

# 15. Kooperatywy 2.0

Katarzyna Wodniak

“ Sugerowane cytowanie: Wodniak, K. (2022), *Kooperatywy 2.0*, w: Jasikowska, K., Pałasz, M. (red.), *Za pięć dwunasta koniec świata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny głosem wielu nauk*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Biblioteka Jagiellońska, s. 541–566.  
[za512.uj.edu.pl](https://za512.uj.edu.pl)

Od Kasi

**Zajmuję się tematyką kryzysu klimatyczno-ekologicznego, ponieważ jest to paląca kwestia – nie możemy już dłużej odkładać refleksji nad alternatywą dla obecnego systemu. Gdy myślę o kryzysie klimatyczno-ekologicznym, czuję smutek i złość, ale także potrzebę tworzenia nowych, lepszych rozwiązań. Najważniejsze wyzwanie dla ludzkości w obliczu kryzysu klimatyczno-ekologicznego stanowi zmiana sposobu myślenia o tym, jak możemy się organizować w sprawiedliwszy i bardziej zrównoważony sposób, i wprowadzanie tych rozwiązań w życie.**

**Katarzyna Wodniak**

Doktora socjologii, adiunktka w Społecznej Akademii Nauk, badaczka H2020 i na Trinity College Dublin (tytuł honorowy). Jej główne zainteresowania badawcze dotyczą organizacji, a szczególnie samorządzenia w różnych kontekstach; wodniakk@tcd.ie.

## Wprowadzenie

Od czasów rewolucji przemysłowej w niespotykanym wcześniej tempie eksploatujemy planetę i zasoby naturalne. Po 200 latach niepoahamowanego rozwoju sytuacja jest opłakana. Kapitalizm, a szczególnie jego neoliberalne korporacyjne wydanie, zmienił system wartości w gospodarce, ale także szerzej, w społeczeństwie. Ciągły gospodarczy wzrost, a przede wszystkim zysk, często za wszelką cenę, kształtują sposób myślenia i wyznaczają priorytety (więcej na temat współczesnej fazy kapitalizmu i kryzysu klimatyczno-ekologicznego w rozdziale 9 i 11). Nowoczesne społeczeństwa, szczególnie te zachodnie, wpadły w błędne koło nadmiernego wytwarzania i konsumpcjonizmu. W dominującym dyskursie dobro wspólne, dbałość o siebie nawzajem i o środowisko naturalne stały się kwestiami marginalnymi. Jednocześnie dla coraz większej liczby osób staje się jasne, że dominujący obecnie system nie ma przyszłości, zdewaluował się. Widać to szczególnie w obliczu wielkich kryzysów, w tym tego spowodowanego pandemią COVID-19, która obnażyła nietrwałość podstawowych założeń współczesnej gospodarki zbudowanych na filozofii *just-in-time*<sup>1</sup> i złożonych łańcuchów dostaw minimalizujących koszty<sup>2</sup>. Systematycznie rośnie świadomość nierówności społecznych, niezadowolenie z „elastycz-

- 1 Popularna metoda zarządzania stosowana w celu minimalizacji poziomu zapasów w procesach produkcyjnych. Polega na tym, że firmy zamawiają tylko tyle materiałów, ile potrzebne jest do produkcji w krótkiej perspektywie czasowej. W stabilnych warunkach zastosowanie tej metody pozwala obniżyć koszty poprzez minimalizację kosztów magazynowania. W kryzysach jednak znacząco uwrażliwia organizacje na wstrząsy. Problemy związane ze stosowaniem *just-in-time* unaoczniała pandemia COVID-19, kiedy firmy w Stanach Zjednoczonych i w Europie były zmuszone przerwać produkcję po wstrzymaniu dostaw z Wuhanu w Chinach, jeszcze zanim pandemia na dobre rozprzestrzeniła się na świecie. Spowodowało to ogromne straty i zwolnienia pracowników w wielu firmach.
- 2 Kostera, M., Sroczynski, G. (2020), *Prof. Kostera: Większość edukacji na wydziałach zarządzania to pseudonauka. Uczymy, jak psuć świat*, Gazeta.pl Next: [next.gazeta.pl/next/7,151003,25899197,prof-kostera-wiekszosc-edukacji-na-wydzialach-zarzadzania.html](https://next.gazeta.pl/next/7,151003,25899197,prof-kostera-wiekszosc-edukacji-na-wydzialach-zarzadzania.html) [dostęp: 21.08.2021].

nego”, a w rzeczywistości prekaryjnego<sup>3</sup> zatrudnienia, braku ochrony pracowników, a ostatnio dochodzi do tego także obawa o środowisko naturalne i przyszłość planety.

Zygmunt Bauman twierdził wręcz, że późny kapitalizm już się skończył, choć jeszcze nie ukształtował się nowy system<sup>4</sup>. Za Antoniem Gramscim Bauman nazwał aktualny stan rzeczy „interregnum”, a więc

**Nie jest jasne, co przyjdzie, w jaki sposób system i instytucje ewoluują, widać jednak wyraźnie, że stary system dogorywa.**

bezkrólewiem. Nie jest jasne, co przyjdzie, w jaki sposób system i instytucje ewoluują, widać jednak wyraźnie, że stary system dogorywa. Jest on coraz częściej kontestowany, wciąż jednak rzadko mówi się o alternatywie. Jest to więc dobry moment, żeby się nad tym zastanowić, i taki cel stawiam sobie w tym rozdziale. Rozważam potencjał spółdzielni, zamiennie kooperatyw, w kontekście stworzenia sprawiedliwszego systemu gospodarczo-społecz-

nego. Skupiam się na formie, którą nazwałam Kooperatywą 2.0. Nazwę tę ukułam na podstawie konceptu Demokracji 2.0 Joyce Rothschild<sup>5</sup> oraz teorii koprodukcji (samozarządzania) laureatki Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii, Elinor Ostrom<sup>6</sup>. Kooperatywa 2.0 jest stosunkowo nową formą, opartą na partycypacyjnym samozarządzaniu. Różnicę między koncepcjami 1.0 i 2.0 zilustrowałam przykładem argentyńskich kooperatyw stworzonych w latach 2000–2013<sup>7</sup>. Nie jest to przykład jedyny, ale na pewno jeden z najciekawszych i stosunkowo najlepiej przebadanych w ostatnich latach.

3 Standing, G. (2011) *The Precariat. The New Dangerous Class*. London–Oxford: Bloomsbury Academic.

4 Bauman, Z. (2012), *Times of Interregnum*, „Ethics and Global Politics”, 5 (1).

5 Rothschild, J. (2016), *The Logic of A Co-operative Economy and Democracy 2.0. Recovering the Possibilities for Autonomy, Creativity, Solidarity, and Common Purpose*, „The Sociological Quarterly”, 57 (1).

6 Ostrom, E. (1990), *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.

7 Ozarow, D., Croucher, R. (2014), *Workers' Self-management, Recovered Companies and the Sociology of Work*, „Sociology”, 48 (5).

Przed omówieniem charakteru kooperatyw warto prześledzić proces ewolucji organizacji w ostatnich 200 latach. Taka refleksja pozwoli na głębsze zrozumienie tego, jak znaleźliśmy się w obecnej sytuacji rosnących nierówności społecznych i degradacji środowiska naturalnego.

### **Ewolucja organizacji**

W XIX w. nastąpiło wiele procesów zapoczątkowanych przez rewolucję przemysłową. Migracje ze wsi do miast, rozwój technologii oraz środków produkcji, a także inny sposób organizacji pracy diametralnie zmieniły życie ludzi. Według Karla Polanyiego nowo powstały system rynkowy doprowadził do przeformułowania dotychczasowych norm i zasad organizacji życia społecznego, przekształcając niemal wszystkie relacje społeczne w monetarne<sup>8</sup>. W rezultacie tego dehumanizującego procesu rozpadły się fundamenty wcześniejszego życia zasadzającego się na wspólnym uprawianiu ziemi, poczuciu sensowności własnej pracy oraz społecznej przynależności i tożsamości. Zmiany te spowodowały sztywne rozdzielenie sfer społecznej i gospodarczej, które wcześniej były nierozzerwalnie ze sobą połączone<sup>9</sup>.

Stopniowo zmieniała się natura pracy. Praca w małych grupach – czy to w niewielkich spółkach, czy w warsztatach rzemieślniczych, czy w małych sklepikach – była stopniowo wypierana przez stale rosnące organizacje. Idealnym modelem stała się weberowska biurokracja, forma bezosobowa, pozbawiona emocji, zbudowana na kompetencjach, specjalizacji i podziale zadań<sup>10</sup>. Koncepcja ta, choć nie do końca realistyczna, miała ogromną siłę oddziaływania. W połączeniu z innymi procesami stworzyła model pracy zorientowany na cele i efektywność,

8 Polanyi, K. (1944), *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time*. New York: Farrar & Rinehart.

9 Tamże; Restakis, J. (2010), *Humanizing the Economy. Co-operatives in the Age of Capital*. Gabriola Island, British Columbia: New Society Publishers.

10 Weber, M. (1978), *Economy and Society. An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press; tenże (2009), *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York: W.W. Norton.

w którym relacje międzyludzkie stały się kwestią drugorzędną. Biurokratyczny ideał Maxa Webera z biegiem czasu oczywiście ewoluował. Teraz możemy mówić o wielu różnych formach organizowania, ale fundament, na którym została zbudowana ta koncepcja, pozostał, i to na nim stoją nasze współczesne systemy gospodarcze.

Biurokracja jako sposób organizowania pogłębiła proces rozdzielania życia prywatnego i emocjonalnego od tego, co zaczęło być postrzegane jako profesjonalne i racjonalne<sup>11</sup>. Pośrednio oznaczało to

**Rozdzielenie moralności i gospodarki stało się jedną z ważniejszych przyczyn degenerowania się kapitalizmu jako systemu.**

początek rozdzielania moralności i gospodarki, które stało się jedną z ważniejszych przyczyn degenerowania się kapitalizmu jako systemu<sup>12</sup>. Potrzeba równości, dbałości o dobro wspólne i o środowisko były w gospodarce stopniowo wypierane przez „racjonalne”

dążenie do zaspokajania indywidualnych interesów i maksymalizacji zysków<sup>13</sup>. Jednak prawdziwe spustoszenie w systemie poczynił rozwój korporacji jako formy organizacji. Dopóki własność była w rękach pojedynczych osób lub małych grup wspólników, istniało poczucie bezpośredniej odpowiedzialności i zobowiązanie do etycznego działania. Rozwój korporacji, oparty na fragmentacji własności, rozmył tę odpowiedzialność<sup>14</sup>.

Pierwsze korporacje powstały już pod koniec XVI w., było ich jednak niewiele. Miały za to wielu przeciwników, ponieważ ze względu na swoją specyfikę były kojarzone z nieuczciwością i spekulacjami. Po upadku South Sea Company w 1720 r. w Wielkiej Brytanii zabroniono tworzenia korporacji na przeszło 100 lat. Korporacje zaczęły rosnąć

11 Restakis, J. (2010), *Humanizing the Economy...*

12 Bakan, J. (2005), *The Corporation. The Pathological Pursuit of Profit and Power*. London: Constable & Robinson.

13 Polanyi, K. (1944), *The Great Transformation...*

14 Bakan, J. (2005), *The Corporation...*

w siłę dopiero wraz ze zmianą prawa w Wielkiej Brytanii i w Stanach Zjednoczonych w drugiej połowie XIX w. Pierwsza zmiana wprowadzała zasadę ograniczonej odpowiedzialności (w 1856 r. w Wielkiej Brytanii i nieco później w Stanach Zjednoczonych), druga zaś umożliwiła fuzje organizacji (ostatnia dekada XIX w.). W krótkim czasie rynek diametralnie się zmienił, a jego dotychczasową strukturę opartą na wielu małych spółkach zastąpiły wielkie, choć mniej liczne korporacje. Rozproszona własność akcjonariuszy oznaczała również rozproszoną odpowiedzialność, a co za tym idzie, dalsze osłabienie moralnej odpowiedzialności za przedsięwzięcia gospodarcze<sup>15</sup>. Założenia Rooseveltowskiego Nowego Ładu w latach 30. XX w.<sup>16</sup> oraz powojenne „złote lata kapitalizmu”<sup>17</sup> do pewnego stopnia hamowały zapędy korporacji przez kilka dekad, jednak wszystkie zapory runęły wraz z rozwojem ideologii neoliberalnej, która zdominowała ekonomię po kryzysie naftowym w połowie lat 70.<sup>18</sup> Od tego czasu korporacje stały się monstrami niszczącymi system gospodarczo-społeczny i środowisko naturalne w imię zysku, wzrostu gospodarczego i efektywności<sup>19</sup>. I choć w tej chwili to one są najsilniejszymi istniejącymi instytucjami, które dyktują warunki wszystkim innym podmiotom – instytucjonalnym i indywidualnym – to powyższa analiza pokazuje, że nie zawsze tak było, więc i być nie musi. Powstanie i rozwój obowiązującego systemu były konsekwencją wyborów ideolo-

**Korporacje stały się monstrami niszczącymi system gospodarczo-społeczny i środowisko naturalne w imię zysku, wzrostu gospodarczego i efektywności.**

15 Tamże.

16 Tamże.

17 Marglin, S.A., Schor, J.B. (red.) (1992), *The Golden Age of Capitalism. Reinterpreting the Postwar Experience*. Oxford: Oxford University Press.

18 Harvey, D. (2011), *The Enigma of Capital and the Crises of Capitalism*. London: Profile Books.

19 Bakan, J. (2005), *The Corporation...*; Hochschild, A. (2016), *Strangers in Their Own Land*. New York: The New Press; Restakis, J. (2010), *Humanizing the Economy...*

gicznych. Istnieją przecież bardziej komunitarne wizje człowieka i jego instytucji<sup>20</sup>. To właśnie kooperatywy lub spółdzielnie proponują alternatywny model, potencjalnie bliższy naturalnym predyspozycjom człowieka jako istoty społecznej.

### **Kooperatywy – własność wspólnotowa zamiast indywidualnej**

Wbrew przekazowi płynącemu z mediów i literatury głównego nurtu forma organizowania oparta na indywidualnej własności, mimo że dominująca, nie jest jedyną możliwością. Choć model wspólnotowy praktycznie nie istnieje w wyobraźni publicznej, a jeśli ktoś już o nim wspomina, to raczej w kategoriach działania peryferyjnego czy ciekawostki, kooperatywy zrzeszają miliony członków w wielu rejonach świata. Charakter przynależności zależy od typu organizacji – istnieją kooperatywy pracownicze, konsumenckie, producenckie i nabywcze. Ze względu na wspomnianą wyżej peryferyjność trudno jest o całościowe dane na temat tej formy organizowania. Istnieje wiele opracowań<sup>21</sup>, jednak zazwyczaj dotyczą one poszczególnych branż w wybranych krajach lub regionach. Najlepszymi zbiorczymi informacjami statystycznymi dysponuje Międzynarodowa Organizacja Pracy (ang. International Labour Organization, ILO), agencja afiliowana przy ONZ. To głównie dzięki jej działaniom, do których wlicza się powstała w 2018 r. inicjaty-

20 Ostrom, E. (1990), *Governing the Commons...*; Polanyi, K. (1944), *The Great Transformation ...*; Sen, A. (2000), *Development as Freedom*. New York: Anchor Books.

21 Brusco, S. (1982), *The Emilian Model. Productive Decentralisation and Social Integration*, „Cambridge Journal of Economics”, 6 (2); Errasti, A.M. i in. (2003), *The Internationalisation of Cooperatives. The Case of the Mondragon Cooperative Corporation*, „Annals of Public and Cooperative Economics”, 74 (4); Ławrynowicz, M. (2012), *Tożsamość organizacyjna banków spółdzielczych w narracjach prezesów*, „Współczesne Zarządzanie”, 4; Kostera, M. (2017), *Adventurers and Lovers. Organizational Heroines and Heroes for a New Time*, „Journal of Genius and Eminence”, 2 (2); Ozarow, D., Croucher, R. (2014), *Workers' Self-management...*; Peltonen, T. (2019), *A Global History of Consumer Co-operation since 1850. Movements and Businesses*, „Scandinavian Economic History Review”, 67 (2).



wa gromadzenia i łączenia statystyk na temat kooperatyw na świecie<sup>22</sup>, wiemy, że ta wspólnotowa forma organizacyjna zapewnia ok. 10% wszystkich miejsc pracy na świecie<sup>23</sup>. Kooperatywy szczególnie prężnie działają w Szwajcarii, Finlandii, we Włoszech, Francji, a poza Europą w Kanadzie, Kolumbii, Indiach, Argentynie i w niektórych stanach USA. W Japonii cały sektor rybołówstwa jest oparty na spółdzielczości<sup>24</sup>. W Hiszpanii kooperatywa Mondragon, siódma pod względem wysokości obrotów firma w kraju, działa w gałęziach finansów, przemysłu, sprzedaży detalicznej, ale i edukacji<sup>25</sup>. Warto podkreślić, że kooperatywy nie funkcjonują tylko w sferze produkcji dóbr lub usług społecznych, jak często próbuje się je przedstawiać, ale we wszystkich obszarach gospodarki<sup>26</sup>.

W Polsce zrzeszonych w Krajowej Radzie Spółdzielczej jest ok. 10 tys. spółdzielni. Według danych z 2016 r. większość stanowią spółdzielnie mieszkaniowe (3722), chłopskie i rolne (odpowiednio 1115 i 682) oraz socjalne (1054). Istnieje też sporo spółdzielni produkcyjnych, w tym do niedawna szeroko rozpoznawalna, funkcjonująca od 1951 r. Muszynianka (do 2005 r. działająca jako Spółdzielnia Postęp), która niestety w 2019 r. została przekształcona w spółkę z o.o. Zakres samozarządzania w starszych polskich spółdzielniach wydaje się ograniczony<sup>27</sup>, natomiast według innych norm zdają się funkcjonować kooperatywy zakładane niedawno, zazwyczaj przez młodych ludzi. Organizacjami tymi zarządza się według zasad demokracji partycypacyjnej – to właśnie je nazwałam Kooperatywami 2.0 i omawiam szerzej poniżej. Do polskich najbardziej udanych inicjatyw tego typu

22 *Statistics on Cooperatives* [b. r.]: [ilo.org/global/topics/cooperatives/areas-of-work/WCMS\\_550541/lang--en/index.htm](http://ilo.org/global/topics/cooperatives/areas-of-work/WCMS_550541/lang--en/index.htm) [dostęp: 21.08.2021].

23 *Cooperatives* [b. r.]: [ilo.org/global/topics/cooperatives/lang--en/index.htm](http://ilo.org/global/topics/cooperatives/lang--en/index.htm) [dostęp: 21.08.2021].

24 Restakis, J. (2010), *Humanizing the Economy...*

25 Errasti, A.M. i in. (2003), *The Internationalisation of Cooperatives...*

26 Restakis, J. (2010), *Humanizing the Economy...*

27 Ławrynowicz, M. (2012), *Tożsamość organizacyjna...*

należą warszawska kooperatywa „Dobrze” i krakowska „Kooperatywa Wawelska”<sup>28</sup>. Wydaje się, że partycypacyjne zarządzanie w nowych kooperatywach, odróżniające je od wcześniejszych form, opartych często na jakiejś formie reprezentacji, jak na przykład rady pracownicze, zyskuje popularność również w innych krajach, jak Finlandia<sup>29</sup> czy Argentyna<sup>30</sup>.

Dawne czy najnowsze, kooperatywy zbudowane są na innych wartościach niż korporacje. Podczas gdy te ostatnie zorientowane są na zysk akcjonariuszy, podstawą działania tych pierwszych ma być paradygmat „dobrej pracy”, czyli sprawiedliwych wynagrodzeń, stabilności zatrudnienia, zabezpieczeń społecznych, przynajmniej częściowej partycypacji i współdecydowania oraz równości szans. W korporacji o decyzyjności przesądza posiadany kapitał, według zasady „1 akcja – 1 głos”. Im więcej zatem akcjonariusz\_ka posiada akcji, tym większą będzie miał\_a moc decyzyjną, co prowadzi do zaburzenia równowagi władzy w organizacji. Z punktu widzenia pracownika\_cy nie ma on\_a praktycznie żadnego wpływu na kierunek rozwoju przedsiębiorstwa, nie uczestniczy też w zyskach. Natomiast we wspomnianych wyżej Kooperatywach 2.0, a więc tych zorganizowanych według zasad demokracji partycypacyjnej, dzięki zastosowaniu reguły „1 członek – 1 głos” każda stowarzyszona osoba ma realny wpływ na decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwo. Uzgodnienia podejmowane są w drodze dialogu i głosowania, czego konsekwencją jest poczucie odpowiedzialności za dobro wspólne, co dotyczy także środowiska naturalnego. Najlepszym przykładem troski o środowisko są japońskie spółdzielcze łowiska, które jako jedne z niewielu zachowały zrówno-

28 Firak, P. i in. (2016), *Organizacja wspólnego dobra: Kooperatywa Wawelska*, Magazyn Kontakt: [magazynkontakt.pl/organizacja-wspolnego-dobra-kooperatywa-wawelska](http://magazynkontakt.pl/organizacja-wspolnego-dobra-kooperatywa-wawelska) [dostęp: 21.08.2021].

29 Peltonen, T. (2019), *A Global History...*

30 Ozarow, D., Croucher, R. (2014), *Workers' Self-management...*

ważony ekosystem<sup>31</sup>. Badania pokazują również, że organizowanie spółdzielcze ma sens z czysto ekonomicznego punktu widzenia produktywności i stabilności przedsięwzięcia. Okazuje się, że kooperatywy mają większe szanse na przetrwanie<sup>32</sup>.

W pozostałej części rozdziału chciałabym skupić się na Kooperatywach 2.0. Zagadnienia teoretyczne przedstawione są w kolejnych 2 sekcjach, tekst zaś kończy analiza kooperatyw utworzonych na skutek przejęć upadłych fabryk w Argentynie w latach 2000–2013<sup>33</sup>.

**Okazuje się, że kooperatywy mają większe szanse na przetrwanie.**

### **Demokracja 2.0 – partycypacja zamiast reprezentacji**

Joyce Rothschild porównuje dominujący obecnie model demokracji reprezentatywnej, którą nazywa Demokracją 1.0, z Demokracją 2.0, a więc modelem partycypacyjnym. Autorka przywołuje wczesnych teoretyków i praktyków demokracji, takich jak George Washington, Thomas Jefferson czy John Adams, którzy rozważali obie wersje. W wyniku złożonych procesów model reprezentatywny, powszechny również w ekonomii, wyparł w XIX w. model partycypacyjny. Rothschild przekonuje jednak, że od lat 70. demokracja partycypacyjna znów się rozwija.

U źródeł Demokracji 2.0 leżą indywidualna opinia i współpraca<sup>34</sup>. To niełatwa fuzja. W praktyce oznacza długie deliberacje, do których niezbędne są cierpliwość, otwartość i wysokie umiejętności komunikacyjne<sup>35</sup>. Trudność takiego rozwiązania zastosowanego w praktyce

31 Restakis, J. (2010), *Humanizing the Economy...*

32 Ozarow, D., Croucher, R. (2014), *Workers' Self-management...*; Restakis, J. (2010), *Humanizing the Economy...*; Wilson, A. (2009), *Bendable Business. Cooperatives Less Likely to Break in Economic Crises*, The Dominion: [dominionpaper.ca/articles/3039](http://dominionpaper.ca/articles/3039) [dostęp: 21.08.2021].

33 Ozarow, D., Croucher, R. (2014), *Workers' Self-management...*

34 Rothschild, J. (2016), *The Logic of a Co-Operative...*

35 Leach, D.K. (2013), *Culture and the Structure of Tyrannylessness*, „The Sociological Quarterly”, 54 (2); taż (2016), *When Freedom Is Not an Endless Meeting. A New Look at*

doskonale ilustruje polski przykład nszz „Solidarność”. Wspaniały zryw w 1980 r., który połączył robotników z zakładów w całym kraju oraz intelektualistów, studentów i przedstawicieli różnych – niemal wszystkich – zawodów stał się częścią polskiej pamięci i tożsamości. Pamięć ta jest jednak fragmentaryczna. Znamy w szczególności wydarzenia sierpniowe i wiemy, że związek został zdelegalizowany wraz z wprowadzeniem stanu wojennego w grudniu 1981 r., bardzo rzadko jednak mówi się o tym, co działo się w międzyczasie. Spektakl performatywny TR Warszawa zatytułowany *Solidarność. Nowy Projekt*<sup>36</sup> skupia się na tym brakującym elemencie, odtwarzając I Zjazd Delegatów NSZZ „Solidarność” we wrześniu 1981 r. Głównym celem zjazdu było uchwalenie Deklaracji Programowej Związku, w tym zasad, na jakich związek będzie uczestniczył w zarządzaniu swoimi zakładami. Jedną z części Deklaracji nosiła nazwę *Samorządna Rzeczpospolita* i miała wyznaczać ramy nowego ustroju opierającego się na samorządności, samoorganizacji, autonomii i kontroli pracowniczej. Robotnicy dyskutowali o konkretnych kwestiach organizacyjnych, np. jak ma wyglądać procedura wyboru rotacyjnych dyrektorów zakładów.

Kiedy siedziałam w oświetlonej na czerwono – solidarnościowo – hali fabrycznej, słuchałam archiwalnych głosów delegatów i oglądałam nagrane wówczas materiały, a na żywo ich aktorską interpretację,

**Ludzie są zaangażowani, jeśli czują swoją sprawczość.**

zaczęłam powoli pojmować, jakiego wysiłku wymagała ta próba wsłuchania się w każdy głos i przełożenia go na działania. Widać jednak nie tylko trudności, ale też zaangażowanie i refleksję nad najmniejszymi szczegółami programowymi. Pośród

materiałów archiwalnych znalazły się wywiady z robotnikami, którzy elokwentnie wyrażają swoje stanowisko na temat szczegółów samo-

...

*Efficiency in Consensus-based Decision Making*, „The Sociological Quarterly”, 57 (1); Ozarow, D., Croucher, R. (2014), *Workers' Self-management...*

36 *Solidarność. Nowy Projekt*. Spektakl teatralny TR Warszawa (2017): [biennalewarszawa.pl/solidarnosc-nowy-projekt](http://biennalewarszawa.pl/solidarnosc-nowy-projekt) [dostęp: 21.08.2021].

zarządzania swoich przedsiębiorstw. Na tym przykładzie, tak jak na innych opisanych w literaturze<sup>37</sup>, widać, że ludzie są zaangażowani, jeśli czują swoją sprawczość. Wydaje się, że zastosowanie ma zasada „wszystko albo nic” – albo to my sami decydujemy o sobie, albo nie jesteśmy zainteresowani, niech inni się tym zajmą.

Polski przykład nie ma, jak wiemy, szczęśliwego zakończenia – zaledwie parę miesięcy po opisywanym zjeździe wprowadzono w Polsce stan wojenny, a po transformacji w 1989 r. procesy samozarządzania nie odrodziły się w tak zaawansowanej formie. Trudno powiedzieć, co byłoby dalej, ale analizy działań innych organizacji zdają się potwierdzać prawidłowość, że pracownicy aktywnie uczestniczą w zarządzaniu, jeśli czują swoją sprawczość. Darcy Leach<sup>38</sup> przebadła kooperatywy różnego typu i zauważyła, że te, w których decyzje były podejmowane na drodze konsensusu (a więc według zasad Demokracji 2.0), pomimo początkowych trudności długofalowo radziły sobie lepiej. Z drugiej strony kooperatywy, które ze względu na trudności w podejmowaniu decyzji stawiały na jakąś formę reprezentacji, np. poprzez rady pracownicze czy zespół kierowniczy (powrót do Demokracji 1.0), z czasem stawały się nieco sprawliwszymi, ale jednak konwencjonalnymi biznesami, w których pracownicy byli zaangażowani w zarządzanie w minimalnym stopniu.

Zarówno koncepcja Demokracji 2.0 Rothschild, jak również opisany przykład Solidarności odnoszą się do rozwiązań systemowych. Koncept Kooperatywy 2.0, który proponuję, jest węższy, można go nazwać operacjonalizacją Demokracji 2.0 w wybranym typie organizacji. W ostatniej części rozdziału analizuję go na przykładzie argentyńskich kooperatyw w ramie teorii koprodukcji Elinor Ostrom<sup>39</sup>.

37 Ostrom, E. (1990), *Governing the Commons...*; Leach, D.K. (2013), *Culture and the Structure of Tyrannylessness...*; Ozarow, D., Croucher, R. (2014), *Workers' Self-management...*

38 Leach, D.K. (2016), *When Freedom Is Not an Endless Meeting...*

39 Ostrom, E. (1990), *Governing the Commons...*

### Koprodukcja/samozarządzanie

Badania Elinor Ostrom, kanadyjskiej laureatki Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii z 2009 r., choć nie dotyczą wyłącznie kooperatyw, pozwalają je lepiej zrozumieć dzięki analizie mechanizmów koprodukcji lub, jak chcą inni, samozarządzania<sup>40</sup>. Ostrom ogłosiła swój model koprodukcji dóbr wspólnych w 1990 r. Był on rezultatem wielu dekad badań nad samoorganizacją w różnorodnych sytuacjach zarządzania zasobami wspólnymi, tzn. zasobami dostępnymi dla wszystkich, takimi jak lasy czy łowiska, w różnych rejonach świata<sup>41</sup>.

Impulsem do rozpoczęcia badań nad samoorganizacją był dla Ostrom artykuł *The Tragedy of the Commons* [Tragedia wspólnego pastwiska], opublikowany przez ekologa Garretta Hardina w „Science” w 1968 r. W tym jednym z najbardziej wpływowych tekstów xx w. Hardin pisał o problemie dóbr wspólnych podlegających wyczerpaniu. Rozważał hipotetyczną sytuację, w której pasterze korzystający bez kontroli i umiaru ze wspólnego pastwiska w celu maksymalizacji własnego zysku dołączają do swoich stad krowy, które ostatecznie wyjaławiają pastwisko. Artykuł zakłada, że pasterzami powodują indywidualne interesy, które przesłaniają im dobro wspólne. Tekst ten był istotny dla sformułowania założeń ideologii neoliberalnej opartej na przekonaniu, że ludzie będą zawsze dążyć do realizacji własnego interesu, także kosztem innych.

Ostrom wspomina, że kluczowa w artykule Hardina była dla niej hipotetyczność opisywanej sytuacji. Hardin pisze: „W y o b r a ź m y

**Ludzie chcą i potrafią współpracować dla dobra wspólnego, a chęć maksymalizacji zysku i indywidualnego interesu nie jest uniwersalną ludzką motywacją.**

40 Bevir, M. i in. (2019), *Inside Co-production. Ruling, Resistance, and Practice*, „Social Policy & Administration”, 53 (2), s. 197–202.

41 Ostrom, E. (1990), *Governing the Commons...*

sobie pastwisko otwarte dla wszystkich. M o ż n a s i ę spodziewać, że każdy pasterz będzie chciał wypasać jak najwięcej bydła na wspólnym pastwisku”<sup>42</sup>. Autor nie opiera się na badaniach, tylko na domysłach. Jedna z najbardziej wpływowych teorii xx w. zasadza się zatem na intuicji jej autora, niewątpliwie prawdziwej w niektórych sytuacjach, ale z całą pewnością niedającej się zastosować do wszystkich. To właśnie było punktem wyjścia dla Ostrom, której intuicja podpowiadała zgoła co innego – że ludzie chcą i potrafią współpracować dla dobra wspólnego, a chęć maksymalizacji zysku i indywidualnego interesu nie jest uniwersalną ludzką motywacją.

Począwszy od lat 70., Ostrom zajmowała się badaniami nad samoorganizacją. W niektórych przypadkach indywidualnie, lecz również często we współpracy z innymi, prześledziła liczne przypadki zarządzania zasobami wspólnymi przez koalicje interesariuszy w systemach policentrycznych, w których uczestnikami byli obywatele, społeczności, różnego rodzaju organizacje i administracja publiczna. Znaczący postęp w badaniach nastąpił w połowie lat 80., kiedy grupa naukowców, w tym Ostrom, zrealizowała projekt, w ramach którego przeanalizowała ponad 500 przypadków samozarządzania zasobami wspólnymi w różnych częściach świata<sup>43</sup>. „Wyłonił się klarowny zestaw wyników pokazujący czynniki strukturalne wpływające na prawdopodobieństwo zwiększenia poziomu współpracy”<sup>44</sup>, który z kolei posłużył jako podstawa dla modelu koprodukcji stworzonego przez Ostrom w kolejnych latach dzięki bardziej doprecyzowanym badaniom.

Model przedstawiający główne zasady charakteryzujące udane przypadki samoorganizacji, w często bardzo różnych kontekstach, został oparty na obserwacji, że użytkownicy zasobów są jednocześnie ich

42 Hardin, G. (1968), *The Tragedy of the Commons*, „Science”, 162 (3859); tłum. i wyróżnienie K.W.

43 Ostrom, E. (2010), *Beyond Markets and States. Polycentric Governance of Complex Economic Systems*, „The American Economic Review”, 100 (3).

44 Tamże, s. 642.

producentami, a każde rozwiązanie jest dostosowane do specyficznych lokalnych warunków. Użytkownicy indywidualni i organizacje osiągnęli rezultaty poprzez współpracę polegającą na współtworzeniu i koprodukcji zadzierzgniętej z innymi aktorami<sup>45</sup>. W wielu przypadkach, choć nie we wszystkich, taka koprodukcja była udana. Przykłady obejmują zarządzanie lasami w Szwajcarii i Japonii, systemami irygacyjnymi w Hiszpanii, Stanach Zjednoczonych i na Filipinach oraz łowiskami w Turcji i Kanadzie oraz wiele innych<sup>46</sup>. Główną cechą tych systemów samorządzenia była ich różnorodność. Zamiast uniwersalnych rozwiązań obowiązywały złożone zasady i strategie, właściwe dla danej społeczności i danego środowiska<sup>47</sup>. Z punktu widzenia badań ta różnorodność oznaczała, że sformułowanie uniwersalnych zasad instytucjonalnych nie było możliwe. Zamiast tego analiza została przeniesiona na wyższy poziom „ogólniejszych instytucjonalnych prawidłowości międzysystemowych podtrzymywanych w dłuższych okresach”<sup>48</sup>. Ostrom sformułowała 8 takich prawidłowości:

1. Jasno wyznaczone granice,
2. Dopasowanie zasad do lokalnych warunków,
3. Rozwiązania wspólnotowe,
4. Monitoring,
5. Stosowanie stopniowych sankcji,
6. Stworzenie narzędzi rozwiązywania konfliktów,

45 Ostrom, E. (1990), *Governing the Commons...*; Bevir, M. i in. (2019), *Inside Co-production...*

46 Ostrom, E. (1990), *Governing the Commons...*

47 McGinnis, M.D. (red.) (1999), *Polycentric Governance and Development. Readings from the Workshop in Political Theory and Policy Analysis*. Ann Arbor, Michigan: University of Michigan Press; Ostrom, E. i in. (1978), *Patterns of Metropolitan Policing*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger; taż (1990), *Governing the Commons...*; taż (2002), *Common-pool Resources and Institutions. Toward a Revised Theory*, w: Gardner, B.L., Rausser, G.C. (red.), *Handbook of Agricultural Economics*. T. 2, cz. A. Amsterdam: North-Holland.

48 Poteete, A. i in. (2010), *Working Together. Collective Action, the Commons, and Multiple Methods in Practice*. Princeton: Princeton University Press, s. 99.



7. Minimalne uznanie praw do organizowania się,
8. Organizowanie w systemach policentrycznych<sup>49</sup>,

a więc takich, w których zasób jest ściśle powiązany z szerszym systemem społeczno-ekologicznym, a działania związane z zarządzaniem są realizowane w wielu policentrycznych warstwach<sup>50</sup>. Oznacza to, że system funkcjonuje według zasad stworzonych przez wielu aktorów na wielu poziomach (lokalnym, regionalnym, centralnym), które razem, w sposób skoordynowany lub nieskoordynowany, pozwalają na zarządzanie danym dobrem. Poszczególne zbiory zasad wzajemnie się uzupełniają, regulując część zamiast całości systemu – „Policentryczne» oznacza wiele centrów podejmowania decyzji, które formalnie są od siebie niezależne”<sup>51</sup>. W takich złożonych, choć nie chaotycznych, jak podkreśla Ostrom, systemach, komunikacja i analityczna deliberacja są kluczowe<sup>52</sup>. Prawidłowości sformułowane przez Ostrom stanowią użyteczną ramę teoretyczną dla poniższej analizy Kooperatyw 2.0 w Argentynie.

### **Przejęcie – argentyńskie Kooperatywy 2.0**

Argentyńskie przejęcia firm po bankructwie w latach 2000–2013 to najciekawszy w ostatnich latach przypadek tworzenia Kooperatyw 2.0. Argentyna weszła w XXI w. głębokim kryzysem spowodowanym latami nieprzemyślanych neoliberalnych programów i interwencji<sup>53</sup>. Niemal z dnia na dzień tysiące ludzi straciły pracę. Kiedy po wielu miesiącach usilnych poszukiwań nowego zatrudnienia stało się jasne, że pracy nie ma i w najbliższym czasie nie będzie, zdesperowani robotnicy postano-

49 Ostrom, E. (1990), *Governing the Commons...*, s. 90.

50 Taż (2010), *Beyond Markets and States...*

51 Ostrom, V. i in. (1961), *The Organization of Government in Metropolitan Areas. A Theoretical Inquiry*, „The American Political Science Review”, 55 (4), s. 831.

52 Dietz, T. i in. (2003), *The Struggle to Govern the Commons*, „Science”, 302 (5652).

53 *The Take* (2004). Reż. Lewis, A. Scen. Klein, N. Film dokumentalny.

wili sięgnąć po radykalne rozwiązanie. Pracownicy rozpoczęli przejęcia swoich upadłych firm, zakład po zakładzie. Przejmowane fabryki – bo głównie o nich mowa – były w pełni wyposażone i sprawne, rynki zbytu nadal istniały, pracownicy stwierdzili więc, że skoro prawowici właściciele nie są zainteresowani produkcją, to oni „wezmą sprawy w swoje ręce”. Argentyńskie prawo umożliwiała przejęcie opuszczonych firm, choć procedury nie były oczywiste, a przeprowadzenie całego procesu wymagało wiele wysiłku i czasu<sup>54</sup>.

W efekcie powstały „firmy bez szefów”, Kooperatywy 2.0, w których pracownicy rotacyjnie wykonywali zadania na różnych stanowiskach, łącznie z funkcjami zarządczymi, a decyzje podejmowali w procesie większościowym lub w drodze konsensusu. Do 2004 r. powstało 161 takich organizacji, a w 2013 r. było ich już ponad 300. Choć w skali całej argentyńskiej gospodarki nie jest to wiele, a według danych z 2013 r. kooperatywy tego rodzaju zatrudniały ok. 13,5 tys. pracowników i wytwarzały 0,1% PKB<sup>55</sup>, to ich powstanie i sukces miały wielkie znaczenie polityczne. Początkowo rząd Argentyny próbował zahamować ten proces, jednak szybko okazało się, że powstały ruch ma ogromne poparcie społeczne. Nowe kooperatywy wyrastały ze swoich społeczności i mogły liczyć na ich wsparcie. Rząd zmienił więc strategię i zamiast zwalczać ten rodzaj organizacji, postanowił go wspierać poprzez narodowy program. Powstało ok. 16 tys. kolejnych kooperatyw zatrudniających przeszło 300 tys. pracowników i wytwarzających 10% argentyńskiego PKB. Choć w sposobie zarządzania przedsiębiorstwa wyrosłe na narodowym programie są raczej Kooperatywami 1.0 niż 2.0, to jednak jest to forma sprawiedliwsza niż konwencjonalne firmy oparte na własności indywidualnej. Koncept „firm bez szefów” został znormalizowany w wyobraźni publicznej<sup>56</sup> i umożliwia rozwój nowego

54 Tamże.

55 Ozarow, D., Croucher, R. (2014), *Workers' Self-management...*

56 Tamże.

sektora, co jest ogromną wartością, nawet jeśli sektorowi temu daleko jeszcze do doskonałości. Narodowy program nie tylko stworzył warunki dla rozwoju Kooperatyw 1.0, ale wspierał również radykalniejsze Kooperatywy 2.0 dzięki rozwiązaniom prawnym, ulgom i zamówieniom publicznym<sup>57</sup>. Kooperatywy te rozwijały się więc w opisanym przez Ostrom<sup>58</sup> systemie policentrycznym, w którym aktorami oprócz nich były lokalne społeczności i administracja publiczna.

Analiza argentyńskich kooperatyw 2.0 pozwala lepiej zrozumieć elementy zarządzania partycypacyjnego/samozarządzania. Pierwszy z nich to organizacja pracy w systemie rotacyjnym. Oznacza to brak specjalizacji, każdy pracownik musi być w stanie wykonać każde zadanie, łącznie z zadaniami kierowniczymi czy finansowymi. Taki model ma zalety i wady. Rozumiejąc każdy etap produkcji, pracownicy czują się bardziej zaangażowani, mniej prawdopodobne staje się poczucie alienacji. Podejście takie jest również bardziej równościowe, pozwala uniknąć tworzenia sztywnych hierarchii, a co za tym idzie, stosunków zależności i władzy. Z drugiej strony z powodu braku specjalizacji może dochodzić do powstawania większej liczby błędów, konieczne jest również stałe doszktałanie. Kolejną cechą samozarządzania jest podejmowanie decyzji w procesie partycypacyjnym, poprzez głosowanie. Kooperatywy stosują tu różne rozwiązania, w niektórych obowiązuje system większościowy, a w innych decyzje podejmowane są w drodze konsensusu. Plusem takiego modelu decyzyjnego jest poczucie sprawczości pracowników, a co za tym idzie – ich zaangażowanie. Minusami są długi proces decyzyjny i nieuniknione konflikty, choć badania pokazują, że z czasem organizacje uczą się sprawnie podejmować decyzje i tworzą mechanizmy rozwiązywania konfliktów<sup>59</sup>. Kolejną cechą charakterystyczną Kooperatyw 2.0 jest równość płac. Niezależnie od akurat

57 Tamże.

58 Ostrom, E. (1990), *Governing the Commons...*

59 Leach, D.K. (2016), *When Freedom Is Not an Endless Meeting...*

zajmowanego stanowiska pracownicy otrzymują wynagrodzenie tej samej wysokości. Niektóre organizacje stosują niewielką gradację wynagrodzeń, płacąc za pracę na bardziej wymagających stanowiskach więcej. Ponieważ jednak obowiązuje ich rotacyjność, równość płac jest zachowana – każdy da pracownik\_ca na pewnym etapie będzie otrzymywał wyższe wynagrodzenie. Oczywistym plusem jest równość, potencjalnie jednak niektórzy mogą czuć się pokrzywdzeni. Inne ważne elementy to otwartość informacji i relacji<sup>60</sup>.

W sposobie zarządzania argentyńskich Kooperatyw 2.0 opisanych przez Ozarowa i Crouchera<sup>61</sup> obserwujemy niemal wszystkie pryncypia samozarządzania sformułowane przez Ostrom<sup>62</sup>. Obowiązują jasno wytyczone granice wskazujące, kto przynależy do organizacji. Każda kooperatywa ustala własne zasady, które pasują do lokalnego kontekstu i preferencji członków, rozwiązania są więc zróżnicowane. Pracownicy\_ce stosują zasady, które wspólnie stworzyli\_ły, więc jako ich twórcy\_czynie czują się silniej zmotywowani\_ne do ich przestrzegania, mają też narzędzia do rozwiązywania konfliktów. Ich zdolność do samozarządzania została prawnie usankcjonowana, a ich organizacje funkcjonują w policentrycznym systemie.

Jako członkowie\_kinie argentyńskich Kooperatyw 2.0, ich pracownicy\_ce są ich współgospodarzami\_dyniami i współwłaścicielami\_lkami. Zysk z działalności takich firm jest dzielony między członków\_kinie, a nadwyżki często są przeznaczane na cele społeczne, takie jak poprawa lokalnej infrastruktury, organizacja wydarzeń dla społeczności czy na granty dla lokalnych organizacji pozarządowych. Kooperatywy te łączą ekonomiczne i społeczne sfery życia, sztucznie rozłączone przez rosnący w siłę kapitalizm<sup>63</sup>. Konsekwencją tego jest poczucie odpowiedzialności za dobro wspólne, łącznie ze środowiskiem naturalnym.

60 Ozarow, D., Croucher, R. (2014), *Workers' Self-management...*

61 Tamże.

62 Ostrom, E. (1990), *Governing the Commons...*

63 Polanyi, K. (1944), *The Great Transformation...*

## Podsumowanie

Jednym z argumentów przemawiających w XIX w. za wyższością Demokracji 1.0 nad Demokracją 2.0 było to, że nie każdy ma wystarczające kompetencje do podejmowania decyzji<sup>64</sup>. Wybieranie reprezentantów jako osób, z którymi dzielimy poglądy, a które są lepiej przygotowane do rządzenia (czy zarządzania), wydawało się rozwiązaniem

**Coraz rzadziej czujemy, że jesteśmy rzeczywiście reprezentowani.**

efektywniejszym, choć mniej równościowym. Demokracja 2.0, w której w proces decyzyjny zaangażowani są wszyscy, wydawała się niepraktyczna albo wręcz nierealistyczna. Wydaje się jednak, że ten model, stosowany od przeszło 100 lat, wyczerpuje się. Coraz rzadziej czujemy, że jesteśmy rzeczywiście reprezentowani. Wydaje się, że decydenci – czy to w polityce, czy w miejscach pracy – troszczą się przede wszystkim o własne interesy, a większości z nas brakuje poczucia sprawczości. Widzimy problemy, które zrodziły się z obowiązującego systemu, nierówności i degradację środowiska naturalnego, i odnosimy wrażenie, że poza protestami na ulicach i online niewiele możemy zrobić.

W takiej sytuacji rozważania nad alternatywą stają się palącą kwestią, i to właśnie było celem niniejszego rozdziału. Chciałam pokazać, że inne, sprawiedliwsze sposoby organizowania istnieją, a co więcej, są stosowane od dawna i z powodzeniem. Połączenie konceptu Kooperatyw 2.0 z badaniami Elinor Ostrom nad samoorganizowaniem poniekąd legitymizują tę nową formę. Setki przykładów przebadanych przez Ostrom<sup>65</sup> dostarczają dowodów na to, że zarządzanie w sposób partycypacyjny jest możliwe, pokazują również, na jakich zasadach może się ono odbywać. Kluczem wydają się samo-

**Inne, sprawiedliwsze sposoby organizowania istnieją.**

64 Rothschild, J. (2016), *The Logic of A Co-operative...*

65 Ostrom, E. (1990), *Governing the Commons...*

stanowienie, mechanizmy wspólnotowe, zagnieźdzenie w systemach policentrycznych i wypracowanie mechanizmów rozwiązywania konfliktów. Ważna jest również akceptacja różnorodności – różne konteksty będą wymagały różnych rozwiązań. Można mówić o prawidłowościach, jednak dogmaty zarządzania nie będą miały zastosowania.

Ze względu na wspomniany wcześniej problem ze zbiorczymi danymi trudno jednoznacznie stwierdzić, ile kooperatyw działa według zasad Demokracji 1.0, a ile według Demokracji 2.0. Wiemy jednak, że Kooperatywy 2.0 istnieją i dobrze sobie radzą. Warto się im przyglądać, ponieważ to one mogą wyznaczyć nową jakość i stanowić realną, sprawiedliwszą i bardziej zrównoważoną alternatywę dla dominującego systemu.

**Zaproszenie do dyskusji**

Czy zgadzasz się z tezą, że diskutowane w tym rozdziale Kooperatywy 2.0 mogą być realną alternatywą dla obecnego systemu? Jakie zmiany musiałyby nastąpić? Czy ty byłbyś\_abyś zainteresowany\_a pracą w tego typu organizacji i dlaczego tak/nie?

**Polecane źródła**

- Dietz, T., Ostrom, E., Stern, P.C. (2003), *The Struggle to Govern the Commons*, „Science”, 302 (5652), s. 1907–1912: [doi.org/10.1126/science.1091015](https://doi.org/10.1126/science.1091015).
- Hardin, G. (1968), *The Tragedy of the Commons*, „Science”, 162 (3859), s. 1243–1248: [doi.org/10.1126/science.162.3859.1243](https://doi.org/10.1126/science.162.3859.1243).
- The Take* (2004). Reż. Lewis, A. Scen. Klein, N. Film dokumentalny.
- Restakis, J. (2010), *Humanizing the Economy. Co-operatives in the Age of Capital*. Gabriola Island, British Columbia: New Society Publishers.
- The Qualcomm Institute (2011), *Amartya Sen and Elinor Ostrom – A Discussion on Global Justice*, youtube.com: [youtube.com/watch?v=VQIXwE-Oumo](https://youtube.com/watch?v=VQIXwE-Oumo).

**Wyjaśnione w słowniku**

biurokracja, demokracja 2.0, demokracja partycypacyjna/bezpośrednia, dobro wspólne, *interregnum*, *just-in-time*, kapitalizm, komunitarność/komunitaryzm, kooperatywa/spółdzielnia, koprodukcja/samozarządzanie, korporacja, łańcuchy dostaw (ang. *supply chain*), model partycypacyjny, model reprezentatywny, monetaryzm, neoliberalizm/ideologia neoliberalna, policentryzm/system policentryczny, prekaryjność/prekariat, rewolucja przemysłowa, tragedia wspólnego pastwiska, wzrost ekonomiczny/gospodarczy

<b>BIBLIOGRAFIA</b>
---------------------

- Bakan, J. (2005), *The Corporation. The Pathological Pursuit of Profit and Power*. London: Constable & Robinson.
- Bauman, Z. (2012), *Times of Interregnum*, „Ethics and Global Politics”, 5 (1), s. 49–56: [doi.org/10.3402/egp.v5i1.17200](https://doi.org/10.3402/egp.v5i1.17200).
- Bevir, M., Needham, C., Waring, J. (2019), *Inside Co-production. Ruling, Resistance, and Practice*, „Social Policy & Administration”, 53 (2), s. 197–202: [doi.org/10.1111/spol.12483](https://doi.org/10.1111/spol.12483).
- Brusco, S. (1982), *The Emilian Model. Productive Decentralisation and Social Integration*, „Cambridge Journal of Economics”, 6 (2) s. 167–184: [doi.org/10.1093/oxfordjournals.cje.a035506](https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.cje.a035506).
- Dietz, T., Ostrom, E., Stern, P.C. (2003), *The Struggle to Govern the Commons*, „Science”, 302 (5652), s. 1907–1912: [doi.org/10.1126/science.1091015](https://doi.org/10.1126/science.1091015).
- Errasti, A.M., Heras, I., Bakaikoa, B., Elgoibar, P. (2003), *The Internationalisation of Cooperatives. The Case of the Mondragon Cooperative Corporation*, „Annals of Public and Cooperative Economics”, 74 (4), s. 553–584: [doi.org/10.1111/j.1467-8292.2003.00235.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2003.00235.x).
- Hardin, G. (1968), *The Tragedy of the Commons*, „Science”, 162 (3859), s. 1243–1248: [doi.org/10.1126/science.162.3859.1243](https://doi.org/10.1126/science.162.3859.1243).
- Harvey, D. (2011), *The Enigma of Capital and the Crises of Capitalism*. London: Profile Books.
- Hochschild, A. (2016), *Strangers in Their Own Land*. New York: The New Press.
- Kostera, M. (2017), *Adventurers and Lovers. Organizational Heroines and Heroes for a New Time*, „Journal of Genius and Eminence”, 2 (2), s. 115–125: [doi.org/10.18536/jge.2017.02.2.2.12](https://doi.org/10.18536/jge.2017.02.2.2.12).
- Leach, D.K. (2013), *Culture and the Structure of Tyrannylessness*, „The Sociological Quarterly”, 54 (2), s. 181–191: [doi.org/10.1111/tsq.12014](https://doi.org/10.1111/tsq.12014).
- Leach, D.K. (2016), *When Freedom Is Not an Endless Meeting. A New Look at Efficiency in Consensus-Based Decision Making*, „The Sociological Quarterly”, 57 (1), s. 36–70: [doi.org/10.1111/tsq.12137](https://doi.org/10.1111/tsq.12137).
- Ławrynowicz, M. (2012), *Tożsamość organizacyjna banków spółdzielczych w narracjach prezesów*, „Współczesne Zarządzanie”, 4, s. 187–194.
- Marglin, S.A., Schor, J.B. (red.) (1992), *The Golden Age of Capitalism. Reinterpreting the Postwar Experience*. Oxford: Oxford University Press.
- McGinnis, M.D. (red.) (1999), *Polycentric Governance and Development. Readings from the Workshop in Political Theory and Policy Analysis*. Ann Arbor, Michigan: University of Michigan Press.
- Ostrom, E. (2010), *Beyond Markets and States. Polycentric Governance of Complex Economic Systems*, „The American Economic Review”, 100 (3), s. 641–672: [doi.org/10.1257/aer.100.3.641](https://doi.org/10.1257/aer.100.3.641).



- Ostrom, E. (2002), *Common-pool Resources and Institutions. Toward a Revised Theory*, w: Gardner, B. L., Rauser, G.C. (red.), *Handbook of Agricultural Economics*. T. 2, cz. A. Amsterdam: North-Holland, s. 1315–1339.
- Ostrom, E. (1990), *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ostrom, E., Parks, R.B., Whitaker, G.P. (1978), *Patterns of Metropolitan Policing*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger.
- Ostrom, V., Tiebout, C.M., Warren, R. (1961), *The Organization of Government in Metropolitan Areas. A Theoretical Inquiry*, „The American Political Science Review”, 55 (4), s. 831–842: [doi.org/10.2307/1952530](https://doi.org/10.2307/1952530).
- Ozarow, D., Croucher, R. (2014), *Workers' Self-management, Recovered Companies and the Sociology of Work*, „Sociology”, 48 (5), s. 989–1006: [doi.org/10.1177%2F0038038514539064](https://doi.org/10.1177%2F0038038514539064).
- Peltonen, T. (2019), *A Global History of Consumer Co-operation since 1850. Movements and Businesses*, „Scandinavian Economic History Review”, 67 (2), s. 226–227: [doi.org/10.1080/03585522.2019.1601638](https://doi.org/10.1080/03585522.2019.1601638).
- Polanyi, K. (1944), *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time*. New York: Farrar & Rinehart. Wydanie polskie: tenże (2011), *Wielka transformacja. Polityczne i ekonomiczne źródła naszych czasów*. Tłum. Zawadzka-Strączak, M. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Poteete, A., Janssen, M.A., Ostrom, E. (2010), *Working Together. Collective Action, the Commons, and Multiple Methods in Practice*. Princeton: Princeton University Press.
- Restakis, J. (2010), *Humanizing the Economy. Co-operatives in the Age of Capital*. Gabriola Island, British Columbia: New Society Publishers.
- Rothschild, J. (2016), *The Logic of A Co-operative Economy and Democracy 2.0. Recovering the Possibilities for Autonomy, Creativity, Solidarity, and Common Purpose*, „The Sociological Quarterly”, 57 (1), s. 7–35: [doi.org/10.1111/tsq.12138](https://doi.org/10.1111/tsq.12138).
- Sen, A. (2000), *Development as Freedom*. New York: Anchor Books.
- Standing, G. (2011), *The Precariat. The New Dangerous Class*. London–Oxford: Bloomsbury Academic.
- Weber, M. (1978), *Economy and Society. An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press. Wydanie polskie: tenże (2002), *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*. Tłum. Lachowska, D. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Weber, M. (2009), *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York: W.W. Norton. Wydanie polskie: tenże (2011), *Etyka protestancka i duch kapitalizmu*. Tłum. Lachowska, D. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.

### Filmografia

*The Take* (2004). Reż. Lewis, A. Scen. Klein, N. Film dokumentalny.

### Źródła internetowe

*Cooperatives* [b. r.]: [ilo.org/global/topics/cooperatives/lang--en/index.htm](http://ilo.org/global/topics/cooperatives/lang--en/index.htm).

Firak, P., Kostera, M., Markowska-Stefańska, E. (2016), *Organizacja wspólnego dobra: Kooperatywa Wawelska*, Magazyn Kontakt: [magazynkontakt.pl/organizacja-wspolnego-dobra-kooperatywa-wawelska](http://magazynkontakt.pl/organizacja-wspolnego-dobra-kooperatywa-wawelska).

Kostera, M., Sroczyński, G. (2020), *Prof. Kostera: Większość edukacji na wydziałach zarządzania to pseudonauka. Uczymy, jak psuć świat*, Gazeta.pl Next: [next.gazeta.pl/next/7,151003,25899197,prof-kostera-wiekszosc-edukacji-na-wydzialach-zarzadzania.html](http://next.gazeta.pl/next/7,151003,25899197,prof-kostera-wiekszosc-edukacji-na-wydzialach-zarzadzania.html).

*Solidarność. Nowy Projekt*. Spektakl teatralny TR Warszawa (2017): [biennalewarszawa.pl/solidarnosc-nowy-projekt](http://biennalewarszawa.pl/solidarnosc-nowy-projekt).

*Statistics on Cooperatives* [b. r.]: [ilo.org/global/topics/cooperatives/areas-of-work/WCMS\\_550541/lang--en/index.htm](http://ilo.org/global/topics/cooperatives/areas-of-work/WCMS_550541/lang--en/index.htm).

Wilson, A. (2009), *Bendable Business. Cooperatives Less Likely to Break in Economic Crises*, The Dominion: [dominionpaper.ca/articles/3039](http://dominionpaper.ca/articles/3039).