

Przedsiębiorstwo liberalne – ASE i liberalizm w teorii zarządzania

*Niniejszy tekst został opracowany jako rozszerzenie referatu, który został
wygłoszony w ramach konferencji Forum Młodych Austriaków 2025,
organizowanej przez Instytut Misesa oraz Students for Liberty Polska.*

Autor: **Jan Schab**

Wstęp

Czy możliwa jest organizacja, która w sposób systemowy łączy pryncypia wolnego rynku z praktyką wysokiego zaangażowania pracowników oraz głęboką decentralizacją procesów decyzyjnych? Istotnym problemem badawczym pozostaje kwestia, czy można skutecznie pogodzić prywatną własność środków produkcji z kulturą współodpowiedzialności oraz pełną jawnością wyników ekonomicznych. Odpowiedź na te pytania posiada fundamentalne znaczenie zarówno praktyczne, jak i teoretyczne, zwłaszcza w warunkach rosnącej zmienności otoczenia rynkowego oraz wykładniczego przyrostu wiedzy, co wymusza na organizacjach stosowanie struktur przyspieszających przepływ informacji i podnoszących zdolność adaptacji. Niniejsze opracowanie proponuje koncepcję przedsiębiorstwa liberalnego jako spójną ramę teoretyczną, która czerpie z dorobku Austriackiej Szkoły Ekonomii oraz z systematycznych obserwacji współczesnych praktyk samozarządzania.

Tekst charakteryzuje się podejściem analityczno-praktycznym, prezentując argumentację uzasadniającą sens rzeczoności modelu, omawiając jego kluczowe założenia oraz wskazując mechanizmy wdrożeniowe wraz z towarzyszącymi im barierami. Celem artykułu jest wykazanie, że model oparty na dobrowolności współpracy, decentralizacji decyzji i przejrzystości informacji nie oznacza anarchii czy chaosu koordynacyjnego. Model ten oferuje alternatywną logikę porządku organizacyjnego, w której zapewnienie klarownego rachunku ekonomicznego, powszechnego dostępu do informacji oraz precyzyjnych zasad rozstrzygnięcia sporów przekłada się na podniesienie innowacyjności i odporności systemu. Analiza

obejmuje perspektywę teoretyczną, krytyczny przegląd literatury przedmiotu oraz przykłady empiryczne potwierdzające wykonalność proponowanego rozwiązania.

Podstawowe założenia koncepcji przedsiębiorstwa liberalnego

Przedsiębiorstwo liberalne konstytuuje się na pięciu podstawowych postulatach natury organizacyjnej i ekonomicznej, z których pierwszy zakłada bezwzględną dobrowolność relacji międzyludzkich wewnątrz organizacji. Relacje te przyjmują formę kontraktów zawieranych za obopólną zgodą oraz pełną akceptacją warunków umowy. Drugie twierdzenie odnosi się do decentralizacji procesu podejmowania decyzji, postulując, aby decyzje operacyjne zapadały na poziomie, na którym występuje najpełniejsza wiedza o danym obszarze działania. Trzeci filar stanowi przejrzystość, obligująca organizację do zapewnienia dostępu do danych finansowych i operacyjnych w zakresie umożliwiającym uczestnikom dokonywanie racjonalnych wyborów ekonomicznych. Czwarte twierdzenie zachowuje nienaruszone prawo własności prywatnej, gdzie właściciele utrzymują swoje uprawnienia, jednak wdrożony system partycypacji umożliwia pracownikom realny udział w rezultatach ekonomicznych firmy. Piąte twierdzenie definiuje kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu, otwartym dialogu oraz mechanizmach naprawczych, które zastępują tradycyjne systemy kar i represji. Te założenia integrują elementy normatywne z praktycznymi, przy czym kontrakt posiada znaczenie wykraczające poza samą formę dokumentu konstytuującego relację. To on w sposób wiążący definiuje reguły współdziałania, zakres posiadanych kompetencji oraz procedury rozstrzygnięcia ewentualnych sporów.

Decentralizacja w tym ujęciu oznacza realne przesunięcie mocy decyzyjnej ku jednostkom i zespołom dysponującym wiedzą niezbędną do podjęcia optymalnej decyzji. Przejrzystość przybiera postać nie tylko samego ujawnienia danych liczbowych, lecz także ich merytorycznego uporządkowania i wyjaśnienia w formie zrozumiałej dla wszystkich uczestników. System partycypacji obejmuje zarówno mechanizmy finansowe, jak i zróżnicowane bodźce niematerialne. Kultura zaufania konstytuuje się w momencie, gdy organizacja buduje mechanizmy odpowiedzialności oparte na rzetelnej informacji, a nie na instytucjonalnym przymusie. W wymiarze praktycznym zasady te przekładają się na konkretne rozwiązania operacyjne, w których zespół uzyskuje kompetencje decyzyjne przy jednoczesnym przyjęciu odpowiedzialności za wyniki firmy. Miejsce poleceń służbowych zajmują procedury konsultacji, wymagające intensywnej komunikacji i uzgodnień między uczestnikami. Raporty finansowe zyskują status kluczowego

narzędzia koordynacyjnego i diagnostycznego w obrębie działania firmy. System wynagradzania łączy elementy rynkowe z wewnętrznym poczuciem sprawiedliwości, co pozwala zachować dynamikę rynkową przy jednoczesnym zwiększeniu poziomu zaangażowania pracowników.

Kolor	Metafora	Spoiwo	Władza	Przykłady
Czerwona organizacja	Wataha wilków	Strach, Siła i agresja przywódcy	W rękach jednej osoby, sprawowana bezpośrednio	Mafia, gang
Bursztynowa organizacja	Armia	Hierarchia, procedury, role organizacyjne	Wynika ze stanowisk	Kościół katolicki, wojsko
Pomarańczowa organizacja	Maszyna	Wspólne narzucone odgórnie cele (strategia)	Tylko częściowo wynikająca ze stanowisk, Kompetencje, jako alternatywne źródło władzy	Korporacje
Zielona organizacja	Rodzina	Kultura organizacyjna, wspólne wartości	Rozproszona – główny cel to realizacja interesów różnych grup	Organizacje pozarządowe, korporacje nowego typu
Turkusowa organizacja	Żywy organizm	Umożliwianie pracownikom realizacji swojego potencjału	Nikt nie ma władzy, każdy decyduje o sobie Samozarządzanie	FAVI, Buurtzorg

Rysunek 1 Modele organizacji wg. [Laloux](#)

Zastosowanie systematyki opracowanej przez Frédérica Laloux pozwala na precyzyjne zestawienie różnych form organizacyjnych oraz prześledzenie ewolucji mechanizmów koordynacji, która następuje wraz ze zmianą paradygmatu władzy i definicji celu.

Pierwszym etapem jest **organizacja czerwona**, której funkcjonowanie najlepiej oddaje metafora watahy wilków. Jej spójność opiera się na pierwotnym strachu oraz bezpośredniej sile przywódcy, a władza jest skupiona w rękach jednostki, co pozwala na błyskawiczne, autorytarne reagowanie. Choć model ten bywa skuteczny w środowiskach skrajnie niestabilnych, w nowoczesnej gospodarce trwale tłumi on oddolną inicjatywę oraz potencjał innowacyjny. Kolejny stopień to **organizacja bursztynowa**, funkcjonująca niczym armia. Opiera się ona na rygorystycznej hierarchii i sformalizowanych procedurach, gdzie autorytet wynika wyłącznie z zajmowanego w strukturze urzędu. Zapewnia to wysoką przewidywalność, lecz drastycznie ogranicza elastyczność i zdolność adaptacji do zmian zewnętrznych.

Współczesny świat korporacyjny zdominowała **organizacja pomarańczowa**, działająca na wzór maszyny. Jej głównym spoiwem jest realizacja odgórnie narzuconych celów strategicznych i maksymalizacja

efektywności rynkowej. Choć model ten premiuje merytokrację i wyniki, często prowadzi do marginalizacji potrzeb społecznych oraz wypalenia motywacji wewnętrznej pracowników. Alternatywę stanowi **organizacja zielona**, przyrównywana do rodziny. Tu spoiwem staje się kultura organizacyjna i wspólne wartości, a władza ulega rozproszeniu, by harmonizować interesy różnych grup interesariuszy. Model ten znacząco podnosi poziom partycypacji, choć wymaga rozwiniętych kompetencji w zakresie rozwiązywania konfliktów.

Najwyższą formą ewolucji w tej typologii jest **organizacja turkusowa**, która funkcjonuje jak żywy organizm. Jej istotą jest umożliwienie pracownikom pełnej realizacji ich potencjału poprzez system samozarządzania, w którym każdy podejmuje decyzje w obszarze swojej odpowiedzialności. Ten paradygmat przesuwając akcent na cel ewolucyjny i daje największą swobodę innowacji.

Proponowany model przedsiębiorstwa liberalnego najlepiej integruje zalety modeli zielonego i turkusowego. Z paradygmatu zielonego czerpie nacisk na kulturę dialogu, natomiast z turkusowego – przekonanie, że decyzje powinny zapadać jak najbliżej miejsca powstawania informacji. W wymiarze praktycznym model liberalny wprowadza jednak bardziej sformalizowane ramy własnościowe i oparte na dobrowolnych kontraktach mechanizmy odpowiedzialności ekonomicznej, co pozwala na skuteczne połączenie autonomii z wymogami efektywności rynkowej.

Rola koncepcji ASE w modelu

Współczesne koncepcje zarządzania oraz innowacyjne style przywództwa czerpią liczne inspiracje z prac ekonomistów i filozofów nurtu leseferystycznego. W związku z tym naturalnym fundamentem dla idei organizacji liberalnej pozostaje dorobek Austriackiej Szkoły Ekonomii (ASE). Pierwszym i najbardziej fundamentalnym założeniem takiej struktury jest jej w pełni dobrowolny charakter, manifestujący się na każdym etapie operacyjnym. Murray Rothbard definiuje społeczeństwo oparte na braku przymusu jako społeczeństwo kontraktowe, co w kontekście firmy oznacza oparcie wszelkich relacji na dobrowolnej wymianie. Jak wskazuje autor:

Spółeczeństwo oparte na dobrowolnej wymianie nazywane jest społeczeństwem kontraktowym. W przeciwieństwie do społeczeństwa hegemonistycznego opartego na zasadach

*przemocy, społeczeństwo kontraktowe opiera się na dobrowolnych stosunkach umownych między jednostkami.*¹

Firma oparta na przymusie, pozbawiona realnego kontraktu między stronami, nie jest w stanie wygenerować autentycznego zaangażowania ani lojalności pracowników. Wszelkie formy pracy przymusowej są nie tylko sprzeczne z prawem naturalnym, ale wykazują się skrajną nieefektywnością. Pojęcie kontraktu należy tu interpretować szeroko – jako umowę między jednostkami, definiującą wolnościowe podejście do pracownika w każdym aspekcie jego aktywności. Proponowany model decentralizuje władzę i czyni ją responsywną wobec oddolnych inicjatyw, co jest niemożliwe bez zachowania prymatu dobrowolności. Punktem wyjścia jest obserwacja, że systemy oparte na przymusie cechują się strukturalną nieefektywnością. Ludwig von Mises zauważył, że:

*Po kilkudziesięciu latach prób wprowadzenia socjalizmu w skali państwa lub mniejszych jednostek administracyjnych wiemy już, że w przedsiębiorstwie socjalistycznym brakuje motywacji do reformowania i udoskonalania produkcji oraz mechanizmów, które pozwalałyby im dostosowywać się do zmiennych warunków popytu. Jest ono jakby martwym elementem systemu gospodarczego.*²

Cytat ten podkreśla, że brak własności prywatnej i wolnej wymiany prowadzi do zaniku bodźców adaptacyjnych, podczas gdy prawdziwym motorem rozwoju pozostaje konkurencja i odpowiedzialność ekonomiczna. Organizacja liberalna opiera się na mechanizmach samokorygujących, gdzie sukcesy i porażki są mierzone w wymiarze ekonomicznym i społecznym. Wolność wyboru miejsca pracy sprawia, że pracownik dobrowolnie identyfikuje się z celami organizacji, co zapobiega alienacji. Austriacka Szkoła Ekonomii (ASE) podkreśla, że to dobrowolna współpraca, a nie centralne sterowanie, stanowi warunek konieczny dla efektywnego ładu. Drugim filarem jest teoria subiektywnej wartości, według której cena stanowi kluczową informację o preferencjach i rzadkości zasobów. Mises zwracał uwagę, że brak cen uniemożliwia kalkulację ekonomiczną i racjonalne gospodarowanie, co dotyczy również organizacji ignorujących koszty alternatywne. W modelu liberalnym rachunek wyników pełni funkcję wewnętrznego kompasu strategicznego. Przedsiębiorca, jak wskazują Mises i Rothbard, jest decydem przewidującym przyszłe potrzeby w warunkach niepewności. Organizacja liberalna

¹Rothbard, M. N. (2009). **Man, Economy, and State with Power and Market: A Treatise on Economic Principles**. Ludwig von Mises Institute s. 91

²Mises, L. von (2011). **Kalkulacja ekonomiczna w socjalizmie**. Instytut Misesa. s.59

umożliwia rozproszenie tej funkcji, pozwalając każdemu członkowi stać się „przedsiębiorcą wewnętrznym”, co sprzyja innowacyjności poprzez uwolnienie inicjatywy z okowów centralnego planu. Friedrich Hayek opisywał rynek jako „porządek spontaniczny” i taką właśnie formą ładu w mikroskali jest organizacja liberalna, gdzie reguły wynikają z konsensusu, a relacje mają charakter kontraktowy i równorzędny.

Czy to już anarchia?

Wprowadzenie modelu opartego na radykalnej dobrowolności i zaufaniu często budzi wśród teoretyków zarządzania obawy przed anarchią, rozumianą potocznie jako brak zasad, struktury czy spójności operacyjnej. Jednak pogłębiona analiza teoretyczna wskazuje, że porządek w systemach zdecentralizowanych nie znika, lecz zmienia swoje źródło – wynika on z reguł spontanicznych oraz wspólnych wartości, a nie z zewnętrznego nadzoru centralnego. Ludwig von Mises dowodził, że porządek rynkowy posiada wewnętrzną logikę i nie wymaga centralnego planisty dla zachowania integralności. W przedsiębiorstwie liberalnym brak tradycyjnej hierarchii nie jest tożsamy z brakiem reguł; oznacza on jedynie ewolucję sposobu ich ustanawiania na proces oddolny, konsensualny i kontraktowy. Frédéric Laloux podkreśla fundamentalną różnicę między chaosem a samoorganizacją:

W organizacjach samoorganizujących się nie chodzi o to, by każdy mógł robić, co chce, lecz o to, by każdy był w pełni odpowiedzialny za swoją pracę, a decyzje były podejmowane jak najbliżej miejsca, w którym mają zostać wdrożone.³

Autonomia pracowników w tym paradygmacie ściśle wiąże się z odpowiedzialnością za cele całościowe. Model liberalny rezygnuje z przemocowych systemów kontroli na rzecz kultury zaufania, co Andrzej J. Blikle opisuje poprzez pierwsze prawo dualności:

Kij i marchewka nie mogą istnieć bez siebie. Stworzenie jednego z nich nieodwołalnie prowadzi do powstania drugiego.⁴

Odrzucenie tych tradycyjnych narzędzi nacisku wymusza budowę silnych mechanizmów autokontroli. W takim układzie każdy członek zespołu zna wpływ własnej pracy na wynik ekonomiczny całej jednostki. To właśnie ta świadomość, a

³Laloux, F., *Pracować inaczej: Zarządzanie organizacjami przyszłości*, Studio Emka, 2015.

⁴Blikle, A.J. *Doktryna jakości*, książka in statu nascendi udostępniona w domenie publicznej, 2011.

nie strach przed karą, gwarantuje ład. Stabilność systemu zapewnia więc przejrzysta informacja oraz wspólny interes wszystkich uczestników kontraktu.

Rola związków Zawodowych

Rola związków zawodowych w systemach gospodarczych jest nie do przecenienia historycznie pełniły one funkcję obrony interesów pracowników wobec przewagi kapitału i braku zabezpieczeń socjalnych (Freeman & Medoff, 1984; Hyman, 2001). Jednak wraz z ewolucją rynku pracy i pojawieniem się nowych modeli organizacyjnych, w tym organizacji liberalnych i samozarządzających się, rola ta ulega transformacji. W modelu przedsiębiorstwa liberalnego podstawowym założeniem jest dobrowolność uczestnictwa i równowaga interesów. Oznacza to, że związki zawodowe mogą istnieć, lecz nie są narzędziem przymusu wobec całej załogi. Członkostwo w nich jest opcjonalne, a ich głównym zadaniem jest reprezentowanie interesów tych osób, które świadomie zdecydowały się do nich przystąpić. Dzięki temu unika się sytuacji, w której mniejszość wymusza decyzje na większości lub odwrotnie – gdzie interes jednostki jest ignorowany przez masową organizację.

W organizacji wolnorynkowej związek zawodowy pełni przede wszystkim rolę mediatora i platformy dialogu. Jego zadaniem jest wspieranie komunikacji pomiędzy pracownikami a właścicielami czy zespołem zarządzającym, a nie eskalacja konfliktów. W ten sposób związek przyczynia się do stabilizacji stosunków w firmie i minimalizacji kosztów sporów zbiorowych. Przeciwdziała także powstawaniu barier w przepływie informacji, które w tradycyjnych hierarchiach często prowadzą do eskalacji problemów i opóźnień w podejmowaniu decyzji. Ważnym elementem jest przejrzystość – w firmie liberalnej dane finansowe, zasady wynagradzania i kryteria awansów są jawne. Dzięki temu rola związku zawodowego nie polega na zdobywaniu informacji od pracodawcy, lecz na ich interpretacji i wspieraniu pracowników w rozumieniu sytuacji ekonomicznej organizacji. Ułatwia to kształtowanie realistycznych oczekiwań i wspólne wypracowywanie rozwiązań w zakresie płac czy warunków pracy. W takim modelu możliwe jest również współuczestnictwo przedstawicieli związków w procesie podejmowania decyzji – na przykład w komitetach budżetowych, grupach projektowych czy zespołach ds. strategii personalnej. Ich udział ma charakter doradczy i koordynacyjny, a nie konfrontacyjny (Marchington & Wilkinson, 2005). Współdecydowanie zwiększa poczucie współodpowiedzialności, a jednocześnie eliminuje klasyczną dynamikę „my kontra oni”, charakterystyczną dla relacji w

tradycyjnych układach zbiorowych. Model liberalny zakłada również, że związek zawodowy może pełnić funkcję edukacyjną – pomagać w podnoszeniu kompetencji negocjacyjnych, wspierać pracowników w rozwoju umiejętności i dostarczaniu wiedzy na temat praw pracowniczych (Freeman i Medoff, 1984). W ten sposób staje się on elementem infrastruktury organizacyjnej służącej rozwojowi, a nie wyłącznie obrony interesów. Odrzucenie przymusu jest kluczowe: w przedsiębiorstwie liberalnym nie ma miejsca na wymuszanie członkostwa w związkach, na blokowanie możliwości pracy przez osoby niezrzeszone czy na stosowanie nacisku w formie strajku generalnego jako pierwszego środka działania. Konflikty rozwiązywane są poprzez dialog, a eskalacja następuje dopiero w sytuacjach ostatecznych, gdy zawiodą mechanizmy porozumienia. Takie podejście zmniejsza ryzyko strat ekonomicznych i społecznych oraz sprzyja budowaniu kultury zaufania.

Nie oznacza to jednak, że związek zawodowy w modelu liberalnym jest pozbawiony siły oddziaływania. Wręcz przeciwnie – jego głos ma większą wagę, ponieważ opiera się na autorytecie, a nie na przymusie. Związek może proponować inicjatywy, wskazywać nieprawidłowości i pełnić funkcję „systemu wczesnego ostrzegania”, sygnalizując zagrożenia dla spójności organizacji czy morale zespołów. Przyszłość związków zawodowych w takich firmach może wiązać się również z wykorzystaniem technologii – cyfrowe platformy głosowań, konsultacji i wymiany opinii umożliwiają szybkie i przejrzyste podejmowanie decyzji. W efekcie procesy negocjacyjne stają się bardziej inkluzywne, a liczba konfliktów zmniejsza się dzięki bieżącej komunikacji⁵. Podsumowując, w przedsiębiorstwie liberalnym związek zawodowy nie jest przeciwnikiem pracodawcy, lecz sojusznikiem w tworzeniu zdrowego środowiska pracy. Jego głównym celem jest wspieranie przejrzystości, współdecydowania i edukacji, a nie wymuszanie rozwiązań. Takie podejście pozwala zachować równowagę między interesem pracownika i organizacji oraz sprzyja budowaniu kultury zaufania i odpowiedzialności – kluczowych elementów w modelu opartym na dobrowolności.

Wdrażanie

Proces wprowadzenia modelu liberalnej organizacji wymaga planu rozłożonego w czasie i jasnych etapów oraz nadzoru. Sama idea nie odpowiada bezpośrednio

⁵Przykładem są platformy wykorzystywane przez związki zawodowe w sektorze gig economy, np. aplikacje do głosowań i konsultacji wśród pracowników platformowych (zob. De Stefano, 2016; OECD, 2019)

standardom praktyki gospodarczej, lecz przedstawia alternatywny paradygmat zarządzania. Liberalna wizja przedsiębiorstwa opiera się na zasadach dobrowolności współpracy, decentralizacji decyzji, przejrzystości informacyjnej i równowagi interesów. Aby te wartości przełożyć w realne mechanizmy, organizacja musi zmienić kulturę pracy, strukturę władzy i systemy operacyjne.

Pierwszy krok to diagnoza stanu początkowego (Laloux, 2014). Menedżerowie i zespoły analizują gotowość personelu do przyjęcia większej autonomii i odpowiedzialności. Badanie powinno ustalić poziom zaufania wewnętrznego oraz sprawdzić, czy dotychczasowy sposób podejmowania decyzji sprzyja komunikacji. W strukturach hierarchicznych należy uwzględnić ryzyko oporu wobec przeobrażeń. Diagnostyka pełni rolę filtra; pozwala stwierdzić, czy wprowadzenie paradygmatu liberalnego przebiegnie bez destabilizacji operacyjnej.

Następnie organizacja ustala ramy instytucjonalne (Laloux, 2014). Rygory i procedury nie znikają; one przyjmują formę kontraktów dobrowolnych, a nie rozkazów wydawanych z góry. Opracowanie dokumentu podstawowego definiuje role, prawa i obowiązki uczestników. Ramy powinny zawierać procedury konsultacyjne, przejrzyste metody rozwiązywania sporów oraz mechanizmy wspólnej odpowiedzialności. Model liberalny wymaga też reguł korygujących, które zastępują sankcje; dzięki temu porządek ma charakter umowny, a nie przymusowy.

Kolejny etap koncentruje się na decentralizacji kompetencji decyzyjnych (Laloux, 2014). Organizacja przesuwając decyzje bliżej źródła wiedzy. Tam, gdzie wcześniej dominowało centralne kierowanie, teraz zespoły i jednostki podejmują decyzje operacyjne. Firma rozszerza kompetencje stopniowo: najpierw deleguje zadania o niskim ryzyku finansowym, a po zdobyciu doświadczeń przekazuje kompetencje strategiczne. Stopniowe zwiększanie zakresu uprawnień redukuje ryzyko błędów i buduje odpowiedzialność.

Przejrzystość informacyjna stanowi fundament. Firma tworzy system raportowania otwarty dla wszystkich pracowników. Dostęp do danych finansowych i operacyjnych umożliwia podejmowanie decyzji na podstawie rzetelnych przesłanek. Jawność minimalizuje podejrzania i wzmacnia kulturę zaufania. Otwarty rachunek wyników pełni rolę narzędzia koordynacji oraz wskaźnika zgodności działań z celami organizacji. Transparentność nie pozostaje opcją; ona staje się warunkiem działania modelu.

Mechanizmy wynagradzania i partycypacji odgrywają ważną rolę motywacyjną. System płac nie ogranicza się do pensji zasadniczej; obejmuje

podział zysków, opcje udziałowe i jasne zasady premiowania. Pracownik zyskuje poczucie współwłasności i wpływ na losy firmy. Mechanizmy finansowe muszą iść w parze z odpowiedzialnością. Gdy jednostki otrzymują dostęp do danych ekonomicznych, łatwiej akceptują powiązanie korzyści osobistych z wynikami całej wspólnoty.

Kultura zaufania i odpowiedzialności wymaga aktywnej pracy. Kierownictwo rezygnuje z kontroli opartej na lęku. W miejsce kar firma wprowadza dialog i konstruktywną informację zwrotną. W modelu liberalnym organizacja traktuje błędy jako okazję do nauki i stosuje mechanizmy korekcyjne zamiast represji. Takie podejście sprzyja innowacji i eksperymentowaniu, ponieważ pracownicy nie obawiają się inicjatyw. Rozwój kompetencji pozostaje warunkiem powodzenia. Wdrażanie obejmuje system szkoleń skoncentrowanych na komunikacji, negocjacjach, zarządzaniu projektami i analizie ekonomicznej. Personel musi rozumieć skutki swoich decyzji. Edukacja stanowi inwestycję w kapitał ludzki i fundament trwałości modelu.

Relacje ze związkami zawodowymi wymagają przemyślenia roli tych organizacji. Liberalna forma zarządzania uznaje dobrowolność członkostwa i stawia związki w roli mediatorów dialogu. Związki mogą pomagać w interpretacji danych i wspierać negocjacje; ich autorytet opiera się na wiedzy, nie na sile. Taka współpraca zmniejsza eskalację konfliktów i stabilizuje relacje społeczne.

Proces transformacji przyjmuje etapowy kształt. Organizacja zaczyna od pilotażu w wybranych działach, rozszerza rozwiązania na kolejne obszary i kończy konsolidacją zasad w całej firmie. Dzięki etapowości pracownicy zyskują czas na adaptację, a ryzyko destabilizacji maleje. Transformacja wymaga systemu monitoringu i ewaluacji. Organizacja ustala mierniki finansowe oraz jakościowe, które pozwolą ocenić wpływ zmian na efektywność i kulturę. System raportów obejmie perspektywę wszystkich stron. Komunikacja odgrywa kluczową rolę. Firma opracowuje plan komunikacji wewnętrznej, który informuje o celach, etapach i efektach transformacji. Plan komunikacji ma obejmować regularne spotkania, newslettery oraz kanały dialogu, sesje informacyjne i miejsca na wyrażenie obaw. Zagadnienie zgodności z prawem i regulacjami wymaga uwagi. Organizacja analizuje przepisy w zakresie zatrudnienia i kontraktów oraz konsultuje zmiany z doradcami prawnymi. W niektórych przypadkach firma negocjuje z regulatorami lub partnerami społecznymi warunki adaptacji. Odpowiedzialne podejście do kwestii prawnych zwiększa szanse na stabilną i zgodną z przepisami transformację. W rezultacie wdrożenie modelu liberalnego

staje się procesem metodycznym. Plan, diagnoza, ramy instytucjonalne, decentralizacja, transparentność, mechanizmy wynagradzania, kultura zaufania, rozwój kompetencji, współpraca ze związkami i etapowość oraz monitoring tworzą spójny system. Organizacja, która konsekwentnie realizuje te elementy, zwiększa szanse na skuteczną transformację w kierunku bardziej autonomicznego i odpowiedzialnego modelu funkcjonowania.

Przykłady firm

Doświadczenia praktyczne dostarczają ważnych wniosków dotyczących działania firm. Morning Star, przedsiębiorstwo działające w sektorze przetworów pomidorowych, odrzuciło klasyczne formy hierarchicznego zarządzania i zorganizowało relacje pracy poprzez regulacje, które określają role i obowiązki pracowników. Te dokumenty funkcjonują jako wewnętrzne kontrakty, które umożliwiają koordynację i rozliczenie bez obecności menedżera kierującego. Morning Star dowodzi, że produkcja standardowa i powtarzalna nie stoi w sprzeczności z autonomią pracowników, jeżeli istnieją jasne reguły współdziałania i dostęp do danych (Hamel, 2011).

Semco reprezentuje przykład transformacji o innym charakterze w kontekście metod zarządzania. Ricardo Semler przekazał pracownikom dostęp do danych finansowych i narzędzia pozwalające uczestniczyć w decyzjach strategicznych. Firma przeorientowała kulturę z modelu hierarchicznego na model współodpowiedzialności. Semco udowadnia, że transparentność i partycypacja poprawiają jakość decyzji i motywację pracowników (Semler, 1993).

Valve obrazuje wariant dostosowany do branż kreatywnych. Firma zrezygnowała z formalnych ścieżek awansu i pozostawiła pracownikom wybór projektów, w które mogą się zaangażować. Taka swoboda ułatwia szybkie grupowanie zespołów wokół nowych pomysłów i stwarza warunki do intensywnej innowacji. Valve pokazuje, że model samorządności daje wymierne korzyści tam, gdzie głównym zasobem organizacji pozostaje wiedza i kreatywność (Valve Corporation, 2012; Laloux, 2014).

Te studia przypadków nie tworzą jednolitego wzorca, prezentującego jednoznaczne prawidłowości. Różnice wynikają z kosztowej struktury działalności, z charakteru produktów oraz z warunków kulturowych. Wspólny element pozostaje widoczny. Decentralizacja, transparentność i partycypacja przynoszą pozytywne rezultaty, gdy organizacja zapewni dostęp do użytecznej informacji i gdy uczestnicy rozwiną kompetencje analityczne.

Bariery i ograniczenia modelu

Model liberalny napotyka bariery prawne, kulturowe i organizacyjne. Prawo pracy i prawo korporacyjne w wielu jurysdykcjach zawiera ograniczenia, które zmniejszają elastyczność kontraktową. Kultura organizacyjna ukształtowana przez dekady hierarchii może generować opór wobec decentralizacji. Nie każdy proces nadaje się do pełnej autonomii. Działania o dużym ryzyku finansowym lub wymagające szerokiej koordynacji międzynarodowej mogą wymagać utrzymania wyższego poziomu centralizacji. W praktyce odpowiedź ma charakter hybrydowy. Organizacja powinna starannie wyznaczyć granice autonomii oraz określić procedury eskalacji i rozstrzygania konfliktów. Kolejną barierą pozostaje brak kompetencji. Transformacja wymaga inwestycji w edukację i systemy informacyjne które umożliwią lepszą komunikację między zespołami w organizacjach. Brak tych inwestycji grozi powierzchownością zmian i wzrostem frustracji. Kluczowa okazuje się rola lidera. Lider, który chce przekazać kompetencje, potrzebuje odwagi politycznej i umiejętności negocjacyjnych. Tam, gdzie lider nie uzyska wsparcia rady nadzorczej lub właścicieli, proces innowacji utknie w stagnacji.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwo liberalne stanowi realistyczną alternatywę wobec tradycyjnych modeli zarządzania organizacjami. Model ten łączy elementy mechanizmu rynkowego z zasadami samozarządzania co ułatwia funkcjonowanie w organizacji. W praktyce oznacza to przesunięcie decyzji bliżej miejsca działania, jawność informacji oraz mechanizmy partycypacji w wynikach. Taka propozycja poprawia nie tylko efektywność firmy, ale również gospodarki. Od lat zmagamy się z złym postrzeganiem przedsiębiorców a wdrażanie takich modeli nie tylko zwiększa zyski, ale również poprawia opinie na temat działalności gospodarczych oraz osób, które je tworzą.

Bibliografia

- Blikle, A.J., *Doktryna jakości*, książka in statu nascendi udostępniona w domenie publicznej, 2011.
- Laloux, F., *Pracować inaczej: Zarządzanie organizacjami przyszłości*, Studio Emka, 2015.
- Mises, L. Von, *Kalkulacja ekonomiczna w socjalizmie*, Instytut Misesa, 2011.

Rothbard, M.N., *Man, Economy, and State with Power and Market: A Treatise on Economic Principles*, Ludwig von Mises Institute, 2009.

Freeman, R. B., Medoff, J. L., *What Do Unions Do?* Harvard University Press, 1984.

Hyman, R., *Understanding European Trade Unionism*, Sage, 2004.

Marchington, M., Wilkinson, A., *Human Resource Management at Work*, CIPD, 2005.

Valve Corporation, *Handbook for New Employees*, 2005.

Freeman, R. B., Medoff, J. L., *What Do Unions Do?*. New York: Basic Books, 1984.

Hamel, G., *First, Let's Fire All the Managers*, Harvard Business Review, 2018.