

## PRZEDMOWA

Moje zainteresowanie problematyką podmiotowości człowieka w pracy trwa już prawie pięćdziesiąt lat. A wtedy nikt nawet nie myślał o sieci, o Internecie, a nawet o komputerach.

Już w swojej pracy magisterskiej, zatytułowanej *Zastosowanie kryterium samodzielności do oceny pracownika*, stwierdzałem, że pracownik nie jest w zakładzie tylko po to, by czynić zadość wymaganiom stawianym przez zakład. Ma on również swoje podmiotowe prawa, odnoszą się one do jego potrzeb (np. samorealizacji w pracy), których zaspokojenia oczekuje w zakładzie. Poza potrzebami materialnymi i zapewnienia rozwoju osobistego jest to także potrzeba zaspokojenia własnych ambicji i zdobycia poczucia własnej wartości wobec własnych standardów i standardów grupy pracowniczej, w której działa, a te składają się na poczucie podmiotowości osobistej i społecznej.

Natomiast w pierwszym miesiącu mojej pracy w Zakładach Azbestowych, w roku 1964, pierwsze moje zadanie też dotyczyło podmiotowości robotników. Podeszedł mianowicie do mnie sekretarz partii i mówi: „towarzyszu mamy problem, robotnicy montażu zastrajkowali, pomóżcie”. A ja na to, że nie jestem towarzyszem, bo nie należę do partii. A on na to, że trudno, ale jestem zatrudniony, żeby pomagać w sprawach zarządzania ludźmi. Więc poszedłem do tych robotników i rozmawiałem, a oni powiedzieli, że normowszczyk podwyższył im normy i obciął stawki, nikogo nie pytając o zdanie, a dyrektor techniczny to zatwierdził. A na takich warunkach oni pracować nie będą, więc stoją, siedzą i nic nie robią. A w tamtych latach strajk – to oznaczało, że w nocy ubecja wygarnie strajkujących z domów i poaresztuje, a dyrektor

i sekretarz będą zwolnieni. Więc napisałem raport z wywiadów z robotnikami z propozycją negocjacji i przedstawiłem go na posiedzeniu egzekutywy partyjnej. W efekcie podjęto z robotnikami uczciwe negocjacje i uzgodniono, że będą musieli trochę zwiększyć wydajność, ale stawki płacowe pozostaną. Zatem zostali potraktowani podmiotowo, a dyrektor techniczny za takie biurokratyczne, przedmiotowe postępowanie, nie liczące się z ludźmi, został ukarany karą partyjną.

W mojej drugiej pracy, w Gazowni Warszawskiej, poproszono mnie, bym wyjaśnił, co jest, że jedne brygady sieciowe mają dobre wyniki, a drugie bardzo słabe (niedotrzymywanie terminów, awarie, pijaństwo w pracy). Zacząłem jeździć na budowy sieci, przed rozpoczęciem pracy, i co się okazało. Otóż gdy podjeżdżały autobusy z robotnikami (często zupełnie niewykształconymi kopaczami) i robotnicy powysiadali, to brygadzista kiepskiej brygady stawał na stopniach baraku i rozkazywał: „ty Antek i ty Franek, bierzcie mi łopaty i kopcie stąd w tamtą stronę”. A gdy pytali dokąd, to odpowiadał: „jak przyjdzie czas, to wam powiem. A ty Wiesiek i ty Wojtek, kopcie mi tutaj dół, aż dokopiecie się do przewodu elektrycznego”. A gdy pytali: „a co potem”, to odpowiadał: „niech was to nie obchodzi, potem będzie tam ktoś inny”, itd. Oczywiście kilku robotników siadało pod płotem i czekali na polecenia (w tym operatorzy sprzętu). Gdy brygadzista poszedł do dyrekcji, to robotnicy kupowali sobie piwo i siadali, nic nie robiąc. Podsumowując, byli traktowani przedmiotowo, jak bezrozumne stworzenia. Tymczasem w dobrych brygadach sytuacja wyglądała zupełnie inaczej. Tam robotnicy traktowani byli podmiotowo. Gdy rano podjeżdżały autobusy, które ich dowoziły, brygadzista zapraszał ich do baraku i tam rozkładał na długim stole cały plan budowy, a następnie na tym planie pokazywał, co, kto i kiedy ma do zrobienia tego dnia i później, gdzie są jakie podziemne instalacje i jak z nimi postępować. Ustalał zasady współpracy grup wykonawczych wewnątrz i we współpracy z innymi grupami. Gdy on wychodził, pracownicy pracowali według znanych planów. W efekcie mieli mało błędów i awarii. Lepiej zarabiali. A jak doszedł jakiś nowy pracownik i próbował się zachowywać tak jak w złych bry-

gadach, to szybko się go pozbywali. Tak więc podmiotowe traktowanie prostych robotników jako rozumnych ludzi powodowało dobrze wykonaną pracę, dobre zarobki i dużą wewnętrzną solidarność i trwałość brygad.

Trzeci przykład pochodzi z mojej pracy w Pracowni Międzyzakładowej na Woli. Tam dostaliśmy zlecenie na temat wyjaśnienia psychospołecznych przyczyn jakości pracy w zakładach produkcyjnych. Analiza była bardzo rozbudowana, ale najważniejsze wnioski z niej również można interpretować w kategoriach podmiotowości człowieka w pracy. Otóż postulowaliśmy, by najtrudniejsze jakościowo prace wykonywali pracownicy według własnych pomysłów, ewentualnie z dobranymi kolegami (japońskie kółka jakości), a nie według opisów technologicznych, a ponadto wnioskowaliśmy, by rezygnować z kontroli technicznej po każdej operacji na rzecz samooceny przez pracownika wyrobu, który wykonał, co miałby poświadczać własnym podpisem, będącym zaręczeniem, że jego praca wykonana została dobrze. A więc znów mamy do czynienia z upodmiotowieniem ważnych funkcji, jakimi są indywidualne sposoby wykonywania trudnych prac i jaką jest samokontrola wykonania pracy i przyjmowanie za tę samoocenę odpowiedzialności.

Natomiast w początkach latach osiemdziesiątych wszyscy upatrywaliśmy w sukcesie „Solidarności” sposobów na zbiorowe upodmiotowienie pracowników. I tak się w znacznej mierze stało – związek reprezentował interesy pracowników wobec dyrekcji państwowych przedsiębiorstw, które reprezentowały punkt widzenia rządzącej partii. Na początku w „Solidarności” nie było jednomyślności co do sensowności angażowania się w samorządy, ale gdy osiągnięto porozumienie Związek Zawodowy „Solidarność” zaczął występować wobec dyrekcji zarówno jako związek, jak i samorząd pracowniczy. Na dodatek pojawiła się możliwość przejmowania przez pracowników państwowego przedsiębiorstwa za pośrednictwem akcjonariatu pracowniczego. Takiego stopnia upodmiotowienia załóg jak w latach osiemdziesiątych nie mieli pracownicy nigdy przedtem ani potem, ale była to podmiotowość całych załóg, a nie poszczególnych pracowników. Owo upodmiotowienie

dotyczyło jednak niestety przede wszystkim wpływu na podział korzyści powstających w wyniku pracy, a nie na samą pracę.

Bogdan Suchodolski w roku 1981 wygłosił na konferencji Komitetu Badań i Prognoz „Polska 2000” referat (opublikowany w roku 1984), w którym informował nas, że w rozwoju kultury europejskiej ukształtował się dwojaki stosunek do pracy. Była ona traktowana jako ciężki trud, niezbędny do zdobycia środków do życia; bywała jednak też doświadczana jako radosny i twórczy, podmiotowy wysiłek, dzięki któremu świat materialny stawał się posłuszny ludzkiej woli. Mity o „złotym wieku” ukazywały szczęście życia wolnego od przymusowej pracy, a artyści i rzemieślnicy traktowali pracę jako ekspresję twórczych sił człowieka, jako wyraz indywidualności realizującej się w aktach tworzenia podejmowanych wedle wymagań profesji i piękna. Ta dwoistość stosunku do pracy ostaje się aż do naszych czasów. Autor wyrażał nadzieję, iż dzięki postępom techniki i polityki społecznej coraz więcej ludzi mieć będzie pracę odpowiadającą ich indywidualnym uzdolnieniom i zamiłowaniom, a zarazem pozwalającą na podmiotowe samourzeczywistnienie. I tak jakby przewidział warunki, jakie stwarza do pracy sieć internetowa.

Na wspomnianej tu konferencji Witold Morawski przedstawił z kolei referat zatytułowany: *Samorząd pracowniczy: problemy dnia dzisiejszego i problemy perspektywiczne* (1984). Rozpoczął swój referat od stwierdzenia, że jedną z najważniejszych cech ruchu społecznego „Solidarności”, który ogarnął społeczeństwo polskie od lata 1980 roku, jest wysunięcie postulatów realizacji nowego kształtu demokracji przemysłowej. Walka szła o stworzenie związku zawodowego, który byłby autentyczną reprezentacją ludzi pracy. Równoległe nasiliła się dyskusja o nowej roli samorządu pracowniczego. Związek „Solidarność” początkowo dystansował się od samorządów, ponieważ oznaczało to przyjęcie części odpowiedzialności pracodawcy, gdy tymczasem pierwotnie „Solidarność” definiowała się wyłącznie jako obrońca interesów pracowniczych, jako organizacja rewindykacyjna. Po pewnym czasie nastąpił jednak zwrot w tym myśleniu w kierunku podjęcia odpowiedzialności w pełnieniu funkcji samorządu, odrębnego od związku. „So-

lidarność” poparła projekt zakładów zrzeszonych w ramach tzw. „Sieci”, przewidujący dla załogi i jej samorządu nie tyle udział w zarządzaniu, ale samo zarządzanie przedsiębiorstwem. Była to zbiorowa forma podmiotowości załóg. Po uchwaleniu przez sejm jesienią 1981 ustawy o przedsiębiorstwie samorządność pracownicza stała się faktem. Trzeba jednak powiedzieć, że ta głęboko demokratyczna idea nie zawsze się sprawdzała. W latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych miałem kilka projektów konsultacyjnych, w których relacje samorządu wspieranego przez związek „Solidarność” z zarządem przedsiębiorstwa były niedobre. Czasami udawało się doprowadzić do uczciwych negocjacji w kwestii zakresu uprawnień obu stron, ale było też tak, że związek zza pleców samorządu tak manipulował sytuacją, że kolejne próby doprowadzenia takiego układu do rozsądnej postaci kończyły się niepowodzeniem. Zdaniem Morawskiego (1983), warunkiem pozytywnego zainteresowania załóg problemami zarządzania jest takie określenie funkcji samorządu pracowniczego, by interes załogi i interes ekonomiczny przedsiębiorstwa były tożsame, co stanowi upodmiotowienie załóg.

Na owej konferencji również ja też wygłosiłem referat, zatytułowany *Kierunki zmian sposobów motywowania do pracy w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych* (Daniecki, 1984). Po przeanalizowaniu zjawisk w przedsiębiorstwach aktualnych w tamtym czasie proponowałem następujące działania:

- Należy dążyć do redukcji napięcia w sferze potrzeb materialnych, głównie przez zapewnienie wysokiego prawdopodobieństwa osiągnięcia tego, co w tak trudnych warunkach można osiągnąć poprzez usamodzielnianie pracowników oraz stwarzanie warunków zwiększenia poczucia osobistego wpływu na owo prawdopodobieństwo.
- Warto będzie w większym stopniu odwoływać się do potrzeb wyższych (wzajemnej solidarności), których znaczenie znacznie wzrosło – wymaga to zmiany przez zarządzających ich stylu kierowania na bardziej podmiotowy, delegowania wielu uprawnień na szczebel kolektywów pracowniczych, uzna-

nia nieformalnych, kooperacyjnych, sieciowych więzi między pracownikami za zjawisko pozytywne, zaakceptowania ważnych dla pracowników wartości i realizowania ich wspólnie z pracownikami.

- Oddziaływania motywacyjne powinny w większym niż dotychczas stopniu odwoływać się do motywacji wewnętrznej (dającej poczucie upodmiotowienia), czyli do zainteresowania pracą samą w sobie, dążenia do samodzielnego planowania sobie pracy i sposobów jej wykonywania, do gotowości czerpania satysfakcji z wykonywania trudnych zadań, do ambicji wyróżniania się wysoką jakością efektów.
- W celu zwiększenia regulacyjnej mocy norm prawnych należałoby dążyć do upodmiotowienia członków organizacji w stosunku do stanowionego prawa oraz zadbać, by reguły, które cała załoga zaakceptuje, obowiązywały wszystkich jej członków jednakowo.
- Wzrost autorytetu zarządzających będzie mógł nastąpić wtedy, gdy członkowie załóg delegują im część swojego zbiorowego autorytetu.

Postulowany system powinien dobrze uzupełniać mechanizmy demokratyzujące nasze społeczeństwo, toteż pożądanym byłoby, gdyby odwoływał się do norm ukształtowanych w naturalnych, kooperacyjnych grupach pracowniczych, respektował w praktycznym stosowaniu demokratyczną zasadę większości, był narzędziem służącym całej zbiorowości pracowniczej, a nie tylko zarządzającym. Przewidywałem, że duże powodzenie zacznie zdobywać partnerski (demokratyczny) styl kierowania, w którym możliwość wywierania wpływu przez kierownika nie wynika z posiadania władzy nadanej przez zwierzchnika, lecz z faktu wypełniania roli niezbędnej z punktu widzenia efektywnego, wspólnego wysiłku. Wynikająca stąd strategia motywowania będzie musiała uwzględniać fakt, że członkowie organizacji na wszystkich szczeblach są wobec siebie równorzędnymi podmiotami pracy. Ewolucja strategii motywowa-

nia ludzi do pracy będzie zmierzać w kierunku demokratycznej formuły podmiotowego uczestnictwa w procesie pracy.

W owym czasie, czyli na początku lat osiemdziesiątych, w literaturze socjologicznej panowało przekonanie, że w warunkach polskich nie ma alternatywy dla modelu samorządowego (Afeltowicz, 1983). Jak twierdził cytowany autor, samorząd to przebogate źródło sił motywujących postawy i zachowania pracownicze i obywatelskie, zbuduje w sposób naturalny postawy „pracownika-gospodarza”, „pracownika-podmiotu” ułatwiające zabiegi mające na celu obniżenie szczebla identyfikacji celu ogólnego do poziomu interesu grupowego i indywidualnego. Autor wyrażał powszechne wtedy przekonanie, że samorząd wykorzystujący w szerokim zakresie mechanizmy samoregulacji, zmusi grupy i jednostki do przesunięcia uwagi ze sfery podziału na sferę wytwarzania, jedyne źródło tworzenia nowych wartości. Uważano wtedy też, że samorząd załogi to wyśmienita szkoła demokracji. Autentycznie demokratyczny tryb wyborów organów samorządu załogi, rzeczywista odpowiedzialność materialna i odpowiedzialność przedstawicieli przed wyborcami, nieograniczone prawo załogi do kontroli poczynań jej reprezentantów oraz zasada rotacji – to narodziny reguł, które zaowocują też w sferze pozaprodukcyjnej. Formuła samorządowa będąca partycypacją bezpośrednią wprowadziła zasadę podmiotowości, tj. ten, kto decyduje, ponosi odpowiedzialność.

Realizowane w praktyce autentyczne programy partycypacyjne czerpią zwykle energię z kilku źródeł. Tak na przykład, powszechnie znany program brygad autonomicznych firmy Volvo (tzw. montaż gniazdowy) był pomyślany jako sposób na obniżkę kosztów i poprawę jakości produktu, a przez to poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, ale czerpał też z prac humanistycznie zorientowanych teoretyków zarządzania oraz z badań nad alienacją pracy. Najbardziej znane w świecie są doświadczenia brygad autonomicznych firmy Volvo w zakładach w Kalmar (Gyllenhammar, 1977). W obrębie typologii, którą tu przyjęto, brygady autonomiczne znajdują się na pograniczu partycypacji pełnej i samorządowej (mogą wybierać lub odwoływać swoich liderów), ich

trwałość jest zagwarantowana przepisami w ramach systemów organizacyjnego przedsiębiorstwa (Daniecki, 1998).

Niemiecki system ko-determinacji jest z jednej strony efektem dążenia przedsiębiorców do obniżki wysokich kosztów, wynikających z niedostatecznego zaangażowania robotników i konfrontacyjnych działań związków, a z drugiej strony wynikiem wpływu ideologii socjaldemokratycznej (i reprezentującej ją partii) na gospodarkę. W efekcie działania tego systemu udało się Niemcom stworzyć jeden z najlepiej zrównoważonych i efektywnych ekonomicznie układów stosunków produkcyjnych w świecie. Zdaniem byłego kanclerza Niemieckiej Republiki Federalnej, socjaldemokraty Helmuta Schmidta, system ko-determinacji był kluczem do sukcesu niemieckiej gospodarki po II wojnie światowej.

Aksjologicznie ugruntowane myślenie o partycypacji w zarządzaniu procesami pracy w firmie, charakteryzujące się szeroką perspektywą, polega na dostrzeganiu na terenie przedsiębiorstwa racji i koncepcji wykonania pracy przez pracowników, reprezentujących różne, specjalności, systemy wartości i mających prawo do podmiotowości oraz racji gospodarczych i prakseologicznych, które muszą być respektowane, jeśli przedsiębiorstwo ma trwać i rozwijać się. Gdy uzna się, że jedne i drugie racje są ważne, a często pozostają w zgodzie, to nie zachodzi potrzeba legitymizowania jednych przy pomocy drugich. Pracownik może pełnić swoją funkcję w przedsiębiorstwie w sposób podmiotowy.

Autorowi niniejszej pracy najbliższe jest społeczno-organizacyjne ujęcie podmiotowości, według którego jest ona osiągnięciem przez człowieka określonego stanu stosunków z innymi ludźmi lub z systemem organizacyjno-społecznym, w sprawach żywotnie dla niego ważnych. Jest to taki stan stosunków, w którym człowiek wpływa na sytuację własną i otoczenie w ważnych dla niego obszarach w takim stopniu i zakresie, jaki go satysfakcjonuje osobiście i jaki liczy się obiektywnie w układzie wpływów realizowanych przez innych członków organizacji (Daniecki, 1998).

Wspólnym elementem aksjologicznych argumentów za uczestnictwem pracowników w organizowaniu pracy i zarządzaniu przedsiębiorstwami jest troska o upodmiotowienie człowieka oraz



o zwiększenie jego efektywności. Gdy mówi się o wyeliminowaniu alienacji pracy, to zwykle chodzi o zapewnienie ludziom możliwości wywierania znaczącego wpływu na proces, stosunki i wytwory pracy oraz o wolność od ścisłego nadzoru, czyli o możliwość decydowania o swoim postępowaniu.

A to jest właśnie upodmiotowianie człowieka w sytuacji pracy. Gdy postuluje się wprowadzenie demokratycznych stosunków pracy w przedsiębiorstwach, to chodzi o taki układ, w którym członkowie danej organizacji bezpośrednio lub przez swoich przedstawicieli (których mogą odwołać) wywierają decydujący wpływ na sprawy ich dotyczące w ramach praw, które sami ustalają. Innymi słowy, chodzi o uczynienie pracowników podmiotami praw i decyzji, które dotyczą zarówno ich osobiście, sieci, w której działają, jak i całej społeczności organizacyjnej. Z kolei humanistyczne teorie zarządzania, traktujące o jednostce samorealizującej się w procesie pracy, pokazują, jak przeprowadzić człowieka od uprzedmiotowienia charakterystycznego dla wczesnego okresu industrializacji, do roli podmiotu samorealizującego się w nowoczesnym społeczeństwie. W tym kierunku właśnie zmierza cała rozprzestrzeniająca się aktualnie formuła pracy w sieci internetowej. Partycypacja rzeczywista ma miejsce wtedy, gdy pracownicy mają częściowy lub pełny wpływ na ostateczny kształt decyzji (polityki, planu).

Kolejne uwzględnione tu rozróżnienie dokonywane jest ze względu na cele, jakim ma służyć partycypacja w internetowej formule sieciowej; chodzi o cztery kategorie zaproponowane przez Zwerdlinga (1980): humanizacja pracy, poprawa jakości pracy i wskaźników ekonomiczno-produkcyjnych, objęcie kontroli nad pracą przez pracowników, demokratyzacja stosunków pracy.

Niespotykany wcześniej na taką skalę, związany z użyciem komputera i sieci proces rozwoju komunikacji i wymiany informacji w społeczeństwie pozwolił na określenie nowego typu społeczeństwa jako społeczeństwa informacyjnego, które charakteryzuje się następującymi trzema cechami:

- po pierwsze, informacja staje się podstawowym zasobem ekonomicznym, środkiem wzrostu i akumulacji dochodu, a także konkurencyjności;

- po drugie, informacja w coraz większym stopniu jest czynnikiem życia społecznego i politycznego; ludzie pochłaniają coraz więcej informacji jako konsumenci oraz produkują je jako obywatele korzystający ze swych praw;
- po trzecie, rosnącą rolę informacji wymusza szybki rozwój sektora środków i usług komunikacyjnych; jednostki i podmioty polityczne i ekonomiczne oraz inne zużywają coraz więcej informacji, co z kolei wymusza rozrost tego sektora.

Van Dijk (2010) uważa, że wszystkie działania stają się do tego stopnia nasycone informacją, iż prowadzi to do powstania:

- społeczeństwa opartego na informacji, nauce, racjonalności i refleksyjności;
- gospodarki, w której wszystkie wartości i sektory – nawet rolnictwo i przemysł – mają coraz większy związek z produkcją informacji;
- rynku pracy, na którym większość zawodów jest w dużym stopniu lub całkowicie oparta na przetwarzaniu informacji, co wymaga odpowiedniej wiedzy i wyższego wykształcenia (stąd alternatywna nazwa „społeczeństwo wiedzy”);
- kultury zdominowanej przez produkty medialne i informacyjne z typowymi dla nich znakami, symbolami i znaczeniami.

Wyzwaniem dla klasycznego kapitalizmu przemysłowego stają się reguły gry w cyberprzestrzeni (Benkler, 2008). Dobra informacyjne powstają w niej dzięki interakcji i współpracy – relacje między uczestnikami są wielokierunkowe; konsument a zastępuje użytkownik. Blogerzy, twórcy wolnego oprogramowania itp. wybierają społeczną wymianę, tzw. produkcję partnerską, w której zamiast kryteriów monetarnych liczy się reputacja, dostęp i wzajemność. Taki system znacznie rozprasza koszty produkcji, a ponadto obywają się bez tradycyjnej definicji własności. Produkt intelektualny nie jest skazany na jednorazową konsumpcję, ale zaprasza do dalszego przetwarzania i innowacji. Uczestnicy

sieci dysponujący swobodnym dostępem do informacji, łatwo tworzą swoje otwarte, elastyczne, przyjazne wymianie struktury i często wchodzą w relacje z przedsiębiorstwami. Powstaje środowisko komunikacyjne zbudowane dzięki tanim procesom, o dużych możliwościach obliczeniowych, połączonym we wszechogarniającą sieć Internetu. Dzięki temu zwiększa się rola produkcji pozarynkowej w sektorze wytwarzania informacji i kultury. Mamy do czynienia z nowym etapem gospodarki informacyjnej, zwanej „usieciowioną gospodarką informacyjną”. Zastępuje ona dotychczasową przemysłową gospodarkę informacyjną, która charakteryzowała produkcję do końca XX wieku. Tę nową gospodarkę cechuje to, że zdecentralizowane działania jednostek – w szczególności nowe i znaczące, polegające na współpracy i koordynacji, podejmowane za pośrednictwem całkowicie rozproszonych, pozarynkowych mechanizmów, niezależnych od strategii własnościowych – odgrywają zdecydowanie większą rolę, niż było to w przemysłowej gospodarce informacyjnej. Skutkiem tego jest kwitnący pozarynkowy sektor produkcji informacji, wiedzy i kultury, oparty na środowisku usieciowionym i obejmującym wszystko, co połączone z nim jednostki mogą sobie wyobrazić. A produkty tego sektora nie są traktowane jako czyjaś wyłączna własność. Podlegają zasadom otwartego dzielenia się, dającego każdemu możliwość budowania czegoś na ich podstawie, rozszerzania ich i tworzenia własnych produktów.

Obecnie jednostki mogą zrobić dla siebie więcej bez względu na zezwolenie innych czy współpracę z innymi. Mogą przedstawiać własną twórczość i wyszukiwać potrzebne im informacje. Jednostki mogą działać więcej w ramach luźnych powiązań z innymi, gwarantujących skuteczną współpracę, a nie wymagających stałych, długotrwałych relacji, takich jak stosunki pracy czy uczestnictwo w organizacjach formalnych. W miarę jak współpraca między oddalonymi od siebie jednostkami staje się bardziej powszechna, rozwiązanie polegające na robieniu rzeczy wymagających współpracy z innymi staje się coraz łatwiejsze, a wybór przedsięwzięć, w których można uczestniczyć na własną rękę, jest coraz większy. To właśnie niewielkie zaangażowanie wymagane w przypadku każdej nowej współpracy poszerza zakres i zwiększa różnorodność współ-