice. Such an approach relates to knowledge itself and its accumulation as an overarching issue; it also considers civilizational models of social and economic functioning, whose patterns are constantly undergoing evolutionary change. This is noticeable both in the economies of individual countries of the world, as well as in separate fields and scientific disciplines, including: management, quality, finance, economics, law, psychology, communication, sociology or social behaviour and many others. Not only consumer behaviour but also communication methods are changing, as is the hierarchy of defining needs in terms of production, service and commercial or ordinary human cooperation.

The three waves described by A. Toffler, which correspond to the various stages of socio-economic development or earlier theories of the stadial development of societies, prove the importance of distributing information and knowledge itself in post-industrial economies. Creatively applied theoretical knowledge creates innovations that are conducive to wealth and economic progress. Thus, the direction of development points to knowledge-based society as a fundamental factor in civilisational and economic evolution. Hence, issues concerning aspects of the importance of creating, transmitting, processing, storing and using knowledge in continuous processes form the basis of knowledge-based economies and societies, which in turn implies the multidisciplinary nature of the issue. Indeed, knowledge has become the leading driver of economic growth in the 21st century, and its

creation, effective absorption, transfer and application in order to accelerate economic development based on competitive advantage is the dominant element in knowledge-based economies.

The existing typology of knowledge in the literature considers two aspects: (1) codified knowledge (so-called explicit knowledge) and (2) quiet knowledge (so-called tacit knowledge). This typology makes it possible to combine structured, recorded, stored and transferred knowledge. It also enables comparison with empirics, taking into account B. Lundvall and B. Johnson's division into knowledge of facts (know-what), cause-and-effect relationships concerning the laws of nature and man and society (know-why), skills, especially expert skills, which are supported by the accumulation of knowledge in the form of experience (know-how), and the social ability to cooperate and communicate (know-who), all of which allow efficiency to be optimised.

Hence, academic reflections on this issue should include a vision of the economy and society in the future. When reflecting on the contemporary paradigm of the sciences, social sciences and economics, it is necessary to learn from the reasoning associated with the knowledge economy and its various sectors, in which the most important elements of ownership are intangible assets. Analyses of such thinking require multidisciplinary interests and research areas as they trigger a multifaceted discourse on the development and future of the knowledge economy. Today's innovation-based progress means relying on quiet knowledge that is accumulated with experience (tacit knowledge) and its practical application (know-how), with the coexistence of human resources based on social capital (know-who); this is supported by factual analysis (know-what) and analysis of the legal and legal environment (know-who), and scientifically diagnosed and described regularities between them (know-why), which are formally and systematically stored in the form of information (explicit knowledge).

The current issue of "Horizons of Politics" certainly does not cover all issues related to the multidisciplinary perspective on the knowledge economy and society. However, the articles herein address several important topics related to the extensive area concerning multiple disciplines and their view of the knowledge economy and society. Hence, the proposal of the presented research problems

linked with aspects of development and experience that foster the effective application of knowledge in economic development and the capacity to generate, adapt and diffuse it.

I invite you to read the articles in this issue, to analyse the theses and arguments presented in them, and then to create your own reflections on the multidisciplinary perspective on the knowledge economy and society. It is my hope that the articles presented in this volume will encourage readers to search further for solutions and interdependencies that provide answers to the challenges, opportunities and constraints of the 21st century as the polemic concerning the impact of aspects of a multidisciplinary view on the knowledge-based economy and society is still open.

Joanna Małecka
theme issue editor

ARTYKUŁY TEMATYCZNE

THEMATIC ARTICLES



Horyzonty Polityki
2023, Vol. 14, N° 49



JOANNA MAŁECKA

<http://orcid.org/0000-0002-5017-0417>
Poznan University of Technology
joanna.malecka@put.poznan.pl

DOI: 10.35765/HP.2516

A multidisciplinary perspective on the knowledge economy and society

Abstract

RESEARCH OBJECTIVE: The skilful acquisition and use of available knowledge resources can be a factor in increasing the effectiveness of management processes. It directly influences the level and effectiveness of priorities. The aim of this article is a comparative study of the existing relevant literature with a multidisciplinary perspective on aspects of the knowledge economy and society.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: The data presented in the article are based on a relevant literature review (both book and article publications) and provides a spectrum of comparisons of views, theories and publications from the fields of organisational forms, knowledge models and KM, as well as the social dimension of qualitative modelling theory.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: The time of being the best is over. The era of being exceptional has begun. It is through the skills, knowledge and competences of employees as key elements influencing development that a competitive advantage can be secured. Knowledge is seen as a strategically important resource in this aspect.

RESEARCH RESULTS: The results provide a review of the achievements in individual fields, as well as selective task and function areas in the academic dimension. Particular attention was paid to the perception of the issue of quality (1970s). Models of knowledge management KM, social capital are juxtaposed, and the importance of the socio-economic influences observed in terms

Suggested citation: Małeczka, J. (2023). A multidisciplinary perspective on the knowledge economy and society. *Horizons of Politics*, 14(49), 11–33. DOI: 10.35765/HP.2516.

of the behaviour, expectations and choices of a modern society (often referred to as a consumer society) is highlighted.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS, AND RECOMMENDATIONS:

Due to the relatively short period in which the described issues have functioned, any results and research attempts made in this area are interesting and valuable. Particularly cross-sectional works, which enable a clear compilation of the progress of individual theories against economic practice and the possibility of determining the future direction of their development.

KEYWORDS:

knowledge economy and management, intellectual capital, quality management, knowledge models, social capital

INTRODUCTION

Knowledge was a subject of consideration – alongside truth, belief, judgement and perception – in the works of both Aristotle and Plato. However, epistemology, as the science of cognition (gr. ἐπιστήμη, *episteme* – knowledge, skill, understanding; λόγος, *logos* – science; thought), is a work of the modern era, although reflections on it can be traced back to the Ionian school, as well as to the theories of the Milesian philosophers Parmenides and Heraclitus; thus, from deliberation on reason and rationality to *panta rhei* and sense perception.

Individual theories evolved from the creation of wealth in the theories of W. Petty (1687), through the market conditions of P. Boisguillebert (1714) and the laws governing them, to the money theory of D. Hume (1711), followed by F. Quesnay (1694), who was the first to construct and publish the *Tableau économique* providing the basis for the development of physiocracy. The assumptions of classical economics see labour and capital as its most essential components (Smith, 1776). The works of R. Cantillon (1680), J.Ch.L. Simonde de Sismondi (1773), and J.B. Say (1767) were influenced by British and French thinkers. In philosophical terms, on the other hand, it is a theory of natural order based on three pillars: (1) personal and economic freedom, (2) equality before the law and (3) respect for private property. Knowledge, education, intellectual capital and

entrepreneurial attitudes have always been issues considered in the relevant literature. However, because they were not intrinsically valuable in themselves, they were not subject to evaluation and did not find a place in compilations and calculations. The time of competitive markets, globalisation and the development of technology has improved the flow of information and communication, making the role of knowledge more important – it has now become a central element of effective and efficient management.

The terms *knowledge economy*, *new economy*, *information society* and *social capital* began to be used in the relevant literature. Knowledge has ceased to be merely a factor of production and has become the most relevant object of production in the knowledge-based economy and information society (Durst & Edvardsson, 2012; Cerchione, Esposito, & Spadaro, 2016; Małecka, 2018a). Indeed, knowledge- and information-based economies are among the most competitive economies in the world, making efficient use of all the elements in a single economic and social process: production, distribution, knowledge and information. It is the unique competencies of employees ensuring efficiency gains that are the source of progress, and the individual predisposition to transform existing knowledge resources into new ones, implemented in the form of technologies, inventions, products, methods or procedures ensure the success and profit creation of enterprises (Davenport, 2005; Daud & Yusoff, 2011).

Knowledge-based economies consider the paradigm of smart organisations, in which the intellectual capital and organisational culture of the enterprise is one of the most important values (Matoskova & Smesna, 2017; Brown & Katz, 2009; Bock, Zmund, & Kim, 2005). The time of being the best is over, the era of being exceptional has begun. The skills, knowledge and competences of employees as key elements influencing the development of a company provides its competitive advantage (Małecka, 2019). Knowledge in this aspect is seen as a resource of strategic importance. Its constant identification, the process of collection, development and processing, as well as its protection, constitute an important issue in both its theoretical and practical aspects (Małecka, 2018a; 2018b; 2022). As an intangible resource, knowledge can be used in different processes and places; it is a simultaneous and, most importantly, inexhaustible resource (Toffler, 1980). Despite being difficult to measure, it contributes to

the added value of companies by creating organisational cultures that foster learning.

The purpose of this article is to present a comparative study of the relevant literature with a multidisciplinary perspective of the knowledge economy and society. Hence, against the background of the relevant literature, reflections will be made on the accompanying phenomena, theories and methods in terms of their organisational forms, knowledge management models, roles and relevance to economic and social processes, knowledge generation and qualitative modelling.

RESEARCH METHODS

The data presented in this article are based on relevant literature and constitutes a broad spectrum of comparisons of views and publications from the fields of organisational forms, knowledge models and knowledge management (KM), as well as qualitative modelling theory in the social dimension. Fifty-three scientific publications were compared, with a multidisciplinary approach and applicability to diverse scientific fields as quality criteria.

Achievements in individual fields are reviewed, as well as selective task and function areas in the academic dimension. Models of knowledge management, the role and importance of social capital, and the importance of socio-economic influences observed in terms of the behaviour, expectations and choices of contemporary society are presented and described. Individual sections are devoted to:

1. organisational form and its relationship to theoretical aspects of knowledge management models, and the categories of *know-what*, *know-why*, *know-how* and *know-who*, as well as the theory of T. Kuhn, whom the relevant literature recognises as the originator of the concept of the scientific paradigm, which focuses on the social nature of scientific research;
2. the role and importance of knowledge models, including the knowledge hierarchy model, the division into explicit and tacit knowledge described by I. Nonaka and H. Takeuchi, and the theory of A. Toffler on the basic characteristics of knowledge: dominance, inexhaustibility, simultaneity and non-linearity;

3. models of knowledge generation – starting with the Japanese model, followed by D. Leonard-Barton's resource model, the functional model and the process model, marking H. Fayol's contribution to theory building, ending with the mixed model;
4. the relationship of knowledge to quality – i.e., the role and significance of quality in the dimension of social determinants represented in the literature by R. Kolman.

Organisational form and knowledge management models

One of the most important elements enabling organisations to achieve their goals is their structure and organisational form, ensuring the flow of information within the organisation. It serves, among other things, to reduce possible internal conflicts that arise at the interface of individual departments both vertically and horizontally. Contemporary models of learning organisations are based on coordination and horizontal structures, enabling the demonstration of commitment and influence in the management of enterprises. Five organisational forms were identified by H. Mintzberg (1939): (1) simple structure, (2) mechanistic bureaucracy, (3) professional bureaucracy, (4) divisional structure, (5) adhocracy.

In the first, there is a dominance of informal ties and management authority is usually in the hands of one person. The lack of formalisation, flat hierarchical structure, and quick response to change and flexibility of decisions are also special features. This structure means that the success of the organisation usually depends on the competence of one person – usually the owner. It is this resource that creates future guidelines.

The second is characterised by functioning in an even and balanced environment with a high degree of work stability. This structure results in decision-making powers that depend on the prevailing hierarchy in the organisation. The formalised nature, which limits the autonomy of the members of the organisation, is considered a disadvantage.

A professional bureaucracy introduces rules according to which the members of the organisation are highly qualified. Thus, by

definition, the state of knowledge should be professional, confirmed by education, diplomas or certificates. The form should be formalised and characterised by the imposition of organisational behaviour.

The fourth model, the divisional structure, is characterised by a number of autonomous units that are responsible for the entire process. Operational management belongs to middle management, which allows individual ambition needs to be realised. As a significant disadvantage, the duplication of individual functions within the organisation is a possibility that should be mentioned. Knowledge is often hidden and the reasons for this can be traced back to the individual characteristics of the community building it.

Adhocracy, on the other hand, is an informal, organic structure in which specialists work in teams on specific projects. These structures are highly flexible and the employees are multidisciplinary which allows the rapid adoption of change and stimulates innovation (Mintzberg, 1973; 1983). Knowledge sharing processes are born naturally within it.

When considering the management process itself, it is important to note that in this activity, the subject is always a person or a team of people, and the object is always a person or a team of people and the things they use in deciding the type and size of the objectives to be achieved. Consequently, organisational management can be analysed on two levels: process, described in the literature by H. Fayol (1841), and function (Fayol, 1916).

In the modern functional approach (planning – organising – motivating – controlling), planning is considered the most essential management function. Logic indicates the order, since in order to organise, control and motivate employees, it is first necessary to determine what, when, where and by whom it is to be done. The main and subsidiary objectives serve this purpose. However, special attention should also be paid to the foundations of knowledge-based management theory, which considers the division into four categories:

1. *know-what* – knowledge of facts, concrete data that can be put into words and numbers, stored and transmitted, and is close to information;
2. *know-why* – knowledge of the laws and principles of nature, of cause-and-effect relationships, and of the human mind and society;

3. *know-how* – knowledge relating to skills and experience as a basis for practical action, expressed in terms of qualifications and skills possessed;
4. *know-who* – knowledge about who has what knowledge and to what extent they are specialised in it (Małecka, 2019, p. 50).

Indeed, knowledge management concerns intellectual resources and, if only for this reason, is not only a complex but also a multidisciplinary issue, as it touches on social capital and human resources – thus sociology and psychology – and, in terms of the behaviour and attitudes of those who manage and are managed, also on philosophy and ethics. The academic subjects have been joined by extended courses in information and its economic-sociological multifacetedness. It is not only the linguistic or legal aspects that have gained in importance, but also the psychological and ethical aspects.

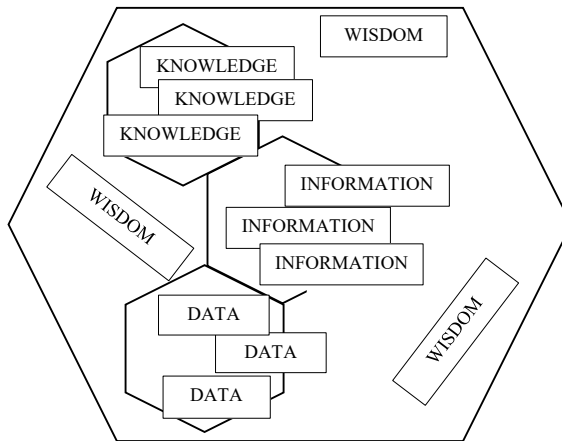
The theories of T. Kuhn (1922), the originator of the concept of the scientific paradigm, centre around the social nature of scientific research. By making a detailed analysis of the relationship between scientific progress and evolution, he developed the concept of incommensurability, understood as a relationship between linguistic structures (Kuhn, 2002).

Building learning organisations is a complex problem. Difficulties are encountered not only in theory, but also in practice. The introduction of new solutions is always accompanied by the introduction of changes. These are not usually perceived positively, especially when accompanied by an element of innovation – eliminating human error and sometimes a human himself. At the end of the last century, the promoter of the knowledge-based society, P. Drucker, described the determinants for the implementation of new systems for building civilisations of broad horizons (Drucker, 1954). Knowledge has become widely available and its absence does not excuse incompetence or inefficiency. A knowledge-based enterprise should not be an innovation, but a necessity and a consequence of mature decisions based on social capital. Thus, the answers to the question of knowledge management should be expanded to include aspects of internationalisation and globalisation, for it should no longer be a question of “if” but of “what and when” to start the related processes.

The role and importance of knowledge models

Knowledge management is a multidisciplinary issue. The so-called knowledge hierarchy model also adds to the complexity of the issue (Figure 1).

Figure 1. The knowledge hierarchy model



Source: own elaboration.

The model assumes the coexistence of (1) data, i.e., facts and figures, (2) information, i.e., collected and processed data, (3) knowledge, which is the domain of humans interpreting cause and effect relationships, (4) wisdom, which determines the maximum level of knowledge (Probst, Raub, & Romhardt, 2002). Wisdom is the ability to put one's knowledge base into practice. Knowledge based on data and information is nevertheless a much broader concept, closely related to the person or organisation acting as its administrator. It is also a related element because the two basic links in the model – data and information – may exist on their own as independent collections, databases or documents and be stored, but knowledge does not. This is because it is a combination of both rationalism: acquired data and information, the so-called hard records, and empiricism: experience, intuition and the need to understand the motives of its owner, who stores it in his or her own mind.

The most common division in the relevant literature considers the classification of knowledge into: (1) explicit, otherwise known as accessible (explicit knowledge) and (2) tacit, another term for tacit knowledge, or yet another term for public and private (Nonaka & Takeuchi, 1995). Explicit knowledge is an organised, structured, easily articulated collection of processed data and information. It is normalised and systemised, making it easily stored, kept, processed and transmitted via new technologies.

Tacit knowledge, on the other hand, has an individual character, precluding formalisation, mass processing and distribution. It is stored in people's minds. Thus, it also concerns aspects of: intuition, organisational culture, individual experiences, ideals, values, priorities, as well as the emotions of individuals. Assuming that, in the knowledge economy, it is a fundamental resource, it will represent the sum of the intellectual assets of individual employees, teams, and departments making up the entire organisation. The complexity of the issue is often complemented by the state of unawareness of the holder of such knowledge. Lack of skills or ignorance about its value and possibilities of use further hinders the formalisation and transfer of its resources.

According to A. Toffler, knowledge has four basic characteristics:

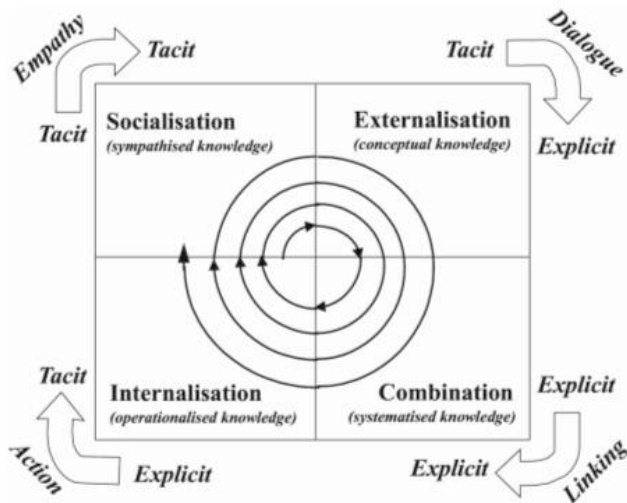
1. dominance – it is the most important resource of strategic importance;
2. inexhaustibility – its use does not diminish the resource, but on the contrary enriches it with new elements;
3. simultaneity – it can be used at the same time by different people in different parts or levels;
4. non-linearity – the size of the resources held does not determine the effects that can be achieved (Toffler, 1980).

Thus, its unique nature directly affects the creation of uniqueness in both economic and social aspects. Such a set can contain values which can be used to highlight individual economic and public-social values in a competitive economic environment and to establish an identity. (Małeczka, 2018a).

Knowledge generation models

There are a multitude of models of knowledge generation for organisations in the relevant literature. One that is already considered a classic is the Japanese model, also known as the organisational theory of knowledge generation, developed by Nonaka and Takeuchi in the early 1990s. The knowledge spiral form recognises the role of explicit knowledge as insufficient – representing only a small part of the knowledge available in organisations. Processing is an important part of this model which involves the conversion of tacit knowledge into explicit knowledge in a continuous process. Explicit knowledge, according to this model, is the element of tacit knowledge that can be structured and is transferable (Figure 2).

Figure 2. The knowledge spiral model

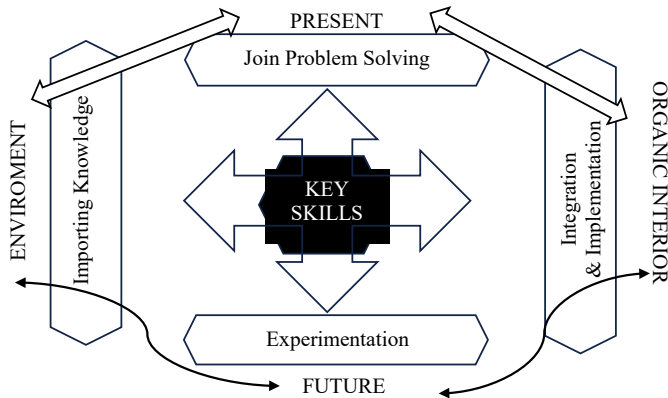


Source: Emerald Insight.

The iterative cycle, which is an important element that occurs between the two types of knowledge, consists of four knowledge conversion processes: (1) socialisation, i.e., conversion of tacit (tacit) knowledge into tacit (tacit) knowledge, (2) externalisation, i.e., conversion of tacit (tacit) knowledge into formal (accessible) knowledge, (3) combination, i.e., conversion of formal (accessible) knowledge

into formal (accessible) knowledge, (4) internalisation, i.e., conversion of formal (accessible) knowledge into tacit (tacit) knowledge (Nonaka & Takeuchi, 1995). The precursor of the resource model, which treats knowledge as a strategic resource that is a source of competitive advantage, was devised by D. Leonard-Barton (1942) of Harvard Business School (Figure 3).

Figure 3. Source of knowledge



Source: own elaboration based on Leonard-Barton, 1995.

Core competences and core capabilities form the basis of the model, which addresses both internal conditions taking into account the social aspects, and the economic environment. It is important to embed all elements in the present and the future, oriented around society's core competencies and in each area of activity: (1) collaborative problem solving, (2) experimentation, (3) implementation and integration of new tools and technologies, (4) importing knowledge (Leonard-Barton, 1995).

P. Murray (1941) and A. Myers (1940) formulated a process model in which the knowledge creation process is the most important factor for the organisation. In this concept, the knowledge management process is the totality of the processes of creating, disseminating and using knowledge to achieve objectives through a process of learning in three stages: (1) acquisition (2) dissemination and (3) exploitation. This involves the creation and development of new qualifications, technologies and methods, or the external purchase of them, as well

as the acquisition of specialists and experts, (the localisation of knowledge, the sharing and replication of ready-made solutions, as well as the integration of learning and the implementation of new conditions (Murray & Myers, 1997).

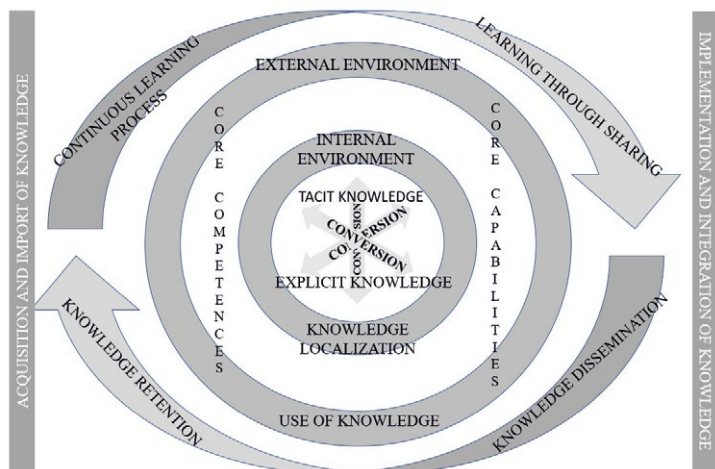
Advocates of the process approach, the origins of which are attributed to H. Fayol, include: T. Davenport and L. Prusak, for whom there are three additional stages: (4) extension of knowledge, (5) codification of knowledge and (6) transfer (Davenport & Prusak, 1998; Davenport, 1997; Davenport, De Lond & Beers, 1998). The theory of W.R. Bukowitz and R.L. Williams includes a five-stage schema, divided into external and internal activities: (1) acquiring knowledge from the environment, (2) applying knowledge within the organisation, (3) estimating knowledge assets within the organisation, (4) maintaining knowledge assets, (5) selling knowledge in the form of new products, services or technologies (Bukowitz & Williams, 1999).

The six stages of the process model as key elements of knowledge management were created by G. Probst, S. Raub and K. Romhardt. In this model, the most important stages of knowledge are considered to be: (1) locate, (2) acquire, (3) develop, (4) share and disseminate, (5) use, (6) retain (Probst, Raub, & Romhardt, 2002).

As is sometimes the case with the application of management methods to issues, using the same method always and everywhere is possible, but not always effective. The situation, the turbulent economic environment, the qualifications and competences of the team and sometimes even their emotional states, require the selection of tools adapted to the situation. Therefore, all models that are flexible enough in their design to apply individual functions from different models, creating mixed models of knowledge management, are worth emphasising.

It is important to note the possibility of implementing individual models simultaneously, which can result in much greater efficiency. The positions presented here make it possible to create a schema, which is a common part of all the models described, being a composition of the elements considered important for a mixed knowledge management model. By definition, this model consists of processes that should be individually adapted to the needs of the business units concerned, taking into account the social aspects and additional characteristic conditions (Figure 4).

Figure 4. The mixed model of knowledge management



Source: Małecka, 2019, p. 49.

Learning economies and societies that skilfully combine experience and external signals implement new processes and projects much faster, while maximising and exploiting their intellectual potential. However, to create such an environment, trust, i.e., a high level of social capital, is needed, both in the aspect of the general public and in the collection of processed entire bodies of knowledge. Indeed, knowledge management is not only a problem-solving proposal that can be implemented and practised, but above all, it is an open way of thinking and drawing constructive conclusions from one’s own experiences and managing the intellectual potential of human resources.

Knowledge vs. quality – qualitology in the social dimension

The origins of qualitology can be traced back to the 1970s, when R. Kolman described issues and developments in qualitative research and modelling theory (Kolman, 1971; 1973; 2002; 2009; 2013). The discipline continues to evolve, systematising the scopes and divisions

of particular qualitative issues (Mantura, 2010; Hamrol & Mantura, 1998; Borys, 1984). It is an interdisciplinary field built on quality and science (*Latin: qualitas* and *Greek: logos*) (Duda, 1995). Systematising, ordering and unifying the concepts and issues related to quality in each area of activity, as well as sketching a homogeneous methodology for dealing with the determination of the quality level, constitute the main tasks faced by qualitology (Biegański, 2004).

The systematics present in the relevant literature indicates 10 main divisions of the field into: (1) qualitosystematics – the systematics of quality, dealing with the ordering of quality issues, (2) qualitogenesis – the history of quality, dealing with the emergence and development of quality issues in various fields of knowledge and justifying the desirability of quality research in these fields, (3) qualitography – the factography of quality, describing the transformations of quality with the recording of factors influencing it, (4) quantomethodology – a methodology of quality, covering methods of proceeding in the study of quality, algorithms of rational pro-quality actions, indications for proceeding in solving various quality issues, (5) qualitoveristics – quality modelling, looking for mathematical functions that determine the level of different varieties of quality and their patterns, (6) qualitonomy – quality studies, including the analysis of different varieties of quality and the causes for these changes, (7) qualitocybernetics – controlling or securing quality, utilising the achievements of cybernetics in the development of rational control systems and quality management, (8) qualitoprosthetics – quality planning and forecasting, (9) qualitoduction – quality enforcement, from implementation to the study of the determinants of the impact and the shaping of quality affecting performance, (10) other or miscellaneous. An important assumption of the issue is the constituent, subcomponent definitions of qualitology as: quality knowledge (capturing basic qualitology, i.e., theoretical issues) and applied qualitology (delineating a subfield within practical quality knowledge called quality engineering) (Kolman, 2009; Mantura, 2012; Małeczka, 2018b).

The application aspect of quality engineering is distinguished in the relevant literature by its economic utility (including the study of economic processes) and its social utility (the study of human requirements, society and the processes within it) in addition to technical and natural applications (Powell, 1995; Kolman, 2002; Nwabuze, 2013;

Ooi et al., 2007). Starting from the most general understanding of quality, knowledge in this area should be explored by anyone professionally involved in management issues. This approach extends the object of study and is applicable to quality of life, product or service, analysing processes, activities and systems occurring in different organisations or economic systems and social conditions (Małecka, 2018b; Pelantova & Slaichova, 2017). The delineation of the process of continuous quality improvement is determined by five areas of quality knowledge development (Figure 5).

Figure 5. Areas for the development of quality-related knowledge



Source: Małecka, 2018b, p. 247.

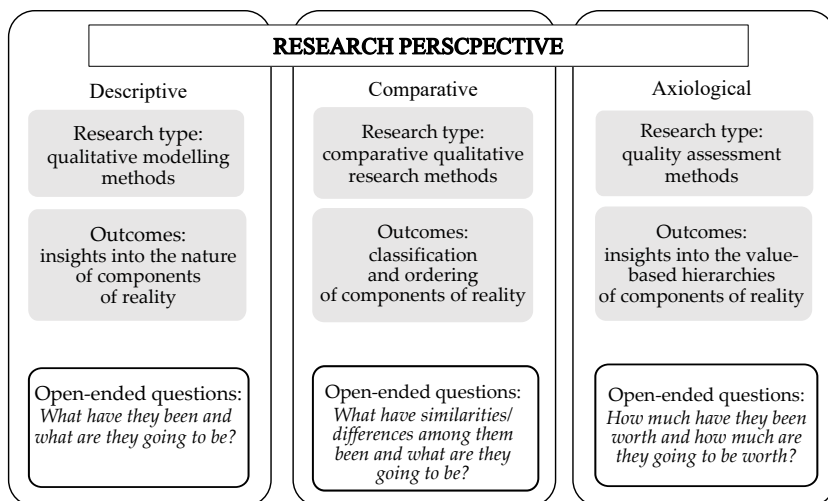
The cycle systematises the quality transformations that take place in the economic environment and indicates the next steps: a system for organising quality information, a quantitative implementation of quality levels, a methodology for calculating optimal quality, its variations and proposals for improvement (Małecka, 2018a; 2022; Kolman, 2009; Black & Porter, 1995).

The multidisciplinary nature of quality science thus consists in applying the achievements of technical science, methodological science and conceptual apparatus, as well as philosophy, mathematics, cybernetics, organisational and management science, praxeology, metrology, psychology and economic science (Kolman, 2009; Mantura, 2012, Małecka, 2018a; 2018b).

In the relevant literature, there are mainly authoritative approaches to comprehensively capturing existing and emerging quality knowledge. Crucial issues include the development of a unified definition for the category of quality building on issues of qualitology based on an epistemological definition of quality. Descriptivism then adopts a theoretically universal and practical account of the axiological definition of quality. Thus, the perception of individual qualitative categories is cognitive in nature with a universal application, and a qualitative approach emerges in which the informational modelling of the components of reality forms a paradigm in the human-reality relationship (Mantura, 2010). The importance and undeniable contribution of qualitative issues in all fields of economic and social activity is indicated by the division of the applications of qualitology, into: (1) practical and (2) creative-creative. The former deals with the continuous and systematic acquisition of information, the latter with the conceptualisation and purposeful transformation of reality. The division thus made clearly delineates: (1) cognitive (otherwise known as scientific) activity, which serves to develop and deepen knowledge, and (2) practical activity. They arise thanks to the continuous development of the economy, which is intensified by ubiquitous globalisation. This implies the occurrence of a continuous process of improvement, the primary goal of which is to raise the quality of life of both individuals who, being an integral part of entire societies, directly affect the efficiency of entire economies (MałECKA, 2018b; Mantura, 2012).

The application of qualitology can adopt integrated research perspectives that take into account the temporal perspectives adopted in the Leonard-Barton model: past, present and future (Figure 6).

Figure 6: Integrated research perspectives according to W. Mantura



Source: own research based on Mantura, 2012.

Quality is now one of the most important economic categories for assessing the performance of society and the competitiveness of individual economies worldwide. Hence, the use of sequential activities becomes worth considering (Juran, 1994; 1995; 1999; Juran & Schruben, 2004; Biegański, 2004). Quality improvement, then, takes the form of a set of endeavours undertaken for mutual benefit in a continuous process, i.e., the application of Harvard’s WIN-WIN communication models. Marshall Rosenberg’s support of education in promoting non-violent agreements can only enhance the effectiveness of such activities (Rosenberg, 2004).

Design breakdowns, assuming diversification into successive smaller cycles, should always adopt a continuous nature. Those recommended include: (1) the Deming cycle (P-lan, D-o, C-check, A-ct), (2) the TQM method (T-otal, Q-quality, M-anagement), and (3) the Six Sigma techniques (see: Deming, 1966; 1985; 2012; Juran, 1999; McCarty et al., 2004; Brue, 2006; Levine, 2006; Srinivasu et al, 2009; Salaheldin, 2009). It can therefore be concluded that building an adequate set of universal tools will support the improvement of the quality processes that take place in any knowledge economy.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

The social sciences are, by definition, a multidisciplinary research discipline. The questions that arise concern the issues T. Kuhn described in terms of problems defined by existing knowledge. Are new theories and models typically descriptive in nature, or are they an attempt to seek confirmations in reality? Attempting to answer these questions points to a gap where there is a danger of problem-solving being dictated by theory.

The skilful acquisition and use of available knowledge resources can be a factor in increasing the efficiency of management processes. This is because they directly influence the level and effectiveness of set priorities and the achievement of objectives. The aim of this article is a comparative study of the relevant literature with a multidisciplinary perspective on aspects of the knowledge economy and society. Hence, the importance, power and consequences of combining theory and practice (i.e., competence and education with qualifications and the ability to learn) are highlighted, and models to support these processes are described. Knowledge management should be in line with the chosen strategy, and this should combine theory with practice, i.e., paradigm with experience. Due to the relatively short period of time in which the issues described and the foundations of the evaluated disciplines that constitute the substance of the article have been built, any results and research attempts made in this area are interesting and valuable. Particularly cross-sectional work, which enables a clear juxtaposition of the progress of individual theories against economic practice and the possibility of determining the future direction of their development.

The multidisciplinary view of the knowledge economy and society is a complex process that includes: (1) management of the intellectual potential of employees, (2) management of knowledge resources and (3) IT support for knowledge management. After all, in a knowledge-based economy, the strategic resource is knowledge, which determines economic development and growth through to the processes of acquisition, collection and processing. Knowledge management concerns intellectual resources and, if only for this reason, it is not only a complex but also a multidisciplinary issue. It touches upon social capital and human resources – thus sociology and psychology – and,

in terms of the behaviours and attitudes of both managers and managed communities, also philosophy and ethics.

On the other hand, the application of the methods described in the article in terms of the application of quality has a very broad and forward-looking meaning. It makes it possible to clearly delineate the individual theoretical and practical spheres influencing explicitly, in a continuous process, all aspects concerning quality in its integrated form. Consequently, it combines the excellent theoretical descriptions set by the relevant literature with a pragmatic approach that allows a much broader perspective than the dichotomous characteristics of the phenomena and issues under study. Understood as a set of endeavours undertaken to gain additional benefits, the approach allows development in line with economic and social requirements.

The presented aspects of the multidisciplinary view of the knowledge economy and society are subjective. Hence – against the background of the selected literature – a consideration of the accompanying phenomena, theories and methods in terms of their organisational forms, knowledge management models, their role and relevance for economic and social processes, and their knowledge generation and qualitative modelling has been carried out. Due to the relatively short period of operation of the issues described and the fact that building the foundations of the evaluated disciplines constituting the substance of the article, all results and research attempts made in this area are interesting and valuable, particularly the cross-sectional work, which enables a clear juxtaposition of the progress of individual theories against economic practice and the possibility of determining the future direction of their development.

REFERENCES

- Biegański, J. (2004). *Zarządzanie jakością*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Black, S.A., Porter, L.J. (1995). An empirical model for total quality management. *Total Quality Management*, 6(2), 149–164. <http://dx.doi.org/10.1080/09544129550035495>
- Bock, G.W., Zmud, R.W., & Kim, Y.G. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic

- motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *Mis Quarterly*, 29(1), 87–111. <http://dx.doi.org/10.2307/25148669>
- Borys, T. (1984). *Kategoria jakości w statystycznej analizie porównawczej*. Wrocław: WUAE.
- Brown, T., & Katz, B. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York: Harper Business.
- Brue, G. (2006). *Six Sigma for Small Business*. Irvine: Entrepreneur Media.
- Bukowitz, W.R., & Williams, R.L. (1999). *The Knowledge Management Fieldbook*. London: Prentice Hall.
- Cerchione, R., Esposito, E.M., & Spadaro, M.R. (2016). A literature review on knowledge Management in SMEs. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(2), 169–177. <http://dx.doi.org/10.1057/kmrp.2015.12>
- Daud, S., & Yusoff, W.F.W. (2011). How intellectual capital mediates the relationship between knowledge management processes and organizational performance? *African Journal of Business Management*, 5(7), 2607–2617.
- Davenport, S. (2005). Exploring the role of proximity in SME knowledge-acquisition. *Research Policy*, 34(5), 683–701. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2005.03.006>
- Davenport, T.H. (1997). *Information Ecology*. New York: Oxford University Press.
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T.H., De Long, D.W., & Beers, M.C. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 2(2), 43–57.
- Deming, W.E. (1966). On quality and costs in life testing. *Revue de L'Institut International de Statistique – Review of the International Statistical Institute*, 34(1). WOS: A19667748900008.
- Deming, W.E. (1985). Transformation of Western Style of Management. *Interfaces*, 15(3), 6–11. <https://doi.org/10.1287/inte.15.3.6>
- Deming, W.E. (2012). *Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Total Quality Management*. Columbus Ohio: MCGRAW-HILL Higher Education.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Business School of New York University.
- Duda, I. (1995). *Słownik pojęć towaroznawczych*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Durst, S., & Edvardsson, I.R. (2012). Knowledge management in SMEs: literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879–903. <https://doi.org/10.1108/13673271211276173>
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Generale. Bulletin de la Societe de l'Industrie minerale*. Paris: H. Dunod et E. Pinat.

- Hamrol, A., & Mantura, W. (1998). *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Juran, D.C., & Schruben, L.W. (2004). Using worker personality and demographic information to improve system performance prediction. *Journal of Operation Management*, 22(4), 355–367. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.05.003>
- Juran, J.M. (1994). The Upcoming Century of quality. *Quality Progress*, 27(8), 29–37. WOS: A1994PA70200014.
- Juran, J.M. (1995). A history of managing for quality. *Quality Progress*, 28(8), 125–129. WOS: A1995RN29400009.
- Juran, J.M. (1999). *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw Hill.
- Kolman, R. (1971). Qualitology – science of quality. *Mechanik – miesięcznik naukowo-techniczny*, 44(8), 457. WOS: A1971K243700014.
- Kolman, R. (1973). Ilościowe określanie jakości. Warszawa: PWE.
- Kolman, R. (2002). *Kwalitologia konsumencka wyzwaniem dla przedsiębiorstw. Materiały konferencyjne, Future 2002 – Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstw*. Lublin: Wyd. UMCS.
- Kolman, R. (2009). *Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości*. Warszawa: Placet.
- Kolman, R. (2013). *Różne odmiany jakości i ich praktyczne wykorzystanie*. Warszawa: Placet.
- Kuhn, T. (2002). *The Road since Structure: Philosophical Essays, 1970–1993*. J. Conant, & J. Haugeland (Eds.). Chicago: University of Chicago Press.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Levine, D.M. (2006). *Statistics for Six Sigma Green Belts with Minitab and JMP*. New Jersey: Pearson Education.
- Małecka, J. (2018a). Knowledge Management in SMEs – In Search of a Paradigm. In E. Bolisani, E. Di Maria, E. Scarso (Eds.). *Proceedings of the 19th European Conference of Knowledge Management* (pp. 485–493). Academic Conferences and Publishing International Limited Reading, UK.
- Małecka, J. (2018b). The Perception of Quality in Qualitology – Selected Aspects. In P. Demartini, & M. Marchiori (Eds.). *Proceedings of the 17th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies* (pp. 246–253). WOS: 000461833200032.
- Małecka, J. (2019). Knowledge Management in SMEs. *Journal of Knowledge Management Application and Practice*, 1(3), 47–57. <http://www.naturalspublishing.com/ContIss.asp?IssID=1680>.

- Małecka, J. (2022). Knowledge Management versus Implementation of Sustainable Development during Covid-19. *European Research Studies Journal*, 25(3), 314–336.
- Mantura, W. (2010). *Zarys kwalitologii*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Mantura, W. (2012). Wybrane zastosowania kwalitologii. *Zarządzanie i Finanse*, 3(1), 24–37.
- Matoskova, J., & Smesna, P. (2017). Human resource management practices stimulating knowledge sharing. *Management & Marketing – Challenges for The Knowledge Society* 12(4), 614–632. <http://dx.doi.org/10.1515/mmcks-2017-0036>.
- McCarty, Th., Bremer, M., Daniels, L., & Gupta, P. (2004). *The Six Sigma Black Belt Handbook*. New York: The McGraw Hill Companies.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Murray, P., & Myers, A. (2000). The facts about knowledge information strategy. Special Report November 1997. In M. Strojny. Teoria i praktyka zarządzania wiedzą. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 10, 6–8.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Nwabueze, U. (2013). It is a question of survival: the case of TQM for small business. *Review of Management Innovation & Creativity*, 6(18), 21–29.
- OoPi, K.B., Bakar, N.A., Arumugam, V., Vellapan, L., & Loke, A.K.Y. (2007). Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(1), 62–77. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710710720330>
- Pelantova, V., & Slaichova, E. (2017). The Contribution to the Integration of Management Systems Oriented to the Sustainable and TQM. *Amfiteatru Economic*, 19(1), 951–965. WOS:000413858500003.
- Powell, T.C. (1995). Total quality management as a competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 21(9), 539–558.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2002). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Rosenberg, M.B. (2004). *Nonviolent Communication. A Language of Life*. Encinitas: Puddle Dancer Press.

Salaheldin, I.S. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(3), 215–237.

Srinivasu, R., Reddy, G.S., Sreenivasarao, V., & Rikkula, S.R. (2009). The Contributions of TQM and SixSIGMA in the Organizations to Achieve the Success in Terms of Quality. *International Journal of Reviews in Computing*. Available at: www.ijric.org (accessed on 28th Jan. 2018).

Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. New York: Bantam Books.

Internet sources:

Emerald Insight, www.emeraldinsight.com (accessed on 24th Jun. 2023)

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License
<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>



Horyzonty Polityki
2023, Vol. 14, N° 49



KAROL ŚLEDZIK

<http://orcid.org/0000-0003-1269-1358>
University of Gdańsk
karol.sledzik@ug.edu.pl

RENATA PŁOSKA

<http://orcid.org/0000-0002-1716-4496>
University of Gdańsk
renata.ploska@ug.edu.pl

MARIUSZ CHMIELEWSKI

<http://orcid.org/0000-0002-0775-621X>
University of Gdańsk
mariusz.chmielewski@ug.edu.pl

JOANNA PIOCH

<http://orcid.org/0000-0002-7895-1696>
Sopot Academy of Applied Sciences
joanna.pioch@ssw-sopot.pl

DOI: 10.35765/HP.2506

Responsible research and innovation transfer: The perspective of universities

Abstract

RESEARCH OBJECTIVE: The aim of this paper is to answer the research question: Which issues play crucial roles in universities' responsible research and the innovation transfer process? The tool used to achieve the aim of the study was analysis of the specific role of the concept of responsible research and innovation transfer from universities to the economy.

THE RESEARCH PROBLEMS AND METHODS: The research results can generate innovations that can be transferred to the economy. Considering all stakeholders of innovations transferred from universities to the economy, the criteria of evaluating innovations in terms of responsibility should be studied. The research method is based on literature analysis.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: The article begins with a literature review in the area of research and responsible innovation. Then, an attempt is made to synthetically analyze the dimensions of responsible innovation in order to formulate a basis for further inference. In the next part of the study,

Suggested citation: Śledzik, K., Płoska, R., Chmielewski, M., & Pioch, J. (2023). Responsible research and innovation transfer: The perspective of universities. *Horizons of Politics*, 14(49), 35–52. DOI: 10.35765/HP.2506

we used six dimensions of responsibility to explore the process of innovation transfer from universities to the economy.

RESEARCH RESULTS: The article shows that on the basis of the assumptions of the concept of responsible research and technology transfer, it is possible to create a framework that is the basis for evaluating the activity of a university in relation to the economic environment. Moreover, the Quadruple Helix framework of innovation is the most relevant tool to analyze actors and their interactions in an innovation ecosystem.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS, AND RECOMMENDATIONS: Responsible innovation dimensions such as inclusion, anticipation, responsiveness, reflexivity, sustainability, care could be considered as a basis for evaluating universities' technology transfer process.

KEYWORDS:

innovation, technology transfer, responsibility, university

INTRODUCTION

Knowledge creation, research and dissemination have long been the responsibilities of universities. However, innovation and technology transfer are generally considered part of what has emerged in the policy lexicon as the so-called “fourth mission” of higher education, which leads to innovation (Hayter, 2016). Moreover universities, innovation and research centers and their researchers need to achieve results in very competitive contexts as they are increasingly subject to high-pressure situations, which can lead to unacceptable behaviors. At the same time, there is a growing awareness of the need to conduct such research and innovation activities with honesty and integrity, respecting well-accepted practices and shared ethical and social values (González-Esteban et al., 2023).

Discussions on responsibilities within the fields of science and innovation have been common throughout developments in the fields of ethics (Resnik, 1998), environmental governance (Pellizzoni, 2004), and through extensive philosophical and sociological analysis of the concept (Jonas, 1984; Glerup & Horst, 2014). Presently, there are two types of definitions in the literature that are related to responsible innovation: administrative (RRI) and academic,

associated with the Responsible Innovations (RI) concept (Gwizdała & Śledzik, 2017).

The idea of responsible research and innovation (RRI) has its origin in the following basic activities that are present in literature: evaluation of technology's commercial potential; engineering/technical ethics; social commitment in scientific research; foresight initiatives (such as international futures) (Georghiou, 2008); horizon scanning (Parker et al., 2014; Cuhls, 2020); anticipatory governance (Fuerth, 2009; Boyd et al., 2015); forward engagement (Barben et al., 2008); and the ethical and social implications of new technologies (Ethical, Legal and Social Aspects of Technologies – ELSEA (Hullmann, 2008), Ethical, Legal, and Social Implications – ELSI (Fisher, 2005)). One of the main reasons for the emergence of the responsible research and irresponsible innovation concept was the unsatisfactory participation of universities and scientific institutions in the development of the economy, improving the quality of life, and solving the problems of the modern world. However numerous studies show that RRI lacks clarity and definition, both in concept and practice (Owen et al., 2013; Păunescu et al., 2022). As a result, our acknowledgment of RRI is largely guided more by administrative definitions than by widely accepted academic definitions, a finding that is supported by rigorous empirical evidence (Burget et al., 2017; Păunescu et al., 2022). This in turn has led to multiple and yet incompatible perceptions and interpretations of the core concept of RRI and the role of stakeholders in its implementation (Owen & Pansera, 2019; Păunescu et al., 2022).

RESEARCH METHODS

The aim of this paper is to answer the research question: Which issues play crucial roles in universities' responsible research and innovation transfer? The tool used to conduct the study was analysis of the specific role of the concept of responsible research and innovation transfer from universities to the economy. The methodology used in this study is literature review from databases such as EBSCO, Taylor & Francis and Wiley Online Library. The basis for selecting the publications included in the study was the review criteria. The period of the study lasted from March to June 2023. This methodology allows

potential linkages and relationships to be generated by exploiting a potential future from a certain present. The theory of innovation formulates the rules on which economic development should be based (Davis & North, 1970; Wennekers & Thurik, 1999). Scientific research carried out at universities may generate innovations that can be transferred to the economy. Bearing in mind all the stakeholders of innovations transferred from universities to the economy, we consider the criteria for evaluating innovations in terms of responsibility (Etzkowitz & Leydesdorff, 1998). Bearing in mind the dynamic change in the conditions of the economy, as well as shocks related to the effects of the pandemic or armed conflict, there is a need for analysis of the key issues related to the idea of responsible research and innovation. In this context, it would seem essential to consider such dimensions of responsible innovation as inclusion, anticipation, responsiveness, reflexivity, sustainability, and care.

UNIVERSITIES' RESPONSIBLE RESEARCH AND INNOVATION TRANSFER – LITERATURE REVIEW

Contemporary universities face many challenges. Their role is now seen very broadly and covers the production and transfer of knowledge, mainly through research and student education, but also support of socio-economic development (see: Maassen, 2019).

The subject of the relationship between business and academia appears in the literature, usually in the context of cooperation in the field of innovation. María García-Vega and Óscar Vicente-Chirivella investigated data concerning R&D acquisitions from universities of more than 10,000 Spanish firms. Based on the results, the authors concluded that: “the knowledge generated by universities makes an important contribution to economic growth through technology transfers, which makes firms more innovative” (García-Vega & Vicente-Chirivella, 2020, p. 1). The positive impact of cooperation between academia and business on innovation and competitiveness, both in enterprises and regional economies, is indicated by various authors (Marinho et al., 2020; Vélez-Rolón et al., 2020; Zhuang et al.,

2021). However, the benefits of knowledge transfer and innovation from academia need to be seen in a broader context: they have not only a business-economic dimension but also a social dimension as they should serve to solve society's problems and meet its needs (Madl & Radebner, 2021).

Researchers are also interested in different models and mechanisms for the transfer of knowledge and innovative solutions from research institutions to the economy and society. This includes their strengths and weaknesses and the limitations associated with their operation (e.g., Kocowska-Siekierka, 2022; Marinho et al., 2020; Terán-Bustamante et al., 2021). Tweheyo et al. (2022), on the other hand, identified key factors affecting the transfer and commercialization of research results. These include both factors characterizing the research institutions themselves (e.g., the competence and motivation of researchers or entrepreneurial culture) and external conditions (e.g. related to regulation, intellectual property protection).

There is an ongoing discussion in the research community regarding the implementation of responsible research and innovation (RRI) in universities and its funding from the perspective of the managing institution (Moan et al., 2022). Responsible management of research processes in this case means choosing one of the concepts of accountability: retrospective or prospective (Moan et al., 2023). The retrospective concept is related to an approach to responsible action, which means avoiding harm and repairing any damage done in the past – we are dealing here with a 'past' perspective. In the case of the prospective approach, the focus is on doing good in the future; it therefore takes a future perspective. The second approach has become the basis for drafting principles for responsible research – the implementation of responsible research assessment has been promoted by national recommendations in three European countries (Netherlands, 2019, Finland, 2020 and Norway, 2021). Also, the European Commission intends to facilitate and accelerate change through a European agreement on the reform of the research conduct-evaluation system (Yi Kai Ong et al., 2023).

DIMENSIONS OF RESPONSIBLE INNOVATION AND RESEARCH

In the literature, there are various dimensions of RI and RRI. The European Commission (EU, 2013) proposed six dimensions (engagement, gender equality, science education, ethics, open access, and governance); Stahl (2013) proposed three practical dimensions (actors, norms, and activities); Pellizzoni (2004) proposed four dimensions (liability, accountability, care, and responsiveness), and Stilgoe et al. (2013) proposed four dimensions (anticipation, inclusion, reflexivity, and responsiveness). The most frequently discussed and analyzed dimensions (inclusion, anticipation, responsiveness, reflexivity, sustainability, and care) are included in the current analysis, which allowed us to understand the depth of the concept.

Inclusion

Inclusion is a conceptual dimension which can be considered as fundamental for most of the discussions within the RI/RRI area. Inclusion is also associated with all other conceptual dimensions. It engages different stakeholders in the early stages of research and innovation. Inclusiveness is a key theme in scholarship on RI and RRI. RI/RRI researchers make a strong case for involving stakeholders in science and innovation processes. What they have not discussed so far is how to make science internally more inclusive and tackle barriers that prevent marginalized scholars from participating in knowledge production and societal meaning-making (Koch, 2020). When it comes to the discussion of RRI transfer, it is crucial not to forget the societal, economic, political, and human aspects, as well as public involvement (Gwizdała & Śledzik, 2017). Public involvement, like the societal, political and human aspects, is often referenced in the literature as a requirement for finding solutions to technical issues (Mejlgaard et al., 2012; Levidow & Neubauer, 2014; Bozeman et al., 2015; Burget et al., 2017). Engaging public stakeholders in the early stages of innovation transfer from university to the economy is believed to positively influence technological development. An example of inclusion in the view of RRI is the Code of Conduct (CoC),

which leads various actors to follow the principles of a safe, ethical, and effective framework.

Many followers of the RRI concept see inclusion as the “ongoing involvement of society” in various stages of research and innovation. What is crucial at this point is that this should proceed without wasting taxpayers’ time and money at the same time. Inclusion is probably the conceptual dimension that characterizes RI best (Gwizdała & Śledzik, 2017), and that is why, according to Barben et al. (2008), public stakeholders should be engaged in the early stages of innovation transfer. In universities, innovation transfer that engages the public is problematic due to universities’ activities in both pure and applied research. Dialogue as the basis for evaluating whether a given element of research or innovation is responsible or not would have to be based on a plane of mutual understanding. A separate issue is that inclusion in the context of RI/RRI is primarily presented as a matter of stakeholder involvement (Fraaije & Flipse, 2020; Pandey et al., 2020; Koch, 2020), but not as a matter that refers to members within the scientific community. To sum up, inclusion as a dimension of RI/RRI in universities’ responsible research and innovation transfer requires consideration of the public stakeholder (in particular, taxpayers as a group that finances university budgets) as participating in designing research directions, and in particular in co-deciding about the transfer of innovation to the economy. In other words, it is broader public involvement in the research process.

Anticipation

Anticipation plays an important role at the beginning of research and innovation transfer. It indicates the directions to take in order to achieve better and more desirable results. It takes into account understanding how current dynamics help design the future. Moreover, anticipation is a dimension that aims to envision the future of research and innovation, and governance includes those technologies which provide a value-added advantage and, at the same time, avoid the emergence of potentially negative consequences (Karinen & Guston, 2010; Roco et al., 2011; Schaper-Rinkel, 2013; Stahl, 2013; Stahl et al., 2014). In other words, anticipatory governance includes

those researched and transferred innovations that provide profit (Robinson, 2009). Successful anticipation means understanding the economic dynamics that help shape the future technology (Stilgoe et al., 2013). Anticipation of the potential impacts of technology serves the purpose of reflecting on the motivations and implications of a research project, being clear about uncertainties and dilemmas, opening these visions to the broader public, and using the outcomes to shape the research and innovation trajectory (Gwizdała & Śledzik, 2017).

As with the inclusive society, taxpayers play an important role in anticipation. Early societal intervention would prevent negative consequences (Laroche, 2011). The basic question that arises at this point is how – according to some mechanism in the legal and administrative space – society would have a real impact on the dialogue with universities in the context of inclusiveness regarding research and innovation transfer. In the literature, the following propositions occur: upstream public engagement and Constructive Technology Assessment, Real-Time Technology Assessment, foresight, technology assessment, horizon scanning, and scenario planning. The Upstream public engagement described by Wilsdon and Willis (2004) and the Constructive Technology Assessment mentioned by Rip et al. (1995) are two techniques that engage anticipatory discussions of possible and eligible futures (Stilgoe et al., 2013). Guston and Sarewitz's (2002) proposed 'Real-Time Technology Assessment' is another model of implementation of inclusiveness in university research and innovation transfer. This approach was also called 'anticipatory governance' (Barben et al., 2008; Karinen & Guston, 2010). Anticipation is different here from forecasting or predictions in its distinct recognition of the complexities and uncertainties of science and society's co-evolution (Stilgoe et al., 2013; Barben et al., 2008). Methods of foresight, vision assessment (Grin & Grunwald, 2000), technology assessment, horizon scanning, or scenario planning (Selin, 2011; Robinson, 2009) can be important techniques, although when narrowly used they risk exacerbating technological determinism (Stilgoe et al., 2013). Increasing access to research results and promoting formal and informal learning in forecasting and vision assessment all contribute to strengthening this dimension.

Responsiveness

Responsible research and innovation transfer require an ability to change configuration or direction in response to stakeholder and public values and changing conditions. When social agencies have a limited ability to modulate technologies and innovation trajectories, public involvement in the process is seriously undermined (Stirling, 2008; Macnaghten & Chilvers, 2013; Stilgoe, 2013). This is one of the main problems related to the proposal to involve public stakeholders in the assessment of innovation responsibility. The responsiveness of innovation systems in economies seemed to be the solution to this problem.

The responsiveness dimension of responsible research and innovation transfer is linked to risk, which is the probability of an occurrence a cost that new technologies may bring about. The risks involved in new technologies can be medium or long term, economic, environmental, security, or societal. In this case, identification and analysis of risks as part of responsiveness is linked to anticipation. In the literature, discussions involving responsiveness are also primarily linked to ethics, risks, transparency, and accessibility (Burget et al., 2017; Gwizdała & Śledzik, 2017). Pellizzoni (2004), who introduced responsiveness as a conceptual dimension of responsible innovations, has emphasized that responsiveness in policy practice primarily focuses on an assimilative, reactive, or exclusionary attitude instead of a responsive or inclusive one. Responsiveness is also related to transparency and accessibility (open access of research results). Accessibility of research is associated with the system of financing universities' scientific activity with public funds. That means that the results of publicly funded research have to be accessible to the public (Burget et al., 2017). According to Pellizzoni (2004), we must consider how systems of innovation can be shaped so that they are as responsive as possible. Presenting a clear link to inclusion, he suggests that responsiveness is about adjusting courses of action while recognizing the insufficiency of knowledge and control. Responsiveness involves responding to new knowledge as it emerges and to emerging perspectives, views, and norms (Burget et al., 2017). For responsible research and innovation transfer to be responsive, it must be situated in a political economy of science governance that

considers both products and purposes (Stilgoe, 2013). Existing approaches to technology assessment and foresight may be expanded to induce improved responsiveness (von Schomberg, 2013). Furthermore, responsiveness should be based on presenting the value of scientific research and the value of the transferred innovations to public stakeholders as well as encouraging participation in scientific projects by these stakeholders.

Reflexivity

Responsibility turns reflexivity into a public matter where it is linked to public dialogue, scientific and public collaboration, and anticipation. Involving the public in research may help researchers reflect on the ethical and social dimensions of their work. Scientific and public collaboration is a key component of reflexivity. The connection between reflexivity and anticipation allows the risk of making erroneous predictions to be avoided, especially in the early stages of innovation development (Wildson, 2005; Robinson, 2009; Gwizdała & Śledzik, 2017). Furthermore, mechanisms such as codes of conduct, moratoriums, and the adoption of standards may create reflexivity by drawing connections between external value systems and scientific practice (von Schomberg, 2013).

Stilgoe et al. (2013) showed that there were initiatives to involve social scientists and philosophers in laboratory processes. This was supposed to lead to the creation of an effective tool for engaging the public in discussing the ethical and social dimensions of science, research, and innovation transfer. We would argue, following Stilgoe et al. (2013), that there is a need for institutional reflexivity in science governance. These institutions have a responsibility not only to reflect on their own value systems, but also to help build the reflexive capacity within the practice of research, science, and innovation transfer. On the basis of connecting anticipation with reflexivity, a significant challenge occurred. The problem is how to identify effective methods to ensure scientific cooperation with the community and openness to diverse audiences.

Sustainability

Sustainability and care are emerging conceptual dimensions of responsible innovations and responsible research. Although sustainability issues can be found in the majority of the research, it is not clearly referred to as a dimension. In recent research, sustainability is identified as a key driver of innovation, research and development. Sustainability is already starting to convert the competitiveness concept, which will force organizations and business to change their strategy. Research focused on science, technology and innovation for sustainable development is also conducted in the field of economics. Sustainability often refers to the so-called resource efficiency of new products. This approach highlights the underuse of resources, and the main problem is the implementation of resource-efficient, techno-scientific innovations (Levidow & Neubauer, 2014; Burget et al., 2017). Research and innovation are closely related to social responsibility because they can implement more sustainable research and innovation transfer to the economy (Flipse et al., 2013). From the perspective of this study, it seems crucial to consider sustainability as a dimension of responsible research and innovation transfer and to present new technological solutions and the possibilities of their use, combined with the introduction of new technologies into the teaching and research process.

Care

The main challenge of future-oriented ethics is to answer the question of how to deal with uncertainties derived from social practices like technology and innovation. Care is a “public domain” dimension, such that society is responsible for decisions taken and activities implemented. Care is also explained as a process through which people develop the abilities to perceive, act and judge together. As far as care as a conceptual dimension of RRI is concerned, it is crucial to see inclusion not just as a means to meet the “grand challenges”, but rather as a way to unite people’s high objectives and day-to-day practices (Groves, 2009; Gwizdała & Śledzik, 2017). RI/RRI scholars have argued for an ethos of care as part of responsible research

(Owen et al., 2012), emphasizing scientists' responsibility in caring for the body of knowledge that societies can tap into to solve societal problems – both today and in the future (Felt et al., 2018). Care is also closely linked to the concept of responsibility, which implies the need to tackle inequalities in the community which produces this knowledge (Koch, 2020). Summarizing, it can be stated that care as a dimension of responsible research and innovation transfer means increasing public awareness of the opportunities offered by science and technology in solving contemporary and future problems.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

The aim of this paper was to analyze the specific role of responsible research and innovation transfer from universities to the economy. In this context, responsible innovation dimensions such as inclusion, anticipation, responsiveness, reflexivity, sustainability, and care were analyzed. Partial conclusions are adjacent to the assumptions of the Quadruple Helix model of innovation. This tool for analyzing the actors and their interactions in an innovation ecosystem was developed by incorporating public or civil society as the fourth helix in the Triple Helix model of university–industry–government for innovation and entrepreneurship (Carayannis & Campbell, 2009). It is a useful tool for universities if, in each helix, processes, activities, and actions are separated and listed. From a university's RRI transfer point of view, data must be gathered for decision-making purposes, as well as social involvement in research, which in turn requires the following activities:

- broader public involvement in the research process;
- identifying methods to ensure effective cooperation with stakeholders and communities;
- encouraging stakeholder participation of (esp. taxpayers) in scientific projects;
- increasing access to research results;
- increasing public awareness of the opportunities offered by science and technology in solving contemporary and future problems;
- presenting new technological solutions and their possible applications to the audience;

- introducing new technologies in the teaching process;
- presenting the value of scientific research;
- taking into account the ethical dimension.

Concerns about the impact of new technologies on the economy and society explain growing calls for responsible research and innovation transfer, the sustainable transition of social and technical arrangements, and stronger engagement between science-driven innovation and society. Innovations are not created only for the creation process. Innovations are implemented in the economy and comply with the requirements of meeting needs in terms of value creation for society, the public, and other stakeholders in the process of economic development.

REFERENCES

- Barben, D., Fisher, E., Selin, C., & Guston, D.H. (2008). Anticipatory Governance of nanotechnology: foresight, engagement, and integration. In E.J. Hackett, O. Amsterdamska, M. Lynch, & J. Wajcman (Eds.). *The handbook of science and technology studies* (pp. 979–1000). The MIT Press. Source: https://www.cynthiaselin.com/uploads/4/6/5/7/4657243/barben_anticipatory_governance_2008.pdf (accessed on 14th May 2023).
- Boyd, E., Nykvist, B., Borgström, S., & Stacewicz, I.A. (2015). Anticipatory governance for social-ecological resilience. *Ambio*, 44(1), 149–161. <https://doi.org/10.1007/s13280-014-0604-x>
- Bozeman, B., Rimes, H., & Youtie, J. (2015). The evolving state-of-the-art in technology transfer research: Revisiting the contingent effectiveness model. *Research Policy*, 44(1), 34–49. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.06.008>
- Burget, M., Bardone, E., & Pedaste, M. (2017). Definitions and conceptual dimensions of responsible research and innovation: A literature review. *Science and Engineering Ethics*, 23(1), 1–19. <https://doi.org/10.1007/s11948-016-9782-1>
- Carayannis, E.G., & Campbell, D.F. (2009). ‘Mode 3’ and ‘Quadruple Helix’: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3-4), 201–234. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.023374>
- Cuhls, K.E. (2020). Horizon Scanning in Foresight – Why Horizon Scanning is only a part of the game. *Futures & Foresight Science* 2(1), p.e23. <https://doi.org/10.1002/ffo2.23>

- Davis, L., & North, D. (1970). Institutional change and American economic growth: A first step towards a theory of institutional innovation. *The Journal of Economic History* 30(1), 131–149.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1998). The endless transition: a “triple helix” of university-industry-government relations: Introduction. *Minerva*, 36, 203–208. <https://doi.org/10.1023/A:1017159001649>
- European Commission (EC). (2013). Options for strengthening responsible research and innovation. http://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub_public_engagement/options-for-strengthening_en.pdf (accessed on 14 May 2023).
- Felt, U., Fochler, M., Richter, A., Schroeder, R., & Sigl, L. (2018). *How to weave societal responsibility into the fabric of universities*. Reflections – Blog of the STS Department at the University of Vienna. <https://blog.sts.univie.ac.at/2018/09/06/how-to-weave-societal-responsibility-into-the-fabric-of-universities/> (accessed on 3rd April 2019).
- Fisher, E. (2005). Lessons learned from the Ethical, Legal and Social Implications program (ELSI): Planning societal implications research for the National Nanotechnology Program. *Technology in Society*, 27(3), 321–328. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2005.04.006>
- Flipse, S., Sanden, M., & Osseweijer, P. (2013). The why and how of enabling the integration of social and ethical aspects in research and development. *Science and Engineering Ethics*, 19(3), 703–725. <https://doi.org/10.1007/s11948-012-9423-2>
- Fraaije, A., & Flipse, S.M. (2020). Synthesizing an Implementation Framework for Responsible Research and Innovation. *Journal of Responsible Innovation*, 7(1), 113–137. <http://dx.doi.org/10.1080/23299460.2019.1676685>
- Fuerth, L.S. (2009). Foresight and anticipatory governance. *Foresight*, 11(4), 14–32. <https://doi.org/10.1108/14636680910982412>
- García-Vega, M., & Vicente-Chirivella Ó. (2020). Do university technology transfers increase firms’ innovation? *European Economic Review* 123(103388). <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2020.103388>
- Georghiou, L. (Ed.). (2008). *The handbook of technology foresight: concepts and practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Glerup, C., & Horst, M. (2014). Mapping “social responsibility” in science. *Journal of Responsible Innovation* 1(1), 31–50. <https://doi.org/10.1080/23299460.2014.882077>
- González-Esteban, E., Feenstra, R.A., & Camarinha-Matos, L.M. (Eds.). (2023). *Ethics and Responsible Research and Innovation in Practice: The ETHNA System Project*. Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-33177-0>

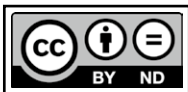
- Grin, J., & Grunwald, A. (Eds.) (2000). *Vision assessment: shaping technology in 21st century society: towards a repertoire for technology assessment*. Berlin: Springer.
- Groves, C. (2009). Future ethics: Risk, care and non-reciprocal responsibility. *Journal of Global Ethics*, 5(1), 17–31. <https://doi.org/10.1080/17449620902765286>
- Guston, D.H., & Sarewitz, D. (2002). Real-time technology assessment. *Technology in Society*, 24(1-2), 93–109. [https://doi.org/10.1016/S0160-791X\(01\)00047-1](https://doi.org/10.1016/S0160-791X(01)00047-1)
- Gwizdała, J., & Śledzik, K. (2017). Responsible research and innovation in the context of university technology transfer. *Folia Oeconomica Acta Universitas Lodzensis*, 2(328), 55–73. <http://dx.doi.org/10.18778/0208-6018.328.04>
- Hayter, C.S. (2016). A social responsibility view of the “patent-centric linear model” of University Technology Transfer. *Duquesne Law Review* 54(1), 7–52.
- Hullmann, A. (2008). European activities in the field of ethical, legal and social aspects (ELSA) and governance of nanotechnology. DG Research. Brussels: European Commission.
- Jonas, H. (1984). *The imperative of responsibility: In search of an ethics for the technological age*. Chicago: University of Chicago Press.
- Karinen, R., Guston, D.H. (2010). Towards anticipatory governance. The experience with nanotechnology. In M. Kaiser (Ed.), *Governing future technologies. Nanotechnology and the rise of an assessment regime* (pp. 217–232). New York: Springer.
- Koch, S. (2020). Responsible research, inequality in science and epistemic injustice: an attempt to open up thinking about inclusiveness in the context of RI/RRI. *Journal of Responsible Innovation*, 7(3), 672–679. <https://doi.org/10.1080/23299460.2020.1780094>
- Kocowska-Siekierka, E. (2022). Elastyczny model transferu technologii – niwelowanie barier organizacyjnych i prawnych komercjalizacji wiedzy na uczelniach. *Acta Universitatis Wratislaviensis 4101. Prawo* 334, 397–408. <https://doi.org/10.19195/0524-4544.334.33>
- Laroche, G. (2011). Presentation at the responsible innovation workshop. London: French Embassy. www.ambafrance-uk.org/IMG/pdf/Gilles_LAROCHE.pdf (accessed on 14th May 2023).
- Levidow, L., & Neubauer, C. (2014). EU research agendas: Embedding what future? *Science as Culture*, 23(3), 397–412. <https://doi.org/10.1080/09505431.2014.926149>
- Macnaghten, P., & Chilvers, J. (2014). The future of science governance: Publics, policies, practices. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 32(3), 530–548. <https://doi.org/10.1068/c1245j>

- Madl, L., & Radebner, T. (2021). Technology transfer for social benefit: Ten principles to guide the process. *Cogent Social Sciences* 7(1), 1947560. <https://doi.org/10.1080/23311886.2021.1947560>
- Marinho, A., Silva, R.G., & Santos, G. (2020). Why Most University-Industry Partnerships Fail to Endure and How to Create Value and Gain Competitive Advantage through Collaboration – A Systematic Review. *Quality Innovation Prosperity*, 24(2), 34–50. <https://doi.org/10.12776/qip.v24i2.1389>
- Mejlgaard, N., Bloch, C., Degn, L., Nielsen, M.W., & Ravn, T. (2012). Locating science in society across Europe: Clusters and consequences. *Science and Public Policy*, 39(6), 741–750. <https://doi.org/10.1093/scipol/scs092>
- Moan, M.H., Ursin, L., & de Grandis, G. (2023). Institutional Governance of Responsible Research and Innovation. In E. González-Esteban, R.A. Feenstra, L.M. Camarinha-Matos, *Ethics and Responsible Research and Innovation in Practice* (pp. 3–18). Lecture Notes in Computer Science 13875. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-33177-0_1
- Moan, M.H., Ursin, L., González-Esteban, E., Sanahuja-Sanahuja, R., Feenstra, R., Calvo, P., García-Campá, S., & Rodríguez, M. (2022). *ETHNA System: Literature review and state of the art description Mapping examples of good governance of research and innovation (R&I) related to responsible research and innovation (RRI), in Higher Education*. Funding and Research Organisations (HEFRs) in Europe. www.ethasystem.eu (accessed on 10th Jun. 2023).
- Owen, R., Macnaghten, P., & Stilgoe, J. (2012). Responsible Research and Innovation: From Science in Society to Science for Society, with Society. *Science and Public Policy*, 39(6), 751–760. <http://dx.doi.org/10.1093/scipol/scs093>
- Owen, R., & Pansera, M. (2019). Responsible innovation and responsible research and innovation. In D. Simon, S. Kuhlmann, J. Stamm, & W. Canzler (Eds.). *Handbook on science and public policy* (pp. 26–48). Cheltenham: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781784715946>
- Pandey, P., Valkenburg, G., Mamidipudi, A., & Bijker, W. (2020). Responsible research and innovation in the global south: Agriculture, renewable energy and the pursuit of symmetry. *Science, Technology and Society*, 25(2), 215–222. <https://doi.org/10.1177/0971721820902961>
- Parker, M., Acland, A., Armstrong, H.J., Bellingham, J.R., Bland, J., Bodmer, H.C. et al. (2014). Identifying the Science and Technology Dimensions of Emerging Public Policy Issues through Horizon Scanning. *PLOS One*, 9(5): e96480. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0096480>

- Păunescu, C., Lepik, K.L., & Spencer, N. (Eds.). (2022). *Social Innovation in Higher Education: Landscape, Practices, and Opportunities*. Berlin: Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-84044-0>
- Pellizzoni, L. (2004). Responsibility and environmental governance. *Environmental Politics*, 13(3), 541–565. <https://doi.org/10.1080/0964401042000229034>
- Resnik, D.B. (1998). *The ethics of science: An introduction*. London: Routledge.
- Robinson, D.K. (2009). Co-evolutionary scenarios: An application to prospecting futures of the responsible development of nanotechnology. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(9), 1222–1239. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2009.07.015>
- Roco, M.C., Harthorn, B., Guston, D., & Shapira, P. (2011). Innovative and responsible governance of nanotechnology for societal development. *Journal of Nanoparticle Research*, 13(9), 3557–3590. <https://doi.org/10.1007/s11051-011-0454-4>
- Schaper-Rinkel, P. (2013). The role of future-oriented technology analysis in the governance of emerging technologies: The example of nanotechnology. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(3), 444–452. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.10.007>
- Selin, C. (2011). Negotiating plausibility: intervening in the future of nanotechnology. *Science and Engineering Ethics*, 17, 723–737. <https://doi.org/10.1007/s11948-011-9315-x>
- Stahl, B.C. (2013). Responsible research and innovation: The role of privacy in an emerging framework. *Science and Public Policy*, 40(6), 708–716. <https://doi.org/10.1093/scipol/sct067>
- Stahl, B.C., McBride, N., Wakunuma, K., & Flick, C. (2014b). The empathic care robot: A prototype of responsible research and innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 84, 74–85. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.08.001>
- Stilgoe, J., Owen, R., & Macnaghten, P. (2013). Developing a framework for responsible innovation. *Research Policy*, 42(9), 1568–1580. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.05.008>
- Stirling, A. (2008). “Opening up” and “closing down” power, participation, and pluralism in the social appraisal of technology. *Science, Technology, & Human Values*, 33(2), 262–294. <https://doi.org/10.1177/0162243907311265>
- Terán-Bustamante, A., Martínez-Velasco, A., & López-Fernández, A.M. (2021). University–Industry Collaboration: A Sustainable Technology Transfer Model. *Administrative Sciences*, 11(142). <https://doi.org/10.3390/admsci11040142>

- Tweheyo, G., Abaho, E., & Verma, A.M. (2022). The Commercialisation of University Research Outputs: A Review of Literature. *Texila International Journal of Management*, 8(2), 1–19. <https://doi.org/10.21522/TIJMG.2015.08.02.Art012>
- Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 13, 27–56. <https://doi.org/10.1023/A:1008063200484>
- Wilsdon, J. (2005). Paddling upstream: New currents in European technology assessment. In M. Rodemeyer, D. Sarewitz, & J. Wilsdon (Eds.), *The future of technology assessment* (pp. 22–29). Washington, DC: Woodrow Wilson International Center for Scholars.
- Wilsdon, J., & Willis, R. (2004). *See-Through Science*. London: Demos.
- Valkenburg, G., Mamidipudi, A., Pandey, P., & Bijker, E.E. (2020). Responsible Innovation as Empowering Ways of Knowing. *Journal of Responsible Innovation*, 7(1), 6–25. <http://dx.doi.org/10.1080/23299460.2019.1647087>
- Vélez-Rolón, A.M., Méndez-Pinzón, M., & Acevedo, O.L. (2020). Open Innovation Community for University–Industry Knowledge Transfer: A Colombian Case. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4). <https://doi.org/10.3390/joitmc6040181>
- von Schomberg, R. (2013). A vision of responsible research and innovation. In R. Owen, J. Bessant, & M. Heintz (Eds.), *Responsible Innovation: Managing the Responsible Emergence of Science and Innovation in Society* (pp. 51–74). London: Wiley.
- Ong, Y.K., Double, K.L., Bero, L., & Diong, J. (2023). Responsible research practices could be more strongly endorsed by Australian University codes of research conduct. *Research Integrity and Peer Review*, 8(5). <https://doi.org/10.1186/s41073-023-00129-1>
- Zhuang, T., Zhou, Z., & Li, G. (2021). University-industry-government triple helix relationship and regional innovation efficiency in China. *Growth and Change*, 52(1), 349–370. <https://doi.org/10.1111/grow.12461>

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>



Horyzonty Polityki
2023, Vol. 14, N° 49



JOANNA MARIA SZULC

<http://orcid.org/0000-0001-9182-8425>
Gdańsk University of Technology
joanna.szulc@pg.edu.pl

MAGDALENA TOPOREK

<http://orcid.org/0000-0001-6434-9867>
University of Gdańsk
magdalena.toporek@ug.edu.pl

MICHAŁ T. TOMCZAK

<http://orcid.org/0000-0002-2916-5015>
Gdańsk University of Technology
michal.tomczak@pg.edu.pl

MAŁGORZATA GAWRYCKA

<http://orcid.org/0000-0002-0933-4889>
Gdańsk University of Technology
mgaw@zie.pg.gda.pl

DOI: 10.35765/HP.2504

Soft skills among academics: Five theoretically informed lessons for current times

Abstract

RESEARCH OBJECTIVE: The aim of this article is to provide a comprehensive examination of the role of soft skills among academics in the context of the evolving higher-education landscape.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: We use a scoping review of existing literature to discuss the importance of soft skills in academia. Through critical analysis and synthesis, we identify patterns and gaps in current knowledge and develop five theoretically informed lessons to improve practice and theory.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: A unique theoretical blending of five theories (resource-based, dynamic capabilities, cultural learning, implicit leadership, and human capital) forms the conceptual framework we used to arrive at our conclusions.

RESEARCH RESULTS: Our first conclusion emphasizes that soft skills are essential for a competitive advantage in the performative culture of neoliberal

Suggested citation: Szulc, J.M., Toporek, M., Tomczak, M.T., & Gawrycka, M. (2023). Soft skills among academics: Five theoretically informed lessons for current times. *Horizons of Politics*, 14(49), 53–71. DOI: 10.35765/HP.2504.

academics. Second, we emphasize that updating soft skills is crucial in order to respond to the changing higher-education environment. Third, going beyond the universal view of academia as a sharply hierarchical industry, we demonstrate how building relationships with stakeholders is necessary for academic skill development. Our fourth lesson explores the implications of different evaluators' perceptions of soft skills, highlighting the need for recognition of their value. The ultimate lesson highlights the need to invest in the skills of academics.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS, AND RECOMMENDATIONS:

We consolidate existing theoretical approaches and overcome theoretical fragmentation to arrive at a comprehensive and theoretically grounded set of lessons for those interested in developing and utilizing soft skills among academics in the unique context of the ever-changing higher-education environment. We challenge the norms of neoliberal academia and call for the development of realistic policies and procedures that promote a respectful, collaborative, and sustainable higher-education environment.

KEYWORDS:

soft skills, academia, scholars, neoliberal university

INTRODUCTION

The purpose of this article is to provide a comprehensive examination of the role of soft skills among academics in the context of the evolving higher-education landscape. In doing so, we draw on five theoretical perspectives to ultimately demonstrate the critical role of soft skills, their potential for growth and development, and the need for investment in these in the academic environment, which is complex and presents a variety of challenges and opportunities.

In recent years, significant changes have occurred that are being debated in academic circles and have a somewhat ambiguous impact on the academic community. For example, the COVID-19 pandemic has led to universities transitioning to remote or hybrid learning models. The complex situation in higher education often requires academics to adapt to changing and uncertain circumstances and to learn how to navigate new ways of working. Given that soft skills are widely recognized as essential for achieving organizational development and for adapting to the rapidly changing environment (Kaute, 2021), the examination presented in this article of the role of soft skills among academics in the context of the evolving higher-education

landscape enabled us to make several contributions to the existing literature.

First, we demonstrated that perceptions of the ideal academic are fluid rather than absolute. The five theoretically informed lessons about academics' soft skills not only reveal this fluidity of conceptualizations of the ideal academic but also offer opportunities for discussing and renegotiating the image of the ideal academic to ultimately make academia more inclusive, leaving room for academics who are successful in various roles.

Second, in view of the conceptual, theoretical and methodological pluralism of the business-related literature on the concept of soft skills (Marin-Zapata et al., 2023), our conceptual discussion aims to provide new insights that can stimulate future research and theory building for studying soft skills, especially among academics. In doing so, we somewhat question the theoretical dispersion found in the field, and through a combination of five specific theoretical approaches relating to soft skills we facilitate a more comprehensive understanding of the theoretical landscape in the soft skills field in the higher-education environment.

RESEARCH METHODS

To review the existing literature, we first engaged in a manual scan of journals in the field of soft skills and in the context of academia to identify some critical patterns and theories that could be of interest. Second, we conducted a comprehensive web-based search of relevant themes (e.g., academics, neoliberal universities, soft skills, ideal academics) using several electronic databases (e.g., Business Source Premier, Web of Science, Google Scholar). Third, we further scanned the references lists from the articles identified through the first two methods.

This strategy was aimed at a specific question: What can we learn about the role of soft skills in academics in the context of the evolving higher-education landscape? The subsequent analysis resulted in the development of five theoretically informed lessons about the role of soft skills in academia.

Soft skills – an overview

Soft skills are considered one of the people factors that are key to achieving organizational development and effectiveness (Gawrycka et al., 2021). However, our literature search led us to conclude that one of the key challenges in the existing research on soft skills is the conceptual confusion that arises with regard to terms such as “skills”, “expertise”, “acumen”, and “competency” (Marin-Zapata et al., 2023). These are indeed interrelated and often used interchangeably in the literature, yet they do not necessarily mean the same thing. In this paper, we use the definition of a skill that sees it as the ability to perform a certain physical or mental task (Spencer & Spencer, 1993) that is functionally related to attaining a performance goal (Marin-Zapata et al., 2023).

As explained by Marin-Zapata et al. (2023) in their recent systematic analysis of research concerning soft skills, some scholars define them as pervasive or generic skills, some perceive them as primarily cognitive in nature and related to personality traits, while others describe them as nontechnical skills that involve interpersonal and intrapersonal abilities to facilitate mastered performance in particular social contexts. For the purpose of this paper, we employ the latter definition, which resonates most with our beliefs.

Soft skills and the higher-education environment

While the importance of developing students’ soft skills is strongly emphasized, both in the academic environment (Gawrycka et al., 2020; Tomczak et al., 2023) and by employees (Stankiewicz et al., 2020), not enough attention is given to the soft skills of the very academics who are responsible for imparting them. Therefore, it is important for universities to also invest in the development and evaluation of soft skills among their academics as this could have a significant impact on their performance and overall success.

However, this task may be particularly complex given the constantly changing and evolving nature of the higher-education environment (Szulc, 2021). Indeed, academia is well known for its competitive culture and strong performance orientation. The dominating narrative sees competition rather than collaboration as the key to

individual success (Jamjoom, 2021) and we observe a culture of long hours and practically unlimited availability (Fletcher et al., 2007). This environment is further characterized by a largely individualistic system of rewards and recognition, which indirectly leads to academia often being portrayed as an isolated place where everyone takes care of themselves and tries to fulfil the ever-increasing research productivity demands (Nielsen, 2017).

In such a competitive and fast-paced environment, a set of well-developed soft skills appears particularly important for academics. This is because their success often depends not only on their prowess but also on their ability to work collaboratively, communicate effectively, and adapt to changing (and challenging) circumstances.

Theoretical landscape

The most recent attempt to understand the theoretical landscape in the soft skills field was made by Marin-Zapata et al. (2023), who conducted a thorough systematic literature review ultimately aimed at shedding light on the meaning of soft skills. These authors described the field as theoretically dispersed. In essence, there are diverse theoretical frameworks that coexist and compete for attention or dominance. Yet, and somewhat paradoxically, the frequency of use of theoretical frameworks to guide studies relating to soft skills was found to be low. Understanding theoretical dispersion is, however, crucial for scholars and practitioners alike as it highlights the need for critical reflection and dialogue. Therefore, we aim to integrate and synthesize diverse theoretical perspectives relating to the study of soft skills to enhance our understanding of their complexity in the academic context and to eventually arrive at what we label as the five lessons about soft skills in academia.

The said lessons are based on the five major theoretical approaches that have been previously used in the study of soft skills and beyond; however – at least to the best of our knowledge – they have never been combined together in one study. We believe that each of the selected theories has the potential to collectively contribute to a more generic understanding of soft skills in academia. Our first lesson is based on resource-based theory (Barney, 1995), which treats soft skills as

resources that have a significant impact on one's performance. Whilst the resource-based view helps us understand the contributions of soft skills to performance outcomes, it is a dynamic capabilities theory (Teece & Pisano, 1994) that goes beyond such simple assumptions and further emphasizes the importance of organizational agility in sensing and shaping both opportunities and threats and maintaining competitiveness by proactive adaptation of our soft skills, which is the focus of our second lesson. Our conceptual discussion then turns to cultural learning theory (Tomasello et al., 1993), which is the basis of the third lesson. Overall, learning theories are said to be particularly useful when one attempts to understand the antecedents and consequences of one's soft skills and the interaction between individual factors and context as part of the learning process (Marin-Zapata et al., 2023). The fourth lesson is based on implicit leadership theory (Judge et al., 2002). Whilst traditional leadership theories focus on the traits of leaders and how such traits (in this case, soft skills) can impact work settings and performance outcomes, we demonstrate that soft skills and the resultant behaviours may be viewed and valued differently depending on who the raters are. We further discuss the implications of these variations for academics. Finally, to develop the fifth lesson, we build on the notion of human capital theory (Hitt et al., 2001), which we consider useful to understand how organizational investment in people's soft skills may positively influence organizational-level outcomes. We now turn to discuss each of these theoretically informed lessons in more depth.

Lesson 1: Academics' resources in the form of their soft skills are essential to achieve a competitive advantage

Resource-based theory (RBT) is a widely recognized approach within the realm of strategic management and is frequently employed as a managerial framework to identify the crucial resources necessary for a firm to attain a competitive and sustainable advantage. RBT explores the association between top management's tangible competencies, talent attitude competencies and company performance. It postulates that resources, such as knowledge, capabilities, and processes, which possess qualities like value, rarity, inimitability,

and non-substitutability, could generate and sustain competitive advantages that are challenging for rivals to replicate (Barney, 1995). Consequently, it can be argued that managerial competencies, if effectively managed, can serve as a source of competitive advantage for an organization. Furthermore, managers' soft skills, which can significantly impact employee satisfaction and productivity, are also critical to achieving such an advantage. Managers who possess strong soft skills are better able to inspire and motivate their teams, resolve conflicts, and communicate effectively with employees and other stakeholders (Vasanthakumari, 2019), resulting in superior organizational performance and a competitive edge for the company.

The present study endeavors to extend the application of the resource view beyond firms to encompass academia, thereby expanding its scope. We believe that both the recognition and development of academics' soft skills are vital in achieving a competitive advantage in the academic environment.

First, the cultivation of soft skills among academics, including communication, compassion, problem-solving, inclusivity, adaptability, as well as social and emotional intelligence can offer various advantages to an academic institution (e.g., Gawrycka et al., 2020). With well-developed soft skills, academics have the ability to create an engaging and favorable learning environment for students that may foster lifelong learning habits and enhance their enjoyment and passion for learning (Toporek, 2022). This positive learning environment can also potentially lead to improved academic performance, higher engagement, and better retention rates among students.

Likewise, universities that employ researchers with a unique skill set that includes communication, collaboration and stakeholder engagement competencies can significantly contribute to improving their research productivity, which can result in higher-quality outputs (Małecka, 2018). Additionally, the ability to engage with stakeholders and form stronger institutional partnerships helps academics to acquire relevant knowledge (Sasse & Haddon, 2019) and can lead to more impactful research and greater dissemination of findings.

Furthermore, having strong soft skills can also enhance a researcher's ability to attract talented individuals to join their research team (Reymert et al., 2022) and subsequently attract potential funding opportunities (Edgerton, 2009).

Lesson 2: Academics' soft skills need to be updated to reflect the changing nature of the environment

Since its introduction by Teece and Pisano (1994), the theory of dynamic capabilities has attracted significant attention from scholars of international business. The dynamic capabilities approach suggests that firms should use their core competencies to adapt to short-term competitive situations, with a view to building a long-term competitive advantage. Given that maintaining a competitive advantage is an ongoing process, scholars have emphasized the importance of adaptable resources and strategic alignment. To achieve these goals, organizations and their employees must be capable of learning quickly and cultivating new elements, such as advanced technologies and the insightful perspectives derived from customer feedback (Teece et al., 1997). Teece's concept of dynamic capabilities emphasizes the importance of a firm's agility in sensing and shaping opportunities and threats, exploiting opportunities, and maintaining competitiveness by strengthening, combining, protecting, and reconfiguring their intangible and tangible assets as necessary.

Consequently, the proactive approach that is required to confront the challenges of a dynamic environment can also apply to universities and academics in their pursuit of market competitiveness and relevance. To apply dynamic capabilities theory to academics, it is crucial to recognize the need for continuous development of their skills and knowledge, including knowledge management (Małecka, 2022), to adapt to changing educational landscapes and to meet the evolving needs of students. This entails acknowledging that the teaching profession has recently undergone a significant transformation, moving from a traditional teacher-centered approach to a more learner-centered one which aims to develop students' autonomous behavior (Holec, 1981). Reeve (2016) argues that adopting an autonomous approach to teaching leads to high need fulfillment and low need frustration among students, resulting in positive outcomes such as increased motivation, greater perceived competence, enhanced creativity, improved engagement and well-being, heightened desire to tackle challenges, greater persistence and, ultimately, better academic performance (Reeve et al., 2019). To achieve these, academics must prioritize developing students' awareness and independence over

being authoritative instructors and experts. Academic teachers' contemporary expectations entail proficiency in pedagogy, interaction, and didactics (Komorowska, 2015), as well as fostering a wide range of competencies, encouraging autonomous attitudes and behaviors, providing training in strategies, and considering students' individual differences, all while utilizing modern technologies (Pawlak, 2022).

Academic teachers can also leverage the principles of dynamic capabilities theory by adopting a continuous learning and development mindset to stay competitive and relevant in the constantly evolving educational landscape. Universities can support this effort by providing professional development opportunities that enhance academics' skill sets, which encompass soft skills such as effective communication, teamwork, empathy, adaptability, and leadership, as well as a diverse range of competencies, including critical thinking, problem-solving, creativity, communication, digital literacy.

Today, due to the digital transformation of organizations (Jedynak et al., 2021), higher-education institutions are also undergoing radical transformations driven by the need to digitize education and training processes in record time and in cooperation with academics who lack innate capabilities for online teaching. Nowadays, one of the main challenges in teaching requires lecturers to interact with their students in a way that fosters their self-development and the skills they need to handle and adapt to situations in the diverse and dynamically changing world order (Mroczek-Dąbrowska & Kania, 2020).

To ensure that academic teachers are effectively engaging and supporting their students, ongoing self-reflection and evaluation of their teaching methodologies are necessary. Through this process, teachers can identify areas for improvement and make necessary modifications to enhance the quality of education they provide, thus positively contributing to students (Frick & Kapp, 2006).

Lesson 3: Building close relationships with stakeholders is essential for academic skill development

Cultural learning theory posits that cultural learning is a uniquely human form of social learning that allows for high-fidelity transmission of behaviors and information among individuals, thus providing

the psychological basis for cultural evolution (Tomasello et al., 1993). The human ontogeny of cultural learning manifests in three forms: imitative learning, instructed learning, and collaborative learning. Intersubjectivity and perspective-taking play a vital role in the original learning process and the resulting cognitive product. This theory has been applied to studying how a sojourner may learn or acquire relevant social knowledge and skills of another culture by means of contact with locals (Van Bakel et al., 2014), thereby establishing a social network beyond the expatriate bubble.

By drawing on this theory, we contend that close relations with stakeholders is a vital aspect of academic development as it enables scholars to acquire the requisite competencies for effective performance in their respective domains. It can be facilitated through interactions with a diverse array of individuals, including students, practitioners, researchers, government officials, and other community members. Such interactions can offer valuable insights and feedback to academics, aiding in the refinement of their work and enhancing their effectiveness in teaching and research abilities, ultimately leading to significant contributions in their areas of expertise. Academics seeking to advance their research should broaden their perspective beyond the university by engaging with stakeholders to gain a deeper understanding of actual issues, acquire relevant knowledge and research materials, and develop their interpersonal skills (Sasse & Haddon, 2019).

Furthermore, it should be noted that collaborations between academics and practitioners have proven to be effective in a wide range of disciplines, offering benefits for both practice and research. These partnerships have been found to enhance objectivity and validity, improve policies and procedures, and cultivate positive community relations (Hansen et al., 2014). Collaborating in this way promotes a more holistic approach to research and practice and creates a unified vision for the future (Dror & Morgan, 2020).

Finally, for academics who prioritize their teaching career, it is important to develop awareness and understanding of their own cultural beliefs and biases, as well as those of their students. Cultural awareness promotes effective communication, unity and successful globalization, at the same time avoiding misunderstanding and confusion. By engaging closely with stakeholders, academics

can gain valuable insight into the needs and perspectives of diverse student groups. This involves recognizing the cultural backgrounds and experiences of students and how these factors may affect their learning. It is necessary to create an inclusive and welcoming learning environment (Markey et al., 2021) that acknowledges and respects cultural differences among students. Additionally, academics can collaborate with other teaching professionals to gain insight into innovative teaching methods and best practices.

Lesson 4: Others may have different expectations about academics' skills, but prioritizing their own beliefs and staying true to their own expertise is crucial for maintaining wellbeing

Implicit leadership is a theory that originates from the field of management; it simply assumes that different people may have different views of a manager's behavior (Judge et al., 2002). In short, this approach suggests that the perceptions of leaders or managers are shaped by a complex interplay of personal experiences, cultural values and social norms. These may sometimes be based on implicit biases or stereotypes that people may not be even aware of or are unwilling to acknowledge.

Whilst most research that builds on the implicit leadership approach focuses on the impact on employee outcomes of a more inclusive and equitable leadership culture, we are more interested in people's perceptions of leadership and the impact of such perceptions on leaders themselves (rather than their followers). More specifically, we present academics as leaders in our discussion. They are leaders because of their positions, such as being heads of departments or faculties; they develop their leadership in learning and teaching, or they are successful leaders in research. No matter what route they choose – or are made to choose, and more than often they have to choose all these at once – academics are leaders: they are the experts, innovators, teachers, and influencers who are able to shape the direction and progress of their disciplines in important ways.

In line with the basic assumptions of the implicit leadership approach, group members will have implicit expectations and

assumptions about the soft skills that are inherent in a leader. In higher-education settings, academics will be constantly assessed and evaluated by multiple stakeholders, each with their own perspectives and criteria for evaluating their skills, etc. (e.g., Steinerowska-Streb & Głód, 2020). Deans, department heads, students, research bodies, academic societies, professional associations, industry organizations, funding agencies, but also media outlets and society in general – all these parties will develop their own image of the specific set of soft skills that every ‘ideal academic’ should possess. If we juxtapose such images, a picture reflecting Faulkner’s (2007) conceptualization of the ideal academic emerges, one that is “multifaceted and multidimensional”. Indeed, images of ideal academics are fluid and context-dependent. Bleijenbergh et al. (2012) rightly explain that while ideals and norms can diametrically change, the image of the ideal academic will evolve in both time and space. Such externally designed and moderated sets of often conflicting expectations can lead to academics experiencing feelings of failure if they do not ‘measure up’. This, in turn, will often cause significant stress, with damaging consequences for their own well-being.

The implicit leadership approach suggests that to address these issues, academic institutions need to be aware of the implicit biases and assumptions that may be shaping their culture and the way in which academics are perceived at different levels. In order to mitigate such biases, investment in training, education, and other interventions may be necessary. By creating a more inclusive and equitable organizational culture, employee outcomes can be improved and academics will have the basis to achieve greater success in their own specific goals. What we believe to be essential in a context where academics are faced with a wide range of expectations and demands placed upon their skills by various stakeholders is for academics to prioritize what they believe is essential and important in their work, rather than trying to meet the expectations of everyone around them. Attempting to satisfy all expectations can have a negative impact on their mental well-being and lead to burnout or exhaustion (Manky & Saravia, 2021). By focusing on what they believe is most important, academics can better preserve their physical, mental, and emotional health, thereby maintaining their passion and motivation for their work (Scholz & Szulc, 2023).

Lesson 5: Investment in academics' skills must be prioritized to ensure the advancement of academic institutions and to keep up with the ever-evolving landscape of academia

Human Capital has become a focal point of interest in various sectors, including nations, politics, education, and organizations, as it is recognized as a highly valuable resource. Human Capital Theory suggests that investment in human capital is critical to a firm's success, as both individuals and organizations benefit from it (Hitt et al., 2001).

Ployhart and Moliterno (2011) have highlighted the importance of education, experience, skills, and knowledge in the relationship between an individual's human capital and organizational performance. In particular, these authors suggested that an individual's level of education, experience, and skill set can significantly impact their ability to contribute to an organization, leading to increased productivity, profitability, and a competitive advantage.

Human capital has been proposed as a missing element in dynamic capability theory (Teece & Pisano, 1994) since it encompasses an individual's knowledge, skills, and experience. Furthermore, human capital is gaining increasing significance in the ever-changing work environment. It is in such a context that investment in soft skills and valuing these gains is of special importance. In light of this, we call on universities to stop focusing only on skills that can be measured by metrics or represented as key performance indicators that are then used to reward and monitor our working lives. We advocate for an end to the perception of academics as perfect and self-sufficient individuals. It is time for universities to recenter the neoliberal principles of the ideal academic worker and to effectively attend to equity concerns.

When aligned with human capital theory, this can be done partly through investing in academics' skills, which are a form of capital that significantly contributes to institutional long-term success and sustainability. Currently, most research attention is being devoted to developing students' skills (e.g., Bigos & Michalik, 2021); however, the assumptions behind human capital theory lead us to believe that while it is undoubtedly essential to invest in developing students' skills, it is equally crucial to devote more attention to academics'

professional development. Despite their extensive knowledge and experience, academics need to continue to enhance their skills in the constantly evolving academic landscape, which requires them to adapt to new teaching methods, technologies, and research techniques, and to stay relevant and effective in their disciplines (Åkerlind, 2005). Additionally, the demands of leadership roles in academia have increased significantly, making it necessary for academics to develop skills in communication, conflict resolution, and teamwork. Providing opportunities for academics to participate in professional development programs, conferences, and workshops can help them develop new skills and enhance their existing ones.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

We have undertaken a comprehensive examination of the role of soft skills among academics within the evolving higher-education landscape, and we have highlighted the critical importance of these skills, their potential for growth and development, and the necessity for investment in them. We firmly believe that the possession of soft skills is essential not only for individual career success but also for meeting the demands of the ever-changing labor market.

Moving forward, it would be valuable to expand this discussion by delving into specific assumptions about potential implementations of soft skills development programs within academic institutions. By doing so, we can create a roadmap that elucidates the practical steps needed to foster the growth and enhancement of these skills among academics. It is essential to recognize that a collective effort is required to cultivate a community of fulfilled academics wherein the emphasis on soft skills is ingrained into the fabric of academia.

With this in mind, we recommend that academic institutions develop comprehensive training programs and workshops that specifically target the enhancement of soft skills. These initiatives should be integrated into the academic curriculum, offering students and faculties alike ample opportunities to cultivate and refine skills such as communication, empathy, adaptability, and problem-solving.

Creating a culture that values soft skills is also essential. Encouraging open discussions, seminars, and forums on the subject can

raise awareness of the significance of these skills. Faculty members should actively exemplify the integration of soft skills into their daily interactions and research pursuits.

In terms of further research directions, we propose investigations into the most effective methods for assessing and measuring soft skills development in academia. This would help establish objective benchmarks for evaluating the impact of soft skills training programs and identify areas that may require further improvement.

Overall, we hope that this article sparks thoughtful reflection on how academics interpret and assess the importance of soft skills. By nurturing these skills and advocating for their integration into the academic journey, we will take the first step toward cultivating academia as a collective, joyful, and fulfilling space that benefits both individuals and the academic community as a whole.

REFERENCES

- Åkerlind, G.S. (2005). Academic growth and development – How do university academics experience it? *Higher Education*, 50, 1–32. <http://dx.doi.org/10.1007/s10734-004-6345-1>
- Barney, J.B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49–61.
- Bigos, K., & Michalik, A. (2021). Kompetencje społeczne a intencje przedsiębiorcze polskich studentów kierunków ekonomicznych w świetle teorii Golemana. *Horyzonty Polityki*, 12(41), 107–122. <http://dx.doi.org/10.35765/hp.2153>
- Bleijenbergh, I.L., van Engen, M.L., & Vinkenburgh, C.J. (2012). Othering women: Fluid images of the ideal academic. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32(1), 22–35. <http://dx.doi.org/10.1108/02610151311305597>
- Dror, E., & Morgan, M.R. (2020). A futuristic vision of forensic science. *Journal of Forensic Sciences*, 65(1), 8–10. <http://dx.doi.org/10.1111/1556-4029.14240>
- Edgerton, D. (2009). The “Haldane Principle” and other invented traditions in science policy. *History & Policy*, 88.
- Faulkner, W. (2007). ‘Nuts and bolts and people’: gender-troubled engineering identities. *Social Studies of Science*, 37(3), 331–356. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-16172-3_2

- Fletcher, C., Boden, R., Kent, J., & Tinson, J. (2007). "Performing women: the gendered dimensions of the UK new research economy". *Gender, Work and Organization*, 14(5), 433–453. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00359.x>
- Frick, L., & Kapp, C. (2006). Continuing Professional Development (CPD) of lecturers in the natural sciences: Enhancing the quality of learning. *Education as Change*, 10(2), 81–96. <http://dx.doi.org/10.1080/16823200609487141>
- Gawrycka, M., Kujawska, J., & Tomczak, M.T. (2020). Competencies of graduates as future labour market participants—preliminary study. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 1095–1107. <http://dx.doi.org/10.1080/1331677X.2019.1631200>
- Gawrycka, M., Kujawska, J., & Tomczak, M.T. (2021). Self-assessment of competencies of students and graduates participating in didactic projects—Case study. *International Review of Economics Education*, 36, 100204. <http://dx.doi.org/10.1016/j.iree.2020.100204>
- Hansen, A., Byrne, Z., & Kiersch, C. (2014). How interpersonal leadership relates to employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 29(8), 953–972. <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-11-2012-0343>
- Hitt, M.A., Biermant, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A Resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13–28. <http://dx.doi.org/10.5465/3069334>
- Holec, H. (1981). *Autonomy and foreign language learning*. Oxford: Pergamon.
- Jamjoom, L.A. (2021). Tread lightly: Liminality and Covid-19 reflections. *Gender, Work & Organization*, 29(4), 1–17. <http://dx.doi.org/10.1111/gwao.12797>
- Jedynak, M., Czakon, W., Kuźniarska, A., & Mania, K. (2021). Digital transformation of organizations: What do we know and where to go next? *Journal of Organizational Change Management*, 34(3), 629–652. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-10-2020-0336>
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Kaute, W.M. (2021). Rozum, wartości, polis w świecie nowożytnej nicości. *Horyzonty Polityki*, 12(38), 71–92. <http://dx.doi.org/10.35765/hp.2042>
- Komorowska, H. (2015). Rola nauczyciela – mity i slogany a rzeczywistość. *Neofilolog*, 45(2), 143–155. <http://dx.doi.org/10.14746/n.2015.45.2.01>

- Małecka, J. (2022). Knowledge Management versus Implementation of Sustainable Development during Covid-19. *European Research Studies Journal*, 25(3), 314–336.
- Małecka, J. (2018). The Perception of Quality in Qualitology – Selected Aspects. In *ECRM 2018 17th European conference on research methods in business and management* (pp. 246–253).
- Manky, O., & Saravia, S. (2021). From pure academics to transformative scholars? The crisis of the “ideal academic” in a Peruvian university. *Gender, Work & Organization*, 29(4), 971–987. <https://doi.org/10.1111/gwao.12787>
- Marin-Zapata, S.I., Román-Calderón, J.P., Robledo-Ardila, C., & Jaramillo-Serna, M.A. (2022). Soft skills, do we know what we are talking about? *Review of Managerial Science*, 16(4), 969–1000. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-021-00474-9>
- Markey, K., Brown, B., & Storr, C.L. (2021). Embracing classroom cultural diversity: Innovations for nurturing inclusive intercultural learning and culturally responsive teaching. *Teaching and Learning in Nursing*, 16(3), 258–262. <https://doi.org/10.1016/j.teln.2021.01.008>
- Mroczek-Dąbrowska, K., & Kania, A. (2020). Efficiency of teaching practices with use of technologically advanced tools. *Horyzonty Polityki*, 11(37), 139–149. <https://doi.org/10.35765/hp.1957>
- Nielsen, M.W. (2017). Reasons for leaving the academy: A case study on the ‘opt out’ phenomenon among younger female researchers. *Gender, Work & Organization*, 24(2), 134–155. <http://dx.doi.org/10.1111/gwao.12151>
- Pawlak, M. (2022). Nauczyciel języka obcego jako „człowiek renesansu” – oczekiwania a rzeczywistość. *Języki Obce w Szkole*, 2, 17–26.
- Ployhart, R.E., & Moliterno, T.P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *The Academy of Management Review*, 36(1), 127–150. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.55662495>
- Reeve, J. (2016). Autonomy-supportive teaching: What it is, how to do it. In J.C.K. Wang, W.C. Liu, & R.M. Ryan’s (Eds.), *Motivation in educational research: Translating theory into classroom practice* (pp. 129–152). Cham: Springer.
- Reeve, J., Cheon, S.H., & Jang, H.R. (2019). Teacher-focused interventions to enhance students’ classroom engagement. In J. Fredricks, S. Christenson, & A.L. Reschly (Eds.), *Handbook of Student Engagement Interventions: Working With Disengaged Youth* (pp. 87–102). London: Academic Press.
- Reymert, I., Vabø, A., Borlaug, S.B., & Jungblut, J. (2022). Barriers to attracting the best researchers: Perceptions of academics in economics

- and physics in three European countries. *Higher Education*, 86, 1–21. <http://dx.doi.org/10.1007/s10734-022-00967-w>
- Sasse, T., & Haddon, C. (2019). How academia can work with government [Report]. *Institute for Government*, pp. 1–24.
- Scholz, F., & Szulc, J.M. (2023). Connected early-career experiences of equality in academia during the pandemic and beyond: Our liminal journey. *Gender, Work & Organization*, 30(3). <http://dx.doi.org/10.1111/gwao.12969>
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Steinerowska-Streb, I., & Głód, G. (2020). Praktyczny profil kształcenia w zakresie przedsiębiorczości na uczelniach wyższych – doświadczenia polskie a standardy międzynarodowe. *Horyzonty Polityki*, 11(37), 99–116. <https://doi.org/10.35765/hp.1988>
- Stankiewicz, K., Tomczak, M.T., Ziemiański, P., & Krawczyk-Bryłka, B. (2020). The structure of entrepreneurial team members' competencies: Between effectuation and causation. *Education Sciences*, 10(11), 337. <http://dx.doi.org/10.3390/educsci10110337>
- Szulc, J.M. (2021). Beyond quid pro quo: good soldiers and characteristics of their helping behaviours. *Personnel Review*, 50(2), 560–574. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/PR-03-2019-0140>
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556. <http://dx.doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Tomasello, M., Kruger, A., & Ratner, H. (1993). Cultural Learning. *Behavioral and Brain Sciences*, 16(3), 495–511. <https://doi.org/10.1017/S0140525X0003123X>
- Tomczak, M., Ziemiański, P., & Gawrycka, M. (2023). Do the Young Employees Perceive Themselves as Digitally Competent and Does it Matter? *Central European Management Journal*, 31(4), 522–534. <http://dx.doi.org/10.1108/CEMJ-04-2022-0226>
- Toporek, M. (2022). Rola nauczyciela w rozwijaniu autonomii ucznia w warunkach nauki zdalnej. Przykłady rozwiązań praktycznych. *Języki Obce w Szkole*, 2, 65–72.
- Van Bakel, M., Gerritsen, M., & Van Oudenhoven, J.P. (2014). Impact of a local host on the intercultural competence of expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2050–2067. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.870292>

Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and its application in work place. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 3(2), 66–72. <http://dx.doi.org/10.30574/wjarr.2019.3.2.0057>

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>



Horyzonty Polityki
2023, Vol. 14, N° 49



JOANNA MAŁECKA

<http://orcid.org/0000-0002-5017-0417>
Poznan University of Technology
joanna.malecka@put.poznan.pl

RADWAN KHARABSHEH

<http://orcid.org/0000-0002-8833-0551>
Hashemite University, Zarqa Jordan
r.kharab@hu.edu.jo

DOI: 10.35765/HP.2515

Selective knowledge concealment – the influence of culture and mental models vs. the ability to share knowledge

Abstract

RESEARCH OBJECTIVE: Knowledge management (KM) issues support the possibility of achieving competitive advantage. However, it is not a simple process, as knowledge sharing does not come naturally. Hence, there is a need for research on individual, team and organisational antecedents using a wider range of methods. Investigating the causes of selective knowledge concealment is the main objective of the article, as well as the impact of organisational culture and the determinants of knowledge concealment or sharing by employees.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: Individual in-depth interviews were conducted with managers and employees to collect empirical data, while thematic content analysis was used to analyse the collected data and draw conclusions.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: Perceptions of the world and of organisations are shared by people from a given environment. Mental models take into account the multifaceted nature of the phenomena under study: perception, focus and experience. The beliefs held by employees are important because they imply management actions at all levels: tactical, operational and strategic.

RESEARCH RESULTS: Employees do not hide their knowledge automatically but selectively. They subliminally assess the value of the knowledge sought, the value of the seeker, the immediate situation and wider contextual and organisational factors. Interestingly, respondents surveyed were more likely to share

Suggested citation: Malecka, J., & Kharabsheh, R. (2023). Selective knowledge concealment – the influence of culture and mental models vs. the ability to share knowledge. *Horizons of Politics*, 14(49), 73–91. DOI: 10.35765/HP.2515.

knowledge with foreign colleagues from a different national culture than with colleagues of the same nationality and cultural background.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS AND RECOMMENDATIONS:

A number of recommendations of an applied nature were presented in the article. It is important to create a common willingness to share knowledge among employees. A skilful increase in social capital should foster a decrease in the concealment of valuable knowledge and at the same time increase the extent of sharing. An efficient reward system, individually designed for the needs of the organisation, could support this process.

KEYWORDS:

selective knowledge concealment, knowledge management, mental models, explicit and tacit knowledge

INTRODUCTION

Knowledge has been and will continue to be one of the most essential tools for gaining a competitive advantage. Hence, managing it and transforming tacit knowledge into explicit knowledge is a critical aspect of contemporary management issues and knowledge management (KM). Knowledge sharing has been found to have a positive impact on an organisation's innovation, productivity, satisfaction and financial performance. However, knowledge sharing does not come naturally as employees tend to hide it for various reasons. It is important to isolate individual behaviours and analyse them in detail as the apparent concealment of knowledge can be intentional, or it can be unintentional, stemming from aspects of national or organisational culture (MałECKA, 2018; 2019; 2022). Research devoted to various aspects of knowledge concealment is widely discussed in the relevant literature. However, there are still research gaps and a significant need to delve deeper into individual, team and organisational determinants (Demigha & Kharabsheh, 2019; Connelly et al., 2012), hence the idea of using a wider range of methods, including social networks and qualitative research, to enable in-depth analyses. Indeed, a standardised mental model that allows for accurate diagnosis of aspects of knowledge concealment should take into account both national and organisational cultural influences. However, such a model has not been disseminated (Issac, Baral & Bendnal, 2020).

Published research into the impact of national and organisational cultures on knowledge concealment continues to be a timely and global research topic. With that said, a scholarly discourse can be initiated on the impact of national and organisational cultures on knowledge sharing, but not on knowledge concealment (Kharabshah & Malalla, 2021). Thus, mainly the factors that facilitate knowledge sharing – but not those that hinder it – have been studied and described in the literature. Although knowledge sharing is not the opposite of knowledge concealment, research findings in this area should help to better understand the importance and determinants of factors that influence knowledge concealment.

Organisational culture has a huge impact on employee behaviour, both inside and outside the organisation, therefore how culture influences the creation, sharing and use of knowledge becomes important (De Long & Fahey, 2000). Indeed, both national culture and regional subcultures significantly influence knowledge processes: (1) they shape assumptions about which knowledge is relevant; (2) they mediate the links between individual and organisational knowledge; (3) they create a position for social interaction, and (4) they shape the creation and acceptance of new knowledge. Both national and organisational culture influence values, norms, and mental models, which then reflect the behaviour and actions of employees in organisations. Employees' knowledge concealment is not a simple action but the result of deeply ingrained beliefs, ideas, assumptions and mental models about the organisation, the market, and the world itself. It is mental models that regulate how employees perceive their environment and evaluate situations in which they are asked to share their knowledge.

There is a plethora of descriptions of the impact of organisational culture on KM processes, but they are still inadequate. Large organizations in particular may have a wide internal division in terms of cultures and subcultures. Therefore, there is a need for a model that is capable of mapping organizational structures and adapting them to the needs of enterprises in terms of the phenomenon of knowledge concealment (Matecka, 2022; Kharabshah, Ensour & Bogolyubov, 2017; Cameron & Quinn, 2006).

Hence, the purpose of this paper is to investigate the causes of selective knowledge concealment, as well as the impact of organisational

culture and the determinants of knowledge concealment or sharing by employees in the selected organisation.

RESEARCH METHODS

In order to achieve the stated goal, a qualitative study was conducted. In constructing the methodology of the study, intensive interviews were used with managers and employees from four different organizations of different sizes: 5 participants from a large company (A), 10 participants from medium companies (B and C) and 5 participants from a small company (D). The selected companies had to have existed and operated successfully for the last 3 years in Bahrain. Knowledge concealment affects employees at all levels of the organization, hence participants were selected from all organizational levels. The samples were homogeneous across all companies: five managers and employees from each company were studied. Due to the industrial nature of the companies involved, there were more males (15) than females (5). Purposive sampling was used, i.e., taking into account cultural and national differences in the organizations (Table 1).

Table 1. Participants' profiles

No.	MALE	Age	Nationality	Academic Rank	Company	Job level	Experience
1	male	46–56	Arab	Masters	A	Plant manager	15–20
2	male	35–45	German	PhD	A	Planning head	10–15
3	male	<57	Arab	Masters	A	Business development	15–20
4	male	<57	Arab	Masters	A	Executive	15–20
5	male	35–45	German	PhD	A	Admin	5–10
6	male	35–45	Bahraini	PhD	B	Employee	5–10
7	male	35–45	British	Masters	B	Executive	15–20
8	male	24–34	German	BSc.	B	Plant manager	15–20
9	male	35–45	Bahraini	BSc.	B	Department head	15–20
10	male	46–56	Bahraini	BSc.	B	Employee	10–15

11	male	46–56	Arab	BSc.	C	Top management	15–20
12	female	35–45	Bahraini	BSc.	C	Salesperson	5–10
13	female	24–34	Bahraini	BSc.	C	Admin.	5–10
14	male	46–56	Arab	Masters	C	IT	10–15
15	male	46–56	Bahraini	PhD	C	Department head	10–15
16	male	35–45	Bahraini	BSc.	D	Head sales	15–20
17	male	46–56	Bahraini	BSc.	D	Salesperson	15–20
18	Female	46–56	Arab	BSc.	D	Admin.	5–10
19	female	24–34	Arab	BSc.	B	admin	5–10
20	female	35–45	Bahraini	BSc.	D	Salesperson	5–10

Source: own research.

Thematic content analysis was utilised to analyse the data from the interviews, looking for recurring or common themes. The idea was to look not only for repetitions but also for meaning in the texts, themes and ideas. Six steps that exist in the literature for conducting thematic analysis were used: (1) familiarization, (2) coding, (3) generating themes, (4) reviewing themes, (5) defining and naming themes, and (6) writing. As the number of interviews and the data set were small, the thematic content analysis was conducted by the researcher without the use of any software. (Appendix 1 – Interview protocol and questions.)

Theoretical background:

How mental models affect knowledge concealment

Mental models take into account the multifaceted nature of the phenomena under study: (1) what employees perceive, (2) what they focus on, and (3) what they remember from their experiences. This means that if employees think their colleagues are untrustworthy, this will reinforce the mental model that they need to be vigilant and attentive to colleagues' betrayal, and this in turn may create a feeling that their positive knowledge sharing actions will not be reciprocated by colleagues. Employees will subliminally fill in information gaps based on initial or prior assumptions that are consistent with their

previous mental models. They may even reinterpret information about a colleague or organization that seems inconsistent with the category to which they have assigned a person or object so that the information fits the category of the chosen behavioural model (Baldwin, 1992). Beliefs held by employees are important as they enable thinking and action, but they also constrain it. Employees perform better when their mental models are correctly aligned with the task at hand (Todd & Gigerenzer, 2000; Griffin, Dunning & Ross, 1990). However, mental models can be out of sync with the real world, can significantly reduce the amount of information used by decision makers, and can cause management to be ineffective because incorrect assumptions are made. When employees believe that their colleagues will not respond positively or share their knowledge, they may assume that this is the prevailing status quo in the organization and that they cannot change it, therefore they tend to hide their knowledge. Such a belief may limit their ability to see the opportunities that may exist by sharing their knowledge with colleagues (MałECKA, 2018).

According to Barny, organizational culture consists of “a complex set of values, beliefs, assumptions and symbols that define how a company conducts its business” (Barny, 1986). Researchers and practitioners have studied organizational culture from a variety of perspectives (Heritage, Pollock, & Roberts, 2014; Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011; Cameron & Quinn, 2006; Tseng, 2010; Schein, 1990). One of the most widely used topologies is the typology of competing values of organizational culture described by Cameron and Quinn (2006). It consists of clan, hierarchy, adhocracy and market culture, with each culture represented along one spectrum of stable and flexible approaches to work and another spectrum of internal and external organizational focus (Cameron & Quinn; 2006). The idea is not that organizations should adopt some ideal type of culture, but rather that they should carefully consider efforts to promote or inhibit certain behaviours in order to move in a certain direction. The described images of organizational culture can be useful, hence it would seem that the adopted model has been defined adequately. However, business practice has shown that this is still not sufficient. This is because the models described in the article have a positive view of organizations and therefore does not reflect what really happens inside them. In addition, a large organization may have a wide range of cultures

and subcultures that it has not taken into account. Therefore, there is a need for a better model that can map organizations from the perspective of hiding knowledge in global areas, taking into account processes of continuous innovation (Kharabsheh & Malalla, 2021).

It is important to understand the need for any cultural change process or process of evolving an organization's culture. This is because the change begins with a deep understanding of the current culture, how knowledge moves through the organization, and how it is concealed. Then the needs should be defined. Each organization should go through this process individually because although lists of needs can be mapped, the hierarchy of their relevance to a given work environment cannot. The next step is to communicate the change so that all members of the organization understand the basis for its implementation. Hence, it is important to develop possible directions for mapping.

Selective knowledge concealment

In the same way that a mental model of the world is created, on the same basis both companies and employees create their own mental models that reflect their understanding, perceptions and assumptions about the nature of the organisation, the competitive economic environment in which the company operates, and the people surrounding them in the workplace. Employees may view other colleagues as co-workers, friends, bosses or subordinates. They may feel sympathy, jealousy, rivalry and, in extreme cases, hatred. They may perceive co-workers as linked to them in an alliance to gain more resources, power or benefits. From the perspectives of the concealer and the knowledge seeker in a situation in which knowledge is being concealed, employees may or may not be of the same nationality.

The analysis of the data showed that employees do not hide their knowledge automatically but rather go into a selective hiding mode. Knowledge concealment is widespread in organizations, which is almost entirely natural given the increased competition among employees in particular work environments. Employees make subliminal judgments about the value of the knowledge sought and the value of the knowledge seeker (seeker or recipient); they then assess

the immediate situation and broader contextual and organizational factors. When asked to share knowledge, employees reflect on the relevance and value of the knowledge sought from them. If they judge that the value of the sought knowledge they are asked to share is low, there will be no hiding. An employee will perceive the sought-after knowledge as valuable if it gives them a competitive advantage over their co-workers, is unique, gives them a higher functional position in the company, or if it is so-called proprietary knowledge that is only available to senior employees.

Regardless of the level of the relationship, a knowledge-seeking employee may be a co-worker belonging to the same national culture and speaking the same language, dialect or accent, but on the other hand, it may be a co-worker who is not of the same nationality, does not come from the same region, or does not belong to the same culture.

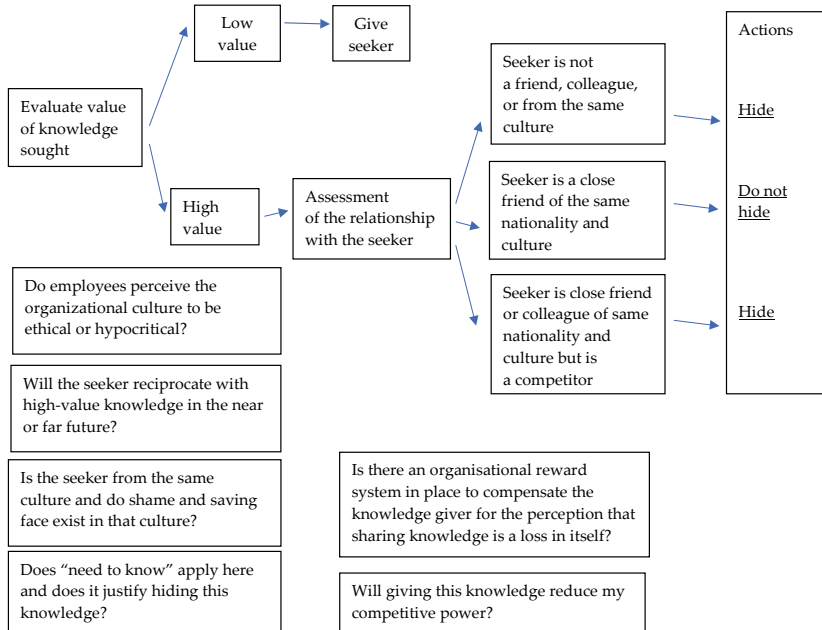
This means that if the seeker is a competitor, if there is jealousy between the seeker and the knowledge giver, if the seeker poses a direct threat to the knowledge owner, then hiding knowledge is the most likely behaviour. In fact, the results of the interviews showed that locals are more likely to hide knowledge deemed important from their own colleagues of the same nationality and are more willing to share the same knowledge with foreigners or strangers. For example, locals reported that they were willing to share valuable knowledge with British and American employees they did not know well or at all, but they were not willing to share it with other local colleagues. When asked why, they explained that they felt less threatened and that sharing knowledge would not cause them to lose power or have their positions undermined. One participant commented:

When I share it with foreign colleagues (British in this organization), they appreciate my knowledge sharing, but when I share knowledge with one of my own people, I regret having done so because later they will use the knowledge against me or put me at a disadvantage.

In addition, employees were less likely to withhold knowledge from colleagues with whom they worked in a joint project or had similar goals and aspirations. It was observed that co-workers working in a group to achieve a common goal and have shared experiences were less likely to hide their knowledge from group members, but they hid knowledge from members outside the group. Common goals

were stronger in this case than nationality and common language. One participant explained: “We are working together on a project, so I will not hide any knowledge from my colleagues, and I expect them to do the same, but I will be considerate of others, even if they are from my country (home group) (Figure 1).

Figure 1. Hider/giver knowledge evaluation process



Source: own elaboration.

Another issue raised by participants was the existing reward system. In many cases, when there was a prize to be won, knowledge hiding disappeared or was greatly reduced, especially if the rewards for sharing knowledge outweighed the losses or costs of hiding it. One participant commented: “...knowledge hiding can sometimes be costly because it deprives me and my colleague of rewards offered by the company. In that case, we cooperate in a win-win situation”. This applies to both individuals and groups, like in the case of sales teams, where group members can help each other against other groups inside and outside the company, thus reducing knowledge hiding behaviour.

Participants mentioned the cost of sharing knowledge and that they therefore practiced knowledge concealment to reduce losses. In two of the five companies surveyed, participants agreed that knowledge comes at a cost and that the cost of sharing it should be offset by rewards or benefits so that knowledge hiding is reduced or eliminated. This was confirmed by the other two companies, which managed the knowledge cost issue by providing abundant rewards for knowledge sharing and creating effective work groups and a knowledge sharing culture in which employees are aware of the benefits and value of knowledge sharing and the dangers of knowledge hiding.

Reasons for knowledge hiding

According to survey participants, employees may have many reasons for hiding their knowledge. In accordance with the methodology presented, a table of barriers directly affecting knowledge concealment was constructed (Table 2).

Table 2. Reasons why employees hide knowledge

No.	Reasons
1	Competition
2	Jealousy
3	Benign jealousy
4	Fear of loss
5	Burn out / Organizational disidentification / Lack of motivation
6	Lack of transparency/ambiguity
6	Ambiguous performance-evaluation criteria
7	Lack of procedural and distributional Justice
8	Lack of professionalism
9	Lack of qualified people
10	Organizational structure
11	Negative communication patterns
12	Terms of employment
13	Lack of effective team culture
14	Incompetent leadership

Source: own elaboration.

The most commonly cited reason is (1) competition. Employees will withhold their knowledge if they believe it can help a co-worker get better opportunities, resources or more power. This is especially true if both the knowledge seeker and the knowledge giver work in the same department or compete for similar benefits. The second reason was jealousy. Participants distinguished between (2) jealousy and (3) mild jealousy. The difference between the two is based on the employee's intentions: the former is based on bad intentions and a desire for a co-worker to lose their advantage, while the latter (benign jealousy) is a form of competition in which the employee may want to gain someone's knowledge but does not necessarily have bad intentions towards him or her, i.e., they do not want that person to lose their advantage or knowledge, and thus their job.

Fear of loss was cited as another barrier (4): "as long as you have the knowledge the company needs and your managers rely on you to get things done, you are safe. If you give away all your knowledge, you become obsolete and lose power" (respondent's statement).

The fourth element highlighted was (5) job burnout. When employees are stressed, exhausted, overloaded with work or unhappy, they feel indifferent to the organization and its future, goals and success, which can result in hiding knowledge. Participants agreed that an employee who feels burned out will not feel sympathy for his colleagues or the organization, thus reinforcing the second reason already described for hiding knowledge.

Another reason turned out to be (6) misunderstanding of received orders/decisions. When the reasons for actions taken are not clear and decisions are based not on analysis of factual information but on the subjective opinions and character of a manager, employees tend to hide their knowledge. Ambiguity can also be a problem in performance evaluation. Participants explained that sometimes a company does not have clear and precise criteria for evaluating performance, or it may be using a different, unofficial set of criteria that causes employees to hide their knowledge. Some explained that "this is a control mechanism that allows the company to promote those who are in line with the company's stated and hidden goals" (respondent's statement).

Participants in the study also mentioned (7) lack of fairness as a reason for employees hiding knowledge. As a result, due to the

lack of clarity in the criteria for evaluating performance, the wrong people are rewarded, while good employees are sidelined or even punished. As a result, there is a lack or deficiency of both procedural and distributive justice in the organization. "We don't know how our performance is evaluated. The criteria that are used publicly are not true even if they are used because there is always a way to distort the system to reward those who follow the unwritten rules – if you know what I mean. There is no justice, and I won't share my knowledge" (respondent's statement).

According to participants (8), lack of professionalism is another reason for hiding knowledge. Professionalism means honesty and the assumption that the knowledge given will not be used by the seeker against the giver. Professionals will also reciprocate and give back in return for the help they receive to build trust. When the knowledge sought is used against the person who shared it, employees tend to hide their knowledge.

Also mentioned was (9) the lack of qualified people. A workplace with many skilled workers helps reduce knowledge hiding behaviour. Skilled workers strive to expand their own and others' knowledge. When employees perceive the workplace as lacking professionals, they mentally close down and tend to hide their knowledge.

Also mentioned was (10) organizational structure. According to employees, "when management does not rely on existing structures to obtain information about performance, people and the organization, but relies on subjective and informal channels to obtain information, it thereby forces employees to hide their knowledge" (respondent's statement).

It was also pointed out that (11) negative communication between co-workers and supervisors can result in a toxic work environment, thus creating negative attitudes and feelings of hatred toward others. These feelings can escalate into conflict. This, in turn, is one of the main reasons for hiding knowledge in the workplace. "Communication in the company is very negative. Managers do it on purpose, which creates a toxic workplace. The workplace is full of gossip and conflict, which makes employees hide their knowledge" (respondent's statement).

Participants also mentioned (12) the type or duration of employment. There were two types of employment in the studied companies:

indigenous workers employed full-time, and foreign workers who are forced to renew their contracts every year or two. When workers feel low job security, they tend to hide their knowledge, while workers who feel high security are less likely to hide their knowledge from other workers. Similarly, those who had been on leave or were working temporarily (usually one to five years) were less likely to hide their knowledge from co-workers.

Participants also mentioned (13) the lack of an effective team culture. Teams increase interaction, trust and interdependence, thus reducing knowledge hiding behaviour. One participant explained: "We all work as individuals and therefore the true spirit of cooperation and assistance is limited. It's human nature. I worked in teams in my previous organization and there is an incentive to share and care".

The last barrier identified in the survey is (14) incompetent leadership. Almost all participants emphasized the role played by top management and its leadership. Employees follow their leaders. One participant said: "Whatever is important, top management will emphasize it more with their actions than with words". Of course, employees watch and follow. When leadership is lacking, little is achieved, selfishness prevails, and thus knowledge is hidden.

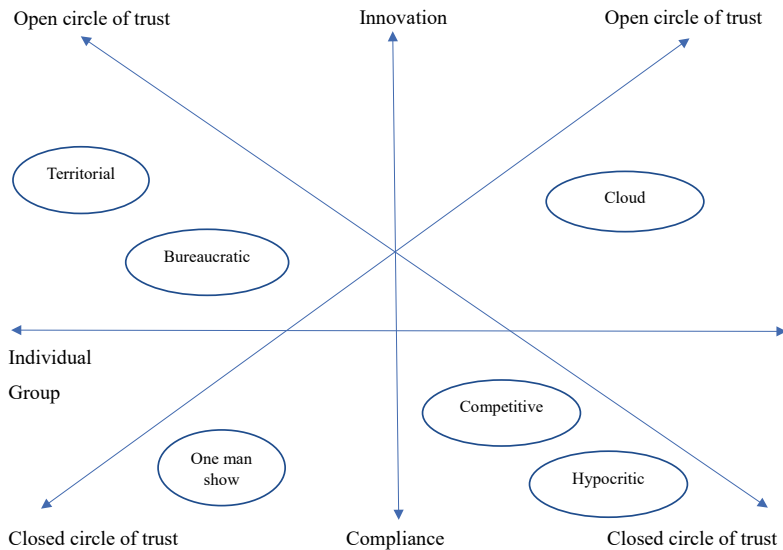
Mapping of organizational cultures in light of knowledge hiding

In the following Figure (2), organizations do not choose an ideal culture, nor do they use a model to inhibit or encourage certain behaviours. Instead, the company culture is a manifestation of what actually happens in reality through contingency measures. Emergency action – without a specific procedure and devoid of thoughtful management – is a departure from the ideal picture of organisations and organisational cultures presented in the relevant literature. The reality of organizations is different. So, how does this depiction help? We think it is important for any cultural change process or evolving culture process. Change starts with a deep understanding of the current culture, how knowledge moves through the organization, and how knowledge hiding happens. The next step should be to establish

the way the change will be implemented, as some of the surveyed organisations show internal behaviors which require countermeasures.

A detailed analysis of data regarding the impact of organisational culture on knowledge concealment revealed certain patterns of behaviour and issues. Analysis of this data can be used to both understand and represent the existing organisational cultures prevalent in the surveyed companies, which can help to better understand the occurrence of knowledge concealment. For example, participants referred to open and closed circles of trust, a focus on innovation versus compliance, and the importance of the individual versus the group. For example, participants from company B, where sales teams are dominant, strongly emphasized closed circles of trust where group members were willing to share knowledge with their team members but not with other teams or outsiders. In contrast, in small company D, where innovation was most dominant, participants reported open circles of trust where everyone trusted each other, and the focus was on the success of the whole company through truthful sharing of knowledge. As such, 4 organisational cultures emerge, as represented in the 4 quadrants (Figure 2).

Figure 2. Mapping of organizational cultures



Source: own elaboration.

In the first quadrant, the focus is on innovation and openness, hence the representative group is called the Cloud. The second quadrant reflects the Closed Circles of Trust and Innovation group, which comprises territorial and essentially bureaucratic companies. The third quadrant emphasises Compliance, Closed Circles of Trust and a group called 'One Man Show'. The last quadrant focuses on Compliance, Closed Circles of Trust and a group that the study calls Competitive and Bureaucratic. However, the model of companies presented contains some gaps due to the reliability of the respondents in the survey as to the comprehensiveness of the answers given. This is because enterprises may exhibit many common characteristics while at the same time there is a group of contradictory characteristics.

CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

The increase in the importance of information systems and the ability to collect and process collected data has led to a situation in which economic efficiency reaches out for support offered by management methods. The tacit knowledge that employees possess as a result of their experiences, training or talents has proven to be problematic in management. This has given rise to the creation of a set of processes that enable the creation, dissemination and use of knowledge to achieve organizational goals, i.e., knowledge management (KM).

The purpose of this paper is to examine how national and organizational cultures affect knowledge hiding in companies and to identify the determinants that affect employees' hiding or sharing of their knowledge. In pursuit of this goal, we have examined how employees make the decision to hide or not hide their knowledge. The general conclusions are as follows:

1. employees do not automatically hide their knowledge but do it selectively, which means they subliminally assess the value of the knowledge sought, the value of the knowledge seeker (seeker or recipient), the immediate situation and the broader contextual and organizational factors;
2. when asked for knowledge, employees reflect on its meaning and value; the knowledge sought may be considered valuable if it gives an employee a competitive advantage over colleagues,

is unique and thus providing the employee with a position of power, or even – if the knowledge is conditioned by a position held and a place occupied in the company hierarchy – there is a need to apply the principle of prioritizing access to knowledge and creating a ‘need to know’ system;

3. the selection of a model to implement changes that reduce knowledge concealment should be done individually by each organization – the organization’s needs may be mapped by different companies but the hierarchy of their importance for a given working environment is not the same;
4. when employees feel job insecurity, they tend to hide knowledge, while employees who feel job security are less likely to hide their knowledge from other employees.

The specific conclusions were classified through a qualitative study in selected companies of various sizes (large – A, medium – B and C, small – D). Classified in this way, the 14 most significant barriers that encourage the hiding of knowledge were identified, Most of them are based on (10) feeling internal competitive pressure, (2 and 3) jealousy, (4) fear, (5) social inequality and (6) cultural and national differences reflected by discriminatory working conditions.

It should be noted, however, that work experience and shared goals with other colleagues were more important than cultural background alone in determining employees’ tendency to hide or share knowledge. Another interesting observation is an inversion phenomenon: employees were more willing to share knowledge with a foreign person than with a colleague of the same nationality and cultural background, while foreign employees showed no such difference. This value is of applied relevance, as it has been shown that culturally diverse organisations should take into account both national culture and factors related to the internal heterogeneity of the people employed when introducing knowledge sharing facilities. Businesses should encourage mixed work groups among their employees, and the leaders of these groups should encourage the sharing of tacit knowledge among employees.

One more thing will help to achieve such a goal: creating a shared vision among employees and embedding in the company a mission to foster internal attitudes aimed at reducing the desire to hide knowledge. Shared goals increase commitment among employees, and the

drive to succeed fosters an atmosphere of trust. By increasing social capital along this path, the degree of hiding of valuable knowledge will be simultaneously reduced, and the extent of knowledge sharing will be increased.

Finally, establishing an effective and efficient reward system can significantly reduce knowledge hiding by employees. The study was conducted in an international environment, thus it has significant value for business practice. This means that the described conclusions can be implemented in companies around the world with diverse structures in terms of gender and company size.

Limitations of the study

The study has several limitations. There is a need to examine the effect of national culture on knowledge hiding and how people from different cultures share or hide their knowledge. The study did not examine the effect of cultural dimensions on organisational culture, such as Hofstede's cultural dimension and how that may affect knowledge hiding. The mapping of organisational culture was based on the analysis of 4 companies, therefore it may not be all-inclusive and comprehensive. There is a need to include a larger number of organizations to ensure diversity in order to account for all possible factors.

REFERENCES

- Baldwin, M. (1992). Relational schemas and the processing of social information. *Psychological Bulletin*, 112(3), 461–484. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.3.461>
- Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656–665. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>
- Cameron, K., Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Connelly, C.E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. (2012). Knowledge hiding in organization. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88.

- Demigha, S., & Kharabsheh, R. (2019). The influence of national culture on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management Application and Practice*, 1(1), 43–50.
- De Long, D., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113–127. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2000.3979820>
- Frank, R. (1997). The frame of reference as a public good. *The Economic Journal*, 107(445), 1832–1847. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.1997.tb00086.x>
- Gawrycka, M., Kujawska, J., & Tomczak, M.T. (2020). Competencies of graduates as future labour market participants – preliminary study. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 1095–1107. <http://dx.doi.org/10.1080/1331677X.2019.1631200>
- Gawrycka, M., Kujawska, J., & Tomczak, M.T. (2021). Self-assessment of competencies of students and graduates participating in didactic projects – Case study. *International Review of Economics Education*, 36, 100204. <http://dx.doi.org/10.1016/j.iree.2020.100204>
- Griffin, D.W., Dunning, D., & Ross, L. (1990). The role of construal processes in overconfident predictions about the self and others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1128–1139. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1128>
- Hartnell, C., Ou, A., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <http://dx.doi.org/10.1037/a0021987>
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. *PLOS One*, 9(3), 1–10.
- Issac, A., Baral, R., & Bednall, T. (2020). Don't play the odds, play the man: Estimating the driving potency of factors engendering knowledge hiding behaviour in stakeholders. *European Business Review*, 32(3), 531–551. <http://dx.doi.org/10.1108/EBR-06-2019-0130>
- Kharabsheh, R., & Malalla, F. (2021). The effect of organizational culture on knowledge sharing: A case study of Civil Service Bureau in Bahrain. *Journal of Knowledge management Application & Practice*, 3(3).
- Kharabsheh, R., Ensour, W., & Bogolyubov, P. (2017). Learning orientation, market orientation and organizational performance: The mediating effect of absorptive capacity, *Journal of Knowledge management Application & Practice*, 7(1), 114–127. <http://dx.doi.org/10.5296/ber.v7i1.10294>
- Małecką, J. (2018). Knowledge Management in SMEs – In Search of a Paradigm. In E. Bolisani, E. Di Maria, E. Scarso (Eds.). *Proceedings of the 19th European Conference of Knowledge Management* (pp. 485–493).

- Academic Conferences and Publishing International Limited Reading, UK.
- Małecka, J. (2019). Knowledge Management in SMEs. *Journal of Knowledge Management Application and Practice*, 1(3), 47–57. <http://www.naturalspublishing.com/ContIss.asp?IssID=1680>
- Małecka, J. (2022). Knowledge Management versus Implementation of Sustainable Development during Covid-19. *European Research Studies Journal*, 25(3), 314–336. <http://doi.org/10.18576/jkmap/010101>
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Todd, P., & Gigerenzer, G. (2000). Précis of simple heuristics that make us smart. *Behavioral and brain sciences*, 23(5), 727–741. <https://doi.org/10.1017/S0140525X00003447>
- Tseng, S. (2010). *The effects of hierarchical culture on knowledge management processes*. *Management Research Review*, 33(8), 827–839. <http://dx.doi.org/10.1108/01409171011065635>
- Yeik, K., Sandhu, M., Tjiptono, F., & Watabe, M. (2022). Understanding employees' knowledge hiding behavior: The moderating role of market culture. *Behaviour and Information Technology*, 41, 694–711. <http://dx.doi.org/10.1080/0144929X.2020.1831073>

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>



Horyzonty Polityki
2023, Vol. 14, N° 49



JUSTYNA FIJAŁKOWSKA

<http://orcid.org/0000-0002-4236-1491>
University of Social Sciences, Lodz
University of Turin
jfijalkowska@san.edu.pl

DOMINIKA HADRO

<http://orcid.org/0000-0001-7904-7685>
Wroclaw University of Economics and Business
University of Turin
Dominika.Hadro@ue.wroc.pl

BARBARA MRÓZ-GORGÓŃ

<http://orcid.org/0000-0001-9116-485X>
Wroclaw University of Economics and Business
barbara.mroz-gorgon@ue.wroc.pl

JOANNA KRYWALSKI SANTIAGO

<http://orcid.org/0000-0003-1111-5201>
Lisbon School of Economics and Business
joannas@iseg.ulisboa.pt

DOI: 10.35765/HP.2513

Communication about rebranding: the case of Polish listed companies¹

Abstract

RESEARCH OBJECTIVE: Rebranding is a crucial driver of modern marketing strategies that can only be successful if appropriately communicated to society. This research aims to explain which rebranding-related information companies disclose in their communication on this process using various information dissemination channels.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: To examine the content of 200 disclosures about rebranding, we used topic modelling, which identifies latent patterns of word co-occurrence using computer algorithms and the distribution

1 Funding this work was supported by the National Science Centre in Poland under Grant number: 2020/04/X/HS4/00031. (Polish version: Praca powstała w wyniku realizacji projektu badawczego o nr 2020/04/X/HS4/00031 finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki).

Suggested citation: Fijałkowska, J., Hadro, D., Mróz-Gorgoń, B., & Krywalski Santiago, J. (2023). Communication about rebranding: the case of Polish listed companies. *Horizons of Politics*, 14(49), 93–113. DOI: 10.35765/HP.2513.

of words in the analyzed corpus (set of documents). We applied an unsupervised Bayesian machine-learning approach for topic modelling called latent Dirichlet allocation (LDA), a cutting-edge method that is still not widely used by scholars.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: Rebranding pays out over the lifetime of a company, but society has to be appropriately informed of this decision. The information should be comprehensive, disclosed through multiple channels, and addressed to all stakeholders. However, the question is whether this theoretical knowledge finds its application in companies' practice. We researched each rebranding case of all Polish companies listed on the WSE since 1991 and analyzed how they communicated their rebranding through diverse types information disclosure.

RESEARCH RESULTS: Polish companies are very selective, both in the content of information disclosed and the communication channels they use. They tend to avoid explaining the reasons for rebranding that are vital for society. Information is mainly disclosed through company websites or press releases and primarily has an informal character. They ignore official stock exchange communication channels, even though rebranding information could greatly influence financial performance and value creation.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS AND RECOMMENDATIONS: Our findings implicate a need to increase listed companies' awareness concerning the importance of communicating marketing strategy and its potential benefits in the creation of investor relations.

KEYWORDS:

rebranding, communication, topic-modelling, LDA,
Warsaw Stock Exchange

INTRODUCTION

Communication is the foundation of today's knowledge society, and society must be informed about critical strategic changes in organizations. One of these changes is rebranding, which is a common practice as organizations in various industries constantly adapt to the rapid pace of changes in the macro and micro business environments (Merriees & Miller, 2008; Miller et al., 2014; Muzellec & Lambkin, 2006; Stuart & Muzellec, 2004). At the beginning of the twenty-first century, rebranding campaigns were being executed on a scale never seen before (Gotsi et al., 2008). Accordingly, rebranding has started to gain interest among academics, but they currently have only a relatively

small body of knowledge to draw upon (Joseph et al., 2021), especially in the field of external communication on rebranding.

Rebranding must consider all corporate communication forms (Balmer, 2001). Communication is the foundation of today's knowledge society, and society must be informed about rebranding. Rebranding is an expensive and challenging process in any company and requires extensive resources for its implementation, with no guarantees of successful outcomes (Shetty, 2011). Appropriate communication about rebranding that is informative about its reasons, context, authenticity, and business continuity is a prerequisite of rebranding success. Changes in marketing strategy, including rebranding, are also crucial for external stakeholders as they influence their decisions and investment behaviours. Moreover, corporate communication on rebranding should not be limited to publicity and advertising. A broad group of stakeholders, including investors, may find this information necessary for their rational financial decision-making. They expect systematic, transparent and accountable information disclosed via appropriate information channels that are formal, regulated, and thus credible.

Although there is a growing body of literature concerning rebranding, this topic still lacks academic research attention (Collange & Bonache, 2015). As shown by a literature review carried out by Mróz-Gorgoń and Haenlein (2021), the majority of empirical research indicates that studies on corporate rebranding have so far focused primarily on investigating image improvement (Stuart & Muzellec, 2004), its impact on brand architecture (Muzellec & Lambkin, 2008), protection of brand value (Muzellec & Lambkin, 2006) and name change strategies (Kaikati & Kaikati, 2003). As far as the importance of rebranding communication is concerned, the main focus is placed on internal communication. For example, Joseph et al. (2021) note that internal coordination and communication play a vital role in the success of rebranding efforts as they help monitor progress and make necessary adjustments to ensure a strategy's effectiveness. However, a lack of academic attention is evident in external rebranding communication, mainly in formal documents, reports, and ad hoc releases dedicated mainly to investors.

This research aims to understand what information companies disclose concerning rebranding during this process using various

information dissemination channels. In our research, we formulated the following research question:

RQ: What information do companies disclose about rebranding during this process using various information dissemination channels?

We developed our research based on a corporate communication paradigm representing a relatively new but crucially powerful lens through which management scholars, practitioners and advisers can analyze and respond to critical strategic concerns – including rebranding – encountered by organizations of every hue (Balmer & Gray, 2000). The sample used in this study consists of all the companies listed on the Warsaw Stock Exchange that have been through a rebranding. Our time frame starts in 1991, when WSE initiated operating, and it ends in 2020. Using textual analysis tools, we investigated 200 disclosures of 115 companies that conducted 139 rebrandings. This gives us a complete picture of all this rebranding communication in the form of written text from all companies listed in Poland that have been through a rebranding process since the reopening of the WSE. We checked the content of this information to understand the main topics the analyzed companies decided to disclose. To analyze the text, we used a unique, cutting-edge method: an unsupervised Bayesian machine-learning approach for topic modelling called latent Dirichlet allocation (LDA), which allows us to eliminate most of the shortcomings of other widely used methods based on hand-collected data and subjective reasoning.

In contrast to the existing research from other stock markets, our results show that Polish companies rarely use official stock exchange channels to disclose information about rebranding or company reports. The information is usually published through the company's website or informal press releases. Our findings suggest that there is a need to increase the awareness of listed companies regarding the importance of marketing strategy communication and its benefits in relations with stakeholders.

RESEARCH METHODS

Sample selection and data collection

The time frame of this research starts in 1991, when Warsaw Stock Exchange (WSE) re-initiated operating, and it ends in 2020. First, we developed a database with all listed companies on the WSE that went through rebranding. No rebranding occurred in the first nine years of the stock exchange operations. The first one occurred in the year 2000, since when 115 companies have decided to rebrand their organizations, conducting a total of 139 rebranding exercises (Table 1).

Table 1. Sample characteristics

Years	2000–2020
No. of Companies	115
No. of Rebranding	139
No. of Disclosure	200
Mean no. of Disclosures per Rebranding	1.43
Max no. of Disclosures per Rebranding	4
Mean no. of Rebrandings per Company	1.21
Max no. of Rebrandings per Company	4

Source: own elaboration.

In our database, for each company we manually collected information about rebrandings, including their precise date of implementation. As the second step, we searched for all types of disclosures that contained information about each rebranding that were published around the date of each rebranding. We analyzed numerous companies' dissemination channels: WSE's official report communication channel (GPW.pl), companies' websites, portals for investors (StockWatch.pl, Stooq.pl) and business portals (Bankier.pl, PB.pl). In total, we collected 200 disclosures, which gives an average of 1.43 per rebranding and a maximum of 8 announcements for one rebranding process (Table 1).

Having all disclosures collected, we created a corpora (set of documents) ready for machine reading: we manually edited (transformed pdf files into text files) the documents and removed headers, photos,

graphics, icons, graphs and other graphic elements, leaving only the plain text to work with; finally, we corrected all errors, such as misspellings or connected words which appeared while transforming files from pdf to text format.

Methodology

To answer our RQ, which is to understand what companies disclose while implementing rebranding, we used a topic-modelling approach. Topic models are computer algorithms that identify latent patterns of word co-occurrence using the distribution of words in the analyzed corpora (Jacobi et al., 2016). In 2003, Blei et al., (2003) introduced a new tool, an unsupervised Bayesian machine-learning approach for topic modelling called latent Dirichlet allocation (LDA). In summary, LDA uses the co-occurrence probability of words in a document to identify a set of topics (hidden variables) and their associations with the words (observable variable) (Dyer et al., 2017). Each topic is internally coherent, as words assigned to a given topic often co-occur in the topic and/or do not often appear outside a given topic (Jacobi et al., 2016).

LDA is still recognised as a cutting-edge method (Jacobi et al., 2016) that has recently become more frequently used in companies' financial and non-financial reporting studies (Hadro et al., 2022; Fijałkowska & Hadro, 2022; Brown et al., 2020). We used multilingual topic modelling (MTM), a tool developed by CLARIN-PL (Walkowiak & Malak, 2018), a Polish research consortium and a section of the pan-European Common Language Resources and Technology Infrastructure (CLARIN) (<http://clarin-pl.eu/en/what-is-clarin>). The LDA analysis outputs from MTM are a list of the 30 most frequent keywords with their frequency for each selected topic and the probability of each topic's relevance for each document (as LDA is a probabilistic measure).

To understand the distribution of topics within our corpora, we calculated the concentration of each topic across the corpora. First, we added each topic's relevance for all documents receiving a topic's alpha. Next, by dividing a topic's alpha by the number of documents for each topic, we calculated its ratio in the corpora (Jaworska & Nanda,

2018). We used the ten most frequent keywords to label a topic with the main message (Fijałkowska & Hadro, 2022; Hadro et al., 2022; Goloshchapova et al., 2019). Finally, we merged topics with the same main message to give a clear picture of what companies talk about when they disclose information about rebranding.

Brand and rebranding

A brand represents one of the most critical assets to a company (Peterson et al., 2015). Companies spend large amounts of money to create and maintain brands, and the literature has shown that brands become valuable long-term assets (Kalaitzandonakes et al., 2023). For consumers, brands can serve as quality indicators: they reduce risk in purchasing and speed up frequent decision-making, all of which can increase willingness to pay (Matzler et al., 2008). Brand and its equity also determine the financial bottom line. Brand equity has been defined by Kotler et al. (2012) as a reflection of how customers think, feel and act in response to the prices, market share and profitability that the brand commands. In today's competitive market, brand building is vital. Solid brands can create growth, command market share, create barriers of entry for competitors, and create consumer loyalty. Moreover, a strong brand enhances positive evaluations of a product's or brand's personality (Nana et al., 2019).

However, there may be several situations in which a company should consider rebranding. When the brand life-cycle declines and brand attributes that were once important in purchasing decisions become inappropriate, this implies the need to rebrand. Rebranding can be defined as "the creation of a new name, term, symbol, design or a combination of them for an established brand to develop a differentiated (new) position in the mind of stakeholders and competitors" (Muzellec & Lambkin, 2006, p. 805). Rebranding is also understood as a brand's refreshment, repositioning, and renewal (Merrilees & Miller, 2008). A brand may need a fresh start; however, trying to revitalize an old brand that has lost its shine is sometimes like polishing the proverbial turd (Nana et al., 2019).

Scholars have indicated several other reasons an organization may choose to rebrand, such as the under-performance of a brand or its

products (Kapferer, 1997), negative brand image (Gotsi & Andriopoulos, 2007), or a change in organizational structure, e.g., mergers and acquisitions (Muzellec & Lambkin, 2006). Re-branding may be prompted by a crisis or scandal.

Through rebranding, organizations may enhance brand relevance and improve operational efficiency (Melewar et al., 2012). Firms have used corporate rebranding to differentiate themselves and promote their corporate image. Corporate rebranding decisions aim to add value to the firm by sending a positive signal to stakeholders (Zhao et al., 2018). Organizations also undergo rebranding to upgrade their communication with internal and external stakeholders in order to stay relevant in the marketplace (Ahmad et al., 2022).

Rebranding in any form is a significant decision for a company. It is an essential method for enterprises when facing internal strategic or external environmental changes, and the rebranding process requires enterprises to make long-term goals and plans. Rebranding can affect the equity of a corporate brand and the perceptions of an organization's stakeholders (Merrilees & Miller, 2008; Stuart & Muzellec, 2004). It may enhance market recognition and position and increase the rebranded company's stock market value (Horsky & Swyngedouw, 1987). However, the change must be noticed and appreciated. Research has shown that sometimes people cannot perceive specific critical changes. This phenomenon is called change blindness (Simons and Levin, 1997). Moreover, change may also be a source of adverse reactions and destructive emotions. Consumers have pre-existing attitudes towards a given brand that must be considered within any rebranding program. Rebranding may create confusion in the perception of the business; it may disturb the alignment between a corporate brand's vision, culture and image, all of which are necessary for its success (Hatch & Schultz, 2003). It may also create anxiety, especially among those with the highest levels of brand commitment (Peterson et al., 2015). As a result, enterprises cannot get adequate returns despite huge investment, resulting in inefficient brand performance. Besides confusion, rebranding is likely to prompt consumer resistance (Keller, 1991), whether in the form of quiet and deliberate product avoidance or active claims, complaints and petitions. A change in brand image is costly and time-consuming, and with the global increase in the frequency of corporate rebranding

activities, the failure rate also goes up (Stuart & Muzellec, 2004). As Hakala et al. (2011) highlighted, the challenge for businesses today is balancing the need to refresh the image of a company/product (such as through rebranding) without diminishing the perceived heritage of the brand. Concluding, rebranding is always a big revolution in any company, and despite the long-term opportunities that rebranding may offer, the risk involved is always high in the short term (Collange & Bonache, 2015). Consequently, rebranding – its reasons, motivations and consequences – should be appropriately communicated.

Communication on rebranding

Rebranding products and services is demanding, challenging, dangerous and risky for organizations (Ahmad et al., 2022). It often requires considerable investment without any guarantee of a successful outcome (Shetty, 2011). However, rebranding also represents the most impressive aspect of brand management that will change the face of the organization for good (Kapferer, 2005). Companies' stakeholders, including customers, shareholders and investors, must understand why it happens and what they can expect afterwards. Rebranding is a big challenge and an opportunity to build a more solid position in the market with a new robust company image. However, an integrated approach must be implemented using several communication tools for the existent and new target audiences to make rebranding effective. Rebranding efforts are boosted when companies provide meaningful communication during the change (Peterson et al., 2015). Externally, the success of the corporate rebranding process is determined by the achievement of "buy-in" among the various stakeholders (Miller et al., 2014).

The values and image of the new brand need to be communicated to all stakeholders through an integrated communication campaign (Daly & Moloney, 2004). Kapferer (1995) underlines that a (re)brand is a form of speech. It only exists through communication. Communication creates familiarity. Familiarity reflects people's knowledge about a brand (Grobert et al., 2016). People more familiar with a brand seem to engage in more confirmation-based information processing than non-familiar people (Keller, 1991). In fact, people take less time to

process information about a brand and its changes when it is familiar (Dahlén & Lange, 2004) and, consequently, when the rebranding is comprehensively communicated.

A brand change presents the opportunity to project a company's distinctiveness through intensive use of the total corporate communication mix (Hatch & Schulz, 2001). Daley and Moloney (2004) indicate that the values and image of the new brand must be communicated to all stakeholders through an integrated communication campaign (Daly & Moloney, 2004). An appropriate communication mix plays a significant role in creating new brand awareness and fostering brand values (Muzellec & Lambkin, 2006). The research of Grobert et al. (2016) also indicates that careful preparation of customers should be planned before rebranding through, for example, communication campaigns to avoid any surprises, especially adverse ones. The addressees should be informed about the reasons for the rebranding, the new brand identity, and the context of the changes. The continuity of business should be emphasized. The meaning behind the new name and how it relates to the business should be underlined. All the stakeholders' concerns or questions about rebranding should also be handled.

Communication may create a more positive approach to rebranding; it can also support acceptance of the rebranding and reduce resistance towards any brand changes (Gotsi & Andriopoulos, 2007). Communication strategies should be developed to communicate directly and prepare people for the change (Muller et al., 2013). They should be addressed to all stakeholders. Failing communication may leave a firm's customers with unanswered questions, thus causing anxiety and negative affect, which will likely adversely affect their attitude toward the brand (Peterson et al., 2015). It may also negatively impact investors' decisions, reduce the brand's equity, influence the financial bottom lines, and consequently ruin the inherently positive effect of the rebranding.

Results of the scientific analysis

Table 2 shows that even though rebranding is a comprehensive process that multidimensionally influences companies' strategy and, consequently, their value (Zhao et al., 2018), WSE issuers communicate

about rebranding more often using non-regulatory announcements and non-mandatory dissemination channels. Regulatory announcements (ad hoc announcements and information in annual reports) constitute only 22% of all publications about rebranding. Only 29 disclosures out of 200 (15% of our sample) were published as ad hoc announcements, indicating that companies rarely perceive rebranding as important news. The stakeholders of our sample companies could read about rebranding in only 33 of the 200 annual reports studied, which suggests that top management was unwilling to give an official explanation regarding this process. In contrast, news about rebranding is often released on companies' websites (35% of disclosures) or through information in the press (32%).

Table 2. WSE Companies' Rebranding Disclosures distribution by dissemination channels

Information Source	Company's website	Ad hoc announcements	Annual Report	Interview with CEO	Information in press	Other
No. of Disclosures	70	29	33	1	63	4
% in the sample	35%	15%	17%	1%	32%	2%

Source: own elaboration

When analyzing the changes over time in rebranding disclosures through diverse channels of communication (Table 3), it can be seen that since 2010 there has been an increase in the importance of regulatory announcements. Before that year, there were only two ad hoc announcements about rebranding and two mentions in annual reports. Meanwhile, since 2010, WSE companies have increased their awareness about the importance of rebranding communication for financial stakeholders; this is expressed in the fact that they now publish substantially more information on rebranding via official communication channels.

Table 3. WSE Companies' Rebranding disclosures distribution by year and dissemination channels

Year	Company's website	Ad hoc announcements	Annual Report	Interview with CEO	Information in press	Other	All
2000	1				1		2
2001							0
2002	1						1
2003	2				1		3
2004	1				2		3
2005	1	1			3		5
2006	1		2		2		5
2007		1					1
2008	1				4		5
2009	1		1		2		4
2010	2	1			2	1	6
2011	5	2	2		4		13
2012	8	1	4		6	2	21
2013	7	4	1		5		17
2014	2	1	3		5		11
2015	8	8	2		3		21
2016	5	3	3		6		17
2017	9	1	7		6		23
2018	7	2	4	1	6		20
2019	6	4	3		5	1	19
2020	2					1	3

Source: own elaboration

Figures 1 and 2 visualize the LDA analysis to answer the RQ. Figure 1 represents an Intertopic Distance Map. The two-dimensional graphical presentation of the LDA analysis was achieved using multidimensional scaling – Principal Component Analysis (PCA). Green circles represent topics with given numbers, which are their identification numbers. The closer a topic is to another topic, the more words they have in common. The circle size demonstrates the marginal topic distribution, which means the topic's share in the entire corpus. The most salient terms are words (terms) with the highest

overall frequency in a corpus. First, all terms are ranked within topics according to their frequency (globally frequent terms) and exclusivity (occurrences are limited to only few topics). Second, they are weighted to decrease the rank of very frequent terms and increase the rank of very exclusive terms. Saliency is weighted by a term's overall frequency, which helps to highlight differences between topics (Sievert & Shirley, 2014).

Among the most frequent words that appear in the rebranding disclosures of WSE companies' are *name, change, logo, client, brand, product* and *market*. This suggests that when informing about their rebranding, companies focus their communication mainly on the name change, the visual aspects, and the influence on the product and the market.

Figure 1. LDA Topic Analysis Visualization with Multilingual Topic Modeling CLARIN-PL. 10 Topics in WSE Companies' Rebranding Disclosures and the Top 30 Most Salient Terms. Source: own elaboration with Multilingual Topic Modeling CLARIN-PL

The graph on the left represents an Intertopic Distance Map via multidimensional scaling and with marginal topic distribution. Numbers inside circles are the identification numbers (IDs) of topics generated by the MDM CLARIN-PL. The size of each circle corresponds to the proportion of each topic in the corpus. The graph on the right represents the overall frequency of the 30 most salient terms (words) in the corpus.

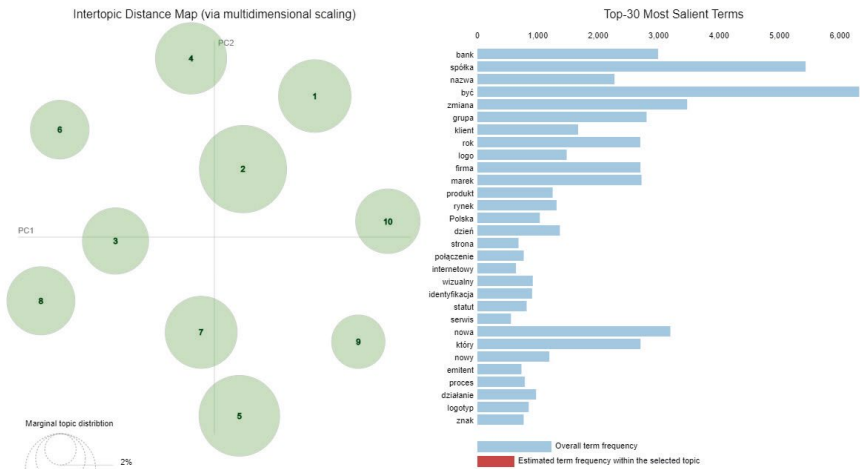


Figure 2. LDA Topic Analysis Visualization with Multilingual Topic Modeling CLARIN-PL. Estimated word (term) frequency in Topic 2 in WSE Companies' Rebranding Disclosures. Source: own elaboration with Multilingual Topic Modeling CLARIN-PL

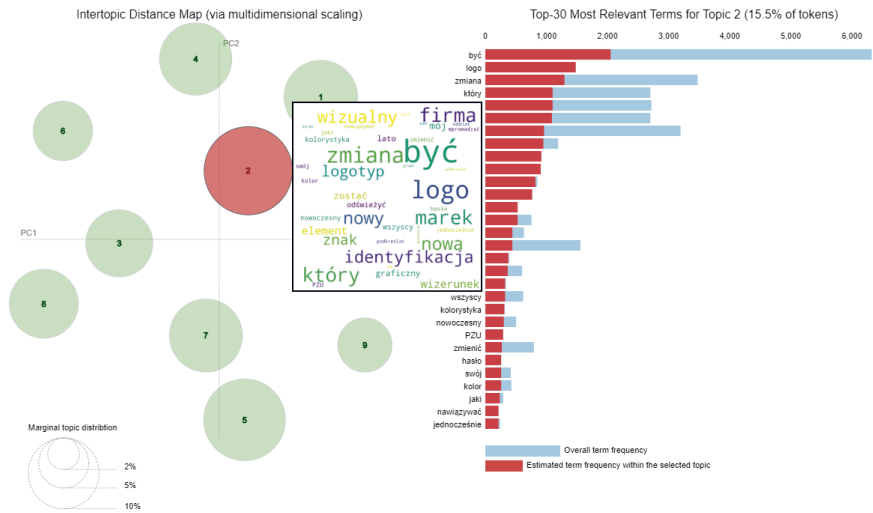


Figure 2 shows the visualization of topic 2, which represents the highest percentage of words in our corpora (15.5%). The terms that co-occurred most frequently in this topic are *logo*, *change*, *brand*, *identification*, and *visual*, thus indicating the approach used by these WSE companies and the importance of disclosing information about visual rebranding changes.

Among all ten latent topics in the rebranding disclosures of these WSE companies (Table 4), we identified five main messages (topic labels): strategy, visual identification, operational activities, communication and legal aspects. Having calculated the topic ratios, we can confirm that topic 2 has the highest share in our corpora (15.49% topic ratio; main message – visual identification), followed by topic 5 (15.49% topic ratio; main message – legal aspects) and topic 1 (10.70% topic ratio; main message – strategy). Topic 9 has the smallest share in our corpora (5.82% topic ratio; main message – operational activities).

Table 4. Topic list with the most frequent words, main message and topic ratio – results of LDA for WSE companies' rebranding disclosures

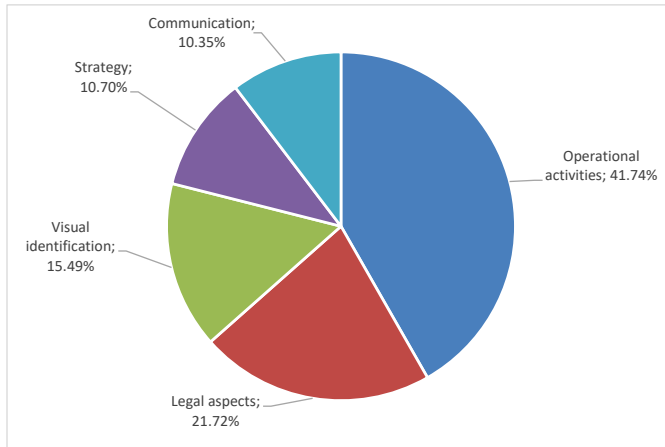
Topic No.	Most frequent words	Topic label – main message	Topic Ratio
1	strategy, development, market, process, change	Strategy	10.70%
2	logo, brand, identification, visual	Visual identification	15.49%
3	client, product, new brand	Operational activities	8.93%
4	communication, new campaign	Communication	10.35%
5	shareholders' meeting, company's statute	Legal aspects	13.25%
6	process, project, construction	Operational activities – construction sector	7.00%
7	company, name, activities, board of directors, activities	Operational activities	10.56%
8	target, market, sales, activity	Operational activities	9.43%
9	change, name, services, activities	Operational activities	5.82%
10	bank, M&A, share, agreement	Legal aspects of M&A – banking sector	8.47%

Source: own elaboration.

Following the literature (Fijałkowska and Hadro, 2022, Hadro et al., 2022, Bryl et al., 2022), we merged topics with the same main messages (topic label) to get a clear picture of the distribution of these WSE companies' messages while communicating about rebranding. The results are shown in Figure 3.

Our analysis (Figure 3) shows that the main subject of WSE companies' rebranding disclosures is operational activities (41.74% topics in our corpora). Companies also frequently talk about legal aspects (21.72% topics in our corpora) and visual identification (15.49% topics in our corpora). Strategy and communication regarding rebranding appear less often in regulatory and non-regulatory announcements. Companies tend to avoid explaining the reasons for rebranding and its influence on financial and non-financial performance and value creation. At the same time, these topics are of interest to various stakeholder groups.

Figure 3. Main messages distribution in WSE companies' rebranding disclosures.



Source: own elaboration.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

The results of this study show that rebranding communication that is published in diverse ways in the form of text may be considered unsatisfactory. Communication is mainly customer-oriented rather than investor-oriented. The communication channels used are mainly non-formal ones. This contradicts the idea that a brand should be understood and presented to stakeholders as one of an organization's most critical intangible resources that contributes to value creation. Rebranding is a strategic change that calls for appropriate communication. What we find in the practice of listed Polish companies leaves much to be desired. Investors should be kept informed of all critical activities, including such important ones as rebranding. The failure of companies in rebranding communication may be perceived as a severe problem that should be urgently addressed. Only then can it be assumed that companies deciding to rebrand will be able to do so successfully. Companies should remember that informal communication with the customer is important, but so is dialogue with the stakeholder and the capital market, which, according to legal requirements, must be informed of companies' strategic steps,

and existing formal channels of information disclosure should be used for this purpose. Failure to ensure that key information is also delivered to investors contradicts the principle of the true and fair presentation of the company and does not follow the requirement that any information that may influence investors' decisions should be disclosed. In addition, this information is expected to be complete, comprehensive, and transparent. Our research revealed that the analyzed companies focus selectively on specific subject areas. This is not the right approach to creating a consistent and complete message, which is a prerequisite for effective and successful rebranding.

In order to make rebranding effective and increase the chances of ensuring that investors appropriately support the process, listed Polish companies must introduce changes concerning both the content of information and the channels of communication used. These results are important for managers to prepare customers and investors for this change in order to avoid surprise, anxiety, and misunderstanding, as well as to create value – not value erosion – from the rebranding. This is fundamental in every business. Our findings implicate a strong recommendation for an increase in the awareness of listed companies concerning the importance of rebranding communication.

The limits of the study should receive consideration before generalizing any findings. The research is based on one country, but the approach applied and the methodology used can be easily adopted in other markets and diverse countries to help understand the content of the rebranding information disclosed. Future research could explore the drivers and consequences of selective communication about rebranding for companies and their stakeholders, thus enriching our knowledge about not only the rebranding process itself but also the listed companies' transparency and their disclosure decisions when strategic change occurs.

REFERENCES

- Ahmad, R., Okechukwu, W., & Shaari, H. (2022). The Effect of Rebranding on Brand Loyalty: Brand Reputation As Mediator. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(11), 3129–3144. <https://hrmars.com/index.php/IJARBSS/article/>

- view/14581/The-Effect-of-Rebranding-on-Brand-Loyalty-Brand-Reputation-As-Mediator.
- Balmer, J.M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248–291. <https://doi.org/10.1108/03090560110694763>
- Balmer, J.M.T., & Gray, E.R. (2000). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Training*, 32(7), 256–261. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=8141c47970e78015d7a406d495a34da4d3ebd47d>
- Blei, D.M., Ng, A.Y., & Jordan, M.I. (2003). Latent Dirichlet allocation. *Journal of Machine Learning Research*, 3, 993–1022. <https://www.jmlr.org/papers/volume3/blei03a/blei03a.pdf?ref=https://githubhelp.com>
- Brown, N.C., Crowley, R.M., & Elliott, W.B. (2020). What are you saying? Using topic to detect financial misreporting. *Journal of Accounting Research*, 58(1), 237–291. https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=2855&context=soa_research
- Bryl, Ł., Fijałkowska, J., & Hadro, D. (2022). Intellectual capital disclosure on Twitter – empirical evidence from the world’s largest companies. *Meditari Accountancy Research*, 30(4), 964–988. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2021-1211>
- Collange, V., & Bonache, A. (2015). Overcoming resistance to product rebranding. *Journal of Product and Brand Management*, 24(6), 621–632. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JPBM-10-2014-0730/full/html>
- Dahlén, M., & Lange, F. (2004). To challenge or not to challenge: Ad-brand incongruity and brand familiarity. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(3), 20–35. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10696679.2004.11658522>
- Daly, A., & Moloney, D. (2004). Managing corporate rebranding. *Irish Marketing Review*, 17(1), 30–36. <https://www.proquest.com/docview/204581543>
- EU (European Union). Regulation (EU) No 596/2014 of 16 April 2014 on market abuse, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32014R0596> (accessed on: 23.02.2023)
- Fijałkowska, J., & Hadro, D. (2022). Risk information in non-financial disclosure. *Risks*, 10(1), 11. <https://www.mdpi.com/2227-9091/10/1/11>
- Goloshchapova, I., Poon, S.H., Pritchard, M., & Reed, P. (2019). Corporate social responsibility reports: topic analysis and big data approach. *The European Journal of Finance*, 25(17), 1637–1654. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1351847X.2019.1572637?journalCode=rejf20>

- Gotsi, M., & Andriopoulos, C. (2007). Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process. *Corporate Communications*, 12(4), 341–355. <http://dx.doi.org/10.1108/13563280710832506>
- Gotsi, M., Andriopoulos, C., & Wilson, A. (2008). Corporate re-branding: Is cultural alignment the weakest link? *Management Decision*, 46(1), 46–57. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740810846734>
- Grobert, J., Cuny, C., & Fornerino, M. (2016). Surprise! We changed the logo. *Journal of Product and Brand Management*, 25(3), 239–246. <http://dx.doi.org/10.1108/JPBm-06-2015-0895>
- Hadro, D., Fijałkowska, J., Daszyńska-Żygadło, K., Zumente, I., & Mjakuškina, S. (2022). What do stakeholders in the construction industry look for in non-financial disclosure and what do they get? *Meditari Accountancy Research*, 30(3), 762–785. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-11-2020-1093>
- Hakala, U., Lähti, S., & Sandberg, B. (2011). Operationalising brand heritage and cultural heritage. *Journal of Product & Brand Management*, 20(6), 447–456. <https://doi.org/10.1108/10610421111166595>
- Hatch, M., & Schultz, M. (2003). *Bringing the corporation into corporate branding*. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041–1064. <https://doi.org/10.1108/03090560310477654>
- Horsky, D., & Swyngedouw, P. (1987). Does it pay to change your company's name? A stock marketing perspective. *Marketing Science*, 6(4), 320–335. <https://doi.org/10.1287/mksc.6.4.320>
- Jacobi, C., Van Atteveldt, W., & Welbers, K. (2016). Quantitative analysis of large amounts of journalistic texts using topic modelling. *Digital Journalism*, 4(1), 89–106. <https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1093271>
- Jaworska, S., & Nanda, A. (2018). Doing well by talking good: A topic modelling-assisted discourse study of corporate social responsibility. *Applied Linguistics*, 39(3), 373–399. <https://doi.org/10.1093/applin/amw014>
- Joseph, A., Gupta, S., Wang, Y., & Schoefer, K. (2021). Corporate rebranding: An internal perspective. *Journal of Business Research*, 130, 709–723. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.020>
- Kaikati, J.G., & Kaikati, A.M. (2003). A rose by any other name: Rebranding campaigns that work. *Journal of Business Strategy*, 24(6), 17–23. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02756660310509451/full/html?utm_campaign=Emerald_Strategy_PPV_November22_RoN
- Kalaitzandonakes, M., Ellison, B., & White, T. (2023). Consumer responses to rebranding to address racism', *PLOS One*, 18 (2 February), 1–15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0280873>

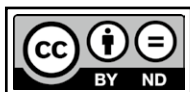
- Kapferer, J.N. (1995). Brand confusion: Empirical study of a legal concept. *Psychology And Marketing*, 12(6), 551–568. <https://doi.org/10.1002/mar.4220120607>
- Kapferer, J.N. (1997). *Strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.
- Kapferer J.N. (2005). *The new rules of brand management, The New Strategic Brand Management*. London and Sterling, VA: Kogan Page.
- Keller, K.L. (1991). Cue compatibility and framing in advertising. *Journal of Marketing Research*, 28(1), 42–57. <https://www.jstor.org/stable/3172725>
- Kotler, P., Keller, L.K., Ang, S.H., Leong, S.M., & Tan, C.T. (2012). *Marketing Management: An Asian Perspective*. Singapore: Pearson Education South Asia Pte Ltd.
- Matzler, K., Grabner-Kräuter, S., & Bidmon, S. (2008). Risk aversion and brand loyalty: The mediating role of brand trust and brand affect, *Journal of Product and Brand Management*, 17(3), 154–162. <http://dx.doi.org/10.1108/10610420810875070>
- Melewar, T.C., Gotsi, M., & Andriopoulos, C. (2012). Shaping the research agenda for corporate branding: avenues for future research. *European Journal of Marketing*, 46(5), 600–608. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561211235138>
- Merrilees, B., & Miller, D. (2008). Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing*, 42 (5/6), 537–552. <https://doi.org/10.1108/03090560810862499>
- Miller, D., Merrilees, B., & Yakimova, R. (2014). Corporate rebranding: An integrative review of major enablers and barriers to the rebranding process. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 265–289. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12020>
- Mróz-Gorgoń, B., & Haenlein, M. (2021). Corporate Rebranding and Its Meaning-Theory Perspective, *Management Issues*, 19(1). <http://dx.doi.org/10.7172/1644-9584.91.6>
- Muller, B., Kocher, B., & Crettaz, A. (2013). The effects of visual rejuvenation through brand logos. *Journal of Business Research*, 66(1), 82–88. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296311002621>
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803–824. <https://doi.org/10.1108/03090560610670007>
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2008). Corporate rebranding and the implication for brand architecture management: The case of Guinness (Diageo) Ireland. *Journal of Strategic Marketing*, 16(4), 283–299. <https://doi.org/10.1080/09652540802264124>

- Nana, S., Tobias-Mamina, R., Chilya, N., & Maziriri, E.T. (2019). The impact of corporate rebranding on brand equity and firm performance. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(4), 155–172. <http://dx.doi.org/10.24052/JBRMR/V13IS04/ART-08>
- Peterson, M., AlShebil, S., & Bishop, M. (2015). Cognitive and emotional processing of brand logo changes. *Journal of Product and Brand Management*, 24(7), 745–757. <http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-03-2015-0823>
- Shetty, A.S. (2011). The Rush for Corporate Rebranding in India: Rejuvenation with a Rationale or Irrational Exuberance? *Journal of Business Strategy*, 8(3), 54–62. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2100264
- Sievert, C., & Shirley, K. (2014, June). LDAvis: A method for visualizing and interpreting topics. *Proceedings of the workshop on interactive language learning, visualization, and interfaces*, 63–70. <https://aclanthology.org/W14-3110/>
- Simons, D.J., & Levin, D.T. (1997). Change blindness. *Trends in Cognitive Sciences*, 7(1), 261–267. [https://www.cell.com/trends/cognitive-sciences/fulltext/S1364-6613\(97\)01080-2](https://www.cell.com/trends/cognitive-sciences/fulltext/S1364-6613(97)01080-2)
- Stuart, H., & Muzellec, L. (2004). Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Journal of Brand Management*, 11(6), 472–482. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540193>
- Walkowiak, T., & Malak, P. (2018). Polish Texts Topic Classification Evaluation. *ICAART* (2), 515–522. <https://www.scitepress.org/papers/2018/66016/66016.pdf>
- Zhao, Y., Calantone, R.J., & Voorhees, C.M. (2018). Identity change vs. strategy change: the effects of rebranding announcements on stock returns. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46, 795–812. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-018-0579-4>

Internet sources:

- Clarin-PL, <https://ws.clarin-pl.eu/> (accessed on: 20th Apr. 2023)
- Bankier.pl, www.bankier.pl (accessed on: 13th Feb. 2023)
- GPW.pl, www.gpw.pl (accessed on: 1st Feb. 2023)
- PB.pl, www.pb.pl (accessed on: 1st Feb. 2023)
- StockWatch.pl, www.stockwatch.pl (accessed on: 23th Feb. 2023)
- Stooq.pl, www.stooq.pl (accessed on: 23th Feb. 2023)

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>



Horyzonty Polityki
2023, Vol. 14, N° 49



ANETA EJSMONT

<http://orcid.org/0000-0002-7320-2274>
Kazimierz Pulaski University of Radom
a.ejsmont@uthrad.pl

JAN-URBAN SANDAL

<http://orcid.org/0000-0001-8072-0822>
University of Technology Finstadjordet
jan-u.sandal@janusandal.no

DOI: 10.35765/HP.2528

Knowledge of the financial management practices of listed SMEs

Abstract

RESEARCH OBJECTIVE: Small and medium-sized businesses are constantly driving economic prosperity. The SME sector accounts for the overwhelming majority of enterprises, i.e., 99.8%, both in Poland and in the EU as a whole. The aim of the paper is to clarify the importance of the key role of knowledge management (KM) in the financial management of small and medium-sized listed companies, especially in terms of investment decisions.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: The research method used in this article will be the analysis of stock market data describing the not very satisfying financial conditions of small and medium-sized listed companies in times of broad economic crises, which mainly include the pandemic period and the military conflict in Ukraine. On the basis of selected financial data, an econometric model was created to help explain the mechanism of changes occurring in the financial conditions of the listed business entities.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: A literature review confirming the important role of knowledge management, including the Balanced Scorecard (BSC) methodology, in the assessment of the financial situation of joint-stock companies forms the basis of this research. The current state of the global economy is leading to a dangerous situation in which it is becoming increasingly difficult to maintain a secure financial cushion.

RESEARCH RESULTS: Estimation of an econometric model is expected to confirm the research hypothesis that KM plays a key role in the financial

Suggested citation: Ejsmont, A., & Sandal, J.-U. (2023). Knowledge of the financial management practices of listed SMEs. *Horizons of Politics*, 14(49), 115–131. DOI: 10.35765/HP.2528.

management of small and medium-sized listed companies, and especially in their investment decisions regarding the use of innovative methods such as BSC.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS, AND RECOMMENDATIONS:

The article explains the key role of KM in the financial management of small and medium-sized listed companies during crises. The results of the estimated model can serve the more effective management of SMEs listed on NewConnect and other alternative trading floors around the world.

KEYWORDS:

SME sector, knowledge, listed companies, financial management

INTRODUCTION

Economic crises – including the COVID pandemic and the military conflict in Ukraine, which led to an energy crisis and inflation – pose a threat to the entire world. Consequently, high energy prices have increased the prices of products and services offered by companies. For many small and medium-sized listed companies, these phenomena pose a huge challenge, possibly leading to a deterioration of their financial condition.

In the activities of the surveyed business entities, knowledge of their investments should play a decisive role, and this is the main research objective in the presented article. Knowledge management using the Balanced Scorecard (BSC) method is extremely important from a financial point of view.

The aforementioned crises are hitting the slowing world economy hard, leading to a dangerous situation in which the so-called “safe financial cushion” is lost. Nevertheless, in the face of such highly unfavorable conditions, an interesting trend can be observed in which small listed companies accumulate savings and postpone larger investments for so-called “better times”. In view of the above, knowledge management should be considered a key factor in the development of small and medium-sized stock companies in the context of cooperation combined with competitiveness (Małecka, 2020; Małecka, 2021).

Without conscious knowledge management, it is difficult to talk about the rational use of the BSC method; this is also referred

to as the Human Resources Management Scorecard, and it is designed to examine the efficiency of an organization's operations in four dimensions: financial, internal processes, customer service and infrastructure.

The purpose of the article is to clarify the importance of the key role of KM in the financial management of small and medium-sized listed companies that are struggling to make investment decisions in the face of the previous pandemic and the current military conflict in Ukraine, which is causing another crisis – an energy crisis. The focus is on investigating which component of the BSC methodology (financial, internal processes, customer service or infrastructure) has the greatest impact on the knowledge management of investments made, measured by the turnover rate of selected joint-stock companies. The econometric model's estimation will confirm that knowledge management plays a key role in the financial management of small and medium-sized entities in terms of realizing investments.

RESEARCH METHODOLOGY

The research method used in this article is based on the analysis of stock market data describing the financial condition of small and medium-sized listed companies which are negatively affected by the pandemic and the military conflict in Ukraine, as a consequence of which companies around the world are facing rising energy costs and inflation. The research period covered small and medium-sized companies listed on the SME-dedicated alternative trading platform in the period 05.2023–09.2023 (thus, the research sample is 38 months in the mentioned period, which indicates the quantitative nature of the research). On the basis of selected financial data, an econometric model will be estimated with the aim of explaining the correlation mechanism between the investment decisions made by managers in charge of small and medium-sized listed companies in such difficult times and the knowledge management process of their investments. The task of the presented model is analysis of the relationships between several variables (Dziechciarz, 2003). Thus, the estimated econometric model is described by the following variables:

- y – evaluation of the knowledge management process of the investments made, measured by the index of company turnover;
- x_1 – the financial dimension of the companies' health, determined by the C/Z ratio, which describes the relationship between stock market capitalization and total net profits;
- x_2 – the dimension of internal processes affecting the financial health of companies determined by the dividend rate;
- x_3 – a dimension of customer service that affects the financial health of companies, determined by the number of orders made on the spot market, which is significant in terms of the level of satisfaction of customers using their services or buying their goods;
- x_4 – the dimension of infrastructure affecting the financial health of companies.

Of course, the culmination of the verified model is the examination of the cause-and-effect relationship between the dependent variable and the independent variables. The presented model includes panel data that also has time series characteristics.

Knowledge management in the investment decision-making process of managers of small and medium-sized listed companies – a literature review

In compiling a literature review, one finds many definitions of 'knowledge management'. The world economy has moved toward knowledge based on many of the current enterprise models that leverage advancements within information and communication technology. Listed enterprises pay more attention to understanding, managing and adapting to environmental changes, and they try to outdo each other in the acquisition and expanding of knowledge management (Ehsan & Jafar, 2020; Małecka, 2021; 2020; Gupta et. al., 2018).

Analyzing the impact of an enterprise's knowledge management could provide information about its capabilities within the area of innovation performance. Knowledge management capabilities contribute to improvement of the financial condition of enterprises listed on the NewConnect market (Yuanqin, 2022; Vilia Biglieri & Małecka,

2021; Mohammadi & Samadzadegan, 2020; Naqshbandi & Jasimuddin, 2018).

According to experts from the consulting firm Price Waterhouse Coopers, established in 1998, knowledge management is: “the art of transforming information and intellectual assets into lasting value for an organization’s customers and employees. The hallmark of this approach is to treat knowledge management as an art”.

Referring to the activity of small and medium-sized listed companies in the implementation of investments, it can be confidently stated that knowledge management is understood as “the totality of processes that enable the creation, dissemination and use of knowledge to achieve the objectives of the organization” (Murray & Myers, 1997; Strojny, 2000). In the context of the introduction of innovative solutions, whether considering the production of finished products or the offering of services, SME companies are increasingly aware of the importance of knowledge management in their operations. The competitive advantage depends on government policy and how quick firms are to bring new products or services to the market (Saussois, 2003).

Knowledge management is also financial literacy management. Van Rooij, Lusardi and Alessie tried to present a positive correlation between financial literacy and financial knowledge or stock ownership (Van Rooij et al., 2011). The knowledge described is only related to the ownership of investment accounts (Gill & Bhattacharya, 2017).

According to experts at the Institute of Leaders of Change, the strategic dimension of knowledge management is particularly relevant to development of the Balanced Scorecard (BSC) methodology (also known as the Human Resources Management Scorecard), which examines the effectiveness of organizational functioning in 4 dimensions (Dębowski, 2008; Tarver, 2023; Devkant & Satish, 2014; Investopedia, 2023):

- financial,
- internal processes,
- customer service,
- infrastructure.

Total strategy maps that include BSC methodology should provide a predictive model of business performance in the context of making investment decisions (Jones, 2016; Velnampy & Nimalathan, 2012).

In this situation, it is advisable to pay attention to the process of managing collective knowledge, which should be accessed by the entire team of employees of a small and medium-sized listed company. As a result, the power of KM will come from the art of managing the people involved in the process of creating and acquiring knowledge, and processing it for the implementation of risky but profitable investment projects aimed at bringing more innovative products or services to the market.

In Poland, small and medium-sized listed companies are served by the NewConnect market. This market is designed to finance the development of small and medium-sized companies with high growth potential, or emerging or young companies characterized by low expected capitalization values. The surveyed businesses operate mainly in the so-called "high-tech" sectors (IT, electronic media, biotechnology, alternative energy, etc.), which is based on intangible assets. The strongest growth is seen in enterprises from these branches as they are connected with the global economy (Walaż, 2023). An additional characteristic is that the costs and paperwork requirements of listing on NewConnect are lower compared to the WSE, which is a regulated market. Compared to the main stock exchange, companies also have fewer obligations to post public information about their financial condition (NewConnect, 2023; Vilia Biglieri & Małecka, 2021; Ejsmont, 2015) or to collaborate with the main stock exchange (Małecka, 2017). The complexity of global change in knowledge management highlights the necessity of collaborative engagement between different fields in an SME's international activity (Audretsch et al., 2020; Welter et al. 2019; Tavassoli et al., 2017).

In such dynamic times, knowledge has come to function both politically and economically and has been directed to actions taken by the managers of listed companies, in this case SME companies. Many experts stress that the management of knowledge in the process of investment decision-making by the leaders of listed companies is closely related to its positive impact on improving their financial condition.

Small and medium-sized listed companies
on the NewConnect market – research results

GRETl and Excel were used to analyze the results of the research and estimate predictive data for subsequent periods. A detailed description is presented in Table 1.

Table 1. Data from the research period 03.2020–30.04.2023, showing the impact of the knowledge management process in the context of BSC methodology on the financial health of small and medium-sized joint stock companies listed on the NewConnect market

Lp.	Research period	Companies' turnover rate (%) y	P/E ratio (%) x1	Dividend yield (%) x2	Number of orders in the spot market x3	Number of companies x4
1.	03.2020	155.60	00.00	0.60	1,163,726	377
2.	04.2020	256.70	00.00	0.50	1,402,959	378
3.	05.2020	172.30	00.00	0.40	1,374,328	376
4.	06.2020	130.30	00.00	0.40	1,403,563	372
5.	07.2020	255.20	00.00	0.30	2,408,953	373
6.	08.2020	207.20	41.10	0.30	2,241,622	375
7.	09.2020	161.20	18.00	0.30	1,910,440	376
8.	10.2020	325.60	15.10	0.30	2,472,108	374
9.	11.2020	204.10	24.60	0.30	1,956,381	374
10.	12.2020	165.40	23.70	0.30	1,915,553	373
11.	01.2021	132.00	21.10	0.30	1,693,385	374
12.	02.2021	38.40	00.00	0.80	1,470,521	383
13.	03.2021	76.80	31.30	0.30	2,120,475	376
14.	04.2021	55.20	29.70	0.40	1,994,017	366
15.	05.2021	44.30	27.90	0.40	1,728,379	366
16.	06.2021	34.00	29.80	0.40	1,590,559	365
17.	07.2021	27.10	29.30	0.60	1,438,866	367
18.	08.2021	30.20	00.00	0.60	1,549,040	366
19.	09.2021	37.70	00.00	0.70	1,755,585	371
20.	10.2021	40.20	00.00	0.70	1,806,012	373
21.	11.2021	36.60	00.00	0.80	1,671,867	378
22.	12.2021	43.00	00.00	0.70	1,714,764	380

23.	01.2022	42.40	00.00	0.70	1,553,370	383
24.	02.2022	38.40	00.00	0.80	1,470,521	383
25.	03.2022	36.70	00.00	0.80	1,565,916	381
26.	04.2022	32.80	00.00	0.90	1,217,675	381
27.	05.2022	22.00	00.00	0.90	1,148,242	381
28.	06.2022	22.80	00.00	0.90	1,130,946	382
29.	07.2022	21.00	00.00	0.80	1,099,188	381
30.	08.2022	24.80	00.00	0.80	1,241,861	380
31.	09.2022	16.00	00.00	0.80	1,110,075	376
32.	10.2022	15.90	00.00	0.80	1,047,264	379
33.	11.2022	21.40	266.60	0.80	1,093,321	379
34.	12.2022	31.10	00.00	0.80	1,282,307	379
35.	01.2023	31.60	00.00	0.70	1,163,402	361
36.	02.2023	32.60	00.00	0.70	1,180,606	359
37.	03.2023	23.70	00.00	0.70	1,214,905	359
38.	04.2023	27.90	00.00	0.80	960,281	360

Source: own elaboration based on: <https://newconnect.pl/statystyki-okresowe> (accessed on 16th May 2023).

The analysis of the data shows that throughout the entire period under review, i.e., 03.2020–04.2023, the data describing the financial condition of small and medium-sized joint stock companies listed on the NewConnect market showed significant fluctuations. In addition, observations show that the companies' turnover ratios, C/Z , the number of orders and the total number of companies mostly showed a downward trend. The data presented in the table above are used to estimate the econometric model.

Table 2. The final model's estimation: OLS, using observations 2020:03–2023:04 (T = 38). Dependent variable: y

Specification	Coefficient	Std. Error	t-ratio	p-value	
const	-961.691	460.474	-2.088	0.0441	**
x2	-315.241	41.1912	-7.653	<0.0001	***
x4	3.29862	1.24797	2.643	0.0122	**
Mean dependent var	80.79474		S.D. dependent var	82.15251	
Catfish squared resid	93174.06		S.E. of regression	51.59570	
R-squared	0.626877		Adjusted R-squared	0.605556	

F(2,35)	29.40146		P-value (F)	3.22e-08
Log-likelihood	-202.2078		Akaike criterion	410.4156
Schwarz criterion	415.3283		Hannan-Quinn	412.1635
rho	0.446631		Durbin-Watson	1.060962

Source: own elaboration based on Table 1.

As part of the econometric model's estimation, the following tests were performed to confirm that the model is correct:

Non-linearity test (squares):

Null hypothesis: relationship is linear

Test statistic: LM = 0.194864 with p-value = $P(\text{Chi-square}(2) > 0.194864) = 0.907164$

Non-linearity test (logs):

Null hypothesis: relationship is linear

Test statistic: LM = 0.331344 with p-value = $P(\text{Chi-square}(2) > 0.331344) = 0.847324$

RESET test for specification:

Null hypothesis: specification is adequate

Test statistic: $F(2,33) = 2.98974$ with p-value = $P(F(2,33) > 2.98974) = 0.0640743$

White's test for heteroskedasticity:

Null hypothesis: heteroskedasticity not present

Test statistic: LM = 8.62915 with p-value = $P(\text{Chi-square}(5) > 8.62915) = 0.124802$

White's test for heteroskedasticity (squares only):

Null hypothesis: heteroskedasticity not present

Test statistic: LM = 8.55958 with p-value = $P(\text{Chi-square}(4) > 8.55958) = 0.0731016$

Breusch-Pagan test for heteroskedasticity:

Null hypothesis: heteroskedasticity not present

Test statistic: LM = 15.0472 with p-value = $P(\text{Chi-square}(2) > 15.0472) = 0.000540172$

Breusch-Pagan test for heteroskedasticity (robust variant):

Null hypothesis: heteroskedasticity not present

Test statistic: LM = 8.19986 with p-value = $P(\text{Chi-square}(2) > 8.19986) = 0.0165738$

Test for normality of residual:

Null hypothesis: error is normally distributed

Test statistic: Chi-square(2) = 6.56282 with p-value = 0.0375752

Chow test for structural break at observation 2021:09:

Null hypothesis: no structural break

Test statistic: $F(3,32) = 4.07255$ with p-value = $P(F(3,32) > 4.07255)$
= 0.0147359

LM test for autocorrelation up to order 12:

Null hypothesis: no autocorrelation

Test statistic: LMF = 1.50899 with p-value = $P(F(12,23) > 1.50899)$
= 0.191339

Test for ARCH of order 12:

Null hypothesis: no ARCH effect is present

Test statistic: LM = 24.4833 with p-value = $P(\text{Chi-square}(12) > 24.4833) = 0.0174705$

QLR test for structural break:

Null hypothesis: no structural break

Test statistic: chi-square(3) = 57.3773 at observation 2021:01 with asymptotic p-value = $3.03123e-11$

CUSUM test for parameter stability:

Null hypothesis: no change in parameters

Test statistic: Harvey-Collier $t(34) = -0.91417$ with p-value = $P(t(34) > -0.91417) = 0.367065$.

The final estimation of the econometric model showed that it is a linear model with four explanatory variables. Taking into account the classical method of least squares, it takes the following form:

$$\begin{aligned} \Psi\tau &= \alpha_0 + \alpha_1 \xi_1\tau + \alpha_2 \xi_2\tau + \dots + \alpha_j \xi_j\tau + \varepsilon\tau \Rightarrow \Psi\tau = \alpha_0 + \alpha_1 \xi_1\tau + \\ &\quad \alpha_2 \xi_2\tau + \alpha_3 \xi_3\tau + \alpha_4 \xi_4\tau + \varepsilon\tau \quad (\tau = 1, 2, \dots, n) \Rightarrow \\ &\quad \Psi\tau = \alpha_0 + \alpha_2 \xi_2\tau + \alpha_4 \xi_4\tau + \varepsilon\tau \end{aligned}$$

where:

n – the number of units studied,

j – the number of explanatory variables,

$x_t, \alpha, \alpha_0, \dots, \alpha_j$ – model parameters,

ε_t – random component.

The correlation analysis between the two variables clearly indicates that the explanatory variables, x_2 and x_4 , used in the constructed

model are quite strongly correlated with each other. The sample size of $n=38$, combined with the p -values calculated for each variable, confirms that knowledge management has a positive impact on the percentages of turnover rates of the listed companies in the research period 03.2020–04.2023. The presented results should confirm that when geographical modifications are taken into account in the Balanced Scorecard, they are a very important kind of measurement of the execution strategy (Niven 2012).

In the estimated econometric model, the p -value is within the level of 0.01, while R^2 is 0.63. In the process of estimating the econometric model, selected tests were conducted to evaluate the model that also confirmed that it has the correct specification. Heteroskedasticity of the residuals is practically absent. Tests for nonlinearity (squares and logarithms) confirmed that it is a linear model.

In the presented article, the forecasting process is carried out and the positive impact of knowledge management (KM) is described, including the BSC method of improving the financial condition in terms of investment realization of small and medium-sized joint stock companies listed on the NewConnect market. Taking into account the influence of the two explanatory variables, x_2 and x_4 , on the explanatory variable, y , the econometric model is a more or less faithful reflection of the studied reality. The forecasting process is illustrated by the following equation:

$$Y^* = -961.6908951 - 315.2413292 x_2 + 3.298623389 x_4$$

Table 3. Data describing the forecast econometric model

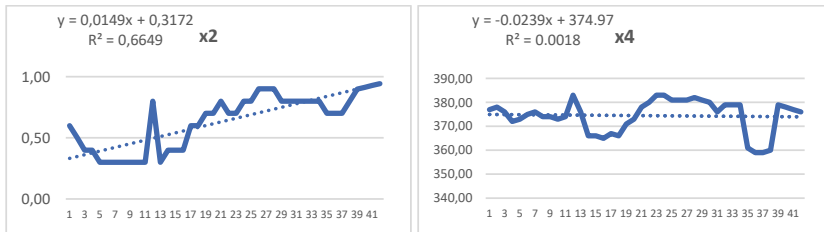
Lp.	Research period	Companies' turnover rate (%) y	Dividend yield (%) x_2	Number of companies x_4
1.	03.2020	155.60	0.60	377
2.	04.2020	256.70	0.50	378
3.	05.2020	172.30	0.40	376
4.	06.2020	130.30	0.40	372
5.	07.2020	255.20	0.30	373
6.	08.2020	207.20	0.30	375
7.	09.2020	161.20	0.30	376
8.	10.2020	325.60	0.30	374

9.	11.2020	204.10	0.30	374
10.	12.2020	165.40	0.30	373
11.	01.2021	132.00	0.30	374
12.	02.2021	38.40	0.80	383
13.	03.2021	76.80	0,30	376
14.	04.2021	55.20	0.40	366
15.	05.2021	44.30	0.40	366
16.	06.2021	34.00	0.40	365
17.	07.2021	27.10	0.60	367
18.	08.2021	30.20	0.60	366
19.	09.2021	37.70	0.70	371
20.	10.2021	40.20	0.70	373
21.	11.2021	36.60	0,80	378
22.	12.2021	43.00	0.70	380
23.	01.2022	42.40	0.70	383
24.	02.2022	38.40	0,80	383
25.	03.2022	36.70	0.80	381
26.	04.2022	32.80	0.90	381
27.	05.2022	22.00	0.90	381
28.	06.2022	22.80	0.90	382
29.	07.2022	21.00	0.80	381
30.	08.2022	24.80	0.80	380
31.	09.2022	16.00	0.80	376
32.	10.2022	15.90	0.80	379
33.	11.2022	21.40	0.80	379
34.	12.2022	31.10	0.80	379
35.	01.2023	31.60	0.70	361
36.	02.2023	32.60	0.70	359
37.	03.2023	23.70	0.70	359
38.	04.2023	27.90	0.80	360
39.	05.2023	5.34	0.90	379
40.	06.2023	-2.66	0.91	378
41.	07.2023	-10.65	0.93	377
42.	08.2023	-18.65	0.94	366
43.	09.2023	-23.38	0.96	366

Source: own elaboration.

One major challenge in stock markets is the use of the tools which are needed in the process of forecasting (Nametala et. al, 2023). The predictions for the research period 05.2020–09.2023 that are presented in Table 3 confirm that improved financial condition is most strongly influenced by the explanatory variable, x_2 , and to a lesser extent by the variable x_4 . Unfortunately, the complex economic crises that have been ongoing almost since March 2020 may cause the turnover ratios of small and medium-sized companies listed on the NewConnect market to fall to negative levels in the future (see Figure 1).

Figure 1. Trend lines describing the impact of knowledge management with BSC methodology on the financial health of small and medium-sized listed companies during the research period 03.2020–04.2023



Source: own elaboration.

When analyzing the value of the regressors, x_2 and x_4 , both of which influence the variable y , it should have been concluded that the coefficient of determination R^2 calculated for the entire period under study for the explained variable x_2 showed an increasing trend from year to year, in contrast to the variable x_4 . In general, the econometric model estimated by the author in the presented article shows a positive effect of the independent variables on the dependent variable y .

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

The purpose of the article is to clarify the importance of the key role of KM in the financial management of small and medium-sized listed companies that are struggling to make investment decisions in the face of the COVID pandemic and now the military conflict in Ukraine, which has triggered an energy crisis. The idea, therefore, was to

verify the research hypothesis, which assumed a positive impact of the knowledge management process on improving the financial condition of the listed companies under study, and to construct an economic model that allows the analysis of investment decisions made in this regard.

The added value of the presented research is, first of all, that it clarifies the key role of knowledge management, taking into account the BSC methodology analyzed in four dimensions:

- financial,
- internal processes,
- customer service,
- infrastructure.

The period of the study takes into account the crisis situation, which, as it turned out, most companies of the 21st century are not ready for. This is because the financial situation of the studied small and medium-sized listed companies is affected by inflation. The econometric model used in the study was designed to confirm how knowledge is used in managing investment decisions made by managers of small and medium-sized listed companies, which was the main objective of the study.

The results of the research, based on the data on which the econometric model was built, confirmed the fact that the improvement of the financial condition of the surveyed companies, measured by the turnover ratio, was most influenced by the dimension of internal processes, measured by the dividend rate, and to a much lesser extent by the dimension of infrastructure, measured by the total number of companies listed on the NewConnect market. However, complex economic processes in the form of an increasing number of crises may cause a sharp rise in the percentage values of companies' turnover rates in the future (research period 05.2023–09.2023), as a result of which they may record negative values.

Thanks to the estimation of the model, it will be possible to verify the development forecasts of the small and medium-sized listed companies sector for the coming years. The results presented in the article and the model can serve more effective management of business entities listed on NewConnect in Poland and other alternative trading floors in Europe and around the world.

REFERENCES

- Audretsch, D.B., Belitski, M., Caiazza, R. & Lehmann, E.E. (2020). Knowledge management and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(4), 373–385. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-020-00648-z>
- Devkant, K., & Satish, C.B. (2014). Balanced Scorecard Usage and Performance of Hotels: A Study from the Tourist State of Uttarakhand, India. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism*, 3(2), 153–173. <https://doi.org/10.7603/s40930-014-0009-8>
- Dziechciarz, J. (2003). *Ekonometria, metody, przykłady, zadania*, Wrocław: Publishing House of the Wrocław University of Economics and Business.
- Ehsan, S., & Jafar, H. (2020). The Mutual Relation Between Enterprise Resource Planning and Knowledge Management: A Review. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 21(1), 53–66. <http://dx.doi.org/10.1007/s40171-019-00229-2>
- Ejsmont, A. (2015). Analiza wpływu założeń modelu Gordona na wybór źródeł finansowania rodzinnych spółek akcyjnych w Polsce. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 7(16, II), 407–426.
- Gill, A. & Bhattacharya, R. (2017). The Interaction of Financial Attitudes and Financial Knowledge: Evidence for Low-Income Hispanic Families. *International Atlantic Economic Society*, 45, 497–510. <https://doi.org/10.1007/s11293-017-9556-4>
- Gupta, S., Kar, A.K., Baabdullah, A., & Al-Khowaiter, W.A.A. (2018). Big data with cognitive computing: A review for the future. *International Journal of Information Management*, 42(April), 78–89. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.06.005>
- Jones, P. (2016). *Strategy Mapping for Learning Organizations: Building Agility into Your Balanced Scorecard*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315611020>
- Małecka, J. (2021). *Alternatywne źródła finansowania w zarządzaniu finansami mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Cechy przedsiębiorcy a wybór źródeł finansowania*. Poznań: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Małecka, J. (2020). *Instrumenty rynku kapitałowego w zarządzaniu finansami mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Cechy przedsiębiorstwa a wybór źródeł finansowania*. Poznań: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Małecka, J. (2017). New Connect as a source of financing form small and medium-sized enterprises. *Proceedings Paper IMECS 2017*. Praha: Vysoka Skola Ekonomicka & Praze, 540–552, WOS: 000427316100048.
- Mohammadi, H., & Samadzadegan, F. (2020). An object based framework for building change analysis using 2D and 3D information of

- high resolution satellite images. *Advances in Space Research*, 66(6), 1386–1404. <http://dx.doi.org/10.1016/j.asr.2020.05.041>
- Murray, P., & Myers, A. (2000). The facts about knowledge, Information strategy – special report, November 1997. In M. Strojny. *Teoria i praktyka zarządzania wiedzą. Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 10, 6–8.
- Nametala, C.A.L., Villela de Souza, J., & Pimenta, A. (2023). Use of Econometric Predictors and Artificial Neural Networks for the Construction of Stock Market Investment Bots. *Computational Economics*, 61, 743–773. <https://doi.org/10.1007/s10614-021-10228-0>
- Naqshbandi, M.M., & Jasimuddin, S.M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review Journal*, 27(3), 701–713. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.001>
- Niven, P.R. (2012). *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies: Second Edition*. Hoboken, New Jersey: Wiley Blackwell, 5–6. <http://dx.doi.org/10.1002/9781119197287>
- Saussois, J.M. (2003). Knowledge Management in Government: An Idea Whose Time Has Come, *OECD Journal on Budgeting*, 3(3), 105–136.
- Tavassoli, S., Bengtsson, L., & Karlsson, C. (2017). Strategic entrepreneurship and knowledge spillovers: spatial and aspatial perspectives. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 233–249. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-016-0405-8>
- Van Rooij, M., Lusardi, A. & Alessie, R. (2011). Financial literacy and stock market participation. *Journal of Financial Economics*, 101(2), 449–472. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.03.006>
- Velnampy, T., & Nimalathanan, B. (2007). Balance Score Card and Organisational Performance: A Comparative Study of State and Private Sector Banks in North and Eastern Provinces of Sri Lanka. *SSRN Electronic Journal*, 1–12. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1728601>
- Vilia Biglieri, J.E., & Małecka, J., (2021). The Simplest Option Valuation Genetic Algorithm Model – NASDAQ case study. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 83, 63–80. <http://dx.doi.org/10.21008/j.0239-9415.2021.083.04>
- Waląg, P. (2023). Employment growth and innovation in the economy Poland. *Horyzonty Polityki*, 14(47), 149–165. <https://doi.org/10.35765/hp.2295>
- Welter, F., Baker, T., & Wirsching, K. (2019). Three waves and counting: the rising tide of contextualization in entrepreneurship research. *Small Business Economics*, 52(2), 319–330. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-018-0094-5>

Yuanqin, G. (2022). The impact of dynamic knowledge management capability on enterprise innovation performance. *Operations Management Research*, 15, 1048–1059. <http://dx.doi.org/10.1007/s12063-021-00251-7>

Internet sources:

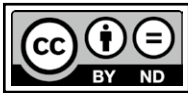
Balanced Scorecard Institute, <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/> (accessed on 11th Jul. 2023).

Dębowski, A. (2008). *Institute for Leaders of Change*. <https://adamdebowski.pl/blog/coach-materialy/zarzadzanie-wiedza/> (accessed on 29th Nov. 2008).

NewConnect (2023). About the market. <https://newconnect.pl/o-rynku> (accessed on 16th May 2023).

Tarver, E. (2023). *What Is a Balanced Scorecard (BSC), How Is It Used in Business?* <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp> (accessed on 10th Mar. 2023).

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>



Horyzonty Polityki
2023, Vol. 14, N° 49



MIKOŁAJ HACZEWSKI

<http://orcid.org/0000-0001-5488-6781>
Gdańsk University of Technology
haczewskimikolaj@gmail.com

MAŁGORZATA GAWRYCKA

<http://orcid.org/0000-0002-0933-4889>
Gdańsk University of Technology
malgorzata.gawrycka@pg.edu.pl

DOI: 10.35765/HP.2512

Rethinking non-governmental organizations – at the crossroad of economics and civil society

Abstract

RESEARCH OBJECTIVE: The article aims to close the existing knowledge gaps, show why non-governmental organizations are founded and maintained, and elaborate and systematize the existing knowledge through an analysis of the existing subdisciplines within economics, laying the groundwork for the economics of non-governmental organizations.

RESEARCH PROBLEM AND METHODS: The article was written based on a structured literature review with an approach similar to the grounded theory method. The research question is: Why are NGOs founded and what is their *modus operandi*?

PROCESS OF ARGUMENTATION: After determining the research question, literature evidence was collected from a variety of sources, which led to the creation of a theoretical explanatory model. Nevertheless, a deductive, top-down approach has been taken to present the final model in a more comprehensible and transparent way.

RESEARCH RESULTS: Based on the institutional hierarchy of O.E. Williamson and drawing from the theoretical framework of the economics of the public sector and the motives behind the sharing economy, a model was built that explains why NGOs are founded and maintained, thus elucidating the route from social theory (in particular, institutional environments) all the way to undertaking actions to solve a given issue.

Suggested citation: Hanczewski, M., & Gawrycka, M. (2023). Rethinking non-governmental organizations – at the crossroad of economics and civil society. *Horizons of Politics*, 14(49), 133–152. DOI: 10.35765/HP.2512.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS, AND RECOMMENDATIONS:

The article influences and enhances the current state of knowledge regarding non-governmental institutions, including the placement of NGOs in particular disciplines within economics. It also significantly supports researchers doing subsequent studies regarding this area of social science. After further research in the proposed direction, more practical implications may arise in the future, including improvements in the management of NGOs that will facilitate their more efficient operation.

KEYWORDS:

economics of non-governmental organizations, NGOs,
civil society, third sector, globalization

INTRODUCTION

Non-governmental organizations (NGOs) have a substantial impact on the global society. There are millions of NGOs in the world (interestingly, the exact number is unknown, but rough estimates suggest there are up to ten million), including tens of thousands of international NGOs. These organizations, both global and local, employ a fair share of people on the labor market, especially in developed countries; for example, NGOs are responsible for over 10% of employment in the USA (Salamon & Newhouse, 2019) and over 13% in Europe (European Commission, 2017). Additionally, some estimates show that over 850 million people globally volunteer at least once a month, around half of whom do so through an NGO of their choice (United Nations, 2021). However, even considering these numbers, there is relatively little research interest in NGOs and non-profit sector economics; there are also very few consistent theories or models regarding anything connected with NGOs in terms of their management (Lewis, 2001; Osborne, 2013), their ethics and values (Fassin, 2009), or even the sense of existence of these institutions themselves (Reimann, 2005). Furthermore, such organizations are rather elusive in analysis as they usually cannot be objectively labelled as *good* or *bad*; they need to be observed from multiple perspectives at the same time as they cannot be analysed based on, e.g., financial results alone, but factors such as social impact, stakeholder interest and opinion, etc., should also be considered. What is more, NGOs also

differ greatly in distinct countries, cultures, and regions. All these aspects make general (economic or any other) research of such organizations problematic (Osborne, 2013). What is, however, common to most NGOs is that they are *usually* not concerned with profit but with their statutory goals, which are, simply put, aimed at making things *better* in a given NGO's area of specialization with no consideration of a (substantial) profit. The question that naturally comes to mind is *why* people organize and act for stakeholders without expecting to make a profit.

RESEARCH METHODS

Considering the theoretical and methodological problems of NGO research, an approach similar to the grounded theory method is applicable. Observation of NGOs operating globally and locally leads to the research question: *why* are NGOs founded and maintained, i.e., why do people choose to undertake actions in such a market environment? The answer is complex and requires a broad outlook on the issue through an extensive, structural literature review. Deliberations regarding NGOs ought to be focused on various fields of studies in economics: new institutional economics, economics of the public sector, and the sharing economy. These subdisciplines have been proven to create a coherent groundwork for the economics of NGOs as they make it possible to investigate the issue in question through the lens of normative economics, which gives a fuller picture of the case of NGOs and leads to the creation of a theoretical explanatory model.

Analysis of NGOs on Economic Grounds

NGOs are *usually* not formed to make profit; thus, they cannot be analysed in terms of neo-classical positive economics. NGOs also often have convergent goals with the public sector as the help they provide to their stakeholders is priced below commercial market prices. In this regard, it might even be argued that NGOs – by more efficiently fulfilling their statutory goals, which often converge with

the public sector's missions – somehow replace or will replace the public sector in its actions and reveal its imperfections and deficits in effectiveness. There is, however, no theoretical or empirical proof that such widespread use of NGOs causes the public sector to shrink or become less important in any way; in fact, NGOs in developed countries with the most efficient public sectors are growing in both value and number. NGOs are often not even there to support or complement the public sector; instead, they are sometimes even in direct conflict with the goals of the public sector, as in the case of organizations that monitor the actions of governments. Non-profit organizations rather operate outside of the system to support certain social groups, entities or places that need the representation of the third sector to exist or function in a better way (Grieg-Gran & Wilson, 2007). In view of this, four theories are worth emphasizing. With their roots in new institutional economics, these theories form different perspectives on public sector economic grounds, i.e., public choice theory, competition theory, transaction cost economics and principal-agent theory (Musialik & Musialik, 2013; O'Flynn, 2007). In the case of public sector management, public choice theory implies (in essence, as the approach towards public choice theory might vary, *vide*: Virginia School, Chicago School, Rochester School) that supervisors of particular public sector entities are usually politicians, who in the end will (would) place their own well-being before the public good – either directly or through acting to satisfy their interest groups (who will then vote for them or support them) (Walsh, 1995). This, in turn, often leads to hiring employees (bureaucrats) based on personal preferences rather than actual competencies, which supports growing (ineffective) bureaucracy and leads to wasted or misallocated resources and ultimately to suboptimal solutions for society (Walsh, 1995). Competition theory in the case of New Public Management (NPM) states that governments should seek ways to create competition in as many fields as possible within the public sector (O'Flynn, 2007). This can be achieved through having many small public sector entities following lean management principles (Kadarova & Demecko, 2016) rather than a few (or even just one) big entities that can be perceived in some way as a monopoly or oligopoly (Stoker, 2006; O'Flynn, 2007). When enough entities compete, this should possibly come close to the theoretical situation of perfect

competition, with production costs equal to marginal costs, thus being socially effective (Musialik & Musialik, 2013). Another area of competition in the public sector relates to public tenders, where suppliers compete by offering the best (lowest) price for the best possible quality of supplied goods or services (Urban, 2008). What is important to note is that public sector entities should not simulate open market competition but rather stipulate the use of competition to provide an impulse for better activity (O'Flynn, 2007). In the case of New Public Management, transaction cost economics focus on the fact that, as already discussed, public entities often operate in a highly non-competitive (or even monopolistic) market, do not put enough emphasis on the right allocation of resources, and use an unnecessary and ever-growing amount of bureaucracy. A combination of these factors leads to excessively high transaction costs and, thus, too high operational costs (Williamson, *Public and Private Bureaucracies: A Transaction Cost Economics Perspective*, 1999). Finally, principal-agent (PA) theory is a paradigm on which to reflect when considering both the public sector and NGOs. In general, PA theory discusses market resource allocation considering uncertainty and regarding moral hazard(s) (Grossman & Hart, 1983). This theory deals with the market situation where one entity, the principal, entrusts its actions in a certain field to another entity, the agent. For the sake of PA theory, it is assumed that, despite the delegation (which might be indirect, e.g., elections or a contest) of tasks from the principal to the agent, the principal cannot thoroughly observe the actions of the agent but can observe the results, which also affect the principal. It is also assumed that the result of these actions impacts the amount and share of resources both the principal and the agent will receive because of the undertaken actions (Grossman & Hart, 1983). As a result, it can be assumed that the agent will act in a way that will not be the optimal choice of actions from the principal's point of view, and if the risk of being caught is low, then the agent may resort to actions that are immoral or even directly illegal to maximize their gains. This theory is important, especially in high-income developed countries (or countries aspiring to this status), as it is the framework for creating more complex but more-effective governmental entities (Gauld, 2018); in the case of the public sector, the public (the principal) entrusts a certain degree of decision-making power to the government

(the agent); if the government, for example, is not monitored well enough or if the full details are not disclosed to the public, the risk of being caught is low, which results in corruption motivated by greed or the desire to be reelected (Navot, 2018).

From the NGO perspective, it becomes apparent that the motivation of people who engage in the actions of such organizations, i.e., managers, employees and even volunteers, is completely different to that of people from the public or private sector. They are not elected in common elections, and they usually act for the sake of the stakeholders' wellbeing instead of their own (public choice theory). They operate in a highly competitive market as they may face competition from the public sector, the private sector, or even the third sector (competition theory), which makes appropriate resource allocation crucial (transaction cost economics). Finally, while all the actions of such people cannot be observed, such organizations are usually more transparent regarding funding and expenditure, while their layered structure (elevated risk of being caught) and lower potential gains make it less likely for such organizations to be involved in non-ethical practices.

New Institutional Economics

In considering why NGOs operate, the first area to investigate is institutional economics, particularly new institutional economics. This sub-specialty is an ideal starting point for deliberations regarding the economic aspects of NGOs, even though it was marginalized for a long time and placed outside of so-called mainstream economics (Ratajczak, 2011). The very idea of an institution is broad, and they can be defined as "systems of established and embedded social rules that structure social interactions" (Hodgson, 2006). On these grounds, an institution is, for example, the language we speak, the law in any given country or even the rules of publishing in this journal. Institutions are also the beliefs and values of any given society or group, related to historical and cultural aspects, the way disadvantaged people are treated, the way animals and their rights are perceived, the consideration for the environment, etc. Grassroots social movements are the emanation of such beliefs and values (or lack thereof)

as their goal is to work to change (improve) the state of things of a given group or groups of interest. If such a movement formalizes its existence, it forms an organization (in the case of our interest, an NGO), i.e., a particular case of an institution that involves (a) certain criteria to manifest their scope and to distinguish organization members and non-members; (b) rules of sovereignty regarding who supervises; and (c) predefined chains of command outlining duties and responsibilities in the organization (Hodgson, 2006).

Furthermore, O.E. Williamson created a theoretical framework for socioeconomic research of institutions and proposed that institutions should be analysed on four distinctive levels, where each one changes over a different amount of time (Williamson, *Transaction Cost Economics: How it Works; Where it is Headed*, 1998).

Table 1: Williamson’s Institutional Hierarchy

	Level	Frequency (years)	Purpose
L1 – Social Theory	Embeddedness: informal institutions, customs, traditions, norms, religion	100s to 1000s	Often non-calculative; spontaneous
L2 – Economics of Property Rights	Institutional environment: formal rules of the game – esp. property (polity, judiciary, bureaucracy)	10s to 100s	To get a good institutional environment
L3 – Transaction Cost Economics	Governance: “the play of the game” – interactions of institutional actors, esp. contract (aligning governance structures with transactions)	1 to 10	To get good governance structure
L4 – Neo-classical Economics/Agency Theory	Resource allocation and employment (prices and quantities; incentive alignment)	Continuous	To get good marginal conditions

Source: Williamson, 1998.

In such a defined hierarchy, a higher level imposes certain constraints on a lower level, shaping it in its form and scale; a lower level sends feedback to a higher level that may or may not cause a change in a higher level. In this context, we can get a better basis for NGO research – economic or not. On the higher levels, it needs to be specified whether the NGO we want to inspect is one that shapes and influences its business and social surrounding or just “plays the game”, the rules of which have been set by governing bodies. The lower levels

are the baseline for answering questions about the resource allocation and employment that are needed to optimize the functioning costs of the organization. Those are also completely different compared to a for-profit entity.

Certainly, NGOs have an impact on the market environment they function in, both direct and indirect. In such a context, and considering the services they offer, one can argue that they are market participants (market agents) and this thus makes them market institutions. Ignoring the reason for which they are created and analyzing just their operational processes, it can be noticed that they are market institutions that keep externalities contained, constantly look at *competition* from the public and private sector, and make smooth information flow crucial to their functioning (McMillan, 2008). All in all, the aim of NGOs can be defined as achieving collective benefits through social coordination. The subgoals rooted in that aim, which are important from NGOs' point of view, could be thus summarized as (a) the need to lower transaction costs; (b) a reduction of uncertainty in their market activity; (c) monitoring the activity of entities providing the same or similar goods/services; and (d) reducing externalities (internalization) (Owczaruk, 2003; Wojtyna, 2007).

It is important to note that, in this case, these subgoals cannot be perceived as some good practice guidance but as core rules without which the existence of any given NGO is pointless. It is hard to imagine a non-profit organization that helps one cause while causing harm to another group at the same time (large externalities), provides services that are delivered well for "free" by a public sector entity, or lacks an element of social coordination.

Economics of the Public Sector and New Public Management

While the first government in human history was created a few thousand years ago, a long time passed until the economics of the public sector was contextualized. Major texts emerged in the 1950s and 1960s regarding conceptual issues important for the economics of the public sector, which can be marked as the beginnings of the subdiscipline (Faccarello & Sturn, 2010). Considering the shift in the thinking of the

global society of highly developed countries and in view of general liberalization and democratization, the flaws of the public sector have become especially apparent, e.g., the monopolization of certain services, ever-growing bureaucracy and the limited responsibility of the people involved in the public sector's operations (Stewart, 1985; Walle, 2003). New Public Management (NPM) has directly pointed out the weaknesses of public sectors where improvement is needed; noteworthy mentions regarding these are:

- Christopher Hood's doctrinal components, which includes issues such as the need for "hands-on professional management" (as well as private-sector styles of management practice), clear standards and measures of performance, emphasis on output controls, a shift to the disaggregation of units in the public sector, the need for greater competition in the public sector, and the need for greater discipline in resource(s) usage (Hood, 1991).
- Kuno Schedler and Isabella Proeller's generic element categories of NPM, which points out objectives for the public sector, such as the delegation of responsibility, the reduction of size and hierarchy, output orientation, efficiency, being closer to private sector financial instruments, involvement of the citizen, gaining legitimacy in service delivery, and more competition (Schedler & Proeller, 2001).

From this perspective, if NGOs are to be analysed as public entities (thus based on a ready framework), one can notice that the former largely and somewhat by design mitigate the aforementioned (potential) flaws typical of the latter, as they reduce the hierarchy, separate political and managerial roles, involve citizens on the grounds of civil society, operate in a competitive environment, and their importance is perceived by the effects of their actions; all this while being relatively efficient. Nonprofits could, in some way, be perceived as a kind of small-scale, *next-level* public sector: very efficient, yet very limited in resources and specialization; functioning on the grounds of public-private partnerships, yet with a lot of independence from the influence of people or entities whose goals are not aligned (or worse) with those of a particular NGO.

Sharing Economy

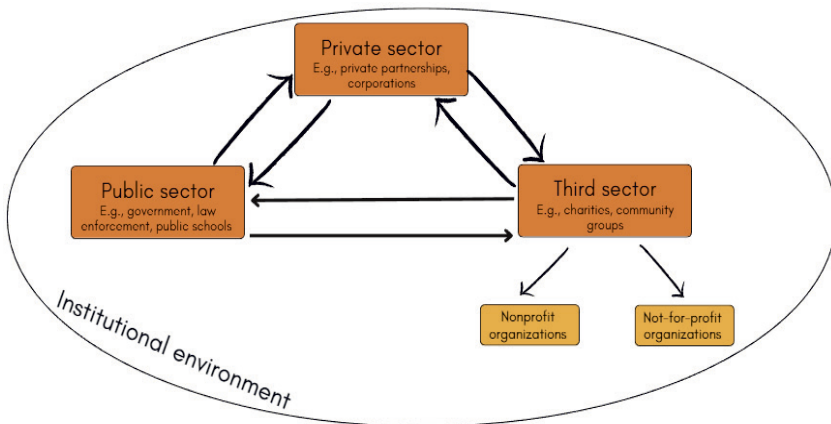
While the sharing of commodities between people (both for-profit and not-for-profit) existed for millennia, the contextualization of the sharing economy became a reality in the late 2000s due to (a) the radical reduction of information costs due to the transformation from the analogue to the digital era, i.e., the ubiquity of the internet (Codagnone & Martens, 2016); and (b) common environmentalism and sustainable development; environmental policies affecting governments, the private sector and modern societies (Heinrichs, *Sharing Economy: A Potential New Pathway to Sustainability*, 2013). There is a good number of research papers regarding how sustainability and the sharing economy intertwine or can be used together to form a better civic society or cause environmental benefits for everyone (Heinrichs, *Sharing Economy: A Potential New Pathway to Sustainability*, 2013; Curtis & Lehner, 2019; Plewnia & Guenther, 2018). Nevertheless, literature evidence that NGOs are in the scope of the sharing economy is rather scarce and seems only to refer to the close connection between NGOs and particular notions that are closely connected with the sharing economy, such as aforementioned sustainability, crowdsourcing, (social) networking, knowledge sharing, local development, etc. (Zbucha et al., 2018). In other words, it has been observed that NGOs share (for free or below market price) commodities and services due to their statutory missions. However, looking from a distinct perspective, the sharing economy can relate to NGOs and explain the motives behind NGOs. Originating from the refugee crisis in 2015, a new and interesting perspective on the matter was formed. While usual thought concerning the sharing economy regarded sharing certain services and/or material resources, it may be argued that sharing a concern about people, events, or ideas, i.e., the *moral dimension* of sharing, is another, equally important dimension of the sharing economy (Kornberger et al., 2018). Researchers dealing with the refugee crisis quoted the local government leaders of Vienna, Austria, who claimed that the grassroots movement devoted to helping the refugees is an instance of the sharing economy, but “not like sharing lodging, as in Airbnb. It is about sharing concern, and help, and hope” (Kornberger et al., 2018). On these grounds, the sharing economy might be broadened to the case of NGO operations around

the world. In the end, such organizations are formed, managed, and directed towards sharing a concern despite lower returns (or none whatsoever) in material resources, i.e., financial gains.

The Reasoning Behind NGOs

The role of NGOs is obviously different to that of the public or private (for-profit) sector; while the public sector's goals can be summed up as a rather broad notion of the general public good and wellbeing, the private sector firstly focuses on profit maximization and/or maximizing market share, whereas the third sector (NGOs) focuses on goals specific to particular stakeholders chosen by each of these organizations (Brandsen & Karre, 2011). All these goals are impacted by the institutional environment in which all these organizations function, e.g., laws, culture, history, etc. These sectors also affect and have an impact on the others, influencing subsequent market factors. The relationships are illustrated in Figure 1 below.

Figure 1. Simplified market overview



Source: Own work.

What is important while researching NGOs is the differentiation between nonprofit (sometimes also written *non-profit*) and not-for-profit organizations. While these two terms are often used interchangeably

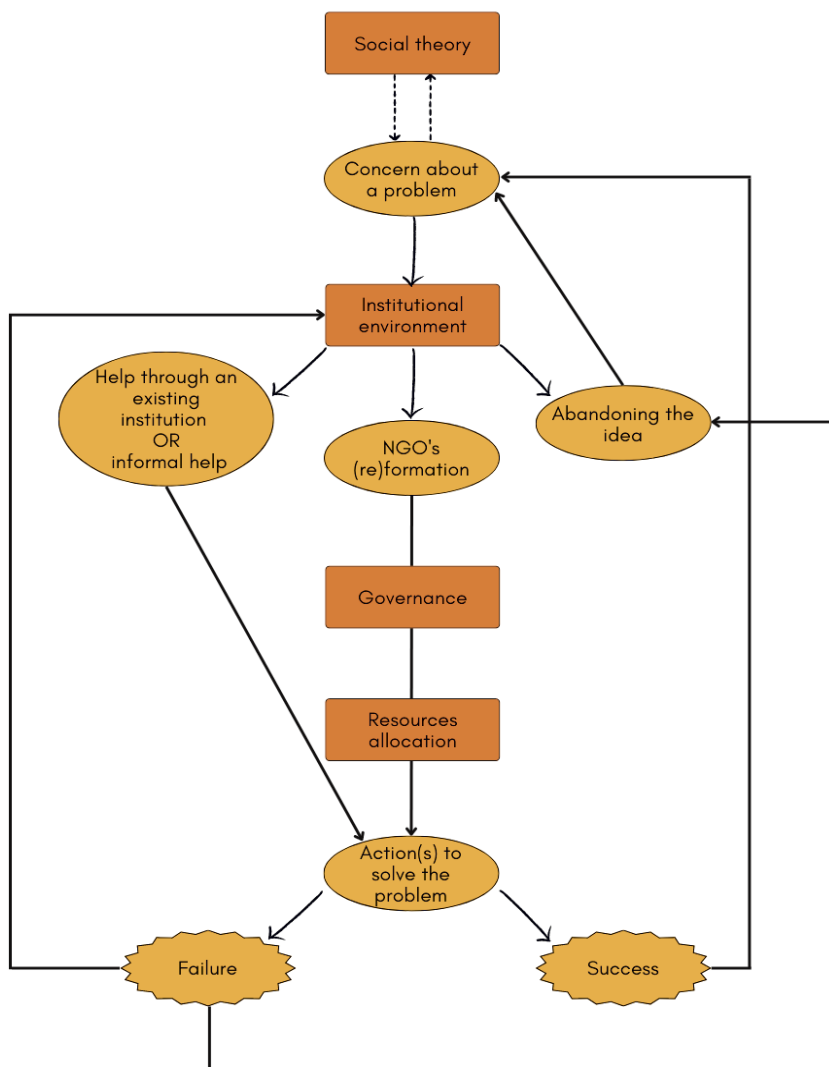
in the literature, for the sake of this article nonprofit organizations should be understood as organizations founded not to attain any profit whatsoever but acting mostly for the good of society unrelated to the members of the organizations, i.e., emphasizing the social purpose of their actions. In other words, such a nonprofit NGO creates some value that extends beyond the organization's framework and is impactful to other stakeholders (Teegen et al., 2004), e.g., legal aid societies, volunteer service organizations, animal shelters and sanctuaries, etc. On the other hand, not-for-profit organizations, while also not created to make profit, are organizations that can be perceived as clubs that chiefly focus on the welfare of their members, i.e., create some value that only the members benefit from (Teegen et al., 2004), e.g., community sports clubs, any clubs for like-minded people, labor unions, etc.

Based on this literature review, in particular the institutional hierarchy of O.E. Williamson, the theoretical framework of the economics of the public sector, and the motives behind the sharing economy, the author of this article built a model that describes the principles of the formation and functioning of NGOs in a modern economy. This model is presented in Figure 2 below.

The proposed model shows how social theory, e.g., culture, religion, customs, etc., affects what is and may be a problem, an issue that requires action, i.e., some occurrences and events may be completely normal in one community yet be a sign of a bigger problem in another. Sharing concern about a problem starts within this theory and is the catalyst that is processed by an institutional environment that consists of, among others, the market composition and competition, laws, and bureaucracy. The institutional environment thus presents a certain degree of a hindrance to the concern-sharing process. If such hindrance is too big a barrier, the idea of helping is abandoned until concern arises regarding another problem. If the institutional environment does not pose too many problems (or even provides some incentives), actions are taken to solve the problem, depending on factors such as available resources and personality traits, resulting in helping through an existing institution (note that it does not necessarily have to be an organization), autonomously (i.e., informal helping/volunteering) or by forming an NGO. Actions taken either result in success, which eventually leads to concern regarding another problem; alternatively,

these actions might fail, which causes a revision of the entire process on the grounds of the institutional environment.

Figure 2: NGO formation model



Source: Own work.

Eventually, if an NGO is created, it must go through processes of governance, which consist of management, setting the direction

of actions, the process of finding needed resources, forming internal regulations, accountability, etc. Then, available resources are allocated (assigned) in a way the organization perceives as correct to solve a chosen issue. These processes, and the actions taken, result in either solving a particular problem or failing to solve it. If these actions are successful, the organization can move on to observing and solving another problem. In the case of failure, it can either abandon the idea of helping altogether or go back to the institutional environment level to search for another approach to the same problem, e.g., searching for another source of revenue, reforming the NGO structure, or helping through other available means instead.

What is also important to note after the analysis of the model is that the described process is very streamlined and efficient as it is stripped of the flaws typical of the public sector and/or the private sector. NGOs (both nonprofit and not-for-profit) have to function in a competitive environment, being responsible for limited resources (making it crucial to allocate them well) and being managed by a person (persons) whose interest is aligned with the organization, i.e., solving the observed issues. NGOs are also closely monitored by both the public sector (which is responsible for revenue streams and/or tax credits, reliefs, and exemptions) and the public itself, who will not support an organization they do not perceive as credible. This way, it may be argued that NGOs sign an informal (or even formal in a variety of situations) social contract to undertake their statutory missions well. At the same time, NGOs do not have to be concerned with the maximization of profit and/or market share; they have different revenue streams than are typical of for-profit entities and their goal is to (keep on trying to) solve chosen problems for as long as resources last.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

The role of NGOs in the modern economy is undeniable as such organizations are crucial for supporting their stakeholders, who are disadvantaged in a variety of ways. NGOs and the people involved in them are also often the “first line of defense” during any kind of humanitarian crisis. The results presented in the article are coherent

with advances in normative economics, yet NGOs still need more anchor points in economic science. The presented literature review along with intertwined pieces of knowledge within the subdisciplines of economics are intended to be a starting point for subsequent ponderings about NGOs and the third sector. In the scope of this article and through the constructed model, a new perspective has been formed on NGO research and aspects of NGOs' decision-making. Previous perspectives on NGOs within the framework of new institutional economics perceived such organizations as "transitional institutions" that contribute to shaping the evolving dynamics in civil society and the public and private sectors (Cameron, 2010). The approach proposed in this article regarding NGOs has been changed and broadened by the theoretical foundations of public sector economics. Pigeonholing NGOs as partners of the public sector should be avoided; such organizations should be perceived more as partners of civic society that may operate in contradiction to the interests of the public sector (government). While a similar viewpoint has been presented regarding the least-developed countries and developing countries (Dorman, 2001; Copestake & Wellard, 1993), such viewpoint is not as common regarding modern economies. In the author's opinion, NGOs should be perceived as the sheer emanation of a society's need to become a formalized institution, i.e., an organization that is more immune to the weaknesses of the public sector, such as those regarding public choice theory, competition theory, transaction cost economics and principal-agent theory. What is also innovative in the proposed approach is the presented connection between NGOs and the sharing economy. In its current state, the sharing economy focuses on the more *material* side of sharing and perceives NGOs either as yet another market entity that may be able to share some commodity (service), or more as an "additional stakeholder" (Hossain, 2020; Richardson, 2015). This approach, as it stands, is incomplete as NGOs appear to be primary actors in the sharing process as they *share* something different with the society, i.e., affection and concern. In the author's opinion, the literature approach should be refined to widely accommodate the concept of sharing immaterial (and often hard to measure) resources as there is almost no trace of such an approach in the subject literature (Kornberger *et al.*, 2018; Hossain, 2020; Poniatowska-Jaksch & Sobiecki, 2016).

According to the author, what requires subsequent research attention in the first place is the matter of the *effective* management of NGOs. While the positive relationship between strategic human resources management and the performance of a commercial organization has been extensively studied and proven in the literature at length, it is far more complex in the case of NGOs as such management involves issues such as a lack of meaningful formal contracts, different goals (and means to achieve them) of NGOs compared to strictly commercial entities, the scarcity of resources and the constant need for employees/volunteers' time and their will to act, the unclear stance of human resource frameworks on volunteers (can a volunteer become a more *professional* volunteer?) or internationalization due to a different social theory behind every person involved (Bartram et al., 2017). While scarce evidence suggests that the inclusion of ethical practices and effective leadership in the management of an NGO would help with the retention and motivation of employees and volunteers (Bartram et al., 2017; Akingbola, 2006), there is still far from any consensus. Issues other than management that also require further research include questions regarding detailed aspects of NGOs, i.e., the institutional environment, governance, and the resource allocation of NGOs on the grounds of economics. Overall, the author believes that the presented perspective is an ideal starting point for future research regarding NGOs. The topic of NGOs on the grounds of economics is of an evolving nature and still requires a reasonable amount of further research, which is essential for the development of the third sector in national economies.

REFERENCES

- Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1707–1725. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190600964350>
- Bartram, T., Cavanagh, J., & Hoyer, R. (2017, 26th April). The growing importance of human resource management in the NGO, volunteer and not-for-profit sectors. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 1901–1911. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2017.1315043>

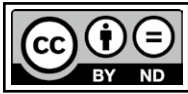
- Brandsen, T. i Karre, P. (2011). Hybrid Organizations: No Cause for Concern? *International Journal of Public Administration*, 34(13), 827–836. <http://dx.doi.org/10.1080/01900692.2011.605090>
- Cameron, J. (2010). Development economics, the New Institutional Economics and NGOs. *Third World Quarterly*, 21(4), 627–635. <http://dx.doi.org/10.1080/713701070>
- Codagnone, C., & Martens, B. (2016, May 26). Scoping the Sharing Economy: Origins, Definitions, Impact and Regulatory Issues. *Institute for Prospective Technological Studies Digital Economy Working Paper*, 1–36. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2783662>
- Copestake, J.G., & Wellard, K. (1993). *Non-Governmental Organizations and the State in Africa: Rethinking Roles in Sustainable Agricultural Development*. London: Routledge.
- Curtis, S.K., & Lehner, M. (2019). Defining the Sharing Economy for Sustainability. *Sustainability*, 11(3), 1–25. <http://dx.doi.org/10.3390/su11030567>
- Dorman, S.R. (2001). *Inclusion and Exclusion: NGOs and Politics in Zimbabwe*. Doctoral Dissertation. University of Oxford, England.
- European Commission (2017). *THIRD SECTOR IMPACT – The Contribution of the Third Sector to Europe’s Socio-economic Development*. Brussels, Belgium: European Commission/CORDIS.
- Faccarello, G., & Sturn, R. (2010, October). The Challenge of the History of Public Economics. *European Journal of the History of Economic Thought*, 17(4), 537–542. <http://dx.doi.org/10.1080/09672567.2010.517901>
- Fassin, Y. (2009). Inconsistencies in Activists’ Behaviours and the Ethics of NGOs. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 503–521. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0056-6>
- Gauld, R. (2018). Principal-Agent Theory of Organizations. W A. Farzmand (Red.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 4914–4918). Cham, Switzerland; Boston, Massachusetts: Springer International Publishing AG.
- Grieg-Gran, M., & Wilson, E. (2007). *NGOs as Market Actors Roles and responsibilities in supporting small producers in low-income countries*. London: International Institute for Environment and Development (IIED).
- Grossman, S.J., & Hart, O.D. (1983, January). An Analysis of the Principal-Agent Problem. *Econometrica*, 51(1), 7–45. <http://dx.doi.org/10.2307/1912246>
- Heinrichs, H. (2013). Sharing Economy: A Potential New Pathway to Sustainability. *GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society*, 22(4), 228–231. <http://dx.doi.org/10.14512/gaia.22.4.5>
- Hodgson, G.M. (2006, March). What Are Institutions? *Journal of Economic Issues*, 40(1), 1–25. <https://doi.org/10.1080/00213624.2006.11506879>

- Hood, C. (1991, March). A Public Management For All Seasons? *Public Administration*, 3–19.
- Hossain, M. (2020). Sharing economy: A comprehensive literature review. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1–11. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102470>
- Kadarova, J., & Demecko, M. (2016). New Approaches in Lean Management. *Procedia Economics and Finance*, 39, 11–16. [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30234-9](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30234-9)
- Kornberger, M., Leixnering, S., Meyer, R., & Höllerer, M. (2018, 4th October). Rethinking the Sharing Economy: The Nature and Organization of Sharing in the 2015 Refugee Crisis. *Academy of Management Discoveries*, 4(3), 1–38. <https://doi.org/10.5465/amd.2016.0138>
- Lewis, D. (2001). *The Management of Non-Governmental Development Organizations: An introduction*. London–New York: Routledge.
- McMillan, J. (2008). Market Institutions. *The New Palgrave Dictionary of Economics*.
- Musialik, G., & Musialik, R. (2013). Związek sektora publicznego i rynkowego w koncepcji New Public Management. *Studia Ekonomiczne*, 156, 293–301.
- Navot, D. (2018). Political Corruption. In A. Farazmand (Red.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 4669–4677). Cham, Switzerland; Boston, Massachusetts: Springer International Publishing AG.
- O’Flynn, J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *The Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353–366. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x>
- Osborne, S.P. (2013). *Voluntary and Non-Profit Management*. London: SAGE Library in Business and Management.
- Owczaruk, M. (2003). Zmiany instytucjonalne w gospodarce – wybrane aspekty teoretyczne. *Optimum. Economic Studies*, 2(62), 26–40. <https://doi.org/10.15290/ose.2013.02.62.03>
- Plewnia, F., & Guenther, E. (2018, 1st February). Mapping the sharing economy for sustainability research. *Management Decision*, 56(10), 570–583. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-11-2016-0766>
- Poniatowska-Jaksch, M., & Sobiecki, R. (2016). *Gospodarka współdzielenia*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Ratajczak, M. (2011). Popularność ekonomii instytucjonalnej. Moda czy trwała zmiana? *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego*, 9, 29–42.

- Reimann, K. (2005). Up to No Good? Recent Critics and Critiques of NGOs. W H.F. Carey, *Subcontracting Peace – The Challenges of NGO Peacebuilding* (pp. 34–51). London: Routledge.
- Richardson, L. (2015). Performing the sharing economy. *Geoforum*, 67(4), 121–129. <http://dx.doi.org/10.1016/j.geoforum.2015.11.004>
- Salamon, L.M., & Newhouse, C.L. (2019). *The 2019 Nonprofit Employment Report*. Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Schedler, K., & Proeller, I. (2001). The New Public Management: A perspective from mainland Europe. In K. McLaughlin, E. Ferlie, & S. Osborne (Eds.). *New Public Management: Current Trends and Future Prospects* (pp. 163–180). London: Routledge.
- Stewart, D. (1985). Ethics and the profession of public administration: The moral responsibility of individuals in public sector organizations. *Public Administration Quarterly*, 8(4), 487–495.
- Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *American Review of Public Administration*, 36(1), 41–57. <http://dx.doi.org/10.1177/0275074005282583>
- Teegen, H., Doh, J., & Vachani, S. (2004, 4th November). The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: an international business research agenda. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 463–483. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400112>
- United Nations (2021). *2022 State of the World's Volunteerism*. Bonn: United Nations Volunteers (UNV) programme.
- Urban, S. (2008). Wybrane zagadnienia z teorii konkurencji. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 10(1), 431–437.
- Walle, M. (2003). Commentary: What happened to public responsibility? The lack of society in public relations codes of ethics. *PRism Online PR Journal*.
- Walsh, K. (1995). *Public Services and Market Mechanisms: Competition, Contracting and the New Public Management*. London: Macmillan.
- Williamson, O.E. (1998, January). Transaction Cost Economics: How It Works; Where It is Headed. *De Economist Netherlands Economic Review*, 146(1151), 23–58. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1003263908567>
- Williamson, O.E. (1999). Public and Private Bureaucracies: A Transaction Cost Economics Perspective. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 15(1), 306–342.
- Wojtyna, A. (2007, 30th June). Teoretyczny wymiar zależności między zmianami instytucjonalnymi, polityką ekonomiczną a wzrostem gospodarczym. *Gospodarka Narodowa*, 216(5-6), 1–23. <http://dx.doi.org/10.33119/GN/101367>

Zbuczea, A., Petropoulos, S., & Partyka, B. (2018). Nonprofit Organizations and the Sharing Economy: An Exploratory Study of the Umbrella Organizations. *Knowledge Management and Organizational Learning*, 95–114. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-66890-1_6

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>



Horyzonty Polityki
2023, Vol. 14, N° 49



JANUSZ ROSIEK

<http://orcid.org/0000-0001-6290-4724>
Krakow University of Economics
rosiekj@uek.krakow.pl

DOI: 10.35765/HP.2514

The efficiency of eco-innovation activities in EU countries. The DEA approach

Abstract

RESEARCH OBJECTIVES: Innovation is a significant factor in socio-economic development, and it is principal in achieving a competitive advantage among enterprises, regions, and countries. The purposes of this paper are: (1) to present, on the basis of the available literature, the essence and metrics of eco-innovation activities in EU countries, (2) to analyze the effectiveness of eco-innovation activities in EU countries using the *Data Envelopment Analysis* (DEA) method.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: The research primarily focuses on a review of the recent literature and an analysis of the efficiency of eco-innovation activity using the *DEA method*. The empirical analysis is based on the *Eco-innovation Scoreboard*.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: The analysis mainly determines the efficiency of eco-innovation. The theoretical basis for the considerations is a diagnosis of the existing state of eco-innovation in EU countries.

RESEARCH RESULTS: The results illustrate the efficiency of eco-innovation activity in some EU countries against the backdrop of other EU countries. The analysis of eco-innovation activities and strategies to support them in the EU countries presented in this study is based on a diagnosis of the current state of their economies in this area using the methods of DEA and literature review. The results of this research enable us to draw concrete conclusions on the efficiency of eco-innovation activities.

Suggested citation: Rosiek, J. (2023). The efficiency of eco-innovation activities in EU countries. The DEA approach. *Horizons of Politics*, 14(49), 153–177. DOI: 10.35765/HP.2514.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS, AND RECOMMENDATIONS:

The results of the Eco-innovation Scoreboard for these countries illustrate an inefficient use of materials, water and energy resources, as well as low resource productivity. The gaps in this scope between Central-Eastern and Western EU countries are diminishing, but there are still institutional, legislative, and economic shortcomings in eco-innovation that should be addressed. The analysis indicates the level of eco-innovation development in EU countries, its efficiency, and the potential for supporting activity in this field by these countries.

KEYWORDS:

eco-innovations, Eco-innovation Index (EII), Data Envelopment Analysis (DEA), efficiency, EU countries

INTRODUCTION

Eco-innovation means the implementation of a new or significantly improved product (article or service), process, organizational change, or marketing solution that reduces the use of natural resources (including materials, energy, water, and land) and limits the release of harmful substances throughout the life cycle (Eco-Innovation Observatory, 2020). Innovativeness itself is a feature of economic entities or economies, meaning the ability to create and implement innovations, which is associated with active involvement in innovative processes and taking appropriate action in this respect. It also means involvement in acquiring the resources and skills that are indispensable to participate in these processes.

When introducing the problem, it should be highlighted that the definitions of innovation proposed by the Oslo Manual are economic and commercial. Certainly, eco-innovation is inextricably linked with sustainable development (OECD/Eurostat, Oslo Manual, 2005).

Within the international context, which sometimes includes inherent conflicts between economic progress, limited natural resources, and environmental issues and threats, eco-innovation has become a heated topic for top researchers and policy makers, being regarded as a key driver of long-term stable economic development that is able to reconcile economic growth and environmental resource management (Chen et al., 2017). A strong connection has been established between economic and environmental performance (Rachisan et al.,

2015; Tilina et al., 2016) in the sense that environmental improvements, as a source of innovation, can heighten marketability, while simultaneously aiming to reduce the negative effects of the use of natural resources on environmental quality by using less harmful and more productive methods (Adede, 1992). In this sense, green growth refers to the possibility of making economic activities resource-efficient, cleaner, and more resilient to economic and environmental shocks and pressures, without slowing down overall economic growth (Hallegatte et al., 2011).

Eco-innovation results in integrated solutions aimed at reducing resource and energy inputs, while increasing product and service quality. Eco-innovation means any form of innovation that aims to make significant and demonstrable progress toward sustainable development by reducing environmental impact or achieving a more efficient and responsible use of natural resources, including energy (Sobczak et al., 2022).

The purposes of the paper are:

1. to present, on the basis of the available literature, the essence and measures of eco-innovation activities in EU countries;
2. to analyze the effectiveness of eco-innovation activities in EU countries using the *Data Envelopment Analysis* (DEA) method.

The paper formulates the thesis that there is a relatively strong variation in the effectiveness of eco-innovation activities among the EU-27 countries surveyed, with the Central and Eastern European countries, especially the Baltic states of Estonia, Lithuania and Latvia, as well as Bulgaria, Croatia, Romania and Slovakia, being characterized by the highest effectiveness in this respect. As for the approach to the research problem formulated in this way, it can be considered as filling an existing research gap mainly for two reasons: (1) the use of an approach rarely used in this type of analysis, and (2) the results obtained indicate that the effectiveness of eco-innovative activities is mostly higher in EU countries characterized by a relatively lower level of socio-economic development than in the 'old' EU countries.

RESEARCH METHODS

Description of the DEA method and its empirical applications

In the traditional DEA approach, the term *Decision Making Units* (DMUs) refers to the economic (or more specifically production) units whose technical efficiency we are studying. For these, we assume they use the same technology, expressed using a set T, so that comparing them in terms of efficiency is legitimate. We also assume we have data on their inputs and outputs.

Each *Decision-Making Unit* (DMU) consumes specific quantities m of different inputs in order to produce s different effects (*outcomes*). Specifically, a DMU $_j$ object consumes a quantity x_{ij} of a specific input and produces with them a quantity y_{rj} of effect (*outcome*) r . A data envelopment model of the BCC (effect (*output*) oriented) type is specified based on the following relationships (Thanassoulis, 2001):

$$\text{Max } z + \varepsilon \left[\sum_{i=1}^{m=1} I_i + \sum_{r=1}^s O_r \right] \tag{1}$$

subject to:

$$\sum_{j=1}^N \alpha_j x_{ij} = x_{ij_0} - I_i \quad i = 1, \dots, m \tag{2}$$

$$\sum_{j=1}^N \alpha_j y_{rj} = O_r - z y_{rj_0} \quad r = 1, \dots, s \tag{3}$$

$$\sum_{j=1}^N \alpha_j = 1 \tag{4}$$

$$\alpha_j \geq 0, 1 \dots N, I_i \quad O_r \geq 0 \forall i \text{ and } r, z \text{ free} \tag{5}$$

where:

ε – non-Archimedean constant (infinitesimal),

I_i, O_r – the so-called slacks denoting additional reduction in inputs or increase in effects (results).

The optimal value of z denotes the maximum coefficient by which the levels of effects (results) achieved by object j^0 can be increased radially without increasing the level of inputs.

Thus, by definition $1/\lambda_j^*$ is a measure of the efficiency of object j^0 and also a measure of the so-called *Pure Technical Efficiency* (PTE) of effects for that object. The occurrence of so-called slacks denotes its remaining inefficiency. Even if the object under study is not able to reach the efficiency frontier after a proportional increase in effects (results), the use of slacks becomes necessary in order to 'push' it towards reaching this frontier (Kumar, Gulati, 2008).

In a DEA-based analysis, it is essential to distinguish between three types of efficiency: technical, pure technical, and in terms of economies of scale. *Technical Efficiency* (TE) refers to the productivity of inputs (Sathye, 2001). This efficiency reports how efficiently a firm (compared to other firms) transforms inputs (inputs) to produce outputs, compared to its maximum potential to do so, as shown by the *Production Possibility Frontier* (PPF) curve (Barros & Mascarenhas, 2005).

Thus, in the case of an EU country, *Technical Efficiency* (TE) refers to the efficiency of its government in using specific social policy tools to influence the achievement of specific policy outcomes (outputs). An EU country can be considered technically inefficient when it is below the *Production Possibilities Frontier* (PPF). The measure of technical efficiency, assuming *Constant Return to Scale* (CRS), is referred to in the literature as the measure of *Overall Technical Efficiency* (OTE). It helps to estimate inefficiencies related to inappropriate input/output configurations (1) and those resulting from an inappropriate size/scale of a firm's operations (2). In the case of an EU country, these can be interpreted as: (1) an inappropriate choice by the government of the tools of its social policy or (2) an inappropriate scope/scale of their impact. Using the DEA method, *Overall Technical Efficiency* (OTE) can be decomposed into two mutually exclusive and non-additive components: *Pure Technical Efficiency* (PTE) and *Scale Efficiency* (SE). This decomposition allows the sources of inefficiency to be identified.

The *Pure Technical Efficiency* (PTE) index is obtained by estimating the *Efficient Frontier*, assuming *Variable Returns to Scale* (VRS). It is a measure of technical efficiency that does not take into account *Scale Efficiency* (SE) and reflects only the efficiency of input management in the production process. In the case of an EU country, it identifies inefficiencies in the way economic policy is conducted, or inefficiencies in the application of its tools (for example, in the form of social spending). Dividing the measure of *Overall Technical Efficiency* (OTE)

by the measure of *Pure Technical Efficiency* (PTE) yields a measure in the form of *Scale Efficiency* (SE), which shows the ability of managers to choose the optimal size of resources, i.e., to choose the optimal scale of production.

Inadequate firm size/production scale may indicate the presence of technical inefficiencies known as scale inefficiencies, which can take two forms: decreasing and increasing *Returns to Scale* (RTS). The existence of decreasing RTS, also referred to as diseconomies of scale, means that the firm is too large to achieve optimal returns to scale, whereas the existence of increasing RTS can be interpreted as a situation where the firm is too small to achieve optimal scale in its operations. In contrast, a company achieves optimal size/scale of production when it is in the *Constant Returns to Scale* (CRS) area.

For EU countries, this can be interpreted as follows: declining economies of scale mean that a country is pursuing a social policy that is too broadly designed, while increasing economies of scale mean that it is pursuing a social policy that is too small in scale. In the former case, the country should reduce the scope of the policy, while in the latter case it should increase the scale of its impact. The aim of this type of action should be to be within the area of permanent economies of scale so the policy can reach its optimal size/scale.

Input and output variables as a key element of the Eco-Innovation Index (EII)

Input and output variables that are elements of the aggregate EU Eco-Innovation Index (EII) were included in the analysis. The Eco-Innovation Observatory (EIO), established in 2009, is an initiative financed by the European Commission's Directorate-General for the Environment, from the Competitiveness and Innovation Framework Programme, which works to observe the types, degrees, and impacts of eco-innovation in the European Union. The EIO developed the Eco-Innovation Scoreboard (Eco-IS) in 2010 as a tool to assess and illustrate eco-innovation performance across the EU member states. As of 2015, the Eco-IS presented the eco-innovation of 28 European Union Member States. This index consists of 16 indicators grouped into five components: eco-innovation inputs, eco-innovation activities,

eco-innovation outputs, resource efficiency outcomes, and socio-economic outcomes. Eco-innovation input includes three indicators that trigger eco-innovation in a country, research, and investment: a government's environmental and energy R&D appropriations and outlays, total R&D personnel and researchers, and the total value of green early-stage investments (Eco-Innovation Observatory, 2020).

Eco-innovation activities include three indicators representing firms' innovative activities for reducing material input and energy input per unit output and for creating an environmental management system: firms having implemented innovation activities aimed at a reduction in material input per unit output; firms having implemented innovation activities aimed at a reduction in energy input per unit output; and ISO 14001 registered organizations. Eco-innovation outputs include three indicators representing the degree of advancement and implementation of eco-innovation in corporations, and communication between scientists and media, eco-innovation related patents, eco-innovation-related academic publications and eco-innovation related media coverage. Resource Efficiency Outcomes include four indicators representing outcomes of eco-innovation activities in the environmental area with the focus on productivity and intensity: material productivity, water productivity, energy productivity, and greenhouse gas emission intensity.

Socio-Economic Outcomes include three indicators relating to eco-industries: exports of products from eco-industries, employment in eco-industries, and turnover in eco-industries. According to a technical note from Eco-IS (Giljum & Lieber, 2016), country-specific figures of the single indicator are weighted with the share of population to calculate an EU average which corrects for the bias of smaller member states. Therefore, the EU average of a sub-indicator presents the weighted mean of all country-specific data for the EU member states. The EU average of indicators that display absolute numbers is built directly by summing up the underlying data. The particular components and indicators included in the above-mentioned indices are shown in Table 1.

Table 1. Components and indicators of the EU Eco-Innovation Scoreboard (Eco-IS)

Component	Indicator
1. Eco-innovation inputs	1.1. Governments' environmental and energy R&D appropriations and outlays
	1.2. Total R&D personnel and researchers
	1.3. Total value of green early-stage investments
2. Eco-innovation activities	2.1. Firms having implemented innovation activities aiming to reduce material input per unit output
	2.2 Firms having implemented innovation activities aiming to reduce energy input per unit output
	2.3. ISO 14001 registered organizations
3. Eco-innovation outputs	3.1. Eco-innovation-related patents
	3.2. Eco-innovation-related academic publications
	3.3. Eco-innovation-related media coverage
4. Resource efficiency outcomes	4.1. Material productivity
	4.2. Water productivity
	4.3. Energy Productivity
	4.4. GHG emission intensity
5. Socio-economic outcomes	5.1. Exports of products from eco-industries
	5.2. Employment in eco-industries
	5.3. Turnover in eco-industries

Source: Sun Park et. al., 2017.

A climate-neutral circular economy is the overarching objective enshrined in the European Green Deal's vision for the future European economy. Hence, the monitoring and measurement of progress with regard to eco-innovation is crucial in order to ensure that Europe is moving towards such a vision (Al-Ajlani et al., 2022). One of the best ways to measure eco-innovation activity in EU countries is through the analysis below, which includes elements of the EU Eco-Innovation Index (EEI). This index contains 12 items and is an updated and reduced version of Eco-IS, which contains 16 items. The elements of the eco-innovation index are presented in Table 2.

Table 2. Components and indicators of the EU Eco-Innovation Index* (EII)

Component	Indicator
1. Eco-innovation inputs	1.1. Governments' environmental expenditures
	1.2. Total R&D personnel and researchers
2. Eco-innovation activities	2.1. ISO 14001 certifications
3. Eco-innovation outputs	3.1. Eco-innovation-related patents
	3.2. Eco-innovation-related academic publications
4. Resource efficiency outcomes	4.1. Material productivity
	4.2. Water productivity
	4.3. Energy productivity
5. Socio-economic outcomes	5.1. Export of products from eco-industries
	5.2. Employment in eco-industries
	5.3. Value added in eco-industries

* In order to distinguish between the previous and the current eco-innovation indicator, the Eco-Innovation Scoreboard (Eco-IS) and the Eco-Innovation Index (EII) are named respectively.

Source: Eco-Innovation Observatory, 2020.

MAIN PART OF THE ARGUMENTATION: RESEARCH ON ECO-INNOVATION ACTIVITY IN THE LITERATURE

Determining the degree of development of eco-innovation activity in the EU countries surveyed using the EU Eco-Innovation Index (EII)

The concept of eco-innovation

The concept of eco-innovation is the development and application of innovative business models and innovative business strategies with a top-down management process to enable sustainable development based on the assessment of its impact on the production cycle, in cooperation with stakeholders. Along with eco-innovations, new solutions and connections between products (goods and services), production processes, and organizational structure markets are modified and adopted to improve the quality of business of a company

or enterprise as well as its competitiveness. Innovations can be technologically related to institutional or organizational innovation, or marketing, or they can be guided by the interests of shareholders or stakeholders (Ilić, Petrovic, Dukić, 2022). Some innovations relate to a specific purpose: (1) environmental technologies – which are for wastewater treatment, i.e. pollution control; (2) green energy technologies, for cleaner production; (3) organizational innovations which are for new methods and management systems related to protection of the environment; (4) innovations of green products and services that contribute to the environmental benefits of green development (Kemp & Pearson, 2007).

Drivers of eco-innovation and sustainable growth

Internal drivers, according to Cai and Zhou (2014), are a company's ability to introduce eco-innovation: (1) physical capital, i.e., the internal knowledge base and education of employees; (2) investment in research and development (R&D); (3) technology; (4) environmentally friendly products that are acceptable to the market, such as green products; (5) organizational activities, i.e., reduction of pollution sources and recycling, which has positive effects on reduced costs; (6) activity management and management's commitment to environmental innovation because it influences companies to align their business with social norms, values, and expectations in order to build the *green image* of the company. The integrative capacity of the company includes internal and external drivers that are connected where the external regulatory framework has a positive impact on the development of eco-innovation. External drivers are external pressures that include environmental regulations, green requirements, and competitiveness (Szutowski, Szulczewska-Remi, & Ratajczak, 2017).

Managing eco-innovation is becoming an increasingly important issue for firms (Guoyou et al., 2013; Ormazabal & Sarriegi, 2012) because customers' environmental awareness is increasing, there is rising social and government pressure on companies to reduce their environmental impact, and sustainable development is becoming a financially astute matter. For example, Guagnano (2001) found

that over 86 per cent of consumers are willing to pay extra for common household products that are less ecologically harmful. Tsen et al. (2006) support this finding in their study of consumers who were willing to pay a premium for green products.

Moreover, eco-industries in Europe are a significant part of the economy: their annual turnover is estimated at 319 billion euros, which represents approximately 2.5 per cent of the EU GDP (Action Plan for Eco-Innovation EcoAP) (European Economic and Social Committee, 2012).

As stated by Haila and Rundquist (2011), eco-innovations are not only environmentally important but also have an important impact on economic development. It is even claimed that eco-industry has the capability to help the world recover from economic crises.

Conceptual framework

Eco-innovation is defined by the European Commission as “changing consumption and production patterns and developing technologies, products and services to reduce our impact on the environment” (European Commission, 2009). The main objective of eco-innovation is to boost Europe’s environmental and competitive standing by supporting innovative solutions that protect the environment while creating a larger market for ‘green’ technologies, management methods, products, and services. Also eco-innovation may be defined as

the creation of new, or significantly improved, products (goods and services), processes, marketing methods, organizational structures, and institutional arrangements that – with or without intent – lead to environmental improvements compared to relevant alternatives (OECD, 2008).

RESULTS OF THE EMPIRICAL ANALYSIS: ECO-INNOVATION EFFICIENCY IN EU COUNTRIES USING DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA)

Stages of the empirical analysis

The empirical analysis carried out in this paper includes the following stages:

1. Presentation of the aggregate Eco-Innovation Index (EII) and its 12 components.
2. Gathering and grouping input-effect data on the basis of the Eco-Innovation Index (EII) elements.
3. Performing different variants of calculations in MaxDEA (output-oriented: CRS (*Constant Returns to Scale*) and VRS (*Variable Returns to Scale*) models, with fixed and variable Returns to Scale (RTS), in order to obtain more precise information on the causes of inefficiency in some EU-27 countries in the eco-innovation sphere.
4. Selection and interpretation of the optimum option, allowing the results obtained to be interpreted as precisely as possible.
5. Tabular and graphic presentation of the results obtained and their interpretation.

The calculations were based on the DEA method of assessing the efficiency of Decision Making Units (DMUs) – EU-27 countries using data from the *Eco-Innovation Scoreboard* database. Four countries were excluded from the analysis (the UK, because it is no longer formally a member state of the European Union as of 1 February 2020; and Cyprus, Luxembourg and Malta because these countries have undersized economies). A version of the model with Constant Returns to Scale (CRS) was chosen due to the fact that all the countries under consideration are members of the European Union, which means that their innovation systems operate under similar economic, social and formal-legal conditions and have to adapt their innovation policies to the requirements of this grouping. In addition, the use of a model with Variable Returns to Scale (VRS) results in too many countries proving to be fully efficient, which causes problems in differentiating the scale of their eco-innovation.

The analysis carried out was based on a DEA model oriented towards outputs rather than inputs. This is due to the research objective adopted, namely to identify the maximum possibilities for inefficient countries to increase their effects (outputs) under the assumption of constancy of expenditures incurred to finance eco-innovative activities. An input orientation, on the other hand, is unsuitable for an analysis objective that is formulated in this way. Its adoption would lead to a logical contradiction, as the countries under consideration cannot strive to set outputs at a constant level while minimizing inputs. The latter are, in fact, increased in practice in order to broaden the scope of impact of policy tools to support eco-innovation.

The adoption of an effects-oriented model determines the need to calculate the inverse of the coefficients (scoreboards) obtained with the analysis carried out in MaxDEA. This is because their values should be greater than or equal to one, and only then can they be correctly interpreted. In the case of the present study, relative, normalized indices of both inputs (inputs) and outputs (outputs) were used as the basis for the research, rather than their actual values measured in absolute terms. The research was conducted for normalized coefficients describing inputs and outputs. The relevant data are presented in Table 3.

Table 3. Normalized indicators of eco-innovation inputs and outputs in EU-24 countries

Countries	Eco-Innovation inputs	Eco-Innovation activities	Eco-Innovation outputs	Resource efficiency outcomes	Socio-economic outcomes
Austria	0.486	0.542	0.652	0.500	0.500
Belgium	0.446	0.533	0.557	0.701	0.701
Bulgaria	0.090	0.293	0.282	0.062	0.062
Croatia	0.152	0.460	0.337	0.456	0.456
Cyprus	0.011	0.211	0.517	0.386	0.386
Czechia	0.375	0.677	0.372	0.536	0.536
Denmark	0.810	0.566	0.866	0.531	0.531
Estonia	0.205	0.292	0.588	0.073	0.073
Finland	0.620	0.596	0.801	0.164	0.164
France	0.642	0.634	0.507	0.565	0.565
Germany	0.711	0.256	0.730	0.585	0.585

Greece	0.473	0.289	0.432	0.296	0.296
Hungary	0.252	0.339	0.277	0.234	0.234
Ireland	0.350	0.506	0.530	0.624	0.624
Italy	0.345	0.430	0.423	1.000	1.000
Latvia	0.194	0.317	0.504	0.503	0.503
Lithuania	0.180	0.312	0.382	0.523	0.523
Luxembourg	0.486	0.346	0.759	1.000	1.000
Malta	0.070	0.831	0.100	0.857	0.857
Netherlands	0.394	0.464	0.599	0.685	0.685
Poland	0.216	0.302	0.362	0.296	0.296
Portugal	0.307	0.690	0.451	0.267	0.267
Romania	0.109	0.299	0.315	0.170	0.170
Slovakia	0.116	0.631	0.340	0.550	0.550
Slovenia	0.406	0.373	0.483	0.378	0.378
Spain	0.389	0.499	0.398	0.528	0.528
Sweden	0.567	0.752	0.786	0.434	0.434

Source: Eurostat database.

Results of the analysis (model with Constant Returns to Scale (CRS), output-oriented)

Countries with a maximum efficiency level, where the value of the *Lambda* efficiency rating coefficient is 1 (in brackets next to each country, numbers are given showing the quantity of its occurrence as a benchmark for other countries: Bulgaria (2), Estonia (9), Lithuania (2), Latvia (16), Germany (14), Slovakia (3), Italy (7)). Particularly noteworthy is the presence of three Baltic countries (Estonia, Lithuania and Latvia) in this group. Among the EU-15 countries, only Germany and Italy are fully efficient. In contrast, in the group of less developed EU-12 countries, as many as four are fully effective (Bulgaria, Estonia, Latvia, and Lithuania), which may indicate that less developed EU-12 countries are catching up in terms of efficiency. Subsequent values of the *Lambda* coefficient for the analyzed countries are presented in Table 4, while they are shown graphically in Figure 1.

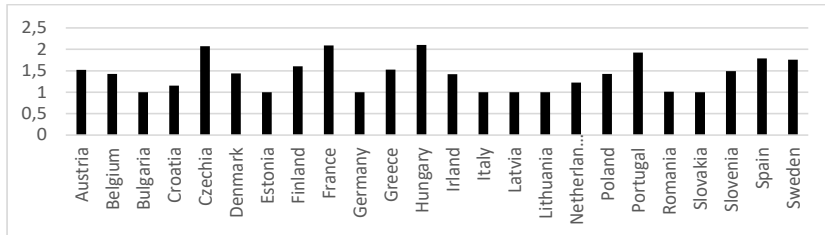
The efficiency of eco-innovation activities in EU countries

Table 4. Score and benchmark (*Lambda*) values for EU-24 (based on normalized indicators); Constant Returns to Scale – CRS, output oriented

EU-24 countries	Efficiency score	Benchmark (<i>Lambda</i>)	Times as a benchmark for another DMU
Austria	1.521602186	Latvia (1.155841); Estonia (0.372762); Germany (0.260691)	0
Belgium	1.428277611	Latvia (1.013762); Italy (0.399291); Germany (0.157813)	0
Bulgaria	1.0	Bulgaria (1.0)	2
Croatia	1.1540015	Slovakia (0.468737); Lithuania (0.273228); Latvia (0.249023)	0
Czechia	2.072328406	Lithuania (1.793559); Italy (0.113176); Slovakia (0.109896)	0
Denmark	1.439443338	Estonia (0.707542); Latvia (0.484846); Germany (0.802716)	0
Estonia	1	Estonia (1.0)	9
Finland	1.602199499	Estonia (1.708171); Germany (0.380554)	0
France	2.088755394	Latvia (1.239340); Germany (0.412457); Italy (0.316067)	0
Germany	1.0	Germany (1.0)	14
Greece	1.528801863	Germany (0.522273); Estonia (0.255583); Latvia (0.254225)	0
Hungary	2.100160872	Latvia (0.868773); Estonia (0.156666); Germany (0.071905)	0
Ireland	1.422450826	Latvia (1.239396); Italy (0.241960); Germany (0.037311)	0
Italy	1.0	Italy (1.0)	7
Latvia	1.0	Latvia (1.0)	16
Lithuania	1.0	Lithuania (1.0)	2
Netherlands	1.222217469	Latvia (1.025627); Italy (0.225198); Germany (0.164809)	0
Poland	1.428147065	Latvia (0.759585); Estonia (0.168735); Germany (0.048284)	0
Portugal	1.927640241	Bulgaria (1.325601); Latvia (0.842136); Estonia (0.120303)	0
Romania	1.011330952	Bulgaria (0.704722); Latvia (0.208995); Slovakia (0.042389)	0
Slovakia	1.0	Slovakia (1.0)	3
Slovenia	1.492989667	Latvia (0.731085); Germany (0.310456); Estonia (0.213004)	0
Spain	1.786326741	Latvia (0.922776); Italy (0.429013); Germany (0.087016)	0
Sweden	1.761149397	Latvia (1.189792); Estonia (1.162526); Germany (0.138682)	0

Source: own calculations based on MaxDEA software

Graph 1. Efficiency score and benchmark (*Lambda*) values for EU-24 countries (based on normalized Indicators, Constant Returns to Scale – CRS, output oriented)



Source: own calculations based on MaxDEA software.

Subsequent groups of countries with different ranges of efficiency, in which the coefficient of its *Lambda* assessment is contained, are presented in Table 5.

Table 5. Score of efficiency value ranges (based on normalized indicators), Constant Returns to Scale (CRS), output oriented

Score value ranges	Countries
1.0	Bulgaria, Estonia, Germany, Italy, Latvia, Lithuania Slovakia
1.0–1.1	Romania
1.1–1.2	Croatia
1.2–1.3	Netherlands
1.3–1.4	–
1.4–1.5	Belgium, Denmark, Ireland, Poland Slovenia
1.5–1.6	Austria, Greece
1.6–1.7	Finland
1.7–1.8	Spain, Sweden
1.8–1.9	–
1.9–2.0	Portugal
2.0–2.1	Czechia, France, Hungary

Source: own elaborations based on calculations in *MaxDEA* software.

Analysis of the Returns to Scale (RTS)

Based on the DEA method, the type of economies of scale obtained by the EU countries when analyzed in terms of their eco-innovation activities are identified below.

The data from column 2 of Table 5 above and column 2 of Table 6 below were used to calculate the SE indicators.

The efficiency of eco-innovation activities in EU countries

Table 6. Efficiency score and benchmark (*Lambda*) values for EU-24 countries (based on normalized indicators), Variable Returns to Scale (VRS), output oriented

EU-24 countries	Efficiency score	Benchmark (<i>Lambda</i>)	Times as a benchmark for another DMU
Austria	1.059111109	Netherlands (0.468592); Sweden (0.277309); Denmark (0.152051); Estonia (0.102048);	0
Belgium	1.065817423	Netherlands (0.565697); Italy (0.275090); Denmark (0.159213)	0
Bulgaria	1.0	Bulgaria (1.0)	1
Croatia	1.14790662	Slovakia (0.461380); Lithuania (0.302186); Latvia (0.213792); Romania (0.022641)	0
Czechia	1.457572966	Netherlands (0.669350); Italy (0.315376); Latvia (0.015274)	0
Denmark	1.0	Denmark (1.0)	8
Estonia	1.0	Estonia (1.0)	6
Finland	1.0	Finland (1.0)	0
France	1.313853269	Denmark (0.549406); Italy (0.450594)	0
Germany	1.0	Germany (1.0)	4
Greece	1.500726352	Germany (0.496202); Latvia (0.236890); Estonia (0.234539); Denmark (0.032369)	0
Hungary	1.970548187	Latvia (0.757169); Estonia (0.122600); Denmark (0.077914); Netherlands (0.042316)	0
Ireland	1.072533281	Netherlands (0.733767); Latvia (0.201352); Italy (0.064881)	0
Italy	1.0	Italy (1.0)	5
Latvia	1.0	Latvia (1.0)	8
Lithuania	1.0	Lithuania (1.0)	2
Netherlands	1.0	Netherlands (1.0)	7
Poland	1.283127135	Lithuania (0.619174); Estonia (0.313234); Germany (0.055237); Bulgaria (0.012354)	0
Portugal	1.355030075	Latvia (0.423776); Sweden (0.294191); Estonia (0.282033)	0
Romania	1.0	Romania (1.0)	1
Slovakia	1.0	Slovakia (1.0)	1
Slovenia	1.297114439	Latvia (0.575324); Denmark (0.258219); Germany (0.101548); Estonia (0.064910)	0
Spain	1.421068189	Netherlands (0.771019); Italy (0.215594); Denmark (0.013387)	0
Sweden	1.0	Sweden (1.0)	2

Source: own elaborations based on calculations in MaxDEA software.

In the case of column 3 of Tables 4 and 6, we obtain information on the ideal/optimal value of the indicator, i.e., how much improvement in a given indicator of outputs can be obtained for each of the inefficient countries, based on the benchmark countries listed there, in terms of fixed (Table 4) and variable (Table 6) Returns to Scale, respectively. To take Poland as an example, it can be increased by 28.3%.

The data in Table 7 shows the coefficients of scale efficiency, Returns to Scale (RTS), and the intensity of scale inefficiencies. Scale efficiencies reflect the impact of the scale of a policy to promote socio-economic balancing on its effectiveness in a country. The greater the discrepancy in scale efficiency ratings, the lower the scale efficiency and the more adverse the impact of scale on efficiency (Thanassoulis, 2001). Information on Returns to Scale is important for deciding on the desired magnitude of the policy. If a country is at a point where there are increasing Returns to Scale, it makes sense to increase the scale of the eco-innovation policy to obtain greater benefits as the increase in the inputs involved in implementing the policy will be more than compensated for by the increase in the size of the outputs/results obtained.

Table 7 illustrates that the 17 countries considered reveal Variable Returns to Scale (RTS), suggesting the need to expand their activities in terms of their policies to support the sustainability of socio-economic development. The remaining 7 countries (Bulgaria, Estonia, Germany, Italy, Latvia, Lithuania and Slovakia) are efficient in the OTE sense and show Constant Returns to Scale, as defined by the CCR model.

Table 7. Scale Efficiency – SE* (based on normalized indicators), output oriented model

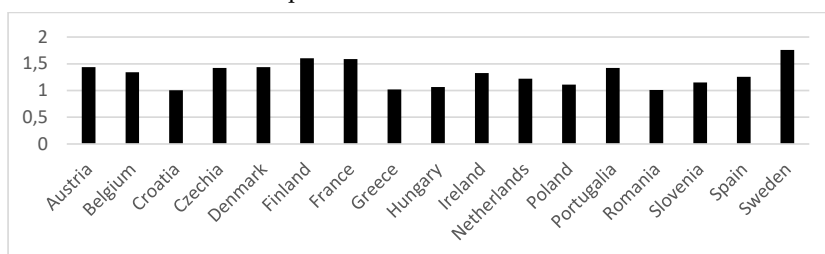
EU-24 countries	Efficiency score	Returns to Scale (RTS)
Austria	1.436678525	VRS**
Belgium	1.340077184	VRS
Croatia	1.005309561	VRS
Czechia	1.421766494	VRS
Denmark	1.439443338	VRS
Finland	1.602199499	VRS
France	1.589793506	VRS
Greece	1.018707948	VRS
Hungary	1.065774938	VRS
Ireland	1.326253321	VRS
Netherlands	1.222217469	VRS
Poland	1.113020702	VRS
Portugal	1.422581149	VRS
Romania	1.011330952	VRS
Slovenia	1.15100844	VRS
Spain	1.257030982	VRS
Sweden	1.761149397	VRS

*RTS Indicators were calculated by dividing the Overall Technical Efficiency (OTE) Indicators obtained from Table 3 (column 2) by the Pure Technical Efficiency (PTE) Indicators from Table 5 (column 2).

**DRS – Decreasing Returns to Scale

Source: own elaborations based on calculations in MaxDEA software.

Graph 2. Scale Efficiency – SE* (based on normalized indicators), Constant Returns to Scale – CRS, input oriented



Source: own calculations based on MaxDEA software.

Taking into account one of the analyzed countries (e.g., Poland, which takes the value $1/0.700 = 1.428$), one can interpret the result: at the current level of inputs, the effects ratio can be increased by 42.8%. This is

the scale of the inefficiency of Poland’s eco-innovation policy. Column 3 of Table 4, on the other hand, illustrates which countries can serve as a model for Poland and how. These are: Estonia, Latvia and Germany (their shares in the benchmark for Poland are given in brackets).

Based on the data in Table 7, it can be concluded that there are Variable Returns to Scale (VRS) for countries for which the value of the analyzed efficiency factor (scoreboard) is greater than 1. However, it is impossible to determine whether these are increasing or decreasing benefits. To determine their nature for the countries identified as inefficient in Table 6, the coefficient defined by the formula should be calculated for each of them:

When it takes on the value of 1, there are Increasing Returns to Scale (IRTS) in a country; when it is below 1, there are Decreasing Returns to Scale (DRTS).

The types of economies of scale obtained by each EU country are shown in Table 8.

Table 8. Types of Returns to Scale (RTS) in inefficient analyzed countries

EU countries	Score	Returns to Scale (RTS)
Austria	0.69605	DRTS
Belgium	0.746226	DRTS
Croatia	0.994718	DRTS
Czechia	0.70335	DRTS
Denmark	0.694713	DRTS
Finland	0.624142	DRTS
France	0.629013	DRTS
Greece	0.981636	DRTS
Hungary	0.938284	DRTS
Ireland	0.754004	DRTS
Netherlands	0.818185	DRTS
Poland	0.898456	DRTS
Portugal	0.702948	DRTS
Romania	0.988796	DRTS
Slovenia	0.868803	DRTS
Spain	0.795525	DRTS
Sweden	0.567811	DRTS

Source: own calculations based on MaxDEA software.

As illustrated in Table 8, Decreasing Returns to Scale (DRTS) were found in all inefficient countries.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Eco-innovation activity is an essential element in balancing socio-economic development. For this reason, it is crucial to compare the level of eco-innovation using specific metrics, of which composite indicators composed of multiple elements are the most appropriate. An example is the EU Eco-innovation Index (EII), which is commonly used by researchers. In this study, the components of this indicator are used to analyse the effectiveness of policies that support the eco-innovation carried out by EU countries.

The purposes of the paper were:

1. to present, on the basis of the available literature, the essence and measures of eco-innovation activities in EU countries;
2. to analyze the effectiveness of eco-innovation activities, especially in EU countries, using the Data Envelopment Analysis (DEA) method;
3. to present policy directions to support eco-innovation.

A Data Envelopment Analysis (DEA) of inputs and outputs relating to the functioning of the eco-innovation sphere revealed that the most effective policies to support eco-innovation were conducted in Bulgaria, Estonia, Germany, Italy, Latvia, Lithuania, and Slovakia.

Consequently, the governments of the countries which revealed Decreasing Returns to Scale (DRTS) should strive to increase investment in policies to support eco-innovation, especially in spheres where it is still too low. This means these governments should place a fundamental emphasis not on increasing the scope of their eco-innovation support policies but on taking eco-innovation policy measures to increase their effectiveness in terms of impact on eco-innovation outcome indicators. These expenditures should not only stimulate the sustainability of socio-economic development, but also contribute to accelerating economic growth.

The remaining countries should be based on the benchmark countries: they should select the most effective spheres of influence for policies to support eco-innovation and target their limited financial resources at these, using co-financing from European funds.

The results of the research also provide guidance for investors in choosing the most effective geographical directions for making investments in supporting eco-innovation. They can also form

the basis for decisions on the allocation of funds by the European Union.

The research may be a suitable starting point for more detailed analyses based on an extended DEA approach or in the form of panel regression. The results of this type of research can help analyze the effectiveness of environmental policy in terms of its impact on balancing socio-economic development. In addition, the results provide an opportunity to better target EU governments' policies to support eco-innovation by identifying areas where a country is least effective in relation to benchmark countries for the optimal impact of these policies.

Future research could include a more comprehensive analysis of the issues at stake, but this would require additional inputs and outputs related to eco-innovative activities, for example receipts from environmental taxes and other types of taxes not included in the eco-innovation index. However, the increase in the number of inputs studied will make it impossible to apply the DEA method in the analysis due to the insufficient number of sites studied (according to the assumptions of this method, the total number of inputs and effects analyzed should be no more than one-third of the number of sites (countries) studied). In this situation, it would be necessary to use the panel regression method, which requires detailed data verification, mainly comprising the assessment of the collinearity and stationarity of the data, as well as the selection of an appropriate model for this regression. In such a situation, the analysis would have to be multistage. It could also be based on a selection of inputs and effects based on the principal component method and factor analysis. An additional problem is that the impact of environmental taxes on the effectiveness of eco-innovative activities is too weak and sometimes even ambiguous.

REFERENCES

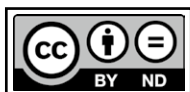
- Adede, A.O. (1992). An Overview of Past Lessons and Future Challenges. Codification Division, Office of Legal Affairs, 22. New York: United Nations Secretariat.
- Al-Ajlani, H., Cvijanović, V., Es-Sadki, N., & Müller, V. (2022). *EU Eco-Innovation Index 2021. Policy brief*. https://www.researchgate.net/publication/353181570_EU_Eco-Innovation_Index_2021_Policy_brief.
- Barros, C.P., & Mascarenhas, M.J. (2005). Technical and Allocative Efficiency in a Chain of Small Hotels, *Hospitality Management*, 24(3), 415–436. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.08.007>
- Bartoszczuk, P., Książopolski, K., & Wiliński, W. (2019). Ekologia (ekoinnowacje) w krajach Europy Środkowo-Wschodniej na tle globalnych wyzwań. In M. Strojny, H. Godlewska-Majkowska, P. Wachowiak, & B. Majewski, *Europa Środkowo-Wschodnia wobec globalnych trendów: gospodarka, społeczeństwo i biznes* (pp. 81–108). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Cai, W., & Zhou, X. (2014). On the drivers of eco-innovation: empirical evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 79, 239–248. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.05.035>
- Chen, J., Cheng, J., & Dai, S. (2017). Regional Eco-innovation on China: an Analysis of Eco-innovation Levels and Influencing Factors. *Journal of Cleaner Production*, 153, 1–14. <http://dx.doi.org/10.1016%2Fj.jclepro.2017.03.141>
- Eco-Innovation Observatory (2020). Available at: <https://www.eco-innovation.eu/eco-innovation-index/> (accessed on 6th Jul. 2023).
- European Commission (2009). *Eco-innovation the key to Europe's future competitiveness*. Available at: <http://ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/factsheets/ecoinnovation/en.pdf> (accessed on 6th Jul. 2023).
- European Economic and Social Committee (2012). *Opinion of the European Economic and Social Committee on the Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Innovation for a Sustainable Future – The Ecoinnovation Action Plan (Eco-AP)*. Available at: <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52012AE1224&from=PL> (accessed on 8th Jun. 2023).
- Giljum, S., & Lieber, M. (2016). The Eco-Innovation Scoreboard: 2014 and 2015 Versions Technical Note. Available at: https://ec.europa.eu/environment/ecoap/sites/ecoap_stayconnected/files/eco-innovation_scoreboard_2014_and_2015_technical_note_final.pdf (accessed on 8th Jun. 2023).

- Guagnano, G. (2001). Altruism and market-like behavior: an analysis of willingness to pay for recycled paper products. *Popular Environment*, 22, 425–438. <https://doi.org/10.1023/A:1006753823611>
- Guoyou, Q., Saixing, Z., Chiming, T., Haitao, Y., & Hailiang, Z. (2013). Stakeholders' Influences on Corporate Green Innovation Strategy: A Case Study of Manufacturing Firms in China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(1), 1–14. <https://doi.org/10.1002/csr.283>
- Haila, F., & Rundquist, J. (2011). The development and market success of eco-innovations. *European Journal of Innovation Management*, 14(3), 278–302. <http://dx.doi.org/10.1108/14601061111148807>
- Hallegatte, S., Heal, G., Fay, M., & Treguer D. (2011). From Growth to Green Growth: a Framework. Policy Research Working Paper No. WPS5872. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-5872>
- Ilić, S., Petrovic, T., & Dukić, G. (2022). Eco-innovation and Sustainable Development. *Problemy Ekorożwoju/ Problems of Sustainable Development*, 17(2), 197–203. <http://dx.doi.org/10.35784/pe.2022.2.21>
- Istrate, M., Horea-Serban, R., & Banica, A. (2019). Environmental protection and sustainable development, Progress in eco-innovation for green and resilient development in European Union with a focus on Central and Eastern European countries. *Journal of Environmental Protection and Ecology*, 20(4), 1814–1821.
- Kemp, R., & Pearson, T. (2007). *Typology of eco-innovation*, Project Measuring Eco-innovation. Available at: <https://lab.merit.unu.edu/wp-content/uploads/2021/05/MEI-D2-Typology-of-eco-innovation-1.pdf> (accessed on 8th Jun. 2023).
- Kumar, S., & Gulati, R. (2008). An Examination of Technical, Pure Technical, and Scale Efficiencies in Indian Public Sector Banks using Data Envelopment Analysis. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 1(2), 33–69.
- Loucanova, E., Parobek, J., Kalamarova, M., Palus, H., & Lench, J. (2015). Eco-innovation Performance of Slovakia. *Procedia Economics and Finance*, 26, 920–924. [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00906-5](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00906-5)
- OECD (2008). *Open Innovation in Global Networks*. Paris: OECD Publishing.
- OECD/Eurostat. Oslo Manual (2005). *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. The Measurement of Scientific and Technological Activities. Paris: OECD Publishing.
- OPIC (2014). *The Operational Programme 'Innovation and Competitiveness' (2014–2020)*. New York: World Economic Situation and Prospect.
- Ormazabal, M., & Sarriegi, J.M. (2012). Environmental management evolution: empirical evidence from Spain and Italy. *Business Strategy*

and the Environment, 23(2), 73–88. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/bse.1761>

- Rachisan, P.R., Bota-Avram, C., Raluca, I., & Grosanu, A. (2015). Assessing the Impact of Corporate Governance and Economic Development on Environmental Performance: Empirical Evidence from Cross-country Survey. *Journal of Environmental Protection and Ecology*, 16(3), 1194–1202.
- Sathye, M. (2001). X-Efficiency in Australian Banking: An Empirical Investigation. *Journal of Banking and Finance*, 25(3), 613–630. [http://dx.doi.org/10.1016/S0378-4266\(00\)00156-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0378-4266(00)00156-4)
- Sobczak, E., Gluszczyk, D., & Raszkowski, A. (2022). Eco-Innovation and Innovation Level of the Economy as a Basis for the Typology of the EU Countries. *International Journal Environmental Research and Public Health*, 19(4), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042005>.
- Sun Park, M., Bleischwitz, R., Joo Han, K., Kyung Jang, E., & Hyung Joo, J. (2014). Eco-Innovation Indices as Tools for Measuring Eco-Innovation. *Sustainability*, 9(12), 1–28. <http://dx.doi.org/10.3390/su9122206>
- Szutowski, D., Szulczewska-Remi, A., & Ratajczak, P. (2017). The Efficiency of Eco-Innovation. *Systematic Literature Studies, Economic and Environmental Studies*, 17(2), 205–219. <https://doi.org/10.25167/ees.2017.42.4>
- Tilina, D.I., Mohora, C., Zapciu, M., Bendic, V., Daescu, V., & Daescu, A. (2016). Consideration Regarding the Transition to Sustainable Manufacturing in the Romanian SMEs. *Journal of Environmental Protection and Ecology*, 17(1), 1393–1400.
- Tsen, C., Phang, G., Hasan, H., & Buncha, M. (2006). Going green: a study of consumers' willingness to pay for green products in Kota Kinabalu. *International Journal of Business and Society*, 7(2), 40–54.

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>



Horyzonty Polityki
2023, Vol. 14, N° 49



GABRIELA STRZELEC

<http://orcid.org/0000-0001-5672-6925>
Wroclaw University of Economics and Business
gabriela.strzelec@ue.wroc.pl

DOI: 10.35765/HP.2510

The importance of the role of time in the adaptation process of traditional emigrants

Abstract

RESEARCH OBJECTIVE: The article's primary goal is to identify the factors that contribute to traditional emigrants' adaptation to foreign postings in international corporations in Poland, with particular emphasis on the role of time. At the same time, the essential intention of this research pilot is to verify the research tool.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: The article presents the current scientific achievements in expatriate adaptation, particularly emphasizing the longitudinal dimension. The pilot study results presented in the empirical part were carried out using the case study method, and the research tool was an interview questionnaire.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: To better understand the motives, factors, barriers, and starting points that dynamically occur over time and influence adaptation in different dimensions and areas, Haslberger, Brewster, Hippler 3D model.

RESEARCH RESULTS: The main goal of the qualitative pilot study was the initial exploration of the area of expatriate adaptation. The study results fill the research gap by a) using an innovative 3-D model, b) identifying the specifics of this model's adjustment, importance, and challenges in the international context, and c) showing the crucial role of the longitudinal dimension in the adjustment process.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS, AND RECOMMENDATIONS: Few Polish researchers dealing with the issue of emigrants' adaptation have

Suggested citation: Strzelec, G. (2023). The importance of the role of time in the adaptation process of traditional emigrants. *Horizons of Politics*, 14(49), 179–200. DOI: 10.35765/HP.2510.

considered the role of time in this process. It should, therefore, be emphasized that this work is new in Polish literature and fills a research gap. Practitioners responsible for adapting expatriates (AEs), knowing the time needed for an AE to adapt to the delegation country's culture, attitudes, and behaviors, can more effectively determine the goals the employee should achieve. Therefore, having a tool that indicates facilitating factors, motives, or barriers, they can more consciously prepare a training package before entering the market and adjust its intensity over time.

KEYWORDS:

expatriates, adaptation, the role of time

INTRODUCTION

Until the 1990s, Poland was perceived as a supplier of labor force (Górny & Kindler, 2018), and it is still not a popular destination for expatriates from Western countries, so there are few developed business practices or guides for future expats. On the other hand, as a developed country in this part of Europe, it is an attractive market for foreigners to invest financial capital in Poland (with a Global Best to Invest ranking in 2022), it takes third place in the Europe Attractiveness Survey ranking (2019) and is the eighth largest market in Europe in terms of attracting foreign direct investments. Foreign capital invested in Poland at the end of 2017 came from 117 countries, with Germany, Switzerland, and Japan being the highest investors of capital value (PAIH, 2022). Following financial and technological capital, investors send their staff to Poland, especially in the initial stages of development of greenfield investments (Przytuła, 2013).

Regarding culture, religion, and ethnicity, Poland, as a relatively homogeneous country, may pose an adaptation challenge for expats from countries which are culturally very different.

It should be emphasized that most of the research on the adaptation of expatriates was conducted in Asian countries, including China (Lee & Kartika, 2014; Rafiq et al., 2019; Selmer, 1995; Takeuchi et al., 2009); Japan (Peltokorpi & Froese, 2009; Yamazaki, 2010); South Korea (Froese, 2012).

In recent years, the issues of expatriate adjustment have also been studied in African countries (Okpara, 2016).

The literature indicates an apparent shortage of research conducted in Central and Eastern Europe (Brewster, 1999; Horwitz & Budhwar, 2015; Selmer, 1995). In Europe, the adaptation of expatriates has been studied in Scandinavian countries: Finland (Suutari, Brewster, 2000), Norway and Sweden (Selmer & Luring, 2015), and also Germany (Zimmermann et al., 2003). L. Lett and M. Smith researched Polish expatriates working in Great Britain (2009).

In turn, studies in Polish concerning expatriates in Poland are very few and are represented mainly by S. Przytuła (2014), A. Pocztowski (2012), J. Grelecka (2016), I. Kubica (2017), G. Strzelec (2022).

It should also be emphasized that most research focuses on the quantitative perspective, measuring adjustments due to individual, work-related, contextual, and family-related factors (Hechanova et al., 2003).

However, as postulated by R. Fontina and C. Brewster (2020), to fully answer the contextual claims of adjustment models, it is necessary to explain the subjective behavior, feelings, and needs of expatriates through in-depth qualitative research.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS

Initially, the pilot study intends to explore the research area and verify the research tool.

Therefore, the main goal of the qualitative pilot study, based on the 3-D model by Haslberger et al. (2014) (described in more detail in the literature review section of the article) was established as: a) identification of factors conducive to the adaptation of expatriates at the stage of implementing a foreign mission, and b) emphasizing the role of time in the process of adaptation of traditional expatriates in the country of delegation.

This article contributes to the literature on expatriate adaptation: a) by filling the research gap through the use of an innovative 3-D model, b) identifying the specificity of adaptation, as well as its meanings and challenges in the international context, and c) showing the crucial role of the long-term dimension in the adjustment process.

The role of time in the adaptation process. Literature review

There are different approaches to defining expatriate adaptation. A structured review of the literature conducted by critical researchers in the field (Bhaskar Shrinivas et al., 2005; Hechanova et al., 2003; Takeuchi, 2010) conceptualizes expatriate adjustment as the degree of psychological comfort in experiencing various aspects of work and life in the host country. It assumes adaptation to the workplace (work adjustment), interaction with the local community (interaction adjustment), and the general conditions of work and life in the host country (general living adjustment). (Black et al., 1991; Black & Gregersen, 1991; Black & Stephens, 1989). This definition became the basis for developing the expatriate adaptation model – BMO (Black, Mendenhall, Oddou). The seminal work of Black et al. (1991) has been tested many times and the multidimensional theory has been the theoretical and empirical basis for numerous research works (Caligiuri, 2000; Forster, 1997; Leiba O’Sullivan, 1999; Parker & McEvoy, 1993; Selmer, 2001; Shaffer et al., 1999; Suutari, 1998; Tung, 1998). This, however, has had its limitations pointed out by other researchers, many of whom have highlighted the weak or “artificial” theoretical support and justification for these three dimensions (Brewster et al., 2016).

Moreover, the BMO model does not consider feedback, the long-term dimension, or the complexity of the expatriate’s experience (Haslberger, 2005). Another weakness is that this model is “tailored to the individual,” i.e., it applies only to the expatriate. While more than three-quarters of expatriates take their partners and families with them, the influence of the family on the expatriate’s adaptation should be considered (Haslberger & Brewster, 2008).

Researchers also point out that the proposed adaptation dimensions fail to consider many factors that should be examined (Aycan, 1997; J. Selmer, 1995). Black et al. used only a 7-factor scale to examine general adjustment, a 3-factor scale to examine work adjustment, and a 4-factor scale to examine interaction adjustment.

Subsequent adaptation models, although primarily based on this model, included more dimensions and determinants, referred to the individual and organizational perspective, took into account the

cognitive, affective, and behavioral components, and “embedded” the adaptation process in time (e.g., Haslberger et al., 2014).

Haslberger et al. (2014) developed a three-dimensional (3-D) model of expatriate adjustment rooted in person-environment (P-E) theory and work adjustment (Haslberger & Dickmann, 2016). According to the authors of this dynamic approach, expatriate adaptation is a complex, three-dimensional process. A person adapts in many areas: systems regulating social life in a given country (law, road traffic regulations), work (labor code, management styles, organizational culture), economy (banking system, work, and residence permits), family relationships (presence of family on posting, work for spouse, education for children), social relations (neighborhood bonds, stereotypes and prejudices in a given society, norms, values and religion), in various dimensions (cognitive, affective and behavioral) and occurring dynamically over time (dynamics).

RESEARCH RESULTS

The pilot study was conducted in the period from March to May 2023. The study involved traditional expatriates, using the adopted definition of the expatriate as an employee of an international enterprise, usually a high-class specialist or manager, sent to work abroad by units (being a branch, subsidiary, or other organizational and legal form) from the company’s registered office, from a third country or moving between these entities. Such transfers are voluntary. An expatriate may come from the home country of the corporation’s headquarters or be of a different nationality altogether (Przytuła, 2014).

The purposive selection was carried out based on the selection criteria adopted below:

- an organizational unit of an international corporation (with various organizational and legal forms),
- an organization employing expatriates in various positions (traditional expatriates, i.e., those sent to host units by headquarters).

The study used an interview questionnaire comprising 15 open questions regarding factors supporting the adaptation process, reasons for leaving, duration taken to adapt to the delegation country, and barriers relevant to the process of expatriates’ adaptation. (e.g.,

how long did the adaptation process take in areas such as work, professional environment, and life in the country of delegation? What factors supported your adaptation? What barriers/problems did you encounter in the country of delegation that hindered your adaptation? What were your motives and reasons for going abroad?) The interview included elements of biographical narrative (Gibbs, 2015) because respondents spontaneously told their own stories, citing specific experiences. In many cases, these relationships were characterized by emotional language and metaphors, primarily when the issue concerned problems, barriers, and limitations in their adjustment process.

Five expatriates of traditional nationality took part in the pilot study: American (1 person), Polish (3 people) and British (1 person). The average age of the respondents was 44.8 years. The duration of the mission was set at 3–4 years. In turn, the delegation countries where expatriation occurred were Denmark, Poland, and Germany. Four expatriates carried out the mission without their family's participation, and one person carried out the mission with her husband and children.

Due to the relocation of respondents, all interviews were conducted via the Teams application.

The respondents' statements were transcribed and subjected to further analysis, which consisted of coding using QDA Miner Lite software.

Table 1 presents an example list of codes used in analysis.

Table 1. Sample code list

Category	Codes	Examples/fragments of respondents' statements
Motives determining the decision to go on a foreign posting	The desire to experience something new	I desire to travel, discover new things, and know new cultures.
Motives determining the decision to go on a foreign posting	Monotony in everyday life	I do not know why I decided to travel. I describe it as... boredom with what I already know.
Factors facilitating the adaptation process during a foreign posting	Previous international experience	I first went to Japan with my dad when I was 16. I was there for half a year. Dad worked a lot. I was studying and had to take care of myself after school. That is why I do not fear the "new" now.

The importance of the role of time in the adaptation process

Factors facilitating the adaptation process during a foreign posting	Openness (to new cultures)	I am currently in Malaysia but will be leaving for Canada soon. ... I still want to travel, discover new things, and get to know new cultures.
Barriers affecting adjustment in the country of posting	Language knowledge	I would not say I like social gatherings. Not because I isolate myself but because they do not understand me, and I do not understand them. When I need to buy something to eat, I use a translator. I have learned basic phrases, but it is not enough.
Barriers affecting adjustment in the country of posting	Closeness to family	I miss my family. We see each other once or twice a year, and they (my wife and two sons) come to see me... I like traveling, but sometimes I feel tired. However, I am also responsible for my family and must support them.
Longitudinal dimension	The time needed to adapt to specific domains	I had big problems adapting to everyday life. I have been in Poland for three years and have traveled for 21 years. Poland is culturally very different from Japan. Even though I have not been to Japan for many years, I still feel Japanese.
Longitudinal dimension	The time needed to adapt to specific domains	...at first, it was strange having to make advance plans for social visits or annual (professional) planning at work. I had some difficulties with eating and meals. I was not used to eating like this.

Source: own study.

The main goals of the qualitative pilot study (based on the 3-D model) are: a) identify factors conducive to the adaptation of expatriates at the stage of implementing a foreign mission, and b) highlight the role of time in the adaptation of traditional expatriates in the country of delegation.

First, respondents were asked about their reasons for going on a foreign mission.

Table 2 presents the codes for the “motives determining the decision to go abroad” category.

The count refers to the number of answers relevant to a specific code. Cases refer to the number of data sources (e.g., research participant interviews, cases) associated with a specific code.

Table 2. Motives determining the decision to go on a foreign mission

Category	Code	Count	% Codes	Cases	Cases %
Motives	the desire to experience something new	3	25,0%	3	60%
	monotony of everyday life	1	8,3%	1	20%
	prestige	1	8,3%	1	20%
	family care	2	16,7%	2	40%
	career development after returning from the mission	1	8,3%	1	20%
	international career development	1	8,3%	1	20%
	desire to travel	1	8,3%	1	20%
	cognitive curiosity	1	8,3%	1	20%

Source: own study

Analysis of the respondents' statements shows that the main motives determining the decision to undertake a foreign mission are the desire to experience something new (25.0%) and concern for the well-being of the family (family care – 16.7%). However, it is worth noting that the respondents also indicated motives such as the desire to travel and cognitive curiosity. Although the nomenclature differs from the motive (e.g., the desire to experience something new), the conceptual content seems the same.

Interestingly, none of the respondents indicated financial motives as a predictor determining the decision to undertake a foreign mission. As is known from numerous studies (e.g., Selmer, Lauring, 2013), the fundamental premises for AEs include those motives grouped in the finance cluster, such as salary amount, ability to save money, etc.

The comparative research of B. Bader (2016) regarding the motives for going on a foreign mission shows that the internal motivation to go abroad has not changed in the first 15 years of the new millennium. In 2002, "the importance of the work itself" and "financial considerations" were mentioned by at least 50% of all respondents. Both motives seem to be much less important today: in research in 2015, these were 42.8 and 32 percent, respectively. Financial motives currently have less influence on the decision to go abroad than previously shown in research by Stahl et al. (2002).

Moreover, as the literature on the subject shows, cognitive motives (indicated by the respondents of this study) seem to correspond more to the description of self-initiated expatriates (SIEs) than to traditional ones. An example would be the comparative studies by Brewster et al. (2019), proving that the determinants of undertaking a foreign mission among SIEs are those related to the desire to travel, experience something new, or learn about new cultures. In turn, for AEs, significant predictors are those in the finance cluster: salary (and the resulting sense of security for oneself and one's family) and the ability to save money.

It seems that there may be two reasons for this. Firstly, some respondents represent Generation Z, whose general characteristics indicate that they are more open (than, for example, representatives of Generation X) to international mobility, new experiences, or more in need of change. The Global Moving Trends report (2017) shows that 88% of respondents believe that living in another country is a beneficial life experience, 75% say that foreign experience enables a fresh look at life, 67% of respondents admitted that it broadens their worldview and encourages them to understand other cultures, and 58% claim that it encourages learning and acquiring new skills. Secondly, caring for the family and the desire to ensure the safety of family members correlate positively with those factors attributed in the literature to representatives of Generation X (including the respondents of this study). J. Selmer and J. Lauring's research (2014) conducted on a group of 428 expats from 60 countries proved that people from Generation X are less focused on financial matters or the development of their professional careers and more focused on security and family considerations.

The next question in the pilot study concerned the factors (facilitators) that influence the adaptation process of the respondents during the foreign mission. Table 3 shows the frequency of codes from the factors facilitating the adaptation process during a foreign mission.

Table 3. Facilitators that influence the adaptation process during a foreign mission

Category	Code	Count	% Codes	Cases	% Cases
Factors	previous international experience	5	25%	4	80%
	knowledge of the language of the country of posting	3	15%	2	40%
	adaptive skills	2	10%	1	20%
	organizational support	4	20%	4	80%
	support from colleagues	2	10%	2	40%
	support from loved ones (family, acquaintances, friends)	2	10%	1	20%
	knowledge of the culture of the host country	2	10%	2	40%

Source: own study

The interviews show that the key factors essential for the adaptation process in the host country were previous international experience, organizational support, and knowledge of the country's language of delegation.

It turns out that the knowledge and experience gained during trips abroad in the field of norms, attitudes, values, and the culture of the country of delegation broaden cognitive and thought horizons. They build a sense of value and a social network (which are so crucial for adaptation).

According to S.Y. Oh and K. Jang's (2020) research, previous experiences of international mobility (e.g., student exchange programs, tourist trips for holidays, short-term stays) correlate positively with a willingness to undertake expatriate missions.

J. Selmer and H. Lam (2004) postulate that people who experienced international mobility during adolescence (e.g., the children of expatriates, so-called third culture kids) perceive themselves as international. They show far higher preferences for an international career.

The respondents positively assessed the organization's support in the adaptation process. Respondents indicated that the cultural training offered by the organization, relocation assistance, apartment/house rental, psychological support, mentoring, and support in finding jobs for family members are essential factors facilitating the process of an expat's adaptation to the host country.

Research results by M. Waxin and A. Panaccio (2005) and J.O. Okpara and J.D. Kabongo (2011) show that expats participating in cross-cultural training (CCT) adapt to a higher degree than those who have not undergone such training. Similarly, J. Selmer (2005) proves the positive impact of CCT and the support of mentors from corporate headquarters as significant factors for expat adjustment (Zhuang et al., 2013).

Significantly, a foreign contract's success depends on how the expatriate mission is "organized" (Przytuła, 2014).

In the respondents' opinion, the ability to speak the language of delegation is a factor that supports the adaptation process.

In her statement, the respondent stated that speaking German (her country or language of delegation here) allowed her to communicate freely and be better perceived by her superiors and co-workers. Moreover, knowing the host country's language was an unquestionable advantage in everyday life.

However, the remaining respondents indicated that language skills were a significant barrier and contributed to isolation and building barriers with the local community.

Therefore, it was decided to ask the respondents what barriers hindered adaptation to the delegation country.

Table 4. Barriers affecting the adaptation process during a foreign mission

Category	Code	Count	% Codes	Cases	% Cases
Barriers	language knowledge	5	25%	4	80%
	family presence	1	5%	1	20%
	norms, values, and culture of the country of secondment	3	15%	3	60%
	geographical location	2	10%	1	20%
	meals eaten (type and time)	2	10%	2	20%

Source: own study

According to all respondents, the critical barrier that causes difficulties in adaptation is knowledge of the host country's language.

As the respondents emphasized, although the corporate language was English, using the official language (of the country of delegation) was an essential factor in the perception of the professional

environment. Moreover, accessible communication outside the venue was impossible due to a lack of language knowledge.

Research by S. Przytuła (2014) proves that for 63% of expats, communication and language issues were the most significant problems.

Next, respondents pointed to contextual factors such as norms, values, culture of the country of delegation, geographical location, and meals consumed (their type and time), which constitute a barrier in the adaptation process.

The respondents included representatives of cultures distant (Japanese culture) from the homogeneous Polish culture. This has connotations regarding communication and understanding Poles' norms, attitudes, and culture. Asian culture, according to Hofstede, is a collective culture. Although they work effectively in teams, Poles belong to an individualistic culture. Moreover, the timing and type of meals consumed differ from those eaten in Japan.

G. Dawe and K. Makwana (2016) indicated such problems of expatriation as cultural change, language barrier, harsh climate, different work systems, organizational changes (corporate culture, hierarchy, and decision-making structure in the new entity), different eating habits, financial issues and high costs of living, and building new social and professional relationships.

The abovementioned barriers result in expats' isolation from local communities, a deepening sense of not belonging, and difficulties building municipal social networks.

The critical question of the pilot study was the impact and role of time in the adaptation process. Respondents were, therefore, asked about the duration of time taken to adapt and about eight areas of adaptation.

Table 5 presents the longitudinal dimension of the respondents' adaptation process.

Table 5. The longitudinal dimension of the adaptation process

Category	Domains of adaptation	Period
Longitudinal dimension	regulatory systems	One year
	Work	Two weeks
	economy	Six months
	family relations	Fading family relationships
	social relations	One year
	way of thinking	Adaption did not occur.

Source: own study

The analysis shows that the longest time needed for adaptation was experienced by respondents in the domains of “way of thinking,” “social relations,” and “regulatory systems.”

The interviews showed that preserving their identity and cultural heritage is particularly important for the respondents. However, this may involve limiting contact with the host culture to a minimum, being more of an observer than a participant, predominating contact with representatives of the culture of origin, and using the native or “third” language in contact with host culture members.

The British respondent emphasized that although he has been in Poland for four years, his thinking and sense of humor are still challenging to understand.

Navas et al. (2007) prove that it is possible to adapt to the laws, work environment, and economy while failing to adapt to social relations (integration with culture and local community).

In turn, as E.H. Schein (1984, 2010) postulates, in the domain of “ways of thinking,” these are minor reactions because they refer to the deeper (subconscious) layers of the culture and religion of the host country.

One study on a group of mono- and multicultural expats showed that the multicultural group (who grew up in one country and lived in another) identified more strongly with their nationality (thereby perceiving themselves as more different from other nationalities) than the monocultural group (Kosmitzki, 1996).

Systems regulating social life are determined by public order, legal provisions, and the political system prevailing in a given country. On the surface, this seems to be an area where expatriates should not experience difficulties in the adjustment process.

However, as the pilot study showed, the time needed for adaptation in this domain was one year. Therefore, learning about and adapting to the law, tax systems (the rights and obligations that apply to an expatriate in the host country), public administration, and the political system constitute barriers to expatriates' adaption.

The balance between keeping in touch with family and friends in the home country while trying to establish new relationships in the host country can be problematic for expatriates.

Some expatriates decide to go on missions with their families. However, the vast majority (60% according to research BGRS, 2016) realize their transfer goals without family participation.

In both cases, this can be a problem area.

New technologies make it easier to stay in touch, but losing regular meetings with family and friends can be painful. A new environment may expose family relationships to significant strain (Haslberger & Brewster, 2008; Hyslop, 2012).

The respondent emphasized, "If I did not visit my wife and children in the USA, I would lose them. Despite this, our relationship has changed a lot. We are not as close as we used to be."

In turn, the expatriates who go on missions with their families experience dissonance. The desire to establish social relationships (including business) in the host country means that, for those expatriate family members who don't work and stay home, this can contribute to a) isolation of the family, b) difficulties in their adaptation, c) conflicts with the expatriate, or even shortening the duration of the expatriate mission.

An example of these considerations is the statement of the respondent, Honorata, who decided to go on an expatriate mission with her family.

We all left together (my husband and two children). It quickly turned out that it was difficult for them (meaning the family) to adapt to the new conditions, culture, etc. I was at work all day. Even though the children went to the best school, they isolated themselves from their surroundings. My husband quit his job in Poland and could not find anything in Germany. I saw that everyone was getting tired. I felt at ease and became more and more rooted in German culture. We were in Germany for four years, and the family decided they wanted to return to Poland.

At this point, the results of research conducted in Poland on a group of traditional expatriates are worth mentioning. It turns out that the longer the respondents stayed in Poland, the better they adapted to life, the work environment, and social interactions. However, this only concerned expatriates whose mission in Poland lasted longer than ten years (Strzelec, 2022).

Another researcher in expatriate adaptation presents different research results: for expatriates on a mission in China, the length of stay in the country of secondment did not impact their adaptation process.

To fully account for the role of temporal dynamics in expatriate adaptation, it is necessary to consider the feedback between primary adaptation outcomes (i.e., states) and antecedent variables and the feedback between secondary adaptation outcomes (i.e., consequences), such as performance or commitment and primary outcomes adaptation (Haslberger et al., 2014).

CONCLUSIONS, LIMITATIONS, AND RECOMMENDATIONS

The author's main intention was to explore the research by a) identifying the factors conducive to adapting expatriates at the stage of implementing a foreign mission, and b) emphasizing the role of time in the adaptation of traditional expatriates to the delegation country. Moreover, the pilot study enabled verification of the research tool used.

The pilot study revealed that the key factors facilitating the process of adaptation of respondents in the country of secondment are previous international experience, organizational support, and knowledge of the language of the country of secondment.

The research also highlighted the critical role of co-workers, family, adaptation skills, and knowledge of the host country's culture.

The conducted synthesis shows that the longest time needed for adaptation was achieved by respondents in the domains of "way of thinking," "social relations," and "regulatory systems."

This means that some expatriates change their worldview or religion, but most do not (including this study's respondents). While one of the partners/spouses realizes their mission goals in the workplace,

the other bears the burden of dealing with everyday problems, raising children, or running the house.

Moreover, societies significantly differ in how the genders meet and establish relationships. Maintaining a balance between maintaining contact with family and friends (who remain in the home country) and trying to establish new relationships with the local community becomes problematic.

Among the key motives determining respondents' decisions to undertake a foreign mission were the desire to experience something new and concern for the family's well-being. Next, they were willing to travel and have cognitive curiosity.

The critical barrier that makes it difficult for respondents to adapt is their knowledge of the host country's language. In addition, the respondents indicated factors such as norms, values, culture of the country of delegation, geographical location, and meals eaten (their type and time).

Although the study provides content regarding the opinions, motives, and attitudes of expatriates delegated on a mission to Poland, it has limitations.

An essential dilemma in qualitative research is the sample size and its representativeness. Researchers point to different optimal numbers of interviews, ranging from 5 to 60, which can provide reliable results (Guest et al., 2006). S. Pasikowski (2016) indicates that the essential condition determining the sample size is, among other things, knowledge of the population and its context, which means that the required sample size will be smaller the more information the researcher has about the representatives of a given population and the research context. Therefore, a significant barrier was determining how many expatriates were in Poland. Many of them avoid formal procedures and registration of foreigners obtaining a work permit in Poland, and their contracts are 2-3 years, so they are relatively short. Moreover, most expatriates maintain their permanent residence in the territory of a Member State other than Poland. Therefore, they are not subject to reporting for a residence and work permit in Poland.

The issues of employing foreigners in Poland are regulated by four legal acts relating to the content related to the employment and recording of the stay of foreigners in Poland. However, it should be emphasized that no single legal act regulates issues related to

integrating foreigners in Poland. Various legal acts regulate different aspects of their employment. The above argumentation shows how difficult it is to estimate the number of expatriates delegated on a foreign mission to a branch unit in Poland. Only estimated figures for issued work permits and work visas granted to foreigners coming to Poland can be mentioned. It should be noted, however, that this group also includes students, construction workers, tourists, etc. Statistics from the Central Statistical Office show that up to June 2023, 406.5 thousand were spent on permits, of which as many as 85.1% were industrial, artisans, and essential workers.

It should be emphasized that the subject of the study is expatriates sent from corporate headquarters to Poland and not foreigners employed in the Polish branch in general. The subject of the study is the adaptation process, which has a formal dimension and is offered to expats by the organization's headquarters. Then, it is continued in the country of delegation.

Moreover, the pilot study focused only on the implementation stage of the expatriate cycle, which does not allow for a comprehensive diagnosis of the adaptation process. To explore this issue, it is reasonable to conduct further research on the complete expatriation cycle, i.e., preparation-implementation and repatriation, considering the organization's perspective.

We should focus on researching self-initiated expatriates (SIEs), as their number is much more significant than traditional expatriates (assigned expatriates-AE). SIEs are part of new mobility trends and macroeconomic phenomena (including, in particular, restrictions caused by the COVID-19 pandemic), causing international organizations to consider various scenarios of remote work rather than mobile work in the traditional sense.

The pilot study showed several shortcomings, e.g., the terminology used in the question regarding factors that support the adaptation process in areas such as: regulatory systems, work, economy, family and social relationships, and ways of thinking, which was not correctly understood by the respondents. For this reason, the question was supplemented with sample factors. In the question about barriers, additional wording and scenarios were added.

In addition, the time needed to conduct an individual interview was revised from one hour to two.

REFERENCES

- Aycan, Z. (1997). Acculturation of expatriate managers: a process model of adjustment and performance. In Z. Aycan (Ed.). *Expatriate Management: Theory and Research* (pp. 1–41). JAI Press.
- Bader, B. (2016). Motivations of Global Careers Among Expatriates in German Companies: A Comparison with the Year 2002. In A. Bader, B. Schuster, & T. Bader (Eds.). *Expatriate Management: Transatlantic Dialogues* (Issue Icd, pp. 1–341). London: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-57406-0>
- BGRS. (2016). *Global Mobility Trends Survey*.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D.A., Shaffer, M.A., & Luk, D.M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.16928400>
- Black, J.S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Towards a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16.
- Black, S.J., & Gregersen, H.B. (1991). The Other Half of the Picture: Antecedents of Spouse Cross-cultural Adjustment. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 461–477.
- Black, J.S., & Stephens, G.K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignment. *Journal of Management*, 15(4), 529–544.
- Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P., & Vernon, G. (2016). *International Human Resource Management*. CIPD.
- Brewster, C. (1999). Strategic human resource management: the value of different paradigms. *Management International Review*, 39(3), 45–64.
- Caligiuri, P.M. (2000). The Big Five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00194.x>
- Conway Analytics Polska. (2022). *Global Best to Invest*.
- Dave, G., & Makwana, K. (2016). A Study on Assessing Expatriate's Challenges during an International Assignment: International Human Resource Management Perspective. *International Journal of Marketing and Human Resource Management*, 7(2), 23–35.
- Ernst & Young. (2019). *Europe Attractiveness Survey*.
- Fontinha, R., & Brewster, C. (2020). Self-initiated expatriate adjustment over time. In *Self-Initiated Expatriates in Context: Recognizing Space, Time, and Institutions*. <https://doi.org/10.4324/9780429352690-10>

- Forster, N. (1997). "The persistent myth of high expatriate failure rates": A reappraisal. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/095851997341531>
- Froese, F.J. (2012). Motivation and adjustment of self-initiated expatriates: the case of expatriate academics in South Korea. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561220>
- Gibbs, G. (2015). *Analizowanie danych jakościowych*. PWN.
- Global Moving Trends Report*. (2017).
- Główny Urząd Statystyczny. (2023). *Prognoza ludności na lata 2023–2060*.
- Górny, A., & Kindler, M. (2018). Cudzoziemcy w Polsce na przełomie XX i XXI wieku. In M. Lesińska, & M. Okólski (Eds.), *25 wykładów o migracjach*. Scholar.
- Grelecka, J. (2016). *What factors affect expatriate adjustment? Study of differences between self-initiated and assigned expatriates in Poland*. Lisboa: ISCTE Business School.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18 (1), 59–82.
- Haslberger, A., & Brewster, C. (2008). The expatriate family – an international perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), 324–346.
- Haslberger, A., Brewster, C., & Hippler, T. (2014). *Managing performance abroad: a new model for understanding expatriate adjustment*. London: Routledge.
- Haslberger, A. (2005). The complexities of expatriate adaptation. *Human Resource Management Review*, 15, 160–180.
- Haslberger, A., & Dickmann, M. (2016). The correspondence model of cross-cultural adjustment: exploring exchange relationships. *Journal of Global Mobility*. <https://doi.org/10.1108/JGM-05-2016-0021>
- Hechanova, R., Beehr, T.A., & Christiansen, N.D. (2003). Antecedents and consequences of employees' adjustment to overseas assignment: A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 52(2), 213–236. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00132>
- Horwitz, F., & Budhwar, P. (2015). *Handbook of human resource management in emerging markets*. Elgar.
- Hyslop, I. (2012). Social work as a practice of freedom. *Journal of Social Work*. <https://doi.org/10.1177/1468017310388362>
- Kosmitzki, C. (1996). The reaffirmation of cultural identity in cross-cultural encounters. *Personality and Social Psychology Bulletin*. <https://doi.org/10.1177/0146167296223002>

- Kubica, I. (2017). *Uwarunkowania i efektywność adaptacji pracowniczej w międzynarodowym środowisku pracy*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Lee, L.Y., & Kartika, N. (2014). The influence of individual, family, and social capital factors on expatriate adjustment and performance: The moderating effect of psychology contract and organizational support. *Expert Systems with Applications*, 41(11), 5483–5494. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2014.02.030>
- Leiba-O'Sullivan, S. (1999). The distinction between stable and dynamic cross-cultural competencies: Implications for expatriate trainability. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490835>
- Lett, L., & Smith, M. (2009). East meets West: The case of Polish expatriates in the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1864–1878. <https://doi.org/10.1080/09585190903142332>
- McNulty, Y., & Brewster, C. (2019). Working internationally: Expatriation, migration and other global work. In *Personnel Psychology*, 72(4), 629–631.
- Navas, M., Rojas, A.J., García, M., & Pumares, P. (2007). Acculturation strategies and attitudes according to the Relative Acculturation Extended Model (RAEM): The perspectives of natives versus immigrants. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(1), 67–86. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2006.08.002>
- Okpara, J.O. (2016). Cross-cultural adjustment of expatriates: exploring factors influencing adjustment of expatriates in Nigeria. *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(3), 259–280.
- Okpara, J.O., & Kabongo, J.D. (2011). Cross-cultural training and expatriate adjustment: A study of western expatriates in Nigeria. *Journal of World Business*, 46(1), 22–30. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.014>
- PAIH (2022). *Lista największych inwestorów w Polsce*.
- Parker, B., & McEvoy, G.M. (1993). Initial Examination of a Model of Intercultural Adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 17, 355–379.
- Pasikowski, S. (2016). Czy wielkość jest niezbędna? O rozmiarze próby w badaniach jakościowych. *Przegląd Badań Edukacyjnych*, 2(21), 195–211. <https://doi.org/10.12775/pbe.2015.055>
- Peltokorpi, V., & Froese, F. (2009). Organizational expatriates and self-initiated expatriates: who adjusts better to work and life in Japan? *International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1096–1112.
- Pocztowski, A. (2012). *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy ekspatriantów*. A. Pocztowski (Ed.). Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer.

- Przytuła, S. (2013). Etnocentryzm indywidualny i organizacyjny w filiach zagranicznych korporacji w Polsce-wyniki badań. *Nauki o Zarządzaniu*, 2(15), 115–133.
- Przytuła, S. (2014). *Zarządzanie kadrą expatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*. Warszawa: CeDeWu.
- Rafiq, A., Saleem, S., Bashir, M., & Ali, A. (2019). The paradox role of extraversion in the cross-cultural adjustment process of Asian expatriates. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 179–194.
- Schein, E.H. (1984). Coming To A New Awareness Of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2).
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Selmer, J. (1995). *Expatriate Management. New Ideas for International Business*. J. Selmer (Ed.). London: Quorum Books.
- Selmer, J. (2001). Expatriate selection: Back to basics? *International Journal of Human Resource Management*, 12(8), 121.
- Selmer, J. (2005). Cross-cultural training and expatriate adjustment in China: Western joint venture managers. *Personnel Review*, 34(1), 68–84. <https://doi.org/10.1108/00483480510571888>
- Selmer, J., & Fenner, C.R. (2009). Job factors and work outcomes of public sector expatriates. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 75–90. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00084.x>
- Selmer, J., & Lam, H. (2004). “Third-culture kids”: Future business expatriates? In *Personnel Review*, 33(4), 430–445. <https://doi.org/10.1108/00483480410539506>
- Selmer, J., & Luring, J. (2013). Cognitive and affective reasons to expatriate and work adjustment of expatriate academics. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13(2), 175–191.
- Selmer, J., & Luring, J. (2014). Self-initiated expatriates: an exploratory study of adjustment of adult third-culture kids vs. adult mono-culture kids. *Cross Cultural Management*, 21(4), 422–436.
- Selmer, J., & Luring, J. (2015). Work engagement and intercultural adjustment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(1), 1–19.
- Shaffer, M.A., Harrison, D.A., & Gilley, K.M. (1999). Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies*, 30, 557–581. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490083>
- Stahl, G.K., Miller, E.L., & Tung, R.L. (2002). Toward the boundaryless career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business*, 37(3), 216–227.

- Strzelec, G. (2022). *Ekspatrianci X i Y. Wymiar indywidualny, organizacyjny i kontekstowy*. Warszawa: Difin.
- Suutari, V. (1998). Problems faced by western expatriate managers in Eastern Europe: Evidence provided by Finnish expatriates in Russia and Estonia. *Journal of East European Management Studies*, 3(3), 249–267. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-1998-3-249>
- Suutari, V., & Brewster, C. (2000). Making their own way: international experience through self-initiated foreign assignments. *Journal of World Business*, 35(4), 417–436.
- Takeuchi, R. (2010). A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view: Progress, emerging trends, and prospects. *Journal of Management*, 36(4), 1040–1064.
- Takeuchi, R., Wang, M., & Marinova, S. (2009). Role of Domain-Specific Facets of Perceived Organizational Support During Expatriation and Implications for Performance. *Organizational Science*, 20(3), 621–634.
- Tung, R.L. (1998). American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, 33(2), 125–144. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(98\)90002-5](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(98)90002-5)
- Waxin, M.F., & Panaccio, A. (2005). Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: It works! In *Personnel Review*, 34(1), 51–67. <https://doi.org/10.1108/00483480510571879>
- Yamazaki, Y. (2010). Expatriate adaptation: A fit between skills and demands among Japanese expatriates in USA. *Management International Review*, 50(1), 81–108. <https://doi.org/10.1007/s11575-009-0022-7>
- Zhuang, W.L., Wu, M., & Wen, S.L. (2013). Relationship of mentoring functions to expatriate adjustments: Comparing home country mentorship and host country mentorship. *International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 35–49. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.669784>
- Zimmermann, A., Holman, D., & Sparrow, P. (2003). Unravelling Adjustment Mechanisms: Adjustment of German Expatriates to Intercultural Interactions, Work and Living Conditions in the People's Republic of China. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(1), 45–56.

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>

ARTYKUŁY VARIA

VARIA ARTICLES



Horyzonty Polityki
2023, Vol. 14, N° 49



URSZULA ZAGÓRA-JONSZTA

<http://orcid.org/0000-0003-4904-1025>

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
urszula.zagora-jonszta@ue.katowice.pl

DOI: 10.35765/HP.2427

Polityka monetarna w ujęciu Keynesa i Friedmana

Streszczenie

CEL NAUKOWY: Celem artykułu jest porównanie podejścia do polityki pieniężnej dwóch najwybitniejszych ekonomistów XX w.: Milтона Friedmana i Johna Maynarda Keynesa.

PROBLEM I METODY BADAWCZE: W artykule wykorzystano metodę analizy prac obu ekonomistów, metodę porównawczą oraz prostą metodę opisową. Oparto się na oryginalnych pracach Keynesa i Friedmana oraz publikacjach innych współczesnych autorów.

PROCES WYWODU: Friedman był liberałem, wierzącym w sprawne funkcjonowanie mechanizmu rynkowego; Keynes zwolennikiem interwencjonizmu państwowego. Argumentacja obu ekonomistów w zakresie polityki monetarnej była wynikiem priorytetów, jakie stawiali przed polityką gospodarczą. Dla Keynesa najważniejsza była walka z bezrobociem, dla Friedmana – z inflacją. Dlatego Keynes preferował politykę fiskalną, jako skuteczniejszą w wyprowadzaniu gospodarki z kryzysu, Friedman zaś politykę monetarną nastawioną na przeciwdziałanie inflacji.

WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ: Stanowisko obu ekonomistów do polityki monetarnej było różne. Podkreślono aktualność podejścia keynesowskiego w latach ostatniego kryzysu finansowego. Po jego zakończeniu wrócono jednak do bardziej liberalnej polityki pieniężnej.

Sugerowane cytowanie: Zagóra-Jonszta, U. (2023). Polityka monetarna w ujęciu Keynesa i Friedmana. *Horyzonty Polityki*, 14(49), 203–221. DOI: 10.35765/HP.2427.

WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE: Artykuł stanowi przyczynek do badań nad współczesną teorią monetarną i wynikającą z niej polityką, prezentując dwie różne koncepcje.

SŁOWA KLUCZOWE:

John Maynard Keynes, Milton Friedman, polityka monetarna, analiza porównawcza

Abstract

KEYNES'S AND FRIEDMAN'S MONETARY POLICY

RESEARCH OBJECTIVE: The aim of this article is to compare the approach to monetary policy of two of the most outstanding economists of the 20th century: Milton Friedman and John Maynard Keynes.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: The article uses the method of analyzing the works of Keynes and Friedman, as well as the publications of other contemporary authors, the two approaches to monetary policy have been compared.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: Friedman was a liberal who believed in the efficient functioning of the market mechanism; Keynes was an advocate of state intervention. The argumentation of both economists in the field of monetary policy was the result of the priorities they set for economic policy. For Keynes, the most important thing was the fight against unemployment, for Friedman – against inflation. Keynes preferred fiscal policy to be more effective in leading the economy out of crisis, Friedman preferred a monetary policy at countering inflation.

RESEARCH RESULTS: The position of both economists on monetary policy was different. The topicality of the Keynesian approach in the years of the last financial crisis was also noted. After its end, however, a more liberal monetary policy was resumed.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS, AND RECOMMENDATIONS: The article is a contribution to the research on the development of modern economic theory, presenting two different concepts of monetary policy.

KEYWORDS:

John Maynard Keynes, Milton Friedman, monetary policy, comparative analysis

WSTĘP

Dwaj najwięksi ekonomiści XX wieku – John Maynard Keynes i Milton Friedman – w różny sposób odnosili się do istoty i znaczenia polityki monetarnej. O ile Keynes, zwolennik interwencjonizmu państwowego, preferujący analizę popytową, krótkookresową, większą uwagę zwracał na politykę fiskalną jako instrument wyprowadzania gospodarki z kryzysu, o tyle Friedman, liberał, twórca monetaryzmu, reprezentujący podejście podażowe, długookresowe, przypisywał dominującą rolę polityce pieniężnej jako skutecznej w zwalczaniu inflacji.

Celem opracowania jest porównanie podejścia obu ekonomistów do pieniądza i ich wpływ na praktykę. Argumentacja obu ekonomistów w tym zakresie była wynikiem priorytetów, jakie stawiali przed polityką gospodarczą. Dla Keynesa najważniejsza była walka z bezrobociem, dla Friedmana – z inflacją. Keynes nie wierzył w skuteczność mechanizmu rynkowego w przeciwdziałaniu fluktuacjom, Friedman w nadmiernej ingerencji państwa upatrywał źródeł niestabilności gospodarczej.

W opracowaniu zastosowano metody analizy źródeł i analizy porównawczej oraz prostą metodę opisu. Wykorzystano zarówno oryginalne prace omawianych ekonomistów, jak i publikacje innych współczesnych autorów.

1. INTERPRETACJA ZNACZENIA PIENIĄDZA I POLITYKI PIENIĘŻNEJ W UJĘCIU J.M. KEYNESA

Mimo że zarówno sam Keynes, jak i ortodoksyjni keynesiści za bardziej skuteczną w okresie kryzysu uważali politykę fiskalną, to jednak zdaniem D. Moggridge'a i S. Howson Keynes nigdy nie umniejszał znaczenia wpływu pieniądza na przebieg procesu gospodarczego. Uważają oni wręcz, że był pierwszym ekonomistą monetarnym (Moggridge, & Howson, 1974). Prezentacja podejścia do pieniądza i polityki pieniężnej zawarta w *Ogólnej teorii zatrudnienia, procentu i pieniądza* stanowiła wynik długiej drogi dochodzenia do celu, ponieważ poglądy Keynesa ewoluowały i te dojrzałe różnią się od podejścia zawartego w pracy wydanej w 1923 r. *Traktat o reformie pieniężnej*,

w której krytykował fetyszyzację złota. Już wtedy opowiadał się za odejściem od systemu waluty złotej (Keynes, 1924, s. 172). Zajął się zjawiskiem inflacji, deflacji i wynikającą z nich nierównowagą kursu walutowego. Odpowiadając na pytanie, co ważniejsze: stabilność cen wewnętrznych czy stabilność kursu walutowego, wskazał tę pierwszą. Tu jeszcze podążał w teorii monetarnej śladami A. Marshalla i A.C. Pigou, akceptując ilościową teorię pieniądza. W 1930 r. ukazał się jego *Traktat o pieniądzu*, w którym odszedł od tej teorii. Z pewnością zaważył na tym wybuch wielkiego kryzysu gospodarczego. Sam Keynes zmianę poglądów wyjaśniał tak:

Początkowo pociągała mnie ta linia podejścia. Teraz jednak wydaje mi się, że złączenie razem tych wszystkich różnych rodzajów transakcji – dochodowych, handlowych, finansowych – do którego może dojść w ten sposób, powoduje tylko chaos, i że nie możemy osiągnąć żadnego rozeznania procesu kształtowania cen bez uwzględnienia stopy procentowej i bez rozróżnienia między dochodami a zyskami oraz między oszczędnościami a inwestycjami (Keynes, 1971a, s. 130).

Po wnikliwej analizie historycznej dotyczącej pieniądza Keynes przeszedł do polityki monetarnej. Przedstawił pieniądz i stopę procentową na tle funkcjonowania systemu gospodarczego. Ponieważ pieniądz właściwy, czyli państwowy, uzależniony od decyzji władz monetarnych stanowił jego zdaniem niewielki ułamek całkowitego obiegu, uznał, że można go pominąć. Skupił się na pieniądzu bankowym, czyli depozytowym, którego kreacja zależała od suwerennej decyzji banku komercyjnego. Mógł on przeprowadzić ją z inicjatywy klienta lub własnej (Keynes, 1971a, s. 20–22). Ten endogeniczny proces kreacji pieniądza przez banki komercyjne może wprawdzie być ograniczony przez władze monetarne, ale w praktyce raczej manipulują one krótkookresową stopą dyskontową w celu zapewnienia pełnego zatrudnienia i stabilności cen (Keynes, 1971b, rozdz. 32). Keynes skupił się na relacjach między oszczędnościami i inwestycjami. Uznał, że bankowa stopa procentowa ma istotne znaczenie dla funkcjonowania gospodarki, ponieważ za jej pomocą można manipulować zagregowanymi oszczędnościami i inwestycjami. Stwierdził, że zbyt duże oszczędności kosztem inwestycji powiększają bezrobocie (Patinkin, 1987). Dzieje się tak na skutek wzrostu dochodów, produkcji i zatrudnienia. Spada wówczas krańcowa skłonność do

konsumpcji, rosną oszczędności. Niewydane środki zmniejszają efektywny popyt globalny, a co za tym idzie – produkcję i zatrudnienie. Trwa to do czasu, aż spadające oszczędności wymuszą wzrost krajowej skłonności do konsumpcji (Galbraith, 1991, s. 246–247). Nie ma automatyzmu między oszczędnościami i inwestycjami. Przedsiębiorstwo potrzebuje oszczędności, gdy chce rozszerzyć swoją działalność, ale musi mieć sprzyjające warunki na rynku. Tymczasem obywatele będą chcieli zachować część swoich dochodów w formie oszczędności. Jeśli te oszczędności nie zostaną przeznaczone na inwestycje, dochody obywateli będą maleć. Oszczędzanie i inwestowanie są z sobą powiązane poprzez rynek pieniężny, na którym przedsiębiorcy kupują lub wypożyczają oszczędności, a te mają swoją cenę, czyli stopę procentową. Gdy więc istnieje nadmiar oszczędności, ich cena spada, co zachęca do inwestowania; gdy pojawia się ich niedobór, cena rośnie (Heilbroner, 1993, s. 238–239). Koniunktura zależy od inwestycji. Jeśli one się kurczą, kurczy się gospodarka, jeśli rosną, koniunktura się poprawia. W latach wielkiego kryzysu gospodarczego mechanizm ten jednak zawiodł. W fazie najgłębszego załamania oszczędności znikły, bo skurczyły się dochody. Uniemożliwiło to inwestycje, gospodarka zatrzymała się w najniższym punkcie cyklu koniunkturalnego, generując wysokie bezrobocie i niewykorzystane moce produkcyjne. Inwestycje okazały się więc niepewnym kołem zamachowym gospodarki.

Keynes uważał, że system bankowy będzie zaspokajał dodatkowy popyt na płynne środki zgłaszany przez sektor prywatny, co implikuje endogeniczny proces kreacji pieniądza. Kiedy realizuje się wydatki inwestycyjne, kredyty powiększają fundusz obrotowy. Polega to na tym, że część przedsiębiorców uzupełnia swoje środki finansowe dla celów inwestycyjnych, a część własne środki wyczerpuje, płacąc za zrealizowane inwestycje. Można więc ten fundusz wykorzystywać w nieskończoność. Nie absorbuje on żadnych istniejących zasobów. Według Keynesa finansowanie inwestycji było związane z kreacją pieniądza bankowego, czyli depozytów na żądanie. Endogeniczność podaży pieniądza oznaczała, iż ową podaż określały potrzeby kredytowe podmiotów gospodarczych. Zmiany ilości pieniądza w obiegu zależały od wahań poziomu aktywności gospodarczej, czyli stanowiły rezultat – a nie przyczynę – zmian dochodu nominalnego (Bludnik, 2018, s. 159). Pieniądz endogeniczny występował wtedy, gdy bank

centralny nie miał kontroli nad agregatami pieniądza (Bludnik, 2015, s. 38).

Ponieważ bank centralny jest pożyczkodawcą ostatniej instancji, zaspokaja popyt na środki pieniężne zgłaszane przez podmioty. Stąd wniosek, że „kredyty kreują depozyty”, a nie odwrotnie, jak sugeruje założenie egzogeniczności pieniądza. Banki najpierw udzielają kredytów, a dopiero potem pozyskują odpowiednie środki na pokrycie rosnących aktywów (Bludnik, 2018, s. 161). Ani w krótkim, ani w długim okresie pieniądź nie jest neutralny, co Keynes mocno podkreślał.

Rozszerzony wykład dotyczący polityki monetarnej Keynes zawarł w *Ogólnej teorii*. Oparł ją na trzech elementach: mnożniku inwestycyjnym, krańcowej rentowności kapitału i stopie procentowej. Mnożnik inwestycyjny informował o tym, o ile zmieni się dochód narodowy pod wpływem zmian inwestycji. Im większa była wartość mnożnika, która zależała od krańcowej skłonności do konsumpcji, tym większa zachęta do inwestowania i tym większy dochód narodowy. Krańcowa rentowność kapitału to spodziewana rentowność ostatnich zainwestowanych jednostek kapitału. Stopa procentowa była ceną pieniądza i zależała od tzw. preferencji płynności, czyli skłonności do trzymania pieniędzy w gotówce. Relacje między krańcową rentownością kapitału a stopą procentową decydowały o skłonności do inwestowania. Im większa była różnica między nimi na korzyść krańcowej rentowności kapitału, tym większa skłonność do inwestowania. Polityka monetarna polegała na manipulowaniu stopą procentową. Niską, stabilną długoterminową stopę procentową uważał Keynes za warunek wstępny dobrobytu gospodarczego społeczeństwa (Tilly, 2012, s. 80). Niestabilność stóp procentowych była powodem niestabilności gospodarczej. Analizując wzajemne powiązania między powyższymi trzema wielkościami w krótkim okresie, Keynes wyjaśniał, dlaczego antycykliczna polityka monetarna nie zawsze daje spodziewane rezultaty. W długim okresie gospodarka oscyluje natomiast wokół poziomu równowagi, ale z wysokim bezrobociem. Dlatego władza monetarna powinna skierować gospodarkę na tory równowagi przy pełnym zatrudnieniu. Kontroluje ona bowiem krótkookresową stopę procentową i wpływa na jej poziom w długim okresie. Jednak wysiłki zmierzające do ustabilizowania krótkookresowych wahań w gospodarce nie spełniają

swojego zadania, ponieważ drastyczne zmiany stóp procentowych grożą spadkiem zaufania inwestorów i mogą wywołać recesję. Dlatego Keynes uważał, że władza monetarna powinna poprzez operacje otwartego rynku zmniejszać bezrobocie (Dickens, 2011, s. 8).

Stopa procentowa była „kompensatą za zrzeczenie się płynności na czas określony”, „ceną równoważącą chęć przechowywania bogactwa w gotówce z podażą zasobów gotówkowych” (Keynes, 1956, s. 212–213). Ilość pieniędzy w połączeniu z preferencją płynności wyznaczała wysokość stopy procentowej. Trudno jednak przewidzieć wysokość przyszłych stóp procentowych od pożyczek na różne terminy. Dlatego pojawiała się niepewność.

Preferencja płynności uzależniona była od: motywu transakcyjnego (potrzeba gotówki na realizację bieżących transakcji), motywu ostrożnościowego (oszczędzanie na przyszłość) oraz motywu spekulacyjnego (osiąganie zysku z zamiany gotówki na papiery wartościowe i odwrotnie – w zależności od poziomu stopy procentowej) (Keynes, 1956, s. 217). J. Bibow (2011) uważa, że niepowodzenie rewolucji keynesowskiej wynikało ze słabego zrozumienia keynesowskiej preferencji płynności.

Pamiętając fatalne skutki wielkiego kryzysu gospodarczego, Keynes skupił się na wyprowadzaniu gospodarki z depresji, czemu mogła również służyć polityka niskich stóp procentowych. Wyjątek miał miejsce podczas pułapki płynności, kiedy wzrost zasobów pieniądza nie powodował obniżenia stóp procentowych, czyli nie zwiększał produkcji i zatrudnienia (Jahan i in., 2014, s. 54). Keynes dostrzegał wprawdzie niebezpieczeństwo jej wystąpienia, jednak umniejszał jej znaczenie, pisząc: „podczas gdy ten ograniczający przypadek może stać się praktycznie ważny w przyszłości, nie znam żadnego przykładu dotychczasowego” (Keynes, 1936, s. 207; Keynes, 1956, s. 220).

Uważał, że między stopą procentową a zatrudnieniem istnieje ciąg przyczynowo-skutkowy. Spadek stopy procentowej powodował potaniecie kredytów i wpływał na wzrost inwestycji, a te zwiększały zatrudnienie. Wpływał również na wzrost konsumpcji, ponieważ zachęcał do zaciągania kredytów na ten cel, dzięki czemu rósł popyt, co również przyczyniało się do wzrostu zatrudnienia. A zatem niska stopa procentowa zdaniem Keynesa ożywiała gospodarkę i obniżała bezrobocie. Oczywiście zdawał sobie sprawę, że ten mechanizm

wzajemnych zależności nie działa tak prosto i mogą wystąpić sytuacje, kiedy spadek stopy procentowej zwiększy preferencję płynności kosztem utraty procentu lub kiedy wzrost ilości pieniądza wywrze słaby wpływ na stopę procentową (Keynes, 1956, s. 218–220). Dlatego zwrócił się ku polityce fiskalnej. Niska długookresowa stopa procentowa była konieczna, aby zapobiec recesji, ale mogła nie wystarczyć do wyjścia z niej, biorąc pod uwagę wielkość sektora prywatnego i skalę zadłużenia w latach 30. XX w. (Tilly, 2012, s. 79).

Ponieważ walkę z bezrobociem Keynes uznał za najważniejszy cel polityki gospodarczej, a w okresie kryzysu i recesji stopa bezrobocia była wysoka, skupił się na ożywianiu gospodarki, na pobudzaniu koniunktury. W ramach polityki pieniężnej proponował zatem:

- Obniżanie stopy dyskontowej przez bank centralny, co miało skłonić banki komercyjne do obniżania stóp procentowych. Niskie stopy procentowe natomiast ułatwiały bankom handlowym redyskonto weksli, powiększały ich rezerwy gotówkowe oraz ułatwiały kreację pieniądza bankowego, zwłaszcza jeśli wspierała to niska stopa rezerw obowiązkowych.
- Obniżanie poziomu rezerw obowiązkowych przez bank centralny bankom komercyjnym, dzięki czemu można było udzielić więcej kredytów i pożyczek.
- Skupowanie państwowych papierów wartościowych w ramach operacji otwartego rynku. Lokata kapitałów w papierach wartościowych była wtedy mniej opłacalna i skłaniała do przeznaczania oszczędności na inwestycje.
- Dodatkową emisję pieniądza, gdyby powyższe metody okazały się niewystarczające (Sołdaczuk, 1959, s. 220–222; Górski & Sierpiński, 1975, s. 346).

Jak widać, była to polityka ekspansywna taniego pieniądza, mająca na celu wzrost ilości pieniądza w obiegu, łatwiejszy dostęp do niego, a przez to spadek jego ceny, czyli stopy procentowej. Taka polityka uderzała wprawdzie w interesy rentierów, Keynes jednak nie krył niechęci do nich, uważając, że osiągają dochód bez pracy. Jak się wyraził kiedyś w charakterystyczny dla siebie sposób: „Musimy unikać «drogich pieniędzy», bo to tak, jakbyśmy strzelali do piekła” (Patinkin, 1987, s. 38).

2. POLITYKA MONETARNA I JEJ ZNACZENIE W UJĘCIU M. FRIEDMANA

Drugim sławnym ekonomistą XX w. był Milton Friedman, który odrzucał keynesowskie metody nakręcania koniunktury, przestrzegając już w latach 60. przed ich negatywnymi skutkami. Za pogorszenie sytuacji ekonomicznej na początku lat 70. i wzrost inflacji winił błędną politykę gospodarczą. Ekspansywna polityka monetarna banków centralnych, zgodna z zaleceniami Keynesa, doprowadziła jego zdaniem do wybuchu inflacji oraz pojawienia się stagflacji, a następnie slumpflacji. Odpowiedzią powinna być zatem restrykcyjna polityka monetarna zmierzająca do ściągnięcia nadmiaru pieniędzy z rynku. Trudno nie zgodzić się opinią M. Bochenka, że sukces monetaryzmu polegał na zaproponowaniu rozwiązania najpilniejszego problemu bogatych społeczeństw lat 70., czyli walki z inflacją i bezrobociem (Bochenek, 2016, s. 14). Już w opracowaniu z 1956 r. Friedman zmodyfikował ilościową teorię pieniądza jako teorię popytu na pieniądź zgłaszany przez gospodarstwa domowe i przedsiębiorstwa. Twierdzenia ilościowej teorii pieniądza można ująć następująco:

- aktywna rola pieniądza w wyznaczeniu poziomu cen, a co za tym idzie – poziomu dochodu nominalnego,
- neutralność pieniądza w długim okresie, czyli proporcjonalność pieniądza i cen, która opiera się na stabilności popytu lub szybkości obiegu pieniądza,
- nieneutralność pieniądza w okresie krótkim i średnim,
- egzogeniczny charakter podaży pieniądza,
- niechęć do dyskrejonalnego kierowania pieniądzem i preferowanie takich zasad jak: sztywna zależność emisji banknotów od podaży złota, obowiązek trzymania przez banki 100% swych wkładów czy rezerw, wzrost podaży pieniądza odpowiadający wzrostowi produkcji (Blaug, 1994, s. 692).

Podejście Friedmana do popytu na pieniądź różni go od tradycyjnej teorii ilościowej. Wyszedł on z założenia, że pieniądź jest jednym z wielu aktywów, jest środkiem gromadzenia siły nabywczej, formą, w postaci której można trzymać swoje zasoby (Belka, 1986, s. 150). Funkcja popytu na pieniądź była wyborem między różnymi aktywami: pieniądzem, papierami wartościowymi i aktywami rzeczowymi. Według niego popyt na pieniądź zależał od: bogactwa właściciela,

kosztów i przychodów związanych z utrzymywaniem zasobów pieniężnych oraz innych preferencji (traktowanie gotówki jako dobra pierwszej potrzeby lub dobra luksusowego, oceny perspektywy rozwoju gospodarki itp.) (Friedman, 1970, s. 52). Za podstawowy czynnik przyjął stopę procentową. Ponieważ funkcja popytu na pieniądź była stabilna, Friedman uznał, że to podaż pieniądza zmienia poziom nominalnego dochodu. Gospodarka silnie i szybko reaguje na bodźce pieniężne. Pieniądź jest wielkością egzogeniczną, władza monetarna może skutecznie kontrolować jego podaż i w ten sposób oddziaływać na gospodarkę i ceny. Stąd wniosek, że gospodarka wolnorynkowa jest stabilna (Friedman, 1970). Bank centralny określa rozmiary bazy monetarnej, stanowiącej podstawę kreacji pieniądza przez system bankowy (Bludnik, 2015, s. 38).

Podaż pieniądza w ujęciu nominalnym zależała przede wszystkim od funkcjonowania systemu monetarnego, innymi słowy od polityki pieniężnej banku centralnego i banków komercyjnych oraz od zachowania społeczeństwa (Belka, 1986, s. 117). Zmiana podaży pieniądza wynikała ze zmiany bazy monetarnej, zmiany współczynnika rezerw głównie obowiązkowych oraz wypływu gotówki na rynek w ramach operacji otwartego rynku. Kontrola podaży pieniądza w długim okresie zagwarantowałaby więc stabilność gospodarki i zamknęłaby lukę inflacyjną (Belka, 1986, s. 118–119). Na podstawie wnikliwych badań zawartych w pracy *A Monetary History of the United States 1867–1960* M. Friedman i A. Schwartz doszli do wniosku, że zasób pieniądza zmienia się w poszczególnych fazach cyklu koniunkturalnego: rośnie w fazie ekspansji i kurczy się w fazie recesji. Niewłaściwa polityka pieniężna w latach wielkiego kryzysu gospodarczego doprowadziła do głębokiej recesji, której można było uniknąć, gdyby System Rezerwy Federalnej (FED) nie zmniejszył gwałtownie podaży pieniądza. Założenie o egzogenicznym charakterze pieniądza pozwoliło Friedmanowi uzasadnić szczególną rolę polityki pieniężnej, polegającą na eliminowaniu zakłóceń w gospodarce wynikających z błędów państwa, oraz uznać stabilność gospodarki wolnorynkowej.

W przeciwieństwie do Keynesa, który skoncentrował się na walce z bezrobociem, Friedman za główny cel polityki ekonomicznej uznał walkę z inflacją, ponieważ, jak stwierdzał: „Inflacja jest chorobą, chorobą groźną, a niekiedy zabójczą, chorobą, która nie powstrzymana w porę, może zniszczyć społeczeństwo” (Friedman, 1996, s. 243).

Uważał, że inflacja zawsze jest zjawiskiem monetarnym, wynikającym z nadmiernego wzrostu podaży pieniądza, co wielu ekonomistów starało się kwestionować. Gdyby produkcja rosła równie szybko jak ilość pieniądza, ceny byłyby stabilne. Jeśli jednak ilość pieniądza rośnie szybciej, to im większy jego przyrost na jednostkę produkcji, tym wyższa stopa inflacji. Winowajcą takiego stanu rzeczy zawsze był rząd, a w Stanach Zjednoczonych inflacja była spowodowana nadmiernym wzrostem wydatków rządowych, polityką pełnego zatrudnienia i błędną polityką FED-u (Friedman, 1996, s. 254). Jednak „odpowiednio restrykcyjna stopa wzrostu podaży pieniądza może złamać kark inflacji” (Snowdon, Vane, & Wynarczyk, 1998, s. 187). Podatek inflacyjny zgarnia państwo, więc nie jest zainteresowane szybkim jej obniżeniem. Inflacja potrzebuje czasu zarówno, by się rozwinąć, jak i skurczyć. Walka z nią pociąga za sobą nieprzyjemne dla społeczeństwa skutki. Powyższe prawdy Friedman mocno eksponował w swoich pracach i licznych wywiadach (Friedman, 1996, s. 272).

Podaż pieniądza była podstawowym czynnikiem wpływającym na poziom cen. Dlatego monetarzyści postulowali, aby władza monetarna, mogąca kontrolować tę podaż, pilnowała, by rosła ona w tempie dostosowanym do wzrostu produkcji. Zapewniało to długookresową stabilność i niską inflację (Friedman, 1968). Przyjmując tezę o neutralności pieniądza w długim okresie, Friedman zakładał, że zmiany w polityce pieniężnej nie przyniosą na dłuższą metę żadnych efektów realnych, spowodują tylko wzrost cen. W długim okresie polityka pieniężna powinna więc być deflacyjna, bo tylko bardzo niska stopa procentowa umożliwi efektywną alokację zasobów w gospodarce. Zarówno Friedman, jak i pozostali monetarzyści skupiali się na negatywnych skutkach inflacji. Nie brali pod uwagę kosztów deflacji. Jednocześnie podkreślali, że prowadzenie dyskrecjonalnej polityki pieniężnej ze względu na opóźnienia zewnętrzne (między zmianą zasobu pieniądza i wywołanym nią wzrostem dochodu) może wywołać destabilizację gospodarki. Kwestionując wymiennosc między stopą inflacji a stopą bezrobocia w długim okresie, Friedman odrzucił długookresową krzywą Phillipsa, zarzucając jej brak odpowiednich mikropodstaw. Według niego w długim okresie krzywa ta jest pionowa i przecina oś odciętych w punkcie naturalnej stopy bezrobocia. Walka z bezrobociem jest więc nieskuteczna i tylko napędza inflację (Kiedrowska & Marszałek, 2003, s. 75).

Założenia teoretyczno-empiryczne monetaryzmu Friedmana można ująć następująco (Landreth, & Colander, 2005, s. 558):

- zmiany podaży pieniądza są głównym czynnikiem zmian poziomu dochodu nominalnego,
- popyt na pieniądz jest stabilny,
- nadmiar pieniądza podmioty przerzucają raczej na zakup dóbr niż papierów wartościowych,
- nadmierna podaż pieniądza wywołuje inflację,
- w długim okresie krzywa Phillipsa jest pionowa, nie ma wymienności między inflacją i bezrobociem,
- bilans płatniczy jest zjawiskiem pieniężnym,
- należy utrzymywać płynne kursy walutowe.

Na tej podstawie Friedman uznał, że polityka pieniężna jest bardziej efektywna od fiskalnej, a jej głównym celem powinno być utrzymanie stabilności cen, co wymaga kontroli pieniądza. Dlatego dużą rolę przypisał systemowi prawnemu regulującemu prowadzenie polityki monetarnej. Rządowe operacje finansowe, będące źródłem niestabilności i niepewności, stałyby się bardziej regularne i przewidywalne (Friedman, 1993, s. 59). Zasadą prowadzenia polityki monetarnej miała być *monetary rule*, polegająca na utrzymywaniu długookresowego tempa wzrostu podaży pieniądza na optymalnym poziomie dopasowanym do tempa wzrostu produkcji (wzrostu realnego PKB). Jednak manipulacja podażą pieniądza nie mogła być gwałtowna, by nie zaszkodzić gospodarce (Economics Online, 2020). Stabilne tempo wzrostu podaży pieniądza miało zapobiegać presji polityków na poluzowanie polityki monetarnej przed zbliżającymi się wyborami, co w USA było niemal regułą. Friedman obarczał FED winą za wielki kryzys gospodarczy, ponieważ nie spełnił należycie swojej funkcji kontrolera systemu pieniężnego. Podstawowym błędem była wtedy redukcja podaży pieniądza (Friedman, 1968, s. 5).

Bank centralny ustala wysokość bazy monetarnej, a dalszy proces kreacji pieniądza zależy od mnożnika pieniężnego. Baza monetarna jest zmienną niezależną, a ilość krążącego pieniądza zmienną zależną. Mnożnik pieniężny jest wielkością stałą lub przynajmniej stabilną w czasie i to umożliwia władzy monetarnej kontrolę podaży pieniądza (Haghighat, 2011, s. 62). Bank centralny, manipulując operacjami otwartego rynku i stopą rezerw obowiązkowych, określa wielkość

kredytów banków komercyjnych. Władza monetarna ma więc możliwość kontroli zagregowanego popytu. Zakłada się bowiem stabilną funkcję popytu na pieniądź, która łączy agregaty pieniężne z dochodem całkowitym. Podaż pieniądza jest zatem sztywna, niezależna od popytu. Każda zmiana popytu na pieniądź, wynikająca ze zmiany preferencji płynności lub dochodu, skutkuje zmianą stopy procentowej, która ma charakter endogeniczny. Wynika z tego, że banki najpierw muszą zgromadzić rezerwy pieniężne, a potem udzielać kredytów. Są tylko pośrednikami między podmiotami oszczędzającymi a zaciągającymi dług (Bludnik, 2018, s. 159–160).

Friedman wielokrotnie powtarzał, że rozwój produkcji i zatrudnienia w długim okresie zależy od techniki, wyposażenia gospodarki w zasoby oraz preferencji konsumentów. Pieniądź stanowi tylko „zasłonę”. Wobec tego nie da się trwale zmienić realnej stopy procentowej za pomocą polityki monetarnej, aby pobudzić inwestycje i akumulację kapitału, jak chciał Keynes (Blaug, 1994, s. 693). Odrzucił więc politykę manipulowania stopą procentową, bowiem uznał, że w długim okresie bank centralny nie może ustalić ani stóp procentowych, ani stopy bezrobocia. Keynesowska polityka niskich stóp procentowych w długim okresie nie obniżyłaby stopy bezrobocia, ponieważ powróciłoby ono do poziomu naturalnej stopy bezrobocia, przy czym inflacja by nie spadła (Merler, 2018). Władza monetarna mogła natomiast kontrolować ilość pieniądza w obiegu, stabilizując osiągnięcie celów długookresowych. Bank centralny, zapewniając odpowiedni wzrost podaży pieniądza, powinien się ograniczyć do operacji otwartego rynku, zrezygnować z polityki stopy redyskontowej i stopy rezerw obowiązkowych, wprowadzić stuprocentowe pokrycie wkładów bankowych, co oznaczałoby dla banków komercyjnych oddzielenie funkcji depozytowej od kredytowej i powierzenie jej innym instytucjom (Ptak, 2008, s. 108).

Za największy wkład Friedmana w praktyczną realizację polityki monetarnej uważa się zasadę zapewnienia przez bank centralny stabilnego otoczenia monetarnego dla gospodarki (ma unikać zarówno inflacji, jak i deflacji), ponieważ stabilność monetarna gwarantuje wydajność i wzrost gospodarczy (Ptak, 2008, s. 199).

Reasumując, polityka pieniężna według Friedmana powinna uwzględnić następujące postulaty:

- kontrola podaży pieniądza przez władzę monetarną,

- należy pamiętać, że ekspansja monetarna oddziałuje na dochód nominalny z opóźnieniem (6 do 9 miesięcy) i skutkuje wzrostem inflacji po 12 do 18 miesiącach,
- wzrost podaży pieniądza oddziałuje na produkcję w krótkim czasie, w długim zależy od oszczędności, innowacji i przedsiębiorczości,
- inflacja jest zawsze zjawiskiem pieniężnym,
- wprowadzić płynne kursy walutowe,
- bank centralny ma zapewnić gospodarce stabilne otoczenie monetarne,
- powinno się zlikwidować System Rezerwy Federalnej, bo doprowadził do wybuchu wielkiego kryzysu gospodarczego w 1929 roku oraz slumpflacji w połowie lat 70.,
- stosować zasadę stałego wzrostu monetarnego na podstawie jednego z agregatów podaży pieniądza M.

Z wyjątkiem dwóch ostatnich, pozostałe zostały zrealizowane w praktyce.

3. WYNIKI ANALIZY I WNIOSKI

Na podstawie przeprowadzonej analizy polityki monetarnej obu ekonomistów można wskazać najważniejsze różnice, które zaprezentowano w poniższej tabeli.

Tabela 1. Porównanie polityki pieniężnej Keynesa i Friedmana

J.M. Keynes	M. Friedman
Pieniądz ma charakter endogeniczny	Pieniądz ma charakter egzogeniczny
Stopa procentowa jest ceną pieniądza	Stopa procentowa jest ceną kredytu
Polityka pieniężna polega na manipulowaniu stopą procentową	Polityka pieniężna polega na manipulowaniu podażą pieniądza
Ekspansywna polityka monetarna – niskich stóp procentowych	Restrykcyjna polityka monetarna – wysokich stóp procentowych
Główny cel polityki gospodarczej: walka z bezrobociem	Główny cel polityki gospodarczej: walka z inflacją
Polityka monetarna jest mniej skuteczna od polityki fiskalnej przy pobudzaniu koniunktury	Polityka monetarna jest ważniejsza od polityki fiskalnej przy obniżaniu inflacji
Krytyk ilościowej teorii pieniądza	Zwolennik ilościowej teorii pieniądza
Obaj byli przeciwnikami systemu waluty złotej	

Źródło: opracowanie własne

Po II wojnie świat zachodni realizował politykę gospodarczą według zaleceń Keynesa. Sytuacja skomplikowała się na początku lat 70. po wybuchu pierwszego szoku naftowego. Pojawiły się zjawiska dotąd niewystępujące: stagflacja, która szybko przerodziła się w slumpflację (Jahan i in., 2014, s. 53). W wielu krajach nastąpił odwrót od keynesizmu, do głosu doszli neoliberalowie. W maju 1979 r. w Wielkiej Brytanii władzę objęli konserwatyści, w USA wybory wygrali republikanie, którzy później sprawowali rządy przez dwie kadencje. Powrót do teorii liberalnych skutkowało restrykcyjną polityką monetarną i walką z inflacją, która w obu państwach wykazywała dwucyfrową wartość. Friedman oskarżał o nią keynesowską politykę monetarną. Keynesiści wskazywali na drastyczny wzrost cen ropy na światowych rynkach jako głównego winowajcę. Friedman uważał jednak, że szok naftowy mógł spowodować wzrost cen zaledwie o 5–6%. W praktyce banki centralne przyjęły strategię celu inflacyjnego i dochodu nominalnego. Ograniczono tempo wzrostu podaży pieniądza, ale skutkowało to spadkiem produkcji i wzrostem bezrobocia. Jednak inflacja spadła w USA z 18,3% w 1980 r. do 6,1% w 1982 i 4,1% w 1988. Średnioroczne tempo wzrostu nominalnego dochodu narodowego w latach 1982–1988 wynosiło 3,5%, natomiast w latach 70. – 1,6% (Ptak, 2008, s. 140–143).

Ostatni kryzys lat 2007–2009 wpłynął na odrodzenie myśli keynesowskiej (Jahan i in., 2014, s. 54; Lepenies & Lepenies, 2012; Skidelsky, 2009). Amerykański ekonomista G. Mankiw na łamach *New York Timesa* napisał:

Gdybyś miał się zwrócić tylko do jednego ekonomisty, aby zrozumieć problemy, przed którymi stoi gospodarka, nie ma wątpliwości, że byłby nim John Maynard Keynes. Chociaż Keynes zmarł ponad pół wieku temu, jego diagnoza recesji i depresji pozostaje fundamentem współczesnej makroekonomii (Jahan i in., 2014, s. 54).

Przypomniano sobie o Keynesie, pompując ogromne pieniądze do największych banków i instytucji ubezpieczeniowych lub je nacjonalizując. Prawie wszystkie banki centralne obniżyły stopy procentowe. Pomoc dla sektora finansowego była jednak doraźna, bez wyraźnie określonych zasad, o czym świadczy np. to, że AIG zostało przejęte przez FED, Lehman Brothers zbankrutował, bank inwestycyjny Bear Stears i Washington Mutual Inc. zostały sprzedane JPMorgan Chase

(O'Driscoll, 2009, s. 169). W przewyciężaniu ostatniego kryzysu stosowano niekonwencjonalne środki polityki pieniężnej i odwoływano się do dyskrejonalnych instrumentów fiskalnych. Największa skala wsparcia sektora finansowego przypała na rok 2009.

W USA rządowe zakupy aktywów bankowych oraz dokapitalizowanie banków stanowiło odpowiednio 1,6% i 3,1% PKB. W Unii Europejskiej wielkości te wynosiły 2,8% i 1,9% PKB (Lubiński, 2017, s. 15).

Koszty zakupu toksycznych aktywów w USA wyniosły 21 mld \$ (Lubiński, 2017, s. 21).

A zatem zapowiadana przez R. Lucasa śmierć ekonomii keynesowskiej nie ziściła się (Snowdon, Vane, & Wynarczyk, 1998, s. 302; Lucas, 1980), chociaż H. Farrel i J. Quiggin (2012, s. 4; 2017, s. 259) słusznie uważają, że keynesizm powrócił w latach 2008–2009, ale upadł w 2010 r. W 2012 r. G. Tilly pisał, że ekonomiści głównego nurtu całkowicie zignorowali fundamentalny wkład Keynesa w debatę nad gospodarką, przez co nadal muszą się borykać z największym kryzysem, jaki nawiedził świat od czasu wielkiego kryzysu gospodarczego (Tilly, 2012, s. 80). Również sam Friedman uważał, że Keynes był jednym z największych ekonomistów naszych czasów, a *Ogólna teoria* – ważnym osiągnięciem naukowym (Snowdon & Vane, 2003, s. 176).

Opierając się na wieloletnich badaniach i doświadczeniach w sferze realnej, sformułowano następujące twierdzenia odnoszące się do polityki monetarnej:

- modele ekonomiczne nie potwierdzają wpływu zagregowanego popytu na zakłócenia w gospodarce;
- bank centralny powinien kontrolować poziom cen i wyznaczać roczny cel inflacyjny, ponieważ jego polityka jest skutecznym środkiem kontroli inflacji;
- inflacja jest zjawiskiem pieniężnym i wynika z ekspansywnej polityki pieniężnej;
- stabilność cen jest główną wartością w polityce gospodarczej;
- ważną rolę w powstaniu inflacji i prowadzeniu polityki pieniężnej odgrywają oczekiwania;
- niezależność banku centralnego jest gwarantem skutecznej polityki pieniężnej;

- tarcia w systemie finansowym wpływają na cykl koniunkturalny (Przesławska, 2013, s. 4–5).

Widać więc, że współczesna polityka monetarna jest bardziej osadzona na gruncie teorii monetarystycznej niż keynesowskiej, chociaż przykre zawirowania ostatniego kryzysu finansowego zmusiły do rewizji ortodoksyjnego monetaryzmu.

Jeśli zaś chodzi o omawianych ekonomistów, to należy podkreślić, że obaj wywarli znaczący wpływ na kształt teorii i kierunek polityki ekonomicznej: Keynes przez 35 lat od zakończenia wojny, Friedman od pierwszego szoku naftowego. I mimo zachwiania się ekonomii liberalnej w okresie ostatniego kryzysu powrót teorii Keynesa okazał się krótkotrwały.

BIBLIOGRAFIA

- Belka, M. (1986). *Doktryna społeczno-ekonomiczna Milтона Friedmana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bibow, J. (2009). *Keynes on Monetary Policy, Finance and Uncertainty. Liquidity Preference Theory and the Global Financial Crisis*. Abingdon: Routledge.
- Blaug, M. (1994). *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*. I. Budzyńska (Tłum.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bludnik, I. (2015). *Postkeynesizm. Teoria endogenicznej kreacji pieniądza*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Bludnik, I. (2018). Postkeynesowskie teorie endogenicznej podaży pieniądza. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 2, 159–170. DOI: 10.14746/rpeis.2018.80.2.12.
- Bochenek, M. (2016). *Historia rozwoju ekonomii: T. 6. Współczesne szkoły ekonomiczne*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Dickens, E. (2011). Keynes's Theory of Monetary Policy: an Essay in Historical Reconstruction. *Contributions to Political Economy*, 30, 1–11. DOI: 10.1093/cpe/bzr001.
- Economics Online (2020, 27 stycznia). *Money and monetary theory*. https://www.economicsonline.co.uk/Global_economics/Money_and_monetary_theory.html (dostęp: 27.02.2023).
- Farrel, H., & Quiggin, J. (2012). Consensus, Dissensus and Economic Ideas, The Rise and Fall of Keynesianism During the Economic Crisis. <http://www.henryfarell.net/Keynes.pdf> (dostęp: 28.02.2023).

- Farrel, H., & Quiggin, J. (2017). Consensus, Dissensus, and Economic Ideas: Economic Crisis and the Rise and Fall of Keynesianism, *International Studies Quarterly*, 61(2), 269–283. DOI: 10.1093/isq/sqx010.
- Friedman, M. (1968). The role of Monetary Policy. *The American Economic Review*, LVIII(1), 1–17.
- Friedman, M. (1970). The Quantity Theory of Money: A Restatement. W *The Optimum Quantity of Money and Other Essays* (s. 51–67). Chicago: Aldine Publishing Company.
- Friedman, M. (1993). *Kapitalizm i wolność*. M. Lasota, & A. Kondratowicz (Tłum.). Warszawa: Centrum im. Adama Smitha & Rzeczpospolita.
- Friedman, M., & Friedman, R. (1996). *Wolny wybór*. J. Kwaśniewski, & I. Jakubczak (Tłum.). Sosnowiec: Wydawnictwo Panta.
- Friedman, M., & Schwartz, A.J. (1963). *A Monetary History of the United States 1867–1960*. Princeton–New York: Princeton University Press.
- Galbraith, J.K. (1991). *Ekonomia w perspektywie. Krytyka historyczna*. W. Rączkowska, & S. Rączkowski (Tłum.). Warszawa: PWE.
- Górski, J., & Sierpiński, W. (1975). *Historia powszechnej myśli ekonomicznej (1870–1950)*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Haghighat, J. (2011). Endogenous and exogenous money: an empirical investigation from Iran. *Journal of Accounting, Finance and Economics*, 1(1), 61–76.
- Heilbroner, R.L. (1993). *Wielcy ekonomiści. Czasy. Życie. Idee*. S. Ehrlich (Tłum.). Warszawa: PWE.
- Jahan, S., Mahmud, A.S., & Papageorgiou, Ch. (2014). What Is Keynesian Economics? The central tenet of this school of thought is that government intervention can stabilize the economy. *Finance & Development*, 51(3), 53–54.
- Keynes, J.M. (1924). *A Tract on Monetary Reform*. London: MacMillan and Co.
- Keynes, J.M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. Cambridge: Palgrave Macmillan.
- Keynes, J.M. (1956). *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*. M. Kalecki, & S. Rączkowski (Tłum.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Keynes, J.M. (1971a). *A Treatise on Money, Vol. 1: The Pure Theory of Money*. W D. Moggridge (Ed.). *The Collected Writings of John Maynard Keynes* (Vol. V). London: Macmillan.
- Keynes, J.M. (1971b). *A Treatise on Money, Vol. 2: The Applied Theory of Money*. W D. Moggridge (Ed.). *The Collected Writings of John Maynard Keynes* (Vol. VI). London: Macmillan.
- Landreth, H., & Colander, D.C. (2005). *Historia myśli ekonomicznej*. A. Sze-worski (Tłum.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Lepenies, R., & Lepenies, Ph. (2012). Keynesian Economics. W *Encyclopedia of Global Studies* (Vol. 2). https://www.mwpweb.eu/RobertLepenies/publication_2824.html (dostęp: 28.02.2023).
- Lubiński, M. (2017). Polityka stabilizacyjna i jej ograniczenia. W J. Stawiec (Red.). *Perspektywy polityki gospodarczej* (s. 9–41). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Lucas, R. (2013). The Death of Keynesian Economics: Issues and Ideas. W M. Gillman (Ed.). *Collected Papers on Monetary Theory*. Harvard University Press.
- Merler Silvia (2018, 3 kwietnia). *Milton Friedman's "The role of monetary policy" – 50 years later*. <https://www.bruegel.org/blog-post/milton-friedmans-role-monetary-policy-50-years-later> (dostęp: 28.02.2023).
- Moggridge, D.S., & Howson, S. (1974). Keynes on monetary policy 1910–1946. *Oxford Economic Papers*, 26(2), 226–247.
- O'Discroll, G.P. Jr (2009). Money and the Present Crisis. *Cato Journal*, 29(1), 167–186.
- Patinkin, D. (1987). Keynes John Maynard. W J. Eatwell, M. Milgate, & P. Newman (Ed.). *The New Palgrave Dictionary of Economics*, T. 3: K–P (s. 19–41). London: Macmillan Press.
- Przesławska, G. (2015). Pokryzysowa debata w amerykańskiej ekonomii – wybrane wątki dyskursu. W B. Fiedor (Red.). *Nauki ekonomiczne stylizowane fakty a wyzwania współczesności* (s. 203–221), IX Kongres Ekonomistów Polskich. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Ptak, P. (2008). *Ile państwa w gospodarce? Milton Friedman o ekonomicznej roli państwa*. Warszawa: C.H. Beck.
- Skidelsky, R. (2012). *Keynes. Powrót Mistrza*. T. Krzyżanowski, & M. Sutowski (Tłum.). Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Snowdon, B., & Vane, H.R. (2003). *Rozmowy z wybitnymi ekonomistami*. M.A. Dąbrowski, & P. Kawa (Tłum.). Warszawa: PTE, Dom Wydawniczy Bellona.
- Snowdon, B., Vane, H.R., & Wynarczyk, P. (1998). *Współczesne nurty teorii makroekonomii*. A. Szeworski (Tłum.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Soldaczuk, J. (1959). *Teoria ekonomiczna J.M. Keynesa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tilly, G. (2012). Keynes's monetary theory of interest. *BIS Papers Bank for International Settlements*, 65, 51–81.

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>



Horyzonty Polityki
2023, Vol. 14, N° 49



GRZEGORZ RADOMSKI

<http://orcid.org/0000-0001-6843-6693>
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
g.radomski@wp.pl
DOI: 10.35765/HP.2478

Samorząd terytorialny jako instytucja naprawy demokracji we współczesnej polskiej myśli politycznej

Streszczenie

CEL NAUKOWY: Głównym celem jest analiza dyskursu dotyczącego wykorzystania instytucji samorządu terytorialnego do przezwyciężenia kryzysu demokracji. Cele szczegółowe to prezentacja propozycji dotyczących rozwoju samorządności w Polsce, a także przekształcenia Senatu w izbę samorządową.

PROBLEM I METODY BADAWCZE: Głównym problemem badawczym jest określenie miejsca i roli samorządu w polskim dyskursie publicznym po 1989 roku ze szczególnym uwzględnieniem okresu po 2015 roku. Podstawową metodą badawczą zastosowaną w tekście jest analiza treści. Jej uzupełnienie stanowią metoda instytucjonalna oraz komparatystyczna. W celu odpowiedzi na pytania badawcze przeanalizowano publicystykę, prasę oraz wypowiedzi medialne.

PROCES WYWODU: W rozważaniach wstępnych ukazano potencjalną rolę samorządu jako instytucji sprzyjającej poczuciu bezpieczeństwa obywatelskiego. W kolejnych fragmentach analizie poddano koncepcję demokratyzacji demokracji za pomocą samorządu oraz instytucjonalne projekty modyfikacji samorządu i zwiększenia jego roli poprzez przekształcenie Senatu w izbę samorządową. Zaprezentowano też krytyczny wobec instytucji samorządu dyskurs.

WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ: W artykule wykazano, iż samorząd odgrywa istotną rolę w projektach naprawy demokracji. Dostrzega się jego rolę wychowawczą, ekonomiczną. Istotną rolę odgrywa wymiar instytucjonalny. W tym ostatnim wypadku obok idei powołania izby samorządowej obecne są koncepcje wzmocnienia pozycji ustrojowej samorządu poprzez ograniczenie roli wojewódzkiej administracji państwowej. Nawet środowiska dostrzegające wady samorządności uznają rolę tej instytucji jako instrumentu naprawy demokracji.

Sugerowane cytowanie: Radomski, G. (2023). Samorząd terytorialny jako instytucja naprawy demokracji we współczesnej polskiej myśli politycznej. *Horyzonty Polityki*, 14(49), 223–240. DOI: 10.35765/HP.2478.

WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE: W dyskursie publicznym w Polsce podkreśla się, iż samorząd terytorialny może odegrać rolę instytucji sprzyjającej partycypacji obywatelskiej, a tym samym znacząco przyczynić się do przezwyciężenia kryzysu demokracji. Rolę taką może odegrać tylko samorząd zreformowany. Wizje przekształceń tej instytucji przybierają jednak różne kształty.

SŁOWA KLUCZOWE:

samorząd terytorialny, kryzys demokracji, myśl polityczna, demokratyzacja, decentralizacja.

Abstract

LOCAL SELF-GOVERNMENT AS AN INSTITUTION
FOR THE REPAIR OF DEMOCRACY IN
CONTEMPORARY POLISH POLITICAL THOUGHT

RESEARCH OBJECTIVE: The main objective is to analyse the discourse on the use of local self-government institutions to overcome the crisis of democracy. The specific objectives are to present proposals for the development of self-governance in Poland and also proposals for the transformation of the Senate into a chamber of self-government.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: The main research problem is to determine the place and role of self-government in Polish public discourse after 1989 with a special focus on the period after 2015. The primary research method used in the text is content analysis. It is complemented by an institutional and comparative method. In order to answer the research questions, journalism, press and media statements were analysed.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: In the introductory considerations, the potential role of local self-government as an institution for fostering a sense of civic security is shown. In the following sections, the concept of democratisation of democracy through self-government and institutional projects for transforming self-government and increasing the role of self-government by transforming the Senate into a chamber of self-government are analysed.

RESEARCH RESULTS: The article shows that local self-government plays an important role in democracy repair projects. Its educational, economic role is recognized. An important role is played by the institutional dimension. In the latter case, in addition to the idea of establishing a chamber of local government, the concepts of strengthening the systemic position of local government by reducing the role of the provincial state administration are present.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS, AND RECOMMENDATIONS:

Public discourse in Poland emphasises that local self-government can play the role of an institution that fosters civic participation and thus play an important role in overcoming the crisis of democracy. Such a role can only be played by a reformed self-government.

KEYWORDS:

self government, crisis of liberal democracy, political thought, democratization, decentralization

WSTĘP

Celem artykułu jest analiza debaty publicznej w Polsce dotyczącej roli samorządu i samorządowców w ustroju demokratycznym, a w szczególności możliwości dokonywania przy pomocy wspomnianej instytucji korekty demokracji. W celu rozwiązania problemu badawczego wykorzystano metodę idealizacyjną Maxa Webera. Zgodnie z nią każda osoba, byt społeczny lub proces mogą być usytuowane na kontinuum pomiędzy dwoma antynomicznymi typami idealnymi. W analizowanym problemie będzie to oś między podmiotami postrzegającymi samorząd jako instytucję korekty demokracji a tymi, które negują taką możliwość.

Odpowiedź na pytanie o rolę samorządu w neutralizowaniu skutków kryzysu demokracji zależy jednak od tego, gdzie umiejscowiono jego źródła (Święcicki, 2019, s. 58–60). Stanowiska w dyskursie lokowane są w przestrzeni pomiędzy uznaniem, że kluczową rolę odgrywa aktywność populistów, oraz szerszą perspektywą dostrzegającą źródło kryzysu w mechanizmach funkcjonowania demoliberalnego państwa (Lewandowski, 2022). Odwołując się do narracyjnego konceptu „kryzysu demokracji”, różne nurty myśli politycznej starają się też zasugerować, iż posiadają alternatywę i są w stanie wskazać środki zaradcze (Bucholc, 2016, s. 129). Konstatacja ta i przywoływane wcześniej rozważania pozwalają na postawienie kilku hipotez badawczych.

Hipoteza pierwsza: W polskim dyskursie publicznym dominuje pogląd, iż decentralizacja może stanowić antidotum na wspomniany kryzys demokracji.

Hipoteza druga: Najbardziej doprecyzowanym rozwiązaniem ustrojowym związanym z wykorzystaniem potencjału samorządu była propozycja przekształcenia Senatu w izbę samorządową lub regionalną.

Hipoteza trzecia: Pogląd, iż samorząd w praktyce pozbawiony jest populizmu, gdyż w rzeczywistości realizuje tylko użyteczne cele, nie uzyskał pełnej aprobaty. Bardziej reprezentatywne jest odmienne stanowisko akcentujące, że władze samorządowe nie są pozbawione antydemokratycznej pokusy (Szymański, 2020, s. 68).

Podstawową metodą badawczą wykorzystaną w artykule była analiza treści rozumiana jako badanie w tekście tego, co szczególne i jakościowe, a nie frekwencyjne i ilościowe (Palska, 1999, s. 166; Backer & Rak, 2020, s. 74; Szczepaniak, 2012, s. 42). Podstawową bazę źródłową natomiast stanowią programy partii politycznych, publicystyka, prasa oraz opracowania naukowe. W niewielkim stopniu wykorzystano ślady myśli politycznej, czyli opisy podjętych decyzji. W każdym wypadku starano się odpowiedzieć na pytanie, czy twórca myśli politycznej, wytwarzając źródła, nadawał im sens socjotechniczny i propagandowy czy raczej przekazywał swoje poglądy (Trembicka, 2015, s. 196). Pomocnicze znaczenie dla prowadzonych badań miała metoda komparatystyczna i analiza systemowa.

SAMORZĄD JAKO ELEMENT BEZPIECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO

Inspirację dla prowadzonych rozważań stanowiła praca Beniamina Barbera „Gdyby burmistrzowie rządili światem”, ale bardziej istotny był podtytuł „dysfunkcyjne kraje, rozkwitające miasta” (Barber, 2014). W dyskursie światowym dominują też określenia typu „bunt miast” (Harvey, 2012) czy „odrodzenie miast” (Majer, 2014). Renesans obywatelskiej aktywności dostrzegano po 1989 roku także na polskiej wsi (Bilewicz, 2013). Punktem odniesienia dla prowadzonych rozważań pozostaje refleksja dotycząca kondycji demokracji w Polsce zdominowana przez pojęcia kryzysu, zmierzchu czy końca (Walecka, 2021, s. 57). Nie wnikając szerzej w treść toczonych dyskusji, można wskazać na jej trzy najczęściej analizowane wymiary: instytucjonalny, obywatelski i ideologiczny. Wyraźnym przejawem

spadku zaufania do systemu jest obniżenie zaufania do wybieralnych instytucji. Dostrzegalny jest spadek frekwencji wyborczej, zanik identyfikacji partyjnej czy zwiększenie chwiejności wyborczej. Z badań opinii publicznej wynika natomiast, iż od 2006 roku odsetek pozytywnych ocen samorządów lokalnych przekracza 50%, a przez ostatnie pięć lat utrzymywał się powyżej 70%. W raporcie CBOS z września 2021 roku władze swoich miast i gmin pozytywnie oceniło 66% badanych, zaś negatywnie – 22%. Natomiast 47% Polaków pozytywnie ocenia działania prezydenta, 23% Sejmu, 31% Senatu, 23% Trybunału Konstytucyjnego, 29% sądów, 25% prokuratury, 45% Kościoła katolickiego (Gendźwiłł & Wiszejko-Wierzbicka, 2022, s. 19). Przedstawiciele Forum Rozwoju Demokracji Lokalnej dość sceptycznie oceniają jednak przytoczone dane:

Samorządowcy lubią się chwalić danymi CBOS-u, gdzie pytani o zaufanie do parlamentu, prezydenta, wojska, policji i samorządu deklarują zaufanie do samorządu na poziomie 70 procent. Tak. W tym kontekście, gdy pytamy o te wszystkie różne instytucje, to zaufanie może tyle wynosić. Gdy pytamy ludzi o to, w jakim stopniu są zadowoleni z tego, jak funkcjonuje demokracja w ich gminie, to zadowolonych jest 36 procent (Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, 2023).

Jednocześnie 3/4 Polaków uważa, że rząd państwa nie powinien mieć większego wpływu na działania samorządów.

Powszechnie też dominuje przekonanie, iż reforma samorządowa była najbardziej udaną reformą transformacyjną. Warto również odnotować, iż nadal w Polsce dominuje klasyczny model kariery od szczebla lokalnego do centralnego (Majcherkiewicz, 2017, s. 70).

We współczesnej polskiej myśli politycznej istotną rolę odgrywa też perspektywa wspólnotowa. Nieco upraszczając, można wspomnieć, iż autorzy piszący o późnej nowoczesności czy nowoczesności refleksyjnej podnoszą między innymi fakt, iż następuje odrodzenie wspólnot lokalnych (Koczanowicz, 2022). Pytanie, jakiej wspólnoty politycznej potrzebują Polacy, wiąże się niejednokrotnie z odwołaniem do ideałów pierwszej Solidarności. Nieprzypadkowo też z jej dziedzictwa często wybiera się idee samorządnej Rzeczypospolitej. (Fundacja Batorego, 2021). W jednym z opracowań Fundacji Batorego zauważono:

Dziś mierzymy się w Polsce z polityczną mobilizacją, której stawką nie jest korekta wypracowanego ładu, lecz jego zakwestionowanie i w konsekwencji odrzucenie dziedzictwa demokratycznej Samorządnej Rzeczypospolitej. Czy rzeczywiście wyczerpało się ono? Odpowiedź na to pytanie nie kryje się w deklaracjach przywiązania do starych wartości, tylko w zdolności do wypracowania nowych praktyk i realizacji tych wartości w realnym, konkretnym społeczeństwie (Sześciło, 2019, s. 9).

Z kolei w literaturze socjologicznej dominuje przekonanie, iż więzi sąsiedzkie sprzyjają budowaniu tożsamości i zaufania, ale także tworzą zasób do mobilizacji i są czynnikiem ułatwiającym terenową organizację protestu (Kowalewski, 2016, s. 42).

Na początku transformacji Andrzej Stelmachowski stwierdzał, iż wprowadzenie ustaw samorządowych umocni demokrację na dole i gdyby wichry historii chciały ją powstrzymać i zmienić zachodzące procesy, z pewnością samorząd się temu przeciwstawi (Radomski, 2017). Następnie w polskiej myśli politycznej samorząd traktowany był jako:

- instytucja obrony demokracji,
- instrument demokratyzowania demokracji,
- narzędzie korygowania wad demokracji.

Po raz pierwszy podkreślenie roli samorządu jako bariery omnipotencji państwa zostało zaprezentowane w 1993 roku po wyborach wygranych przez wywodzące się z PRL-u ugrupowania. Powstały wówczas Klub 12 Września właśnie w zakorzenieniu demokracji na poziomie lokalnym dostrzegał szansę na jej ugruntowanie. Podobnie po 2015 roku wyraźnie wybrzmiewa narracja, iż samorząd jest elementem lub wręcz ostatnim bastionem obrony demokracji. Najdobitniej pogląd ten wyraził na łamach liberalnego *Liberte* jeden z publicystów, pisząc: „Po zniszczeniu samorządu nikt już nie będzie w stanie jej obronić” (Jaśkowski, 2022). Obecne jest przekonanie, iż symptomem wprowadzenia systemu autorytarnego byłoby podporządkowanie samorządów państwu (Dudek, 2021, s. 66). Dostrzega się w tym wypadku duży potencjał samorządów, konstatując, że w porównaniu do Węgier hegemonia polityczna obecnej władzy jest kwestionowana, a szczebel lokalny wciąż dysponuje dużymi zasobami, poparciem społecznym i konstytucyjną niezależnością do tego, aby przynajmniej z różnym skutkiem kwestionować wysiłki

centralizacyjne (Samorząd w czasie pandemii). Przywoływane są dane z ostatnich wyborach samorządowych. Komentatorzy podkreślają sukces kandydatów opozycyjnych.

Nawet jednak admiratorzy samorządności i możliwości wykorzystania potencjału samorządów dla obrony demokracji dostrzegają deficyty demokracji na poziomie lokalnym. Tylko nieliczne środowiska wzywające do „powrotu na właściwą ścieżkę” postulują petryfikację systemu ukształtowanego po reformie administracyjnej 1998 roku. Dominuje narracja poszerzania pola demokracji i jej obrony. Służyć temu ma aktywne włączanie obywateli w proces podejmowania decyzji na szczeblu lokalnym, a więc, jak pisano, „zrealizowanie w praktyce hasła prawa mieszkańców do miasta”. Najpełniej idea demokratyzacji demokracji wybrzmiała w publicystyce i działaniach ruchów miejskich. Ich popularność spowodowała absorpcję haseł przez inne środowiska. Zgodnie z tą narracją samorząd ma odgrywać głównie rolę wychowawczą, podnieść poziom kultury politycznej, co skutkować będzie także wzrostem aktywności i poparcia dla idei demokratycznych. Wprost o tym pisał Paweł Adamowicz w pracy „Gdańsk jako wspólnota”:

Samorzady powinny w większym stopniu niż dotychczas wziąć na siebie rolę akuszerki dobrych praktyk demokratycznych opartych na nieklientystycznej współpracy z organizacjami społecznymi (Adamowicz, 2018, s. 98).

W innym miejscu dodawał: „Obszarem demokratyzacji relacji rządzący – rządzeni powinny stać się gminy, powiaty, województwa” (Adamowicz, 2018, s. 99).

Samorząd jako instytucja korygująca szczególnie polaryzacje polityczną i światopoglądową znalazł odzwierciedlenie w programie zdecentralizowania RP zaproponowanym w 2019 roku przez Inkubator Umowy Społecznej. Jedną z propozycji zakłada przeniesienie sporów światopoglądowych na poziom województw. To w ramach struktur wojewódzkich miano rozstrzygać np. problem aborcji. Każde województwo w tzw. karcie wojewódzkiej określałoby preferowane wartości. Dodatkowo zwiększenie finansowania samorządów pozwoliłoby na lepszy rozwój regionalny. Krytycy koncepcji podkreślali, iż wspólnota na poziomie wojewódzkim nie istnieje, dlatego przeniesienie decyzji mogłoby nastąpić na poziomie gmin. Natomiast zamiast zwiększenia finansowania pojawiła się idea solidarnościowej

redystrybucji zwanej też słoikowym. Sami podatnicy związani z różnymi obszarami decydowałoby, gdzie pozostawić część swojego podatku. Powtórnie przedstawiono projekt w publikacji *Umówmy się na Polskę w 2023 roku*. Dodatkowo zaproponowano, aby kandydaci na sędziów byli akceptowani przez kolegium wójtów na danym obszarze. Ostateczna decyzja należałaby jednak do Krajowej Rady Sądownictwa (Jędrzejczyk, 2023). W przywołanym opracowaniu wskazano trzy dodatkowe obszary decentralizacji w zakresie polityk publicznych: szkolnictwo, polityka historyczna oraz polityka leśna (Kisilowski & Wojciuk, s. 118–119).

Z kolei Fundacja Batorego w opracowaniu „Polska samorządów” zwróciła uwagę na konieczność zmiany funkcjonowania samorządów, wskazując na niezbędność trzeciej fali samorządności i zaproponowała rozwiązania, które wzmocniłyby partycypację mieszkańców. Pisano:

Polska samorządów to projekt dokończenia samorządowej rewolucji i jej zwieńczenie w zdecentralizowanym samorządowym państwie dobrobytu, polegającym na współpracy samorządu lokalnego i władz centralnych oraz samoorganizującego się społeczeństwa obywatelskiego i sektora prywatnego (Sześciło, 2019, s. 11).

Przypominano, iż amerykański intelektualista Nassim Nicholas Taleb (Taleb, 2018) dowiódł, że decentralizacja jest najlepszą receptą na zapewnienie odpowiedzialności i możliwość rozliczania polityków, ponieważ skraca dystans między rozliczanymi i rozliczającymi. Dodawano, iż teza ta zawiera wiele racji, jednak pod warunkiem, że mechanizmy odpowiedzialności lokalnych decydentów względem mieszkańców są drożne i skuteczne. Demokracja lokalna nie może się ograniczać do wymiany kiepskich liderów lokalnych czy regionalnych, co dokonuje się podczas wyborów. Dostrzegając zagrożenie, że decentralizacja może być motorem napędzającym nierówności, wskazywano, iż samorząd potrzebuje państwa w roli siły korygującej te nierówności. Na poziomie instytucji władzy centralnej, zwłaszcza parlamentu, powinna zostać wypracowana umowa społeczna co do tego, jak dużą skalę nierówności terytorialnych uznajemy za problem wymagający interwencji centralnej. Do administracji rządowej powinno zaś należeć opracowywanie i wdrażanie metod takiej interwencji.

KOREKTA INSTYTUCJONALNA. IDEA IZBY SAMORZĄDOWEJ

Najstarszą propozycją wykorzystania potencjału wiedzy samorządowców jest idea przekształcenia Senatu w izbę samorządową. Już w okresie międzywojennym socjaliści wystąpili z taką propozycją, a w okresie transformacji idea taka była udziałem odradzającego się PPS. Następnie podnoszona była także przez część środowisk chadeckich i przede wszystkim PSL (Radomski, 2018, s. 28–29). Jest to jedyna partia, która konsekwentnie w swoich programach przedstawia taki zamysł. Przy czym nie doprecyzowuje, jaki byłby skład izby oraz jakie miałyby kompetencje. W programie z 2018 roku zapisano:

Nowa Izba pełniłaby rolę stabilizatora sytuacji politycznej, rozładując napięcie między administracją rządową, a środowiskami samorządowymi. (...) Środowiska samorządowe i organizacje pozarządowe uzyskiwałyby wpływ na bieg spraw w państwie, włączając Polaków w nurt życia państwowego (Rzeczpospolita samorządowa. Program wyborczy ludowców na wybory samorządowe 2018).

Pomysł powołania izby samorządowej został zaprezentowany w postulatach samorządowców w 2019 roku w tzw. karcie samorządu. Również w porozumieniu programowym Samorządy dla Polski pojawiła się ta idea. Przy czym uściślono, iż taka izba miałaby prawo weta wobec decyzji, które nie spotkałyby się z aprobatą samorządowców. Jeśli chodzi o skład, to delegowani byliby reprezentanci sejmików wojewódzkich, ewentualnie burmistrzowie i wójtowie. Z kolei w opracowaniu *Umówmy się na Polskę* z 2023 roku wskazano na inny mechanizm wyłaniania izby. Byliby to przedstawiciele samorządów wojewódzkich. Podobny projekt przedstawiła także grupa zdecentralizowani.pl

Inny pomysł został zaproponowany przez Kazimierza M. Ujazdowskiego. W myśl jego koncepcji Senat składałby się z 50 senatorów. Wybierałyby ich samorządowe kolegia wyborcze, złożone z samorządowców wszystkich szczebli. Byliby to wójtowie, burmistrzowie i prezydenci miast, starostowie oraz marszałkowie województw, a także radni gminni, miejscy, powiatowi i wojewódzcy. Jego zdaniem reforma Senatu ograniczyłaby konflikt partyjny poprzez stworzenie

ram instytucjonalnych, które wymuszałyby dochodzenie do kompromisu (Rzeczycki, 2018).

Natomiast publicyści Klubu Jagiellońskiego zaproponowali, aby część mandatów obsadzona została reprezentantami senatów uniwersyteckich. Wówczas izba wyższa miałaby skład mieszany samorządowo-merytokratyczny. W ten sposób w skład izby weszliby także eksperci (Rzeczycki, 2018).

Najpełniej propozycję powołania izby samorządowej uzasadnił działacz Bezpartyjnych Samorządowców. W jego uzasadnieniu pojawiły się wskazane poniżej argumenty:

- samorząd, szczególnie terytorialny, jest tą sferą działalności publicznej, która w większym stopniu niż państwo kształtuje jakość naszego życia;
- gdyby Senat stał się izbą samorządową, niemożliwe stałoby się zobowiązanie samorządu do podejmowania działań bez wskazania źródeł finansowania;
- samorządowcy są w stanie bardzo szybko ocenić koszty i efekty aktów prawnych i decyzji rządowych (Samorządowy lek na niecałe ustrojowe zło).

Wszystkie te działania doprowadziłyby też do odmrożenia systemu partyjnego.

Inną propozycją powtarzaną przez środowiska samorządowe jest likwidacja urzędu wojewody i przekazanie jego kompetencji marszałkom samorządu wojewódzkiego. Propozycja ta budzi o wiele mniejsze zainteresowanie, natomiast jej projekt został o wiele lepiej doprecyzowany, zwłaszcza w koncepcjach Fundacji Batorego.

Na marginesie wskażmy, iż dyskusja dotycząca powołania izby samorządowej ożywa przy kolejnych zmianach ograniczających kompetencje samorządu na rzecz władzy centralnej.

W OCENIE SCEPTYKÓW

Postulat zdecentralizowania jako antidotum na usprawnienie zarządzania i poprawę demokracji budzi wątpliwości różnych nurtów polskiej myśli politycznej – przede wszystkim części środowisk konserwatywnych. Jak ujął to publicysta Klubu Jagiellońskiego: czy naprawdę chcielibyście, żeby w Polsce władzę przejęły samorządy?

Obawy budzi głównie kondycja samorządów, brak przejrzystości podejmowanych działań czy korupcja:

Czy rzeczywiście państwo w większym zakresie zarządzane przez samorządy będzie działać lepiej? Dalecy jesteśmy od idealizowania obecnego modelu funkcjonowania samorządu w Polsce. Patrząc na współczesne miasta, możemy stwierdzić, że wiele rzeczy w JST nie działa poprawnie. Wymienić można m.in. dysfunkcyjny system planowania przestrzennego, lokalne układy oraz brak pomysłów na rozwój małych i średnich miast (Wałachowski & Kucharczyk, 2022).

Zwłaszcza postulat weta samorządowego spotkał się z oporem. W dyskusji pojawiają się także wartościujące określenia, których zamiarem jest dyskredytacja przeciwnika na użytek bieżącej walki politycznej bez pogłębionej krytyki przywołanych koncepcji. Mowa o określeniu projektów Fundacji Batorego mianem drogi do rozbiórów czy definiowanych jako propozycja landyzacji Polski, a w konsekwencji grożących rozbiciem dzielnicowym. Projekt utworzenia izby regionalnej postrzegany jest jako imitacja rozwiązań niemieckich. Jako „kopiuj-wklej Bundesrat”. Dostrzec w tym wypadku można konsekwentną krytykę niepotrzebnej, w ocenie PiS, zbytnej decentralizacji państwa (Sanecka-Tyczyńska, 2018, s. 166).

Stosunek do samorządu prezentowany przez partię Prawo i Sprawiedliwość należy rozpatrywać poprzez pryzmat krytyki przemian III Rzeczypospolitej. Ugrupowanie to uznaje samorządność za jedno z niewielu osiągnięć III RP, jednocześnie wskazując na patologie w jej funkcjonowaniu. Wśród nich wymienia się zazwyczaj: kształtowanie się lokalnych układów politycznych i biznesowych, dominację wpływowych na danym terenie grup społecznych, alienowanie się władz samorządowych (Bojarowicz, 2020, s. 16). Według PiS:

władza samorządowa na poziomie wojewódzkim jest przede wszystkim władzą rozdawniczą, ma więc bardzo znaczny wpływ na samorządy niższego szczebla; może też przy użyciu narzędzi finansowych wpływać na wyniki wyborów samorządowych, w ten sposób wzmacniając nową nomenklaturę (Program Prawa i Sprawiedliwości. Wybory samorządowe, 2014, s. 31).

Projekt uczynienia więc z województwa kluczowego niemalże stopnia samorządu, jak w przypadku propozycji Inkubatora Zmian

Społecznych, nie mógł spotkać się z pełną aprobatą. Dodatkowo partia ta opowiada się za prymatem wartości moralnych opartych na tradycji, dlatego trudno byłoby zaakceptować podejmowanie decyzji etycznych przez często przypadkową większość na poziomie lokalnym. Istnieją też obawy przeniesienia konfliktów światopoglądowych na poziom lokalny. Nie oznacza to bagatelizowania roli samorządności. W programie z 2018 roku stwierdzano:

Tak samo nie ma demokracji tam, gdzie mieszkańcy nie mają samorządu terytorialnego z prawdziwego zdarzenia, gdzie mieszkańcy nie mają wpływu na kształt publicznego życia w ich wspólnotach lokalnych. Samorząd jest po prostu koniecznym warunkiem demokracji, bo pozwala nam współdecydować o sprawach dla nas najbliższych, bo daje nam poczucie uczestnictwa, bo dzięki niemu czujemy się obywatelami swojej gminy, powiatu, miasta czy województwa (*Dobra zmiana w samorządzie*, 2018).

Jednocześnie działania ugrupowania skutkujące zwiększeniem nadzoru powodują, iż zdaniem komentatorów nie jest to już tylko zawalowany centralizm (Popławski, 2016, s. 123).

Z drugiej strony wątpliwości wobec propozycji zgłaszanych przez środowiska liberalne i samorządowe zaprezentowali reprezentanci ruchów miejskich podkreślający, iż celem działań promotorów decentralizacji jest wzmocnienie opozycji a nie rzeczywista próba upodmiotowienia społeczności lokalnych. Odnosząc się do hasła samorządów jeden z liderów ruchu Lech Mergler pytał: „Samorządy dla Polski czy dla mieszkańców?” (Mergler, 2020).

ZAKOŃCZENIE

Podsumowując, w dyskursie publicznym można dostrzec kilka etapów. W pierwszym okresie po 1989 roku podkreślano znaczenie samorządu jako instrumentu demokratyzacji państwa. W okresie drugiej fazy decentralizacji traktowano rozwój samorządności jako impuls do zwiększenia partycypacji społecznej. Przed wyborami parlamentarnymi w 2019 roku pojawiły się projekty, które miały na celu korygowanie wad demokracji. Mimo dużego zainteresowania ekspertów nie stały się one przedmiotem szerszego zainteresowania

partii politycznych, o czym świadczą programy wyborcze, w których pojawiały się dość rytualne odwołania do obrony samorządów czy – z drugiej strony – ich usprawnienia. Pandemia, która pokazała sprawność i innowacyjność samorządów, nie stała się punktem wyjścia do szerszych dyskusji dotyczących wzmocnienia pozycji gmin. Ciągłe obecna jest propozycja przekształcenia Senatu w izbę samorządową. Projekt ten, jak się wydaje, ma deklaratywnie duże poparcie nie tylko wśród samorządowców. Oficjalnie jednak tylko PSL i Konfederacja zamieściły takie postulaty w programach swoich partii. Powielone zostały pomysły już wcześniej sformułowane, co zdaje się sugerować, iż duża część uczestników dyskusji traktuje obecny kryzys jako efekt działania populistów. W rozwiązaniach proponowanych przez główne ośrodki opiniotwórcze dominuje wręcz stanowisko defensywne dotyczące obrony samorządów. Projekty dotyczą ochrony dotychczasowego modelu, a nie poszukiwania nowych rozwiązań. Przywoływany jest Indeks Samorządności, który stanowi pierwszą próbę kompleksowego uchwycenia zmian siły samorządu na przestrzeni ostatnich lat (2014–2021). Między rokiem 2014 a 2021 jego wartość spadła o prawie 17 pp. (z 73,6 do 56,7). Najbardziej dramatyczny spadek dotyczy siły politycznej samorządu, w drugiej kolejności siły ustrojowej, a tylko w stosunkowo niewielkim – potencjału zadaniowo-finansowego.

Ugrupowania przywołujące te diagnozy zdają się sugerować, iż wyborcy nastawieni na modernizację nie są w centrum zainteresowania partii politycznych. Obecna narracja koncentruje się bardziej na koncepcji odsunięcia przeciwnika od władzy niż projektach reform. Powtarzane są więc stwierdzenia, iż „samorząd jest kotwicą demokracji” czy „nie ma wolności bez samorządności” lub „nie ma demokracji bez wolnego i silnego samorządu”. Wyjątkiem jest ocena Inkubatora Umowy Społecznej. Sugeruje się, iż powstanie „rodzimego modelu reżimu hybrydowego, łączącego elementy demokracji i autorytaryzmu, było niejako wpisane w model ustrojowy przyjęty w Konstytucji 1997 roku” (Jędrzejczyk, 2023). Stąd postulat dalszej decentralizacji.

Z kolei rządzący starają się przedstawić własny cel utrzymania władzy jako interes całego narodu i dyskredytują pomysły wzmocnienia samorządności. Strony konfliktu dowodzą wspólnie, iż do naprawy demokracji potrzebni są zaangażowani obywatele, którzy

nie są jednodniowymi suwerenami, ale sprawują kontrolę nad rządzącymi w sposób ciągły i systematyczny. Brak jak na razie propozycji innych środowisk poza wspomnianymi kilkoma, które świadczyłyby, iż koncepcja przebudowy demokracji w Polsce nie jest ograniczona tylko do puli proponowanej przez partie polityczne.

W ślad za Barberem można wskazać, iż samorządy mogłyby odegrać znaczącą rolę w korekcie demokracji, gdyż w dyskursie publicznym eksponowane jest znaczenie samorządności, a idea cieszy się akceptacją obywateli. W obszarze polskiej myśli politycznej za dość reprezentatywną można uznać wypowiedź Michała Sutowskiego:

Chodzi o samorząd nie tylko stawiający opór władzy centralnej (bo wtedy łatwo o egoistyczną obronę własnych zasobów), ale także będący laboratorium nowych rozwiązań (od lat wiemy, że miasto szybciej uczy się niż państwo) i wchodzący w sojusze z innymi samorządami na rzecz zmian w całym kraju – zamiast dominującej dziś konkurencji o wrywanie sobie kawałków ogólnokrajowego tortu (Sutowski, 2019).

W świetle świadectw myśli politycznej, traktowanej jako rodzaj barometru społecznego, zasadne byłoby zwiększenie autonomii samorządu zarówno w aspekcie programowym, jak i kadrowym, organizatorskim czy inwestycyjnym. Można to uregulować poprzez zwiększenie gwarancji prawnej samodzielności gmin na poziomie ustawowym. Zasadne byłoby także stworzenie funkcji lokalnego rzecznika praw obywatelskich powoływanego przez ogół mieszkańców lub organy władz samorządowych. Kontrolowałby on wykonywanie przepisów lokalnych. Rozważyć też można propozycję grupowej skargi powszechnej oraz stworzenie kodeksu informacji samorządowej (Radomski, 2020, s. 128). Należałoby też zwiększyć aktywność organów Sejmu w zakresie inicjowania działań poprawiających działania polskiego samorządu (Gawłowski & Makowski 2022, s. 415).

Odpowiadając na pytanie dotyczące ulokowania polskich środowisk politycznych na osi centralizacja-decentralizacja, należałoby wskazać, iż z pewnością prosamorządowy charakter reprezentują środowiska liberalne. Część z nich wręcz uznaje zwiększenie uprawnień samorządu za jedyne i wystarczający instrument korekty demokracji. Można ich propozycje nazwać doktryną kieszonkową, czyli

upatrującą możliwość rozwoju demokracji tylko poprzez zmianę jednego elementu (Matyja, 2023, s. 25). Pewien sceptycyzm natomiast widoczny jest w enuncjacjach środowisk konserwatywnych. Potwierdzona natomiast została hipoteza, iż w polskim dyskursie publicznym dominuje pogląd, iż decentralizacja może stanowić antidotum na wspomniany kryzys demokracji.

BIBLIOGRAFIA

- Adamowicz, P. (2018). *Gdańsk jako wspólnota*. Gdańsk: słowo/obraz terytoria.
- Backer, R. & Rak, J. (2020). Elementy procesu badawczego myśli politycznej. Wprowadzenie do badania empirycznego. *Myśl Polityczna*, 3(4), 67–78.
- Barber, B. (2014). *Gdyby burmistrzowie rządili światem. Dysfunkcyjne kraje, rozkwitające miasta*. Warszawa: Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA.
- Bilewicz, A. (2013). Państwo niedomiasto, czyli o prawie do wsi. *Nowe Peryferie*, 8. <http://nowe-peryferie.pl/index.php/2013/08/panstwo-niedomiasto-czyli-o-prawie-do-wsi/> (dostęp: 12.02.2014).
- Bojarowicz, T. (2020). Pomiędzy decentralizacją a omnipotencją. Stosunek samorządu terytorialnego i administracji rządowej w II i III Rzeczypospolitej. *Polityka i Społeczeństwo*, 18(2), 9–24.
- Bucholc, M. (2016). Złożoność, kryzys i zaangażowanie. W W. Skąpska, M.S. Szczepański, & Ż. Stasienuk (Red.). *Co po kryzysie* (s. 129–142). Warszawa: PTS.
- Dobra zmiana w samorządzie* (2018), program wyborczy Prawa i Sprawiedliwości. Warszawa.
- Dudek, A. (2021). Neoautorytaryzm kontra późny komunizm. Spór o kształt polskiej demokracji po 2015 roku. W K. Walecka, & K. Wojtas (Red.). *Między demokracją liberalną a nieliberalną* (s. 48–68). Kraków: Ośrodek Myśli Politycznej.
- Fundacja Batorego (2021). *Samorządna Rzeczpospolita 40 lat później*. https://www.batory.org.pl/wp-content/uploads/2021/10/Samorzadna.Rzeczpospolita.40.lat_.pозniej.pdf (dostęp: 23.12.2023).
- Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej (2023, 21 marca). *Potrzeba zmian w samorządzie*. <https://frdl.org.pl/aktualnosci/potrzeba-zmian-w-samorzadzcie-dyskusja-podczas-kongresu-przewodniczacych-w-wisle> (dostęp: 24.06.2023).

- Gawłowski, R., & Makowski, K. (2022). *Sejmowe komisje do spraw samorządu terytorialnego w latach 1989–2015*. Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe.
- Gendźwiłł, A., & Wiszejko-Wierzbicka, D. (2022). *Polki i Polacy o samorządności*. https://www.batory.org.pl/wp-content/uploads/2022/02/RAPORT_Polki.i.Polacy.o.samorzadnosci.pdf (dostęp: 02.04.2023).
- Harvey, D. (2012). *Bunt miast. Prawo do miasta i miejska rewolucja*. A. Kowalczyk (Tłum.). Warszawa: Fundacja Nowej Kultury Bęc Zmiana.
- Jaśkowski, R. (2022, 27 maja). *Ostatni bastion walki o demokrację*. <https://liberte.pl/samorzad-ostatni-bastion-walki-o-demokracje/> (dostęp: 23.05.2023).
- Jędrzejczyk, A. (2023, 14 maja). „Umówmy się na Polskę dla ludzi”. *Czy jedno województwo może być konserwatywne a drugie lewicowe?* <https://oko.press/polska-samorzadowa-województwa-umowmy-sie-na-polske> (dostęp: 20.05.2023).
- Karwelis, J. (2018, 13 września). *Samorządowy lek na (niecałe) ustrojowe zło: debata „Rzeczpospolitej” – Jerzy Karwelis*. <https://www.rp.pl/opinie-prawne/art9636721-samorzadowy-lek-na-niecale-ustrojowe-zlo-debata-rzeczpospolitej-jerzy-karwelis> (dostęp: 24.02.2023).
- Kisilowski, M. & Wojciuk, A. et al. (2023) *Umówmy się na Polskę*. Kraków: Znak.
- Koczanowicz, L. (2022). *Niedokończone polityki. Demokracja, populizm, autokracja*. Kraków: Wydawnictwo Pasaże.
- Kowalewski, M. (2016). *Protest miejski. Przestrzenie, tożsamości i praktyki niezadowolonych mieszkańców miast*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Nomos.
- Lewandowski, A. (2022). Endogenne źródła kryzysu demokracji liberalnej jako przedmiot badań. *Horyzonty Polityki*, 13(44), 85–10. <http://dx.doi.org/10.35765/hp.2299>
- Majcherkiewicz, T. (2017). Kariery polityków regionalnych i nowe ścieżki karier w ujęciu teorii wielopoziomowej. *Studia Lokalne i Regionalne*, 2(68), 69–87. <http://dx.doi.org/10.7366/150949956804>
- Majer, D. (2014). *Odrodzenie miast*. Warszawa: Wydawnictwo Nakowe Scholar.
- Matyja, R. (2023). Narracja pilnie poszukiwana. *Tygodnik Powszechny*, 49, 23–25.
- Mergler, L. (2020, 5 października). *Samorzady dla Polski czy dla mieszkańców?* <https://kongresruchowmiejskich.pl/nasze-tematy/demokracja-miejska/item/72-samorzady-dla-polski> (dostęp: 15.06.2023).
- Palska, H. (1999). Badacz społeczny wobec tekstu. Niektóre problemy analizy jakościowej w socjologii i teorii literatury. W H. Domański,

- K. Lutyńska, & A. Rostocki. *Spojrzenie na metodę. Studia z metodologii badań socjologicznych*. Warszawa: Wydawnictwo IFIS PAN.
- Popławski, M. (2016). Zawołowany centralizm? Próba określenia stanowiska Prawa i Sprawiedliwości wobec samorządu terytorialnego prezentowanego w programach i deklaracjach politycznych z lat 2005–2007. W D. Karnowska. *Demokracja w Polsce po 2005 roku* (s. 66–80). Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Program Prawa i Sprawiedliwości. Wybory samorządowe, 2014.
- Radomski, G. (2017). *Spory o samorząd terytorialny w polskiej myśli politycznej po 1989 roku*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Radomski, G. (2018). Idea izby samorządowej jako istotnego elementu struktury organizacyjnej państwa w polskiej myśli politycznej po 1989 roku. *e-Politikon*, 26, 8–32.
- Radomski, G. (2020). Strategie rozwoju samorządności we współczesnej polskiej myśli politycznej. W J. Laskowska, & A. Lutrzykowski. *Problemy strategii rozwoju terytorialnego oraz rewitalizacji struktury społecznej*. Włocławek: Państwowa Uczelnia Zawodowa we Włocławku.
- Rzeczpospolita samorządowa. Program wyborczy ludowców na wybory samorządowe 2018 (2018, 15 listopada).
- Rzeczycki, M. (2018, 2 września). *Wyjście z wojny polsko-polskiej prowadzi przez reformę Senatu*. <https://klubjagiellonski.pl/2018/09/02/wyjscie-z-wojny-polsko-polskiej-prowadzi-przez-reforme-senatu/> (dostęp: 23.12.2023).
- Sanecka-Tyczyńska, J. (2018). *Racja stanu we współczesnej polskiej myśli politycznej. 2001–2015*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Sieć Obywatelska Watchdog (2023, 17 marca). *Samorząd w czasie pandemii*. <https://siecobywatelska.pl/samorzad-w-pandemii/> (dostęp: 23.06.2023).
- Sutowski, M. (2019, 21 stycznia). *Przyłączyć Polskę do Wolnego Miasta*. <https://krytykapolityczna.pl/kraj/przylaczyc-polske-do-wolnego-miasta/> (dostęp: 11.05.2021).
- Szczepaniak, K. (2012). Zastosowanie analizy treści w badaniach artykułów prasowych – refleksje metodologiczne. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Sociologica*, 42, 83–112.
- Sześciło, D. (Red.) (2019). *Polska samorządów. Silna demokracja, skuteczne państwo*. Warszawa: Fundacja im. Stefana Batorego.
- Szymański, A. (2020). Podejście teoretyczne do badania demokratyzacji i autokratyzacji na poziomie lokalnym i regionalnym. *Polityka i Społeczeństwo*, 18(2), 57–74.

- Święcicki, Ł. (2019). Samorząd terytorialny w czasach kryzysu demokracji liberalnej. W Gmitruk, J., & Skoczek, T. (Red.), *Samorząd – kultura – Europa* (s. 57–70). Warszawa: Muzeum Niepodległości w Warszawie.
- Taleb, N.N. (2018). *Skin in the game. Hidden asymmetries in daily life*. New York: Penguin Random House.
- Trembicka, K. (2015). O potrzebie wykorzystania źródeł w politologicznych badaniach myśli politycznej. *Humanites and Social Sciences*, vol. 20, nr 22, 191–201. <http://dx.doi.org/10.7862/rz.2015.hss.29>
- Walecka, K. (2021). Przekraczając Rubikon – między kryzysem a upadkiem demokracji. W K. Walecka, & K. Wojtas (Red.). *Między demokracją liberalną a nieliberalną* (s. 37–50). Kraków: Ośrodek Myśli Politycznej.
- Wałachowski, J., & Kucharczyk, J. (2022, 31 grudnia). *Czy naprawdę chcemy, żeby samorzady przejęły władzę w Polsce*. <https://klubjagiellonski.pl/2022/12/31/czy-naprawde-chcemy-zeby-samorzady-przejely-wladze-w-polsce/> (dostęp: 10.05.2023).

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>



Horyzonty Polityki
2023, Vol. 14, N° 49



MONIKA GRODECKA

<http://orcid.org/0000-0002-0294-2347>
Uniwersytet Ignatianum w Krakowie
monika.grodecka@ignatianum.edu.pl

DOI: 10.35765/HP.2568

Sztuczna inteligencja jako narzędzie partii politycznych

Streszczenie

CEL NAUKOWY: Podjęcie tematu sztucznej inteligencji jako narzędzia partii politycznych ma na celu ukazanie roli, jaką AI odgrywa na scenie politycznej, oraz zaprezentowanie zarówno pozytywnych, jak i negatywnych aspektów jej wykorzystywania przez polityków różnych partii.

PROBLEM I METODY BADAWCZE: Głównym problemem badawczym jest próba odpowiedzi na pytanie o to, czy sztuczna inteligencja w działaniach partii politycznych jest narzędziem przede wszystkim wspomagającym partię w lepszym zrozumieniu wyborców i tym samym w dostosowaniu odpowiedniej strategii wyborczej i programów, czy raczej pojawia się ryzyko wykorzystania AI do manipulacji informacją oraz dezinformacji w celu wpływania na wyborców? Główną metodą badawczą jest analiza treści. W celu odpowiedzi na pytania badawcze przeanalizowano fachową literaturę z zakresu nowych technologii oraz publicystykę, prasę, a także wypowiedzi medialne.

PROCES WYWODU: We wstępnej części artykułu zostało omówione pojęcie sztucznej inteligencji z uwzględnieniem rysu historycznego jej rozwoju. W dalszej części skupiono się na analizie pozytywnych aspektów wykorzystania AI w działaniach partii politycznych, by później przejść do aspektów negatywnych, jeśli chodzi o używanie jej w tym obszarze.

WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ: Analiza opracowań na temat możliwości technologicznych AI, jak również efektów jej zastosowania w polityce pozwoliła wysunąć wnioski, iż sztuczna inteligencja ma istotny wpływ na procesy podejmowania decyzji przez partie polityczne oraz interakcje ich członków między władzami a obywatelami.

WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE: Sztuczna inteligencja jako narzędzie może pomóc partiom politycznym w zakresie analizy danych dotyczących preferencji wyborczych, w lepszym planowaniu działań wyborczych, a także

Sugerowane cytowanie: Grodecka, M. (2023). Sztuczna inteligencja jako narzędzie partii politycznych. *Horyzonty Polityki*, 14(49), 241–254. DOI: 10.35765/HP.2568

w personalizacji komunikacji z wyborcami. Istnieje jednak ryzyko, iż sztuczna inteligencja może być wykorzystywana również do manipulacji informacją i dezinformacji, co będzie skutkowało podważaniem wiarygodności partii politycznych i budziło obawy wśród wyborców. W związku z powyższym kluczowe jest odpowiednie regulowanie i nadzorowanie wykorzystania sztucznej inteligencji w działalności politycznej, tak aby maksymalizować korzyści i minimalizować ryzyka z nią związane. Dodatkowo edukacja oraz świadomość społeczna na temat AI mogą pomóc w zmniejszeniu negatywnych skutków jej wykorzystania.

SŁOWA KLUCZOWE: SZTUCZNA INTELIGENCJA, NOWE TECHNOLOGIE, PARTIE POLITYCZNE, POLITYKA

Abstract

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A TOOL USED BY POLITICAL PARTIES

RESEARCH OBJECTIVE: Addressing the topic of artificial intelligence as a tool used by political parties aims to show the role AI plays in the political arena. This aim is obtained by presenting both positive and negative aspects of its use by politicians from different parties.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: The main research problem is an attempt to answer the question of whether artificial intelligence used in the activities of political parties is a tool that helps parties to better understand voters and thus to adequately adapt their electoral strategies and programmes or whether there is a risk that AI will be used for information manipulation and disinformation in order to influence voters. The main research method is content analysis. To answer the research questions, both subject literature and a range of statements from different media regarding new technologies are analysed.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: In the introductory part of the article, the concept of artificial intelligence is discussed, including a historical outline of its development. The next sections focus on analysing the positive and negative aspects of the use of AI in the activities of political parties.

RESEARCH RESULTS: The analysis of studies on the technological capabilities of AI as well as the effects of its use in politics has led to the conclusions that artificial intelligence has a significant impact on the decision-making processes within political parties and on their members' interactions with authorities and citizens.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS AND RECOMMENDATIONS: Artificial intelligence as a tool can help political parties to analyse data regarding

voters' preferences, to better plan their electoral activities, and to personalise their communication with voters. However, there is a risk that AI can be used for information manipulation and disinformation, which can undermine the credibility of political parties and raise concerns among voters. Therefore, it is crucial to properly regulate and monitor the use of artificial intelligence in political activities in order to maximise the benefits and minimise the risks associated with it. Additionally, education and public awareness of the capabilities of AI can help minimise the negative effects of its use.

KEYWORDS: **ARTIFICIAL INTELLIGENCE, EMERGING TECHNOLOGIES,
POLITICAL PARTIES, POLITICS**

WSTĘP

Pojęcie sztucznej inteligencji (AI – *Artificial Intelligence*) wraz z towarzyszącą temu zjawisku filozofią już od początku jego narodzin w 1956 roku – podczas słynnego, letniego seminarium w Dartmouth College, w którym udział wzięła wąska grupa entuzjastów obliczeń komputerowych (m.in. C. Shannon, M. Minsky, J. McCarthy, A. Newell, H. Simon) – budzi ogromne zainteresowanie wśród naukowców nie tylko nauk ścisłych, ale także pozostaje przedmiotem licznych badań naukowców z dziedziny humanistyki (Ficoń, 2013). Choć jest to pojęcie odnoszące się głównie do dziedziny informatyki, zajmującej się tworzeniem systemów i programów komputerowych zdolnych do wykonywania zadań, które w zwyczajnych warunkach wymagają ludzkiej inteligencji, to znajduje się ono także w centrum zainteresowań naukowców innych obszarów. Sztuczna inteligencja wykorzystywana jest w wielu dziedzinach życia jako narzędzie ze względu na jej zdolność do przetwarzania danych, uczenia się i podejmowania decyzji. Oto kilka zastosowań AI jako narzędzia:

- Medycyna: AI może pomagać w diagnozowaniu chorób na podstawie analizy obrazów medycznych, danych laboratoryjnych i historii pacjenta. Wykorzystywana jest do opracowywania nowych leków dzięki analizie dużych zbiorów danych.
- Przemysł: W zakładach produkcyjnych AI może optymalizować procesy, prognozować zapotrzebowanie na surowce i sterować robotami. Wykorzystywana jest do utrzymania i diagnozowania sprzętu poprzez analizę danych z czujników.

- **Finanse:** W sektorze finansowym AI jest wykorzystywana do analizy rynków, prognozowania trendów, wykrywania oszustw oraz personalizacji usług bankowych.
- **Edukacja:** AI może dostosowywać programy nauczania do indywidualnych potrzeb uczniów poprzez analizę ich postępów i preferencji. Wykorzystywana jest do tworzenia interaktywnych materiałów edukacyjnych oraz systemów oceniania.
- **Handel detaliczny:** W *e-commerce* AI jest wykorzystywana do rekomendowania produktów na podstawie preferencji klientów i analizy ich zachowań. Pomaga w prognozowaniu popytu i zarządzaniu zapasami.
- **Transport:** W transporcie AI może optymalizować trasy, prognozować zapotrzebowanie na transport oraz wspierać rozwój autonomicznych pojazdów.
- **Militaria:** W działaniach wojennych, zwłaszcza w obecnych czasach, AI odgrywa coraz większą rolę; wykorzystywana jest m.in. do sterowania samolotami bezałogowymi oraz systemami obrony przeciwrakietowej, używa się jej też w wywiadzie i analizie danych. AI rozwija również technologię autonomicznych pojazdów bojowych i jest używana w cyberwojnie.

ROZWÓJ SZTUCZNEJ INTELIGENCJI

Powstanie sztucznej inteligencji, a właściwie jej części, przewidziała już w latach 40. XIX wieku lady Ada Lovelace (Lovelace, 1843). Jej zainteresowania miały charakter czysto technologiczny, a psychologiczne cele sztucznej inteligencji nie interesowały ją wcale. Koncentrowała się głównie na symbolach i logice, nie mając jeszcze wtedy pojęcia o sieciach neuronowych czy o sztucznej inteligencji ewolucyjnej bądź dynamicznej (Boden, 2020, s. 19).

Uważała, że

maszyna może komponować wyrafinowane i naukowe utwory muzyczne o dowolnym stopniu złożoności czy rozmiaru (...), wyrażać wielkie fakty świata naturalnego, otwierając wspianałą epokę w historii nauki (Lovelace, 1843, s. 267).

Pisząc o „maszynie”, miała na myśli maszynę analityczną, będącą złożonym z przekładni i kół zębatych urządzeniem, które zostało

zaprojektowane przez jej przyjaciela, Charlesa Babbage'a w 1834 roku, ale nigdy nie zostało ukończone. Urządzenie to miało służyć do algebry i liczb, ale stało się odpowiednikiem cyfrowego komputera z jego ogólnym przeznaczeniem (Boden, 2020, s. 20).

Ada Lovelace opisywała ogólne zastosowanie maszyny analitycznej, jej zdolność do przetwarzania symboli, które reprezentują wszystkie przedmioty we wszechświecie, a także przeróżne podstawy współczesnego programowania, ale nie powiedziała nic na temat tego, w jaki sposób kompozycja muzyczna lub rozumowanie naukowe dałoby się wdrożyć w maszynie Babbage'a (Boden, 2020, s. 20). W tamtym czasie sztuczna inteligencja wydawała się możliwa pod względem technicznym, ale nadal problemem pozostawało, jak ją osiągnąć.

Sto lat później, w 1936 roku, zagadkę tę rozwiązał w pewnym stopniu Alan Turing, wykazując że właściwie wszelkie możliwe obliczenia mogą zostać wykonane przez system matematyczny, nazywany uniwersalną maszyną Turinga (Turing, 1936). Był on matematykiem i konstruktorem jednej z pierwszych na świecie programowalnych maszyn liczących. W roku 1950 w miesięczniku „Mind” opublikował prowokujący jak na owe czasy esej: *Computing Machinery and Intelligence (Maszyny liczące i inteligencja)* (Buller, 1998). Był przekonany co do tego, że sztuczna inteligencja musi być w jakiś sposób osiągalna. Wiele lat swojej pracy poświęcił na obmyślanie tego, jak maszyna fizyczna może działać w sposób, który nazwalibyśmy inteligentnym. Efektem jego pracy była pomoc przy projekcie pierwszego, nowoczesnego komputera.

W przeciwieństwie do Ady Lovelace Turing zaakceptował oba cele sztucznej inteligencji, chcąc, aby nowe maszyny robiły normalne rzeczy, o których mówi się, że wymagają inteligencji, jak również by modelowały procesy zachodzące w biologicznych umysłach (Boden, 2020, s. 21).

Badania nad sztuczną inteligencją w latach 40. XX wieku wspierali neurolog-psychiatra Warren McCulloch i matematyk Walter Pitts. Połączyli oni pracę Turinga z dwiema innymi fascynującymi koncepcjami z XX wieku: rachunkiem zdań Bertranda Russella i teorią synaps nerwowych Charlesa Sherringtona, publikując artykuł *A Logical Calculus of the Ideas Immanent in Nervous Activity* (McCulloch & Pitts, za: Boden, 2020, s. 21). Najważniejszym elementem rachunku zdań było to, że o każdym zdaniu zakłada się, że albo jest prawdziwe, albo

falszywe. Nie ma wartości pośrednich, dopuszczenia niepewności czy prawdopodobieństwa. Możliwe są tylko „wartości logiczne”, czyli prawda i fałsz. Wszystko, co da się przedstawić w języku rachunku zdań, może zostać obliczone przez jakąś sieć neuronową i przez jakąś maszynę Turinga (Boden, 2020, s. 21).

Prace nad sztuczną inteligencją trwają do dziś, a ich efekty skutkują odkrywaniem coraz to nowych możliwości. Powyższy rys historyczny ma na celu jedynie umiejscowić początki rozwoju AI, gdyż szczegółowe omówienie dziejów zagadnienia, które budziło od lat ciekawość i fascynację licznego grona naukowców, wymaga odrębnego opracowania.

SZTUCZNA INTELIGENCJA W POLITYCE

Sztuczna inteligencja jako narzędzie może znacząco poprawić efektywność, jakość oraz innowacyjność w różnych obszarach. Jednakże związane z nią wyzwania, takie jak prywatność danych, etyka czy bezpieczeństwo, wymagają ciągłego monitorowania i regulacji.

W obecnych czasach AI staje się coraz bardziej powszechnym narzędziem w polityce, a jej wykorzystanie w ramach strategii politycznych budzi wiele kontrowersji i wymaga uwagi ze strony społeczności naukowej oraz decydentów politycznych. Jej zastosowanie w działaniach partii politycznych może mieć zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty.

Pozytywne aspekty AI

AI pomaga partiom w lepszej analizie danych dotyczących preferencji wyborców, co może przyczynić się do prowadzenia bardziej precyzyjnych strategii kampanijnych. Dzięki AI partie polityczne mogą personalizować komunikację z wyborcami, dostosowując przekazy do indywidualnych preferencji i potrzeb.

Naukowcy z Uniwersytetu Stanforda opracowali sztuczną inteligencję, która rozpoznaje z dokładnością do 70% przekonania polityczne danej osoby na podstawie pojedynczego zdjęcia. Okazuje się bowiem, że nie tylko noszenie koszulek, emblematów itp. podczas

kampanii wyborczych może zdradzać swoje preferencje polityczne, ale także niekontrolowana mimika twarzy czy przybierana postawa. Naukowcy posłużyli się algorytmami danych z serwisów społecznościowych, gdzie udostępnione setki zdjęć profilowych użytkowników są powiązane z przekonaniami politycznymi. System sztucznej inteligencji szukał korelacji między różnymi cechami twarzy czy pozycji głowy z orientacją polityczną. Po sprawdzeniu algorytmów okazało się, że sztuczna inteligencja poprawnie wskazała przekonania polityczne w około 73 proc. przypadków. Przy odgadywaniu sympatii politycznych osób o podobnym wyglądzie wynik był nieco gorszy, gdyż wynosił 71 proc. Naukowcy nie byli w stanie określić, jak sztuczna inteligencja odgadywała przekonania polityczne. Nie potrafili ustalić, jakie dokładnie cechy twarzy, mimikę czy zupełnie coś innego ich system korelował z przynależnością polityczną. Znaleźli jednak pewne zależności i wskazali, że sztuczna inteligencja mogła kierować się orientacją głowy i emocjami widocznymi na zdjęciu. Na przykład ludzie, którzy patrzyli bezpośrednio w kamerę podczas robienia zdjęcia byli uważani za bardziej liberalnych, a ci, których emocje wypisane na twarzy sugerowały niesmak czy obrzydzenie byli oceniani jako bardziej konserwatywni (Dziennik Naukowy, 2021).

Wykorzystanie AI może pomóc w efektywniejszym zarządzaniu zasobami oraz lepszym planowaniu działań politycznych. *Big data*, czyli przetwarzanie ogromnych ilości danych, wkracza w kolejne dziedziny i branże – od badań z zakresu fizyki, przez ekonomię, po psychologię czy medycynę. Z pomocą tych technik można badać nastroje społeczne i preferencje pojedynczych ludzi, przewidywać wyniki wyborów, czy wręcz na nie wpływać (Business Insider, 2020).

W Internecie dostępnych jest publicznie wiele danych na temat preferencji wyborców: kim oni są, jakie mają poglądy, czego oczekują od polityków. Podobnie jak dzieje się to w przypadku personalizacji reklam, pozwalają one lepiej dopasować treści kampanii wyborczej do konkretnego wyborcy. Zwykle partie polityczne zachowują wyniki takich analiz na swoje potrzeby.

Dr Olha Zadorozhna, adiunkt w Zakładzie Ekonomicznych Analiz Analitycznych Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, w jednym z wywiadów udzielonych dla serwisu internetowego Business Insider Polska (2020) wyjaśniła, że zamieszczone w Internecie dane udaje się przeanalizować z bardzo dużą precyzją dzięki metodom

eksploracji danych, technikom uczenia maszynowego czy ekonometrycznym. Na tej podstawie można stworzyć najlepszą kampanię wyborczą i prowadzić ją m.in. z tzw. mikrotargetowaniem, dzięki któremu różne osoby mogą otrzymać odmienną, najlepiej dopasowaną do nich wersję kampanii wyborczej. Działa to następująco: określa się pewną grupę ludzi o danych preferencjach i na tej podstawie przygotowuje najefektywniej oddziałujące w ich przypadku treści. Ktoś może je potem zobaczyć na którejs z stron internetowych w wyniku działań mechanizmów podobnych do tych, dzięki którym widzi dopasowane do swojego profilu reklamy (Business Insider, 2020).

Bardzo często zdarza się, że obywatel nie jest świadomy, jak wielu podmiotom udostępnia swoje dane. Najczęściej ma to miejsce po udzieleniu pozytywnej odpowiedzi na pytanie: „Czy zgadza się Pan/Pani na udostępnienie danych stronom trzecim w celach marketingowych?”. Taka zgoda umożliwia przekazywanie naszych danych podmiotom trzecim. Co gorsza, nierzadko taka odpowiedź zostaje wymuszona na osobie podpisującej umowę o świadczenie określonych usług (np. internetu) czy zawierającej transakcję.

Źródeł informacji na temat przeciętnego Polaka jest więc wiele. Partie zbierają dane np. o ludziach przekazujących darowizny czy pomagających im na zasadach wolontariatu. Do tego dochodzą bazy osób, które zgodziły się na otrzymywanie maili od jakiejś partii. Podmioty wysyłające tego rodzaju newslettery mogą nawet sprawdzić, czy dana osoba częściej otwiera maile dotyczące np. podatków czy praw człowieka, czy np. sądownictwa. Na tej podstawie można się dowiedzieć, co ją bardziej interesuje i dobrać najlepsze dla niej treści (Business Insider, 2020).

Zebranie niezbędnych danych jest kluczowe dla partii politycznych, dla których celem jest przewidywanie wyników wyborów. Dopuszczalny margines błędu wynosi około 5 proc. Wynik takiej analizy daje prawdopodobieństwo wygrania wyborów przez kandydata czy partię. Należy podkreślić w tym miejscu, że mówimy o prognozie czynionej na podstawie bieżących warunków. Nawet jeśli pokazuje ona np., że oponent lepiej się przygotował i ma przewagę, to za pomocą odpowiedniej kampanii można przekonać część wyborców, aby zmienili zdanie. Można więc powiedzieć, że są to prognozy mówiące, kto by wygrał, gdyby wybory odbyły się w momencie analizy. Takie analizy zazwyczaj robią te partie, które

zachowują wyniki dla siebie. Jest to bardzo drogie przedsięwzięcie, wymagające dużych nakładów na nowoczesne technologie, takie jak obliczenia w chmurze czy zatrudnienie analityków. Dane te są wykorzystywane głównie w kampanii, we wspomnianym już przez O. Zadorohnę mikrotargetowaniu (Business Insider, 2020).

Instytut Badań Internetu i Mediów Społecznościowych w raporcie *Przedwyborcze wyzwania komunikacyjne dla partii politycznych w dobie sztucznej inteligencji i algorytmów* wysunął jako główny wniosek, iż

istnieje konieczność stałego dostosowywania się partii politycznych do dynamicznie zmieniających się warunków w mediach społecznościowych oraz wykorzystanie AI w celu analizy i prognozowania potrzeb społecznych. Zgromadzone dane i ich analiza mogą pomóc w opracowywaniu spójnych i efektywnych strategii komunikacji, ale jednocześnie muszą być podejmowane działania mające na celu wzmocnienie edukacji cyfrowej i medialnej, aby przeciwdziałać dezinformacji wśród wyborców i sympatyków partii (IBIMS, 2023).

Raport przedstawia rozwiązania pokazujące, jak dostosować się do oczekiwań społeczności:

- **Analiza danych i sztuczna inteligencja:** Partie polityczne powinny inwestować w narzędzia analityczne oraz korzystać z możliwości, jakie daje AI, aby lepiej zrozumieć swoją społeczność oraz przewidywać trendy i zmiany w zachowaniach użytkowników. Dzięki temu będą mogły lepiej dostosować swoje działania do potrzeb wyborców i skuteczniej komunikować swoje przekonania.
- **Indywidualizacja komunikacji:** W miarę jak społeczność staje się coraz bardziej zróżnicowana, partie muszą zastosować strategię, które pozwolą na indywidualizację komunikacji. Wykorzystując narzędzia takie jak segmentacja odbiorców czy personalizacja treści, partie polityczne będą mogły lepiej docierać do swoich wyborców, dostarczając informacje, które są dla nich istotne i wartościowe.
- **Transparentność i autentyczność:** W dobie powszechnej dezinformacji partie polityczne muszą zbudować zaufanie społeczności poprzez transparentność i autentyczność swojej komunikacji. Dzięki otwartej i uczciwej wymianie informacji oraz odpowiedzialności za swoje działania partie będą mogły lepiej angażować swoich wyborców oraz przyciągnąć nowych sympatyków.

- Współpraca z ekspertami ds. mediów społecznościowych: Partie polityczne powinny nawiązać współpracę z ekspertami ds. mediów społecznościowych, którzy pomogą im opracować skuteczne strategie komunikacji oraz śledzić trendy i zmiany w zachowaniach użytkowników. Dzięki temu partie będą mogły być na bieżąco z innowacjami i dostosowywać swoje działania do potrzeb społeczności.
- Szybka reakcja na potrzeby i opinie społeczności: Partie polityczne muszą być w stanie szybko reagować na potrzeby i opinie społeczności, które mogą zmieniać się z dnia na dzień. Wykorzystując narzędzia do monitorowania mediów społecznościowych, partie mogą uzyskiwać na bieżąco informacje na temat tego, czym żyje społeczność, a następnie dostosowywać swoją komunikację do zmieniających się oczekiwań.
- Współpraca z influencerami i osobistościami medialnymi: Partie polityczne mogą zwiększyć swoją widoczność i zasięg poprzez współpracę z influencerami i osobistościami medialnymi, którzy mają duże grono lojalnych fanów. Dzięki takiej współpracy możliwe będzie dotarcie do szerszej społeczności i zyskanie jej zaufania, co przyczyni się do wzmocnienia pozycji partii na rynku politycznym.
- Adaptacja do różnych platform mediów społecznościowych: Różne platformy mediów społecznościowych mają swoje specyficzne funkcje i wymagają innych strategii komunikacji. Partie polityczne powinny dostosować swoje działania do różnych platform, tak aby efektywnie docierać do swojej społeczności, niezależnie od tego, na jakiej platformie jej członkowie się znajdują (IBIMS, 2023).

Negatywne aspekty AI

Pomimo szerokich możliwości wykorzystania sztucznej inteligencji w działaniach politycznych istnieje także ryzyko, iż AI będzie wykorzystywana do manipulacji informacją i dezinformacji, co może zaszkodzić wiarygodności partii politycznych. Nierówności w dostępie do technologii i umiejętności korzystania z AI mogą prowadzić do wykluczenia pewnych grup społecznych z procesów politycznych.

Wykorzystanie AI w działalności politycznej może rodzić obawy związane z bezpieczeństwem danych wyborczych oraz prywatnością obywateli.

Siłę potęgi manipulacji informacją niejednokrotnie można było zaobserwować podczas różnych kampanii wyborczych na całym świecie. Jak podają media, pierwszymi wyborami, w których kandydaci pojedynkowali się na AI, były ostatnie wybory prezydenckie w Argentynie.

Kandydaci biorący w nich udział prześcigali się w publikowaniu wygenerowanych przez sztuczną inteligencję treści zarówno promując samych siebie, jak i deprecjonując przeciwników. Javier Milei, który ostatecznie wygrał wybory, pokazywał np. zmanipulowane zdjęcia kontrkandydata w roli chińskiego lidera komunistycznego. Jego oponent Sergio Massa na tych zdjęciach wkleił siebie jako głównego bohatera w filmie *Indiana Jones*, a Mileiego jako czarny charakter w filmie *Mechaniczna Pomarańcza* (Kiwnik Pargana, 2023).

Z kolei na Słowacji dwa dni przed wyborami parlamentarnymi, już podczas ciszy wyborczej, media społecznościowe obiegło nagranie rozmowy telefonicznej, w której główny kandydat opozycji rzekomo mówił dziennikarce, że jest spokojny o wynik wyborów, bo kupił sobie głosy. Do takiej rozmowy nigdy nie doszło – głos polityka został wygenerowany w całości przez AI. Natomiast w Stanach Zjednoczonych tuż przed wyborami prezydenckimi niektórzy wyborcy otrzymali telefon, a rozmówca o głosie do złudzenia podobnym do głosu lokalnego polityka informował o tym, że zmienił się adres ich komisji wyborczej. Takich telefonów nikt nie wykonywał, numery były wybierane automatycznie przez program komputerowy, a nagranie zostało utworzone przez sztuczną inteligencję (Kiwnik Pargana, 2023).

Oliver Röpke, szef Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, twierdzi, że Unia Europejska spodziewa się podobnych manipulacji w trakcie przyszłorocznych wyborów europejskich. Uważa on, iż to, co dzieje się podczas wyborów krajowych, jest prognozą tego, co będzie się działo podczas wyborów do UE, dlatego podkreśla konieczność walki z dezinformacją i manipulacją przedwyborczą (Kiwnik Pargana, 2023).

Eksperti nie mają wątpliwości, że dezinformacja i technologia, a zwłaszcza sztuczna inteligencja, coraz silniej wpływają na wyniki głosowania w wyborach. Było to już widoczne podczas wyborów

prezydenckich w USA w 2016 r., kiedy zwycięzcą został Donald Trump. Nowojorski dziennikarz śledczy Nick Robins-Early twierdzi, iż nigdy wcześniej w USA nie było tak zmanipulowanych wyborów. Jak widać, trend ten szybko dotarł do Europy (Kiwnik Pargana, 2023).

Europejskie Centrum Obserwacji Mediów Cyfrowych (EDMO) prowadziło m.in. obserwację ostatnich wyborów w siedmiu krajach członkowskich i kilku spoza UE, w tym na Słowacji, w Polsce, Turcji i Czarnogórze. Hiszpanom wmawiano, że problemy z transportem kolejowym podczas wyborów wywołane zostały specjalnie, żeby chętni nie mogli dojechać do swoich komisji wyborczych. Turkom natomiast, że jeden z kandydatów opozycji nie jest „prawdziwym muzułmaninem”. W Grecji też przekonywano, że niektórzy kandydaci są przeciwni związkom wyznaniowym. Ekspertcy mówią, że także w wyborach holenderskich, które wygrała skrajna prawica, dezinformacja odegrała istotną rolę. Ważna była tu próba kopiowania retoryki Trumpa, polegająca na rozprzestrzenianiu wątpliwości co do uczciwości procesu wyborczego – mówi Alice Stollmeyer z organizacji Defend Democracy (Kiwnik Pargana, 2023).

Ze wspomnianego wcześniej raportu *Przedwyborcze wyzwania komunikacyjne dla partii politycznych w dobie sztucznej inteligencji i algorytmów* jasno wynika, iż

wykorzystanie sztucznej inteligencji (AI) w celu zwalczania dezinformacji i *fake news* jest kluczowe dla partii politycznych, które pragną prowadzić etyczne i przejrzyste kampanie wyborcze. W dobie powszechnej obecności mediów społecznościowych, gdzie dezinformacja może rozprzestrzeniać się z niebywałą prędkością, AI może pomóc w identyfikacji, monitorowaniu i zwalczaniu fałszywych informacji. W pierwszym etapie AI może być wykorzystywane do analizy ogromnej ilości treści publikowanych w mediach społecznościowych oraz innych źródłach informacji w celu identyfikacji potencjalnie fałszywych wiadomości. Systemy oparte na AI, takie jak algorytmy uczenia maszynowego, mogą być wytrenowane do rozpoznawania wzorców językowych, stylu czy struktury tekstu, które są charakterystyczne dla *fake news*. W efekcie takie systemy mogą szybko zidentyfikować treści o wątpliwej wiarygodności. Następnie AI może wspomagać proces weryfikacji prawdziwości informacji poprzez analizę dostępnych danych, porównywanie treści z wiarygodnymi źródłami oraz identyfikację sprzeczności. Dzięki szybkiemu reagowaniu na dezinformację partie mogą ograniczyć jej wpływ na opinię publiczną i na swoją kampanię wyborczą. Ponadto AI może być wykorzystywane

do opracowywania skutecznych strategii komunikacji, które mają na celu przeciwdziałanie dezinformacji i *fake news*. Dzięki analizie danych o zachowaniach użytkowników AI może pomóc partiom w opracowywaniu odpowiednich przekazów, które będą skutecznie walczyć z fałszywymi informacjami i jednocześnie angażować wyborców. W kontekście polskiej polityki wykorzystanie AI w celu zwalczania dezinformacji i *fake news* może pomóc partiom w utrzymaniu wysokiego poziomu etyki i przejrzystości w ich kampaniach wyborczych. Wzmocnienie edukacji cyfrowej i medialnej, a także współpraca z ekspertami z dziedziny AI i mediów społecznościowych są kluczowe dla skutecznego przeciwdziałania dezinformacji. Ostatecznie wykorzystanie AI w walce z dezinformacją i *fake news* może prowadzić do poprawy jakości debaty publicznej i zwiększenia zaufania obywateli do polityków i partii politycznych. W dobie rosnącej liczby fałszywych informacji inwestycja w rozwój AI i technologii zwalczających dezinformację jest kluczowa dla utrzymania przejrzystego systemu wyborczego (IBIMS, 2023).

PODSUMOWANIE

Sztuczna inteligencja (AI) może być używana przez partie polityczne do różnych celów, zarówno w kampaniach wyborczych, jak i w zarządzaniu działalnością polityczną. Wykorzystanie AI przez partie polityczne niesie za sobą zarówno potencjał, jak i ryzyko. Wymaga to ścisłego nadzoru, regulacji oraz dyskusji społecznej w celu zapewnienia odpowiedzialnego i etycznego wykorzystania tej technologii w kontekście polityki.

Wnioski te sugerują, że sztuczna inteligencja jest narzędziem o ogromnym potencjale, ale jednocześnie wymaga zrównoważonego podejścia, uwzględniającego aspekty etyczne, społeczne i polityczne. Ważne jest, aby decydenci polityczni, instytucje rządowe i społeczeństwo jako całość byli świadomi tych wyzwań i podejmowali działania mające na celu odpowiedzialne i etyczne wykorzystanie sztucznej inteligencji w polityce. Dbałość o przejrzystość, ochronę danych, walkę z manipulacją informacjami oraz eliminację uprzedzeń są kluczowe dla budowania zaufania społecznego wobec AI w polityce. Warto podkreślić, że niezbędna jest należyta edukacja w zakresie możliwości sztucznej inteligencji nie można zapominać, iż „sztuczna inteligencja nie służy do zastąpienia człowieka robotem, ale pomaga zastąpić robota w człowieku” (Męcina, 2023, s. 9).

BIBLIOGRAFIA

- Boden, M.A. (2020). *Sztuczna inteligencja. Jej natura i przyszłość*. T. Sieczkowski (Tłum.). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Buller, A. (1998). *Sztuczny mózg. To już nie fantazje*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Business Insider (2020, 10 lipca). *Naukowiec: analizy big data pozwalają coraz precyzyjniej wpływać na wyborców*. <https://businessinsider.com.pl/technologie/nowe-technologie/analizy-big-data-a-wplywanie-na-wyborcow/71q2518> (dostęp: 27.12.2023).
- Dziennik Naukowy (2021, 19 stycznia). *Sztuczna inteligencja z 70 proc. dokładnością rozpoznaje sympatie polityczne. Wystarczy jedno zdjęcie*. <https://dzienniknaukowy.pl/nowe-technologie/sztuczna-inteligencja-z-70-proc-dokladnoscia-rozpoznaje-sympatie-polityczne-wystarczy-jedno-zdjecie> (dostęp: 27.12.2023).
- Ficoń, K. (2013). *Sztuczna inteligencja nie tylko dla humanistów*. Warszawa: BEL Studio Sp. z o.o.
- Flasiński, F. (2011). *Wstęp do sztucznej inteligencji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN S.A.
- IBIMS (2023). *Raport: Przedwyborcze wyzwania komunikacyjne dla partii politycznych w dobie sztucznej inteligencji i algorytmów*. Warszawa: Instytut Badań Internetu i Mediów Społeczności.
- Kiwnik Pargana, J. (2023, 28 listopada). *Sztuczna inteligencja miesza w wyborach*. DW. <https://www.dw.com/pl/sztuczna-inteligencja-miesza-w-wyborach-europa-sie-boi/a-67577707> (dostęp: 27.12.2023).
- Lovelace, A.A. ([1843] 1989). *Notes by the Translator*. W R.A. Hymn (Ed.). *Science and Reform: Selected Works of Charles Babbage*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Męcina, J. (2023). *Od cyfryzacji i robotyzacji do sztucznej inteligencji. Wyzwania dla gospodarki i rynku pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>

RECENZJE

REVIEWS

Szlachta B. (Red.) (2022). *Wielokulturowość*. Seria „Słowniki Społeczne”. W. Pasierbek, & B. Szlachta (Red.). Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum [recenzja].

Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie wydaje serię zatytułowaną *Słowniki społeczne*. Redaktorami serii są Wit Pasierbek i Bogdan Szlachta, wybitni przedstawiciele polskich nauk społecznych i humanistycznych. Sprawują oni opiekę merytoryczną nad całością tego dużego wydawniczego i intelektualnego przedsięwzięcia, które na horyzoncie polskiego życia naukowego jest w pełnym tego słowa znaczeniu wyjątkowe. Unikalny charakter projektu wynika zarówno z jego zakresu formalnego mierzonego liczbą ponad dwudziestu tomów, jak również z zakresu problemowego oraz specyficznej tożsamości tego typu działania. Ma ono bowiem ukazywać nie tylko dorobek światowego dziedzictwa nauk społecznych i humanistycznych, jaki postrzegany jest poprzez stan wiedzy trzeciej dekady XXI wieku, lecz także dostarczać czytelnikowi obraz wkładu i aktualną pozycję uczonych polskich wraz z reprezentowaną przez nich tradycją, tworzonymi szkołami o własnej wrażliwości aksjologicznej. Tę funkcję serii podkreślić należy w sposób szczególny. Nader często wpatrzeni w kanon, ale i nowinki zachodnich nauk społecznych nie doceniamy oryginalności i wartości myśli polskiej. Zapominamy, iż korzeniami sięga ona późnego średniowiecza, a współcześnie stanowi synergię wielu wątków i poszukiwań na styku epok, kultur, religii oraz bieżących wyzwań poznawczych, metodologicznych i cywilizacyjnych w warunkach równie specyficznych transformacji systemowych i mentalnych.

Nie bez powodów warto wskazać przy tej okazji bardzo konsekwentnie praktykowaną w stosunku do myśli polskiej strategię intencjonalnie konstruowanej niepamięci, jaka podejmowana była w warunkach zaborów oraz później, już po II wojnie światowej, z całą bezwzględnością przez miniony system polityczny. Filtrował on, a często deformował pamięć intelektualną, eliminując z pola uwagi i świadomości społecznej pokaźne obszary zarówno światowego, jak i polskiego dziedzictwa kulturowego. Obecne inicjatywy o charakterze przeglądowym stają więc przed koniecznością oraz misją łączenia

wielu funkcji rewitalizacji, reinterpretacji i integracji problematyki, która w dawnej formule nie może być już reprodukowana. Z tego powodu cała seria hołduje zasadzie odkrywania, przewartościowania, a czasami wręcz „resocjalizacji” wrażliwości aksjologicznej humanistycznie zorientowanych nauk społecznych. Odnalezienie zapomnianych i budowanie nowych „kluczy interpretacyjnych” myślenia humanistycznego pomaga ukazać skalę dehumanizacji wyobraźni kulturowej przełożonej na wyobraźnię naukową.

Aby podnieść wartość heurystyczną tomów, Redaktorzy zdecydowali się zaproponować zaproszonym autorom formę eseistyczną, czyniąc z poszczególnych haseł dłuższe, aczkolwiek poddane tym samym regułom wypowiedzi pisane z ich własnych pozycji, nieunikające swobody prezentacji indywidualnych stanowisk i przekonań. Z wielu względów prowokuje to do podejmowania polemik, żywej reakcji i kontynuacji przedsięwzięcia, które nie aspiruje do funkcji encyklopedycznej, a raczej otwiera na jego kontynuację. Ten sam walor spełniają konkretne hasła, które dotyczą często bardzo podobnych, a nawet tych samych problemów, przedstawiając je z innego punktu widzenia, co może zachęcać nie tylko autorów, ale i czytelników do wypracowania i wyrażania własnego sposobu ich rozumienia i interpretacji.

Współczesne wyzwania wielokulturowości, co w sposób pogładowy przedstawia redaktor dzieła Bogdan Szlachta w otwierającym tom eseju zatytułowanym *Problemy wielokulturowości*, są naturalną konsekwencją procesów globalizacji. Sam problem znany jest i analizowany w istocie już od czasów starożytnych, jego skala zaskakuje jednak wielością swoich konsekwencji już od początku pojawienia się społeczeństw przemysłowych. Współcześnie ulegają one gwałtownemu pomnożeniu. Przyczyniają się do tego procesy intensywnej deterytorializacji, masowych migracji i mobilności treści kulturowych w dobie zaawansowanej wirtualizacji. Prosta zasada odkryta przez badaczy mobilności mówi, iż procesy przemieszczania muszą powodować wielorakie wymieszanie, a więc dywersyfikację społeczną, która jest znacznie silniejsza niż procesy unifikacji, nawet jeśli są one bardzo realną cechą współczesnej cywilizacji. Ilość powstających dylematów, sprzeczności i konfliktów, szczególnie w krajach, które pozostać chcą w sferze praktyk demokratycznych, niestety nie maleje i – jak pokazuje tekst Bogdana Szlachty – stwarza więcej pytań niż odpowiedzi.

Zjawiska wielokulturowości obserwujemy na wielu poziomach i w różnej skali, niekoniecznie na poziomie konkretnego społeczeństwa. Mogą one występować w perspektywie całego kontynentu, jak i też odwrotnie: na obszarze regionu, społeczności lokalnej, konkretnej organizacji albo wręcz w społecznej mikroskali, na poziomie rodziny i relacji interpersonalnych. To, co ważne i co podkreśla w swym doskonałym eseju Andrzej Porebski, koncentrując się na socjologii wielokulturowości: przestrzeń wielokulturowości może być bardzo różna, w tym także wirtualna, trudna do zlokalizowania na jakimkolwiek terytorium. To ważna zmiana nie tylko w języku, ale też w metodologii badania wielokulturowości, która jest prawdziwym wyzwaniem współczesnych nauk przywiązanych do kojarzenia fenomenów kulturowych z dziedzictwem konkretnego miejsca. Z pewnością obserwować będziemy powstawanie całkiem nowych publikacji słownikowych we wszystkich dyscyplinach nauk, które przeformułować muszą wiele fundamentalnych pojęć, procesów, ale i własnych paradygmatów zdolnych do myślenia o przestrzeni społecznej, kulturowej i komunikacyjnej bez koniecznego związku z jednoznacznie wskazanym terytorium. Problem ten podejmuje także Agnieszka Grzechynka w haśle *Wielokulturowość w cyberprzestrzeni*. Ważnym zagadnieniem, nad którym warto się tu zatrzymać, jest pytanie, na ile zjawiska wielokulturowości przenoszą się w przestrzeń wirtualną i odwrotnie – na ile powstające w niej formy aktywności generują odmienności kulturowe w rzeczywistości realnej ze względu na specyfikę form, jak i treści różniących się w poszczególnych środowiskach sieci. Nie oznacza to, że realnie istniejące terytoria przestają już istnieć, a w przypadku wielu realnie prowadzonych wojen, jak dzieje się w Syrii, a przede wszystkim w Ukrainie, walka o granice pochłaniać może wiele istnień ludzkich i przywoływać prawie zapomniane już kategorie patriotyzmu, uczuć narodowych i obrony tradycyjnie wyznaczonych granic. W odniesieniu do innych zjawisk społecznych hybrydyzacja przestrzeni oraz całej rzeczywistości kulturowej wymaga jednak nowej teorii względności i niewątpliwego przewrotu pojęciowo-konceptualnego nauk społecznych zdolnych do zrozumienia, a następnie analizy istotnych artefaktów wzajemnego przenikania rzeczywistości bardzo różnego typu i odmiennie definiowanych funkcji.

Być może dlatego już na początku tomu mamy ważne hasła wybiegające poza klasycznie rozumianą problematykę wielości kultur,

za to idące w kierunku ich relacji, transgresji, wspomnianego przenikania. Pytania te znajdujemy w dwóch tekstach, a mianowicie Urszuli Kusio pt. *Transkulturowość* i Agnieszki Lenartowicz-Podbielskiej pt. *Transcendentalizm kulturowy*. To ważne uzupełnienie problematyki oraz samego pojęcia wielokulturowości, które odróżnić wszak trzeba właśnie od transkulturowości, jak również międzykulturowości. Czytelnik może mieć w tych kwestiach wiele własnych przemyśleń, jednak sam fakt podjęcia odmienności tych zagadnień zasługuje na uwagę, bo stanowi o wartości tomu. W tym miejscu może warto upomnieć się o bliższe zainteresowanie perspektywą interakcyjną, jaką wyraża pojęcie międzykulturowości. Bezpośrednio odsyła nas ono do kategorii komunikacji w ogóle, a komunikacji międzykulturowej w szczególności. Wszelkie pojęcia „trans-” eksponują bowiem raczej jeden kierunek mobilności i jeśli nawet można go odwrócić, to nie jest to perspektywa wzajemności, współistnienia i wymiany, a raczej jednokierunkowego przekazu, wpływu i oddziaływania. Sam rdzeń pojęcia komunikacji, którym jest łacińskie pojęcie *communicare*, wyraźnie wskazuje na sens komunikacji, o jakim się całkowicie czasami zapomina – czynienie czegoś wspólnie przy świadomym, intencjonalnym i wzajemnie sprawczym udziale jej uczestników. Procesy transkulturowe, prowadząc do „heterogenizacji, mieszania się, splatania” kultur, czynią to jednak inaczej niż poprzez autentyczny dialog określający i praktykujący podmiotowość osób oraz innych bytów zaangażowanych w interakcje o charakterze spotkania. W wielu przypadkach ujęcia sprowadzające perspektywę międzykulturową do transkulturowej dokonują w istocie aksjologicznej redukcji tego, co stanowi w warstwie podmiotowej o takich atrybutach dialogu jak godność, wolność czy odpowiedzialność tych, którzy w proces ten są zaangażowani. Warto też, aby w ujęciach transkulturowych zauważyć gotowość do wykazywania się otwartością, twórczym stosunkiem do zmian kulturowych i porzucania ograniczającej funkcji schematów interpretacyjnych, co nie jest możliwe bez przywołania aksjologicznych podstaw tego doświadczenia.

Sformułowane i przywołane powyżej problemy nie bez powodu pojawiają się w tomie w bezpośrednim sąsiedztwie zagadnień opisanych przez Sebastiana Sykuna i Anny Podolskiej w haśle *Wielokulturowość a prawa człowieka* oraz w tekście Bartosza Wojciechowskiego pt. *Prawo do tożsamości kulturowej*. Szerokie przedstawienie problematyki

wraz z pytaniami, na które trudno znaleźć jednoznaczną odpowiedź, należy jednak powiązać z rzadko stawianym pytaniem o to, w jakim stopniu często spotykana praktyka utożsamiania praw człowieka z prawami jednostki w opozycji do praw kolektywnych, które wymykają się interpretacji jako analogiczne „prawa człowieka”, a jedynie prawa polityczne czy społeczne, daje się utrzymać w kontekście pogłębionego rozumienia całościowo zdefiniowanego nie tyle „człowieka”, ile jego „człowieczeństwa”. Dzieje się tak wyłącznie w przypadku atomistycznie i indywidualistycznie rozumianych praw oraz człowieka. Jeśli jednak przywrócić personalistyczne tradycje nauk humanistycznych i społecznych obecne już co najmniej od wieku XV w myśli Pawła Włodkowica i krakowskiej szkoły prawa międzynarodowego rozwijanej już od początku istnienia Akademii Krakowskiej, to kategoria „człowieka” bardzo głęboko osadzona jest nie tylko w nim samym, ale także w tym, co tworzy jego tożsamość: są to relacje, następnie więzi, a w końcu poczucie kulturowej wspólnoty z wieloma innymi ludźmi oraz tworzonymi przez nich bytami typu rodzina czy naród. Pośrednim argumentem za takim rozumieniem praw człowieka jest przyznanie mu choćby prawa do tożsamości czy wielu innych praw, takich jak prawo do ojczyzny, do patriotyzmu czy bardzo wyraźnie stwierdzone w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka z roku 1948 prawo do narodowości. Pominięcie tego ostatniego jest niestety bardzo typowym przykładem wspomnianego już redukcjonizmu aksjologicznego i skonstruowania jednostronnej, mocno okrojonej i zindywidualizowanej wersji interpretacyjnej praw człowieka. Konsekwencją jest całkowite pominięcie koncepcji prawa narodów i dorobku Pawła Włodkowica przy przywołaniu późniejszej o dwieście lat myśli holenderskiego prawnika Hugona Grocjusza. Jest to zabieg całkowicie niespójny z zasadniczą ideą i koncepcją serii, jak również z ogólniejszą logiką tomu, który poprzez sam fakt skojarzenia problematyki wielokulturowości z prawami człowieka i takimi wartościami jak tożsamość, demokracja, bezpieczeństwo kulturowe, polityki publiczne czy problem narodowości podpowiada możliwe kierunki myślenia i odpowiedzi na zadawane w nim pytania.

Na potrzebę normatywnego spojrzenia na wielokulturowość zwraca uwagę hasło opracowane przez Dorotę Pietrzyk-Reeves pt. *Normatywne projekty wielokulturowości formułowane we współczesnej filozofii politycznej*. Kwestie normatywne stanowią prawdopodobnie

najistotniejszy element w rozstrzygnięciach systemowych, w tym także te, które odnoszą się do tzw. liberalizmu kulturowego, analizowanego w tekście Waldemara Buliry pt. *Liberalizm kulturowy i jego krytycy*. Uznanie praw mniejszości etnokulturowych jest postulatem respektowania praw kulturowych jako rodzaju praw człowieka. W obu tekstach znajdujemy wiele argumentów potwierdzających słuszność niektórych postulatów, ale są one dalekie od uznania wszystkich aspektów normatywnych, jakie wynikają choćby z prawa zachowania i kultywowania dziedzictwa kulturowego większości, za którymi stoi nie tylko prawo do miejsca, ale także wiele wartości demokratycznych w społeczeństwach, w których równość nie likwiduje zasady sprawiedliwości,

Wiele z podnoszonych w tomie kwestii być może byłoby łatwiej interpretować, gdyby konsekwentnie trzymać się klasycznej na gruncie nauk społecznych zasady rozróżniającej trzy odmienne pojęcia, a mianowicie: społeczeństwo, naród i państwo. Być może to, co słusznie zostało określone w haśle opracowanym przez Tomasza Homę o tytule *Wielokulturowe społeczeństwo europejskie*, nie musiałoby zmierzać w kierunku państwa narodowego, które może być jedynie konstruktem życzeniowym, politycznym o wątpliwym statusie normatywnym i praktycznym. Integracja obywateli konkretnego państwa wokół wspólnych wartości zapewniających dobro wspólne i bezpieczeństwo organizmu państwowego jest, owszem, wspólnotą kulturową skupioną wokół wyraźnie zdefiniowanego systemu wartości, ale nie musi być wspólnotą narodową. Te wymagają znacznie dalej idącej konsolidacji oraz silniejszych więzi wewnętrznych zbudowanych na bazie tych samych wartości rdzennych i względnie jednakowo przeżywanego kultury symbolicznej. Doświadczenia te nie wynikają i nie muszą wynikać ze wspólnoty obywatelskiej. Ta ostatnia jest wynikiem przynależności do konkretnej organizacji państwowej o charakterze zasadniczo formalnym. Z tych to powodów obywatele konkretnego państwa mogą mieć takie same prawa podstawowe niezależnie od swojej przynależności etnicznej, religijnej i kulturowej. Nikt nie powinien zmuszać ich do porzucania swoich tożsamości etnicznych. Państwo, które ignoruje różnorodność etniczną swoich obywateli, wcześniej czy później traci możliwości ich integracji wywołanej poczuciem izolacji i braku partycypacji społecznej. Sztuczny twór państwa jednonarodowego osłabia też poszczególne

wspólnoty narodowe, które ignoruje, narusza ich godność, tożsamość i nie znajduje formuły dobrego, a więc i silnego gospodarza. Mogą mu służyć edukacja międzykulturowa, mądra polityka bezpieczeństwa kulturowego i sprawdzone systemy demokracji wewnętrznej, w której ekstremistyczne mniejszości tracą swoje etnocentryczne oczekiwania.

Zagadnienia te dopełniają całość problemowej propozycji tomu, która zachęca do dalszych samodzielnych lektur, do poszukiwania powiązanych zagadnień szczegółowych poprzez informację bibliograficzną zawartą także w hasłach pokrewnych. Interdyscyplinarny charakter projektu i wzajemne dopełnianie się haseł tworzy z niego przedsięwzięcie spójne, otwarte na wielorakie interpretacje, niezwykle potrzebne w czasach intensywnych poszukiwań aksjologicznych o politycznym kontekście rozstrzygnięć teoretycznych, które nie chcą jednak przeistoczyć się w ideologię.

Leszek Korporowicz

<http://orcid.org/0000-0002-5890-5991>

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

DOI: 10.35765/HP.2555

Szlachta B. (Red.) (2022). *Wielokulturowość*. Seria „Słowniki Społeczne”. W. Pasierbek, & B. Szlachta (Red.). Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum [recenzja].

W roku 2021 na rynku wydawniczym nakładem Wydawnictwa Naukowego Akademii Ignatianum w Krakowie pojawiły się pierwsze tomy serii *Słowniki społeczne*. Każdy tom stanowi zbiór powiązanych tematycznie i ujętych we wspólną strukturę formalną haseł, które są jednak czymś więcej niż standardowymi hasłami słownikowymi czy encyklopedycznymi. Są to raczej pogłębione merytorycznie naukowe analizy poszczególnych, wchodzących w skład tomów zagadnień. Każde hasło ma zatem charakter bliższy rozdziałowi monografii naukowej czy artykułu naukowego niż zwykłego hasła słownikowo-encyklopedycznego. W konsekwencji oznacza to, że słowniki są nie tylko źródłem podstawowych informacji przydatnych dla osób zainteresowanych konkretnym zagadnieniem, lecz także dla mniej w nim zorientowanych. Są to autorskie analizy konkretnych problemów, stanowiące istotny głos w dyskusji naukowej. Każdy tekst zwieńczony jest bibliografią, stanowiącą wybór najistotniejszych prac poświęconych poszczególnym problemom badawczym.

W roku 2022 ukazały się kolejne tomy słowników, w tym tom zatytułowany *Wielokulturowość*. Redaktorem tomu jest znakomity historyk idei politycznych profesor Bogdan Szlachta. Całość składa się – co stanowi standard całej serii – z dwudziestu haseł, przygotowanych przez dwudziestu jeden badaczy związanych z kilkoma ośrodkami badawczymi, spośród których najliczniej reprezentowane jest krakowskie środowisko naukowe. Odnotujmy wszystkie opracowania i ich autorów w kolejności, w której pojawiają się w pracy: Bogdan Szlachta, *Problem wielokulturowości*; Mateusz Stępień, *Zainteresowanie Innym i jego prawem w cywilizacji zachodniej*; Andrzej Porębski, *Socjologia wielokulturowości*; Urszula Kusio, *Transkulturowość*; Agnieszka Lenartowicz-Podbielska, *Transcendentalizm kulturowy*; Sebastian Sykuna i Anna Podolska, *Wielokulturowość a prawa człowieka*; Bartosz Wojciechowski, *Prawo do tożsamości kulturowej*; Kamil Tomczyk, *Demokracja społeczeństwa kulturowego*; Dorota Pietrzyk-Reeves, *Normatywne projekty wielokulturowości formułowane we współczesnej filozofii politycznej*;

Waldemar Bulira, *Liberalny kulturalizm i jego krytycy*; Daria Łucka, *Naród o wielu kulturach? Etniczność versus obywatelskość i systemy obywatelstwa*; Marcin Galent, *Religia obywatelska: sekularyzm i laickość*; Tomasz Homa, *Wielokulturowe społeczeństwo europejskie?*; Anna Młynarska-Sobaczewska, *Ochrona tożsamości kulturowej w orzecznictwie Europejskiego Trybunału Praw Człowieka*; Monika Banaś, *Modele wielokulturowych polityk publicznych*; Dagmara Lewicka, *Wielokulturowość w organizacji*; Ewa Dąbrowa, *Edukacja międzykulturowa w społeczeństwach zróżnicowanych kulturowo*; Agnieszka Grzechynka, *Wielokulturowość w cyberprzestrzeni*; Agata Wiktoria Ziętek, *Bezpieczeństwo kulturowe*; Anna Krzynówek-Arndt, *Katolicka nauka społeczna wobec kulturowości*.

Dobór zagadnień analizowanych w pracy należy uznać za jak najbardziej zasadny. Jest on znakomitym odzwierciedleniem złożoności i wieloaspektowości zjawiska wielokulturowości. Układ poszczególnych haseł również nie budzi zastrzeżeń. Czytelnik jest wprowadzony w zagadnienie z perspektywy rozważań o charakterze najbardziej ogólnym – z perspektywy filozofii i socjologii, a następnie prowadzony przez zagadnienia bardziej szczegółowe. Umysławia to, jak znaczący wpływ wielokulturowość ma na różnorodne aspekty życia politycznego i społecznego.

Niezależnie od różnorodności przedstawionej tematyki znaczna część opracowań związana jest z dyscypliną szczególnie bliską recenzentowi, mianowicie z szeroko rozumianą historią idei. Jest to w przekonaniu piszącego te słowa w pełni zasadne. Każda kultura jest przede wszystkim pewną systematyzacją idei, na bazie których dana kultura się rozwija i kształtuje. O ile rozpatrując daną formację kultury, możemy przyglądać się wszelkim jej aspektom bez konieczności każdorazowego wracania do idei fundamentalnych, gdyż w obrębie tej konkretnej kultury są już one niejako oczywiste, o tyle zderzając ze sobą różne formacje kulturowe, nie sposób nie wracać do fundamentów, gdyż to z nich właśnie biorą się różnice. W pewnym sensie podobnie jest z systemami aksjomatycznymi. W ramach konkretnego systemu nie dyskutujemy o aksjomatach, kiedy jednak będziemy porównywać ze sobą odmienne systemy aksjomatyczne, fundamentalna różnica będzie tkwiła właśnie w nich. Dlatego wydaje mi się, że w ramach dyskusji nad wielokulturowością zawsze kluczowa będzie dyskusja o aksjomatycznych podstawach, czyli o najważniejszych ideach fundujących dane formacje kulturowe.

Chciałbym zatem w dalszej części niniejszej recenzji, stanowiącej dyskusję z pewnymi tezami, odnieść się do kilku wybranych zagadnień przedstawionych w *Wielokulturowości* właśnie z perspektywy historyka idei. Zacznę zaś od pewnego wątku poruszonego przez redaktora tomu, profesora Szlachtę, w tekście wprowadzającym *Problemy wielokulturowości* (ss. 7–31).

W ostatniej części swojego tekstu (*Refleksja systematyczna z wnioskami i rekomendacjami*) Szlachta przywołuje (poruszany już wcześniej w tekście) problem „zeświecczenia”, sugerując – tak przynajmniej to zrozumiałem – że jest ono wytworem zachodniej kultury. W konsekwencji, jak stwierdza, sekularyzacja

nie powinna być postrzegana przez pryzmat „zeświecczenia”, rezygnacji z religii przez uczestników doświadczenia zachodniego coraz wyraźniej poddających się wpływowi „nauki” [nie rozumiem, dlaczego użyto cudzysłowu – P.Ś.] wypierającej dawne uzasadnienia religijne. [...] Kwestia ta jest podnoszona przez muzułmanów włączających się do demokracji liberalnych nabudowanych na „radykalnym sekularyzmie” bądź „radykalnej separacji”, kojarzonych z zakazem formułowania w sferze publicznej racji opartych na przeświadczeniach religijnych bądź z „zamknięciem wiary w sferze prywatnej”. [...] [W]obec nadawania jednakiej „wartości” każdej z kultur także muzułmanie winni zostać włączeni w instytucjonalne ramy demokracji liberalnej i dopuszczeni do debaty, w której podnosić będą racje wywodzone z religii (ss. 27–28).

Dwa założenia, które pojawiają się w tym fragmencie, są w mojej opinii wielce dyskusyjne. Po pierwsze, kwestia nauki (zdecydowanie bez cudzysłowu) i racjonalności jako elementów kultury zachodniej. Patrząc z perspektywy historycznej, można zgodzić się z tezą, że zarówno nauka, jak i racjonalizm tkwią korzeniami w kulturze zachodniej, z niej się wywodzą. Czy jednak oznacza to, że są one takimi samymi partykularnymi cechami danej formacji kultury, jak przykładowo religie? Czy badania biologa, fizyka, chemika mają, tak jak religie, odmienny charakter ze względu na to, z jakiego obszaru kulturowego wywodzi się badacz? Zdecydowanie nie! Owszem, znajdziemy na przykład zarówno w muzułmańskim kręgu kulturowym, jak i w chrześcijańskim kręgu kulturowym (być może w innych również, ale ograniczę się do tych dwóch przykładów) postulaty domagające się odrzucenia w nauce w szkołach, a także na uczelniach

wyższych teorii Darwina bądź traktowania jej na równi z różnymi religijnymi mitami o stworzeniu, czy to wywodzonymi z Biblii, czy z Koranu. Ale te postulaty nie są postulatami naukowymi, lecz pseudonaukowymi. Dla właściwie rozumianej od strony epistemologiczno-metodologicznej nauki nie ma znaczenia, czy uprawia ją ateista, agnostyk, teista wszelkiej maści, deista czy ktokolwiek inny. Nauka jest wartością uniwersalną, gdyż jej ustalenia obowiązują uniwersalnie. Sądzę, że to samo można powiedzieć o racjonalności – racjonalizm jako podejście do rzeczywistości, w tym do rzeczywistości społeczno-politycznej, nie ogranicza się do obszaru kultury zachodniej, choć, być może, jest w niej najbardziej eksponowany. Prawdopodobnie postawy racjonalne znajdziemy w zdecydowanej większości obszarów kulturowych. Racjonalizm również, tak jak nauka, jest wartością uniwersalną.

Po drugie, kwestia obecności religii w życiu publicznym. W znacznej mierze zależy to od definicji życia publicznego. Jeśli to, co publiczne, przeciwstawimy temu, co prywatne, które z kolei będziemy rozumieć jako ograniczone do zacisza domowego, to zgodzić się należy, że takie ograniczenie dla religii i innych światopoglądów może być – i w moim przekonaniu jest – niewłaściwe. Jeśli jednak przy definiowaniu tego, co publiczne, postawimy akcent na debacie polityczno-prawnej (a, jak się domyślam, o ten aspekt przede wszystkim chodzi Szlachcie), to trudno mi sobie wyobrazić, aby w społeczeństwach zróżnicowanych pod względem religijnym i światopoglądowym (bez względu na to, jak rozkłada się procentowo to zróżnicowanie) można taki postulat odrzucić. Sekularyzacja oznaczałaby w tym kontekście po prostu niedopuszczanie do dyskursu publicznego (czyli dotyczącego rozwiązań polityczno-prawnych) „racji opartych na przeświadczeniach religijnych”. Czy oznacza to „zamknięcie wiary w sferze prywatnej”? Zdecydowanie nie, gdyż sfera społeczna poza aspektem polityczno-prawnym jest wciąż dla niej otwarta. Podam banalny przykład możliwego oddziaływania społecznego bez ingerowania w aspekt polityczno-prawny. Weganie lub wegetarianie mogą za pomocą różnorodnych środków edukacyjnych popularyzować swoje idee w społeczeństwie, przekonując do odpowiednio odrzucania spożywania produktów pochodzenia zwierzęcego bądź odrzucania spożywania samego mięsa bez uciekania się do prób wpływu na system polityczno-prawny, czyli bez prób forsowania ustaw, zakazów

i nakazów prawnych etc. Jest to wykroczenie poza sferę prywatną, jest to konkretne oddziaływanie społeczne. Nie widzę żadnych powodów, aby tego samego rozumowania nie zastosować wobec religii. Główną trudność w realizacji tego modelu dostrzegam w niektórych środowiskach religijnych, które uznają swoje racje za uprzywilejowane i domagają się ich przestrzegania w życiu publicznym nawet przez tych, którzy owych racji na podstawie własnego, odmiennego światopoglądu nie podzielają. Chcą zaś zrealizować swoje postulaty, uciekając się do instrumentów polityczno-prawnych, czyli łamiąc zasadę sekularyzacji. I nie widzę tutaj możliwości innego rozwiązania. Wielokulturowość bazująca na sekularyzacji (opierającej się z kolei na uniwersalności nauki i racjonalności) nie może dopuścić do włączenia racji religijnych do dyskursu polityczno-prawnego, gdyż w przeciwnym przypadku dopuszczamy do zaistnienia potencjalnej sytuacji, w której wielokulturowość zostanie zastąpiona monokulturowością, i to taką, która będzie nieuchronnie prowadziła do „ograniczenia tolerancji dla ‘innych’, prowadzenia polityk ksenofobicznych”, a nawet do ingerowania w sferę prywatną tych, którzy nie podzielają światopoglądu stojącego za religijnie ukształtowaną sferą polityczno-prawną. Dodajmy na marginesie, że na ścisłe związki sekularyzacji z wolnością i z szansą dla Kościoła wskazywał nie tak dawno generał jezuitów o. Arturo Sosa SJ (Ołdakowski, 2021; Jezuici.pl, 2021).

Problem ingerowania państwa w życie prywatne stanowi właśnie kolejne niezwykle istotne zagadnienie, które niezwykle jaskrawo widoczne jest w kontekście dyskusji o wielokulturowości. Dodajmy jednak, że nawet w społecznościach jednokulturowych kwestia ta jest zauważalna, szczególnie w odniesieniu do dzieci i ich wychowania. Zagadnienie to porusza w swym znakomitym opracowaniu profesor Dorota Pietrzyk-Reeves. Chciałbym odnieść się w tym miejscu do jednego wątku, dotyczącego właśnie edukacji. Pietrzyk-Reeves wskazuje na to, że „uznanie liberalnych zasad za fundamentalne podstawy ładu politycznego może się jednak wiązać ze stanowiskiem otwarcie krytycznym wobec polityki kulturowości, z przekonaniem, że liberalne państwo nie powinno tolerować żadnych nieliberalnych praktyk” (s. 188). Przywołuje następnie opinię Briana Barry’ego, nieżyjącego już filozofa polityki i moralności, wykładowcy wielu uniwersytetów brytyjskich i amerykańskich, stwierdzając, że w jego opinii „państwo

odpowiadać winno za ochronę dzieci przed niewłaściwymi przekonaniami przekazywanymi im przez wspólnoty kulturowe, stawać się tedy niejako cenzorem nieliberalnych poglądów na polu edukacji szkolnej; może ono przyzwać na odchodzenie od liberalnych norm jedynie w dobrowolnych stowarzyszeniach osób dorosłych, lecz nie w rodzinie czy szkole” (s. 188). Konkluduje zaś Autorka, stawiając tezę, że takie stanowisko trudno pogodzić z postulowaną przez liberalizm tolerancją i pluralizmem, co ukazuje „fundamentalny problem teorii liberalnych, czyli nie do końca rozstrzygniętą kwestię normatywnych, przede wszystkim moralnych podstaw ładu liberalnego” (s. 188). Cóż, wydaje się, że przytoczona powyżej parafraza poglądów Briana Barry’ego jest dalece nieprecyzyjna, by nie powiedzieć nieadekwatna.

Kontekst stanowiska, które prezentuje Barry, ufundowany jest na dwóch kluczowych zagadnieniach: statusie władzy rodzicielskiej i podmiotach decyzyjnych w procesie edukacji. Dodajmy jeszcze, że analizuje on te kwestie przede wszystkim z anglosaskiej (głównie amerykańskiej) perspektywy.

Problem pierwszy, w odpowiedzi na który Barry przeciwstawia podzielany przez niego liberalizm stanowisku libertariańskiemu (powołuje się w tym miejscu na pracę z 1978 *Right and Wrong* Charlesa Frieda) sprowadza się do rozstrzygnięcia kwestii, czy rodzice są właścicielami spłodzonych (bądź adoptowanych) przez nich dzieci. Odpowiedź Barry’ego jest oczywista: nie, nie są. Oznacza to, że rodzice nie mogą decydować o życiu i zdrowiu swoich dzieci przez pryzmat swojego światopoglądu czy to religijnego, czy innego. Prawo do życia, wolności i szczęścia dotyczy również dzieci. Jak podkreśla Barry, państwo ma prawo interwencji w uprawnienia rodziców w sytuacjach szczególnych, głównie takich, gdy działania rodziców zagrażają życiu i zdrowiu dzieci. Podaje w tym kontekście dwa przykłady dotyczące Świadków Jehowy oraz Zion Ethiopian Church (Barry, 2001, s. 203). Argumentacja Barry’ego jest jasna i przekonująca. Jeśli nie podzielamy poglądu, że rodzice są właścicielami dzieci, to nie sposób nie zgodzić się, że państwo ma prawo interweniować w szczególnie uzasadnionych przypadkach w uprawnienia rodziców. Czy mamy do czynienia ze sprzecznością z ideami liberalnymi? Nie sądzę, mamy tu po prostu do czynienia z rozszerzeniem liberalnego modelu na dzieci. Wątpię, żeby uznanie dzieci za

własność rodziców stanowiło element liberalnej koncepcji. Nie widzę zatem w tym aspekcie żadnych sprzeczności z „liberalnym ideałem tolerancji i pluralizmu” – wprost przeciwnie, to są konsekwencje tego ideału. Zarzut sprzeczności brzmi w tym miejscu analogicznie do zarzutu, że zakaz niewolnictwa jest sprzeczny z prawem do wolności, bo jeśli ktoś chce dobrowolnie zrzec się swojej wolności, to powinien mieć do tego prawo – zabronienie mu tego jest ograniczeniem jego wolności. Oczywiście, jeśli ktoś chce być zniewolony *de facto*, zabronienie mu tego będzie nieskuteczne. Ale inaczej się sprawy mają z sytuacją *de iure* – i to o ten aspekt w przypadku zakazu dobrowolnego niewolnictwa chodzi. Podkreślam: dobrowolnego, bo w sytuacji wymuszenia zniewolenia *de facto* będzie ono traktowane identycznie jako *de iure*. Czy rzeczywiście ktoś widzi w tym zakazie niewolnictwa sprzeczność z ideałem wolności? Sądzę, że ujęcie problemu przez Barry’ego jest kompatybilne z fundamentami normatywnymi i moralnymi liberalizmu.

Niewątpliwie bardziej skomplikowana sytuacja dotyczy drugiej kwestii – podmiotów decyzyjnych w procesie edukacji. Podkreślę ponownie, że Barry pisze w kontekście anglosaskim, gdyż z perspektywy europejskiej i polskiej sprawy wyglądają trochę inaczej. W Polsce dla przykładu fakt, że państwo właśnie ma decydującą rolę w kształtowaniu programów szkolnych, używanych podręczników etc., jest niezaprzeczalny. Wszelkie zmiany i reformy systemu szkolnictwa, które miały i mają miejsce w Polsce, nie podważają tego faktu – co najwyżej, w zależności od tego, która opcja polityczna jest akurat przy władzy, zmieniają się w pewnym stopniu treści, ale nie procedura i decydująca rola państwa. Czy jest to sprzeczne z liberalizmem? Jak zwykle w tego typu dyskusjach kluczowe są definicje, w tym przypadku definicja liberalizmu. Jeśli przy definiowaniu liberalizmu będziemy kłaść akcent jedynie – czy przede wszystkim – na aspekt wolności negatywnej, czyli podkreślając jak najmniejszą rolę państwa we wszelkich aspektach życia społecznego, to rzeczywiście wpływ państwa na edukację może być sprzeczny z liberalizmem, a co najmniej bardzo trudny do pogodzenia. Jeśli jednak będziemy rozumieć liberalizm jako koncepcję stawiającą sobie za cel tworzenie trwałych fundamentów pod „społeczeństwo otwarte”, starających się budować ład społeczno-polityczny, w którym wszyscy będą mieli dostęp do możliwie najszerszego zakresu możliwości, to

zainteresowanie państwa edukacją wydaje się jak najbardziej zrozumiałe. Jasno ujmuje to właśnie Barry, stwierdzając, że „społeczeństwo liberalne nie może być obojętne [...] wobec sposobu wychowania i edukacji dzieci, gdyż jej prawny, polityczny i ekonomiczny system może funkcjonować właściwie jedynie wówczas, kiedy jego członkowie są zdolni do wykonywania powierzonych im jako podmiotom prawnym, politycznym i ekonomicznym obowiązków” (Barry, 2001, s. 200–201).

Barry przytacza między innymi przykład Amiszów, domagających się zwolnienia spod kontroli administracji państwowej programu procesu edukacji oraz czasu jej trwania (Barry, 2001, s. 207). Takie wyłączenie oznaczałoby *de facto* traktowanie Amiszów jako odrębnego narodu (społeczności) żyjącego wśród narodu (społeczeństwa) amerykańskiego. Koniec końców każda społeczność religijna i nie tylko religijna, a może i każda jednostka mogłaby się domagać identycznego traktowania. Wróciłibyśmy w ten sposób do pierwotnego problemu – czy państwo liberalne winno w ogóle interesować się edukacją swoich obywateli? Jak wskazałem wcześniej, negatywna odpowiedź na to pytanie oznaczałaby traktowanie liberalizmu jedynie przez pryzmat jednej formalnej zasady *laissez faire* w odniesieniu do wszelkich aspektów życia społecznego. Jedynie wówczas możemy mówić o sprzeczności liberalizmu z pozytywną polityką edukacyjną państwa. Czy jednak godząc się na udział, a nawet dominujący udział państwa w kształtowaniu obowiązku szkolnego i programów nauczania, rzeczywiście liberalizm nie godzi się, jak sugeruje to Pietrzyk-Reeves, na swoistą cenzurę?

Odwołam się do wspomnianego przeze mnie problemu z nauczaniem teorii Darwina w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. Pewne środowiska chrześcijańskie w USA i środowiska muzułmańskie w Wielkiej Brytanii (ale również w Stanach Zjednoczonych) problem akceptacji teorii Darwina wśród muzułmanów jest jednym z najniższych wśród społeczności religijnych, zob. Barnes et al., 2021) domagają się zniesienia obowiązkowego nauczania (bądź z konieczności ukazywania religijnych „alternatyw”) teorii doboru naturalnego. Czy obowiązek nauczania kluczowej dla współczesnej biologii (a w konsekwencji również dla nauk medycznych) teorii doboru naturalnego jest cenzurą przekonań religijnych i cenzurą treści wychowania religijnego? Powiedziałbym, że jeśli już w ogóle patrzeć

na to z tej perspektywy (co wydawać by się mogło wręcz zabawne, gdyby nie było tak zdumiewająco nonsensowne i, niestety, stanowiące realny problem), to jest raczej wręcz przeciwnie – można to postrzegać jako walkę z cenzurą, którą niektóre środowiska religijne próbują narzucić członkom swoich wspólnot, ograniczając dostęp do faktów i wiedzy naukowej.

To wszystko sprowadza się trochę do rzekomych absurdów, takich jak brak tolerancji dla nietolerancji, cenzurowania cenzury etc. Piszę „rzekomych”, gdyż możemy tu mówić jedynie o absurdalności na polu lingwistycznym. W istocie zaś chodzi po prostu o przeciwdziałanie nietolerancji, cenzurze etc.

Niemniej jednak pozostaje problem, czy jednostka nie może sama wybrać życia we wspólnocie cenzurującej wiedzę, informacje, dostęp do Internetu etc., czy też – mówiąc najbardziej ogólnie – życia sprzecznego z ideałami liberalizmu bądź odrzucającego przynajmniej pewne jego aspekty? I tutaj bez wątplenia Pietrzyk-Reeves ma rację, kiedy stwierdza, że według Barry’ego może to dotyczyć jedynie dorosłych. Dlaczego? W każdym systemie prawnym przyjęta jest granica pełnoletności. Dopiero po jej osiągnięciu uznaje się człowieka za zdolnego do podejmowania samodzielnych decyzji. Przed tym okresem młody człowiek podlega szczególnej ochronie ze strony państwa. Powinny być mu zagwarantowane możliwości jak najszerszego dostępu do wiedzy i informacji, głównie w tym celu, aby jego decyzje jako dorosłego były budowane na podstawie rzeczywistej świadomości możliwych do dokonania wyborów. Żyjący cały czas do pełnoletności w środowisku zamkniętym na wiedzę i informacje nie będzie mógł dokonać rzeczywiście wolnego wyboru. Zdaje się zresztą, że niektórym środowiskom religijnym (i nie tylko religijnym) chodzi właśnie o taką sytuację całkowitej kontroli nad wychowaniem i edukacją dzieci, gdyż mają one świadomość, że pozbawiona alternatyw indoktrynacja dzieci od najmłodszych lat ich edukacji bardzo często determinuje (albo w ogromnej mierze wpływa na) późniejsze wybory w życiu dorosłym, czego bardzo spektakularnym przykładem jest znany amerykański geolog Kurt Wise (Dawkins, 2006, s. 284–286; Dawkins, 2012, s. 382–385).

Dodać zarazem wypada, że zjawiskiem dość powszechnym w wielu społeczeństwach jest uznanie, że nawet ludzie pełnoletni i działający dobrowolnie (choć wątpliwości dotyczą tu często dobrowolności,

jednak rozumianej bardziej psychologicznie niż prawnie) nie mogą czynić wobec siebie samych wszystkiego tego, co chcieliby czynić. Najlepszym przykładem na to jest przeciwdziałanie funkcjonowaniu tak zwanych „sekt” (ang. *cults*), czy to wyznaniowych czy niewyznaniowych. Czy działanie „sekt” czy też „kultów”, które wiodą swoich członków ku zbiorowemu samobójstwu, winno być dopuszczalne, jeśli wszyscy członkowie są pełnoletni? Czy przeciwdziałanie psychologicznej manipulacji, do której dochodzi w ich szeregach, to stosowanie cenzury? Takie pytania można mnożyć, można je również rozszerzyć na inne zjawiska, uwzględniając nie tylko samobójstwo, ale również na przykład poligamię, zakaz apostazji etc.

Do omawianej powyżej problematyki odnosi się w swoim opracowaniu również Kamil Tomczyk. Prezentuje w sposób bardzo jasny i precyzyjny liberalne podejście (a może lepiej: liberalne podejścia) do problemu wielokulturowości. Wskazuje w wielu miejscach, jak liberalizm bazujący na idei całkowitej neutralności moralnej i politycznej (który określiłem wyżej jako liberalizm zasady *laisse faire* zastosowanej wobec wszystkich aspektów życia społecznego) jest drogą mogącą prowadzić do negacji zarówno liberalizmu i liberalnej demokracji, jak również zagrożenia dla bezpieczeństwa społecznego (s. 170). Powołując się na Johna Rawlsa stwierdza, że „liberalizm polityczny nie jest w stanie włączyć w swój obręb wszystkich doktryn światopoglądowych: owszem, pozwala tolerować nieliberalne doktryny, lecz dopóty, dopóki nie będą one naruszać obowiązującego systemu prawnego, ich wyznawcom nie pozwala jednak działać zgodnie z ich nieliberalnymi przekonaniem” (s. 168). To ostatnie zdanie należałoby nieco zniuansować. Byłoby ono prawdziwe, gdybyśmy poprzez liberalizm rozumieli tylko i wyłącznie pewną doktrynę polityczno-prawną. Jeśli jednak uznamy liberalizm również za pewną propozycję społeczno-moralną, której nie wszystkie idee (ideały) postuluje się ująć w system polityczno-prawny, wówczas odrzucenie tych idei (ideałów) i dobrowolne funkcjonowanie dorosłych jednostek w zgodzie z ideałami nieliberalnymi może być również dopuszczone. Pokusmy się o przykład. Jeśli w jakiejś wspólnocie wyznaniowej odrzuca się wolność słowa, to wszyscy pełnoletni (dzieci poddane obowiązkowi szkolnemu muszą być z owej zasady wykluczone) członkowie tej wspólnoty, dopóty mają niczym nieskrępowaną możliwość bezpiecznego opuszczenia takiej wspólnoty, powinni

mieć prawo do odrzucenia wolności słowa. Powinni w konsekwencji mieć prawo do poddania się cenzurze wprowadzonej przez władze wspólnoty. Cóż zatem zrobić przykładowo z tymi spośród chrześcijan czy muzułmanów, którzy domagają się usunięcia nauczania teorii Darwina z programów nauczania akademickiego, uznać wszak można, że znajdują się oni właśnie w tej kategorii „dobrowolnie nie-liberalnych” (choć uznanie teorii Darwina za element liberalizmu jest bez wątpienia absurdalne)? Nic, po prostu jeśli decydują się poddać wewnętrznej cenzurze narzuconej przez swoją wspólnotę religijną, nie powinni otrzymać dyplomu ukończenia studiów.

Nie ulega wątpliwości, że żadne rozwiązanie trudności związanych z wielokulturowością jako zjawiska społecznego, które, jak się wydaje, będzie się rozprzestrzeniać, nie jest i nie może być idealne. Żaden system nie rozwiąże wszelkich problemów. Nie uczyni tego również liberalizm. Niemniej niech mi wolno będzie zgodzić się z Tomczykiem, że

liberalna demokracja, choć nie jest w stanie rozwiązać wszystkich trudności wynikających z funkcjonowania społeczeństwa otwartego, w dalszym ciągu stanowi jednak ustrój najlepszy z istniejących. Konstatacja ta odnosi się również do zjawiska wielokulturowości (s. 172).

Niezależnie od wszelkich uwag polemicznych przedstawionych powyżej, uważam pracę *Wielokulturowość* pod redakcją Bogdana Szlachty za dzieło znakomite, prezentujące bardzo dużą wartość zarówno naukową, jak i edukacyjną. Wszystkie wchodzące w skład tomu teksty stoją na bardzo wysokim poziomie naukowym. Co więcej, są nie tylko znakomitymi merytorycznie opracowaniami, syntetycznie referującymi stan naszej wiedzy dotyczący poszczególnych aspektów zjawiska wielokulturowości, lecz w każdym przypadku stanowią autorskie ujęcie analizowanego zagadnienia, skłaniające do namysłu i dyskusji. Nie mam najmniejszych wątpliwości, że *Wielokulturowość* w sposób znaczący wzbogaca polski dyskurs dotyczący tytułowego problemu. Pozostaje również mieć nadzieję, że dzięki anglojęzycznej wersji ogromny wysiłek Autorów, Tłumaczy oraz Redaktorów wynagrodzony zostanie również zainteresowaniem ze strony zagranicznych środowisk naukowych.

BIBLIOGRAFIA

- Barnes, E.M., Roberts, J.A., Maas, S.A., & Brownell, S.E. (2021). Muslim undergraduate biology students' evolution acceptance in the United States. *PLOS One* 16(8).
- Barry, B. (2001). *Culture and Equality: An Egalitarian Critique of Multiculturalism*. Cambridge: Polity Press.
- Dawkins, R. (2006). *The God Delusion*. London: Bantam Press (polskie wydanie: Dawkins, R. (2012). *Bóg urojony*. Warszawa: Wydawnictwo CiS).
- Fried, C. (1978). *Right and Wrong*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Jezuici.pl (2021). *Generał jezuitów udzielił wywiadu dziennikowi „La Croix”*. <https://jezuici.pl/2021/05/general-jezuitow-udzielil-wywiadu-dziennikowi-la-croix/> (dostęp: 09.06.2023).
- Ołdakowski, K. (2021). *Generał jezuitów: sekularyzacja jest szansą*. <https://www.ekai.pl/general-jezuitow-sekularyzacja-jest-szansa/> (dostęp: 09.06.2023).
- Szlachta, B. (red.) (2022). *Wielokulturowość*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum.

Piotr Świercz

<http://orcid.org/0000-0002-6290-879X>
Uniwersytet Ignatianum w Krakowie

DOI: 10.35765/HP.2556

DYSKURS POLITOLOGICZNY

Seria wydawnicza Instytutu Nauk o Polityce i Administracji Uniwersytetu Ignatianum w Krakowie pod redakcją Włodzimierza Bernackiego, Wita Pasierbka, Bogdana Szlachty

Dotychczas w części „monografie” ukazały się publikacje:

- Anna Krzynówek, *Rozum a porządek polityczny. Wokół sporu o demokrację deliberatywną*, Kraków 2010, ss. 416.
- Paweł Kaźmierczak, *Dietrich von Hildebrand wobec narodowego socjalizmu*, Kraków 2011, ss. 324.
- Radosław Rybkowski, *Upadek stopni – stopnie upadku. Problemy amerykańskiego szkolnictwa wyższego*, Kraków 2011, ss. 224.
- Konrad Oświecimski, *Grupy interesu i lobbging w amerykańskim systemie politycznym*, Kraków 2012, ss. 652.
- Mirosław Lakomy, *Rynek radiowy w Polsce*, Kraków 2012, ss. 144.
- Paweł Armada, *Szkoła myślenia politycznego Leo Straussa*, Kraków 2012, ss. 612.
- *The Problem of Political Theology*, ed. by Paweł Armada, Arkadiusz Górniewicz, Krzysztof C. Matuszek, Kraków 2012, ss. 228.
- Agnieszka Puszkow-Bańka, *Polska i Polacy w myśli narodowej demokracji na przełomie XIX i XX wieku (Jan Ludwik Poptawski, Zygmunt Balicki, Roman Dmowski)*, Kraków 2013, ss. 314.
- Mirosław Lakomy, *Demokracja 2.0. Interakcja polityczna w nowych mediach*, Kraków 2013, ss. 404.
- Rafał Lis, *Ku społeczeństwu cywilnemu i bogactwu narodów. Główne koncepcje polityczne i prawne szkockiego Oświecenia*, Kraków 2014, ss. 399.
- Konrad Oświecimski, *Lobby etniczne a polityka zagraniczna USA – wybrane przykłady*, Kraków 2014, ss. 311.
- *Problemy demokracji*, redakcja naukowa Mirosław Lakomy i Maria Nowina Konopka, Kraków 2014, ss. 221.
- Mirosław Lakomy, Leszek Porębski, Natalia Szybut, *Polityka 2.0. Aktorzy polityczni w świecie nowych technologii*, Kraków 2014, ss. 254.

- Aleksandra Pohl, *Autorytaryzm. Studium psychologiczne*, Kraków 2015, ss. 286.
- *NetoDEMOKracja: Web 2.0 w sferze publicznej*, redakcja Konrad Oświecimski, Aleksandra Pohl, Mirosław Lakomy, Kraków 2016, ss. 268.
- *Zarządzanie i nowe technologie ICT w sferze publicznej*, redakcja Mirosław Lakomy, Konrad Oświecimski, Kraków 2017, ss. 178.
- Konrad Oświecimski, Mirosław Lakomy, *E-kampanie prezydenckie w USA i w Polsce*, Kraków 2017, ss. 286.
- Tomasz Litwin, Krzysztof Łabędź, Radosław Zyzik, *Aktualna debata wokół zasad ustrojowych w Polsce*, Kraków 2019, ss. 168.
- Mateusz Filary-Szczepanik, *Anarchia i dyscyplina. Rzecz o realistycznych teoriach stosunków międzynarodowych Hansa Morgenthaua i Kennetha Waltza*, Kraków 2019, ss. 460.
- Wojciech Michnik, *Wojny hegemonu? Interwencje zbrojne USA w latach 1990–2003*, Kraków 2020, ss. 392.
- Mateusz Nieć, Tomasz Litwin, Krzysztof Łabędź, *Populizm – modele i praktyka. Polskie odniesienia*, Kraków 2021, ss. 182.
- Tomasz Litwin, Krzysztof Łabędź, Mateusz Nieć, *Czwarta władza. Ujęcie wieloaspektowe*, Kraków 2023, ss. 162.

Dotąd ukazały się następujące zeszyty tematyczne
„Horyzontów Polityki”

- | | |
|---------------------|---|
| 2010, Vol. 1, N° 1 | – Polityczna natura człowieka /
Political Nature of Man |
| 2011, Vol. 2, N° 2 | – Polityczny potencjał człowieka /
Political Potential of Man |
| 2011, Vol. 2, N° 3 | – Edukacja polityczna / Political Education |
| 2011, Vol. 3, N° 4 | – Nie-ludzki wymiar polityki /
Non-Human Dimension of Politics |
| 2012, Vol. 3, N° 5 | – Religijne wizje polityki /
Religious Visions of Politics |
| 2013, Vol. 4, N° 6 | – Patriotyzm i tożsamość / Patriotism and Identity |
| 2013, Vol. 4, N° 7 | – Rzeczpospolita i republikanizm /
Polish Commonwealth and Republicanism |
| 2013, Vol. 4, N° 8 | – Europeizacja Europy /
Europeanization of Europe |
| 2013, Vol. 4, N° 9 | – Poza horyzont / Beyond the Horizon |
| 2014, Vol. 5, N° 10 | – Procesy europeizacji / Europeanisation
Processes |
| 2014, Vol. 5, N° 11 | – Ćwierć wieku wolności: Polska 1989-2014 /
25 Years of Freedom: Poland 1989-2014 |
| 2014, Vol. 5, No 12 | – System polityczny: autonomia, autoreprodukcja
i dehumanizacja? / The Political System:
Autonomous, Self-Reproducing
and Non-Human? |
| 2014, Vol. 5, N° 13 | – Różne oblicza polityki / Politics, Policy
and Polity |
| 2015, Vol. 6, N° 14 | – Suwerenność / Sovereignty |
| 2015, Vol. 6, N° 15 | – Dehumanizacja adwersarza politycznego /
The Dehumanization of the Political Adversary |
| 2015, Vol. 6, N° 16 | – Polityka publiczna / Public Policy |
| 2015, Vol. 6, N° 17 | – European Economy and Geopolitics /
Gospodarka europejska a geopolityka |
| 2016, Vol. 7, N° 18 | – Wokół sporów o suwerenność / Around
the Disputes over Sovereignty |
| 2016, Vol. 7, N° 19 | – Osoba, wspólnota, polityka / Person,
Community, Politics |
| 2016, Vol. 7, N° 20 | – Konflikt na Ukrainie – reaktywacja
geopolityki? / The Conflict in Ukraine –
the Reactivation of Geopolitics? |

- 2016, Vol. 7, N° 21 – Secularization of Political Thought in Russia: From the “Right of Existence” to the Empire and Geopolitics
- 2017, Vol. 8, N° 22 – Handel międzynarodowy / International Trade
- 2017, Vol. 8, N° 23 – Międzynarodowe stosunki gospodarcze / International Economics
- 2017, Vol. 8, N° 24 – Globalne dobra publiczne / Global Public Goods
- 2017, Vol. 8, N° 25 – The Scottish Enlightenment and the Challenges of Commercial Society
- 2018, Vol. 9, N° 26 – Analiza zapisów Konstytucji z 1997 r. / Analysis of the Provisions of the Constitution from 1997
- 2018, Vol. 9, N° 27 – Procesy sekularyzacyjne w Kościele katolickim / Secularization in the Catholic Church
- 2018, Vol. 9, N° 28 – Namysł politologiczny nad Konstytucją RP z 1997 roku / The Reflection on the Constitution of the Republic of Poland 1997 from the Political Science Perspective
- 2018, Vol. 9, N° 29 – Local Public Policies
- 2019, Vol. 10, N° 30 – Namysł nad władzą polityczną / The Reflections on the Power
- 2019, Vol. 10, N° 31 – Władza polityczna w tradycji judeo-chrześcijańskiej / Political Power in Judeo-Christian Tradition
- 2019, Vol. 10, No 32 – Władza polityczna i natura ludzka w refleksji starożytnej / Political Power and Human Nature in Ancient Thought
- 2019, Vol. 10, N° 33 – Koncepcja władzy politycznej w refleksji średniowiecznej i renesansowej / The Notion of Political Power in Medieval and Renaissance Thought
- 2020, Vol. 11, N° 34 – Władza i rozum – władza polityczna w świetle idei oświeceniowej i Rewolucji Francuskiej / Reason and Political Power: Political Power in light of the Enlightenment and French Revolution
- 2020, Vol. 11, N° 35 – W okresie światowych konfliktów – problematyka władzy politycznej w pierwszej połowie XX stulecia / In an Age of Global Conflicts – the Problem of Political Power in the First Half of the 20th Century
- 2020, Vol. 11, N° 36 – Społeczeństwa postpandemiczne / Post-pandemic Societies

- 2020, Vol. 11, N° 37 – Internacjonalizacja szkolnictwa wyższego i biznesu dla przedsiębiorczości / Internationalization of Higher Education and Business for Entrepreneurship
- 2021, Vol. 12, N° 38 – „Zimna wojna”. Refleksja polityczna w okresie 1945-1990 / “Cold War”: Political Reflection in the Period between 1945 and 1990
- 2021, Vol. 12, N° 39 – Globalizacja – problematyka władzy politycznej w świecie współczesnym / Globalisation – the Issue of Political Power in the Contemporary World
- 2021, Vol. 12, No 40 – Wyzwania gospodarki polskiej i unijnej w kontekście pandemii COVID-19 / COVID-19 pandemic: challenges for the Polish and European economy
- 2021, Vol. 12, N° 41 – Systemy stanowienia prawa – aspekty teoretyczne i praktyczne / Law-Making Systems – Selected Theoretical and Practical Aspects
- 2022, Vol. 13, N° 42 – Instrumenty regulacyjne a skuteczność polityk publicznych / Regulatory Instruments and the Effectiveness of Public Policies
- 2022, Vol. 13, N° 43 – Prawo a społeczeństwo – aktualne problemy legislacji i polityk publicznych / Law and Society – Current Issues in Legislation and Public Policies
- 2022, Vol. 13, N° 44 – Legitymizacja władzy i demokracja współczesna / The legitimization of power and contemporary democracy
- 2022, Vol. 13, N° 45 – Autorytet władzy politycznej / The Authority of Political Power
- 2022, Vol. 14, N° 46 – Czwarta władza – aspekty teoretyczne i praktyczne / The fourth estate – theoretical and practical aspect
- 2022, Vol. 14, N° 47 – Granice władzy w demokracji konstytucyjnej / The limits of power in constitutional democracy
- 2022, Vol. 14, N° 48 – Władza stanowienia i interpretowania prawa / The power to make and interpret law

