

## PRAWO I ZARZĄDZANIE

**Lech Jaczynowski**

### VOX POPULI, VOX DEI<sup>1</sup>

[**słowa kluczowe:** samorządność, decyzje kolegialne, głosowania, interpretacje większości, technika większościowa, technika aprobująca, technika profilowania, technika porównywania parami, technika wartościująca]

#### Streszczenie

Celem artykułu jest wywołanie dyskusji nad brakiem zainteresowania (wśród specjalistów od organizacji i zarządzania) problematyką kierowania opartego na decyzjach podejmowanych kolegialnie. Skutkiem takiego stanu rzeczy mechanizmy samorządności właściwe demokracji są niestety niekiedy stanowione w sposób bardzo przypadkowy. Przedstawiono na bazie analizy pojedynczych przypadków, kuriozalne sytuacje, często mające potem skutki w skali całego państwa, a nawet świata. Omówiono też zalety i wady wybranych, innych sposobów głosowania, niż powszechnie obowiązująca technika większościowa. Zilustrowano ich wykorzystanie w konkretnych sytuacjach.

W podsumowaniu przedstawiono postulat zbierania i dokumentowania intuicyjnie stanowionych rozwiązań w interesującym nas tu zakresie, aby można było pojawiające się problemy analizować wieloczynnikowo i zacząć opracowywać teorię opisującą zasady podejmowania decyzji kolegialnych.

\*\*\*

#### Wprowadzenie

Tytułowa maksyma wymyślona w starożytnym Rzymie, dosłownie rozumiana, że *głos ludu jest głosem Boga*, tak naprawdę oznaczała, iż władca musi liczyć się z wolą dużych grup społecznych, bo w przeciwnym przypadku może się to skończyć zagrażającymi jego pozycji rozruchami. Taki sposób wyrażania swojej woli

---

<sup>1</sup> Niniejszy materiał został przedstawiony przez autora podczas wykładu wygłoszonego dn. 22.09.2011 r. w Polskiej Akademii Nauk w ramach XV Festiwalu Nauki – zobacz w: XV Festiwal Nauki 16-25 wrzesień, (dodatek do Gazety Wyborczej z 10-11 września 2011 r.).

przez tłum trudno uznać za cywilizowany, bo gdy nie znamy innego sposobu, to może dojść do skrajności. Przykłady bardziej lub mniej krwawych rewolucji obserwujemy też współcześnie.

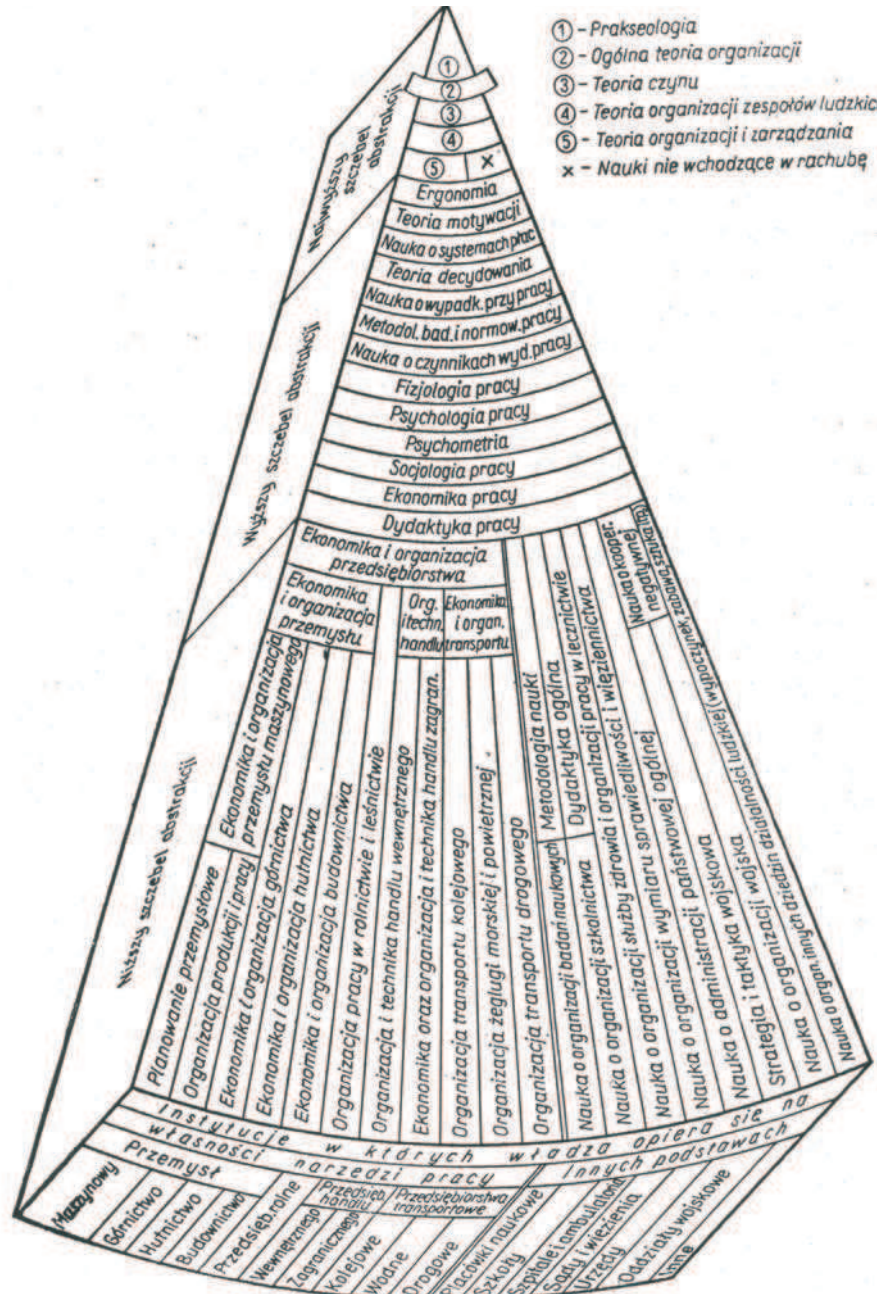
Oczywiście na przestrzeni wieków próbowano różnych rozwiązań racjonalizujących sposoby wyrażania swoich oczekiwań przez konkretne społeczności. Jednym z nich jest demokracja. Rodzi się jednak pytanie. Dlaczego tak często jest ona wypaczana, manipulowana, przeradzająca się niekiedy wręcz w anarchię? Odpowiedź na tak postawione pytanie sformułowali przed ponad ćwierć wiekiem M. Crozier i E. Friedberg [1982] w swojej książce *Człowiek i system – ograniczenia działania zespołowego*. Stwierdzili oni mianowicie, że dla demokratycznego państwa ...”samorządność nie jest rozwiązaniem lecz problemem do rozwiązania”. Teza ta dotyczy niedopracowanych mechanizmów samorządności. Co więcej, mało kto nimi się interesuje. Wymykają się one z pola penetracji naukowych. Niestety praktyczne doświadczenia w interesującym nas tu zakresie są rzadko analizowane, a jeszcze rzadziej uogólniane. Po prostu brak jest odpowiednich rozpracowań teoretycznych pozwalających zrozumieć zachodzące zjawiska w kategoriach organizacji i kierowania. Jak więc należy postępować z jednym z głównych mechanizmów samorządowych, podejmując decyzje kolegialne?

Pewnym przyczynkiem, sygnalizującym ten obszar wymykający się naukowym penetracjom, była typologia nauk ergologicznych (traktujących o organizacji pracy) opracowana przez J. Zieleniewskiego pod koniec lat sześćdziesiątych ubiegłego wieku (ryc. 1). Mianowicie w piramidzie takich nauk, uporządkowanej od najniższego szczebla abstrakcji twierdzeń występujących w danej nauce, do najwyższego szczebla abstrakcji zajmowanego przez prakseologię – na poziomie zajmowanym przez teorię organizacji i zarządzania znalazło się pole oznaczone znakiem „X”, opisane jako „nauki nie wchodzące w rachubę”. Jak widzimy, nic się od tego czasu nie zmieniło. Dalej nie ma nauki zajmującej się specyficzną działalnością np. w organizacjach pozarządowych, dla których zbiorowe podejmowanie wszystkich decyzji jest wręcz cechą wyróżniającą je spośród innych typów organizacji (przede wszystkim od tych zarządzanych)<sup>2</sup>.

Problem ten nie jest rozpatrywany w podręcznikach akademickich z zakresu organizacji i zarządzania. Trochę zajmują się nim prawnicy (niestety często nie grzeszący potrzebną tu wyobraźnią organizacyjną odnośnie sytuacji brzegowych) oraz matematycy (tym z kolei ucieka z pola widzenia humanistyczny aspekt zagadnienia). Dziwi małe zainteresowanie głosowaniami i organizacją wyborów,

---

<sup>2</sup> Zobacz w: St. Sudół; *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*. Wyd. DOMORGANIZATORA. Toruń 2007.



**Ryc. 1.** Miejsce w systemie nauk ergologicznych dla innych teorii niż organizacja i zarządzanie.

Źródło: J. Zieleniewski *Organizacja i zarządzanie*. PWN, Warszawa 1969 s. 59.

specjalistów od organizacji, którzy koncentrują się na problemach zarządzania i pomijają problematykę samorządności. Tymczasem sprawność działania organizacji pozarządowych, organów samorządu terytorialnego, Sejmu, Senatu, jak i wyborów do tych instytucji, różnego rodzaju referendów etc., zależy od tego jak zorganizowano procedury głosowań, jakie zastosowano większości do interpretacji wyniku głosowania, jaki system większościowy czy proporcjonalny wykorzystano do rozdzielania mandatów w organach przedstawicielskich oraz wielu innych czynników, których efektywności praktycznie nie bada się w tym środowisku.

Oczywiście pojawiają się prace dotyczące problemów samorządności i jej mechanizmów, ale trudno uznać, że są one powszechnie znane. Niekiedy też uznane autorytety w dziedzinie organizacji jak np. P. Drucker (1995 s. 168) w swojej książce *Zarządzanie organizacją pozarządową*, wręcz wyśmiewa kolegialne decyzje podejmowane w zrzeszeniu spółdzielczym jako często sprzeczne wg niego, z racjonalną wolą zawodowego zarządu takich organizacji. Więcej pisze tam dalej, że co cztery lata cała Ameryka modli się, żeby przez przypadek prezydentem USA nie został jakiś nierozsądny człowiek. W podręcznikach poświęconych organizacji i zarządzaniu wspomina nieco o tych sprawach chyba tylko E. Kinard (1988 s. 495-517) w swojej książce *Management*, w rozdziale 19 *Unions and Management*, ale też tylko w kontekście związków zawodowych działających w zakładach pracy. Ciekawie wypowiedzieli się przed ponad pół wiekiem Ch. R. Wright i H. M. Hyman (1958 s. 293) w pracy pt. *Voluntary Association Memberships of American Adults*, że społeczeństwo uczy się zasad samorządności nie z podręczników, tylko uczestnicząc masowo w organizacjach społecznych i przyswoiwszy sobie w takiej praktycznej szkole wiedzę o mechanizmach zbiorowego działania, przenosi ją potem na pole funkcjonowania demokratycznego państwa.

W literaturze znaleźć można sporo opisów, a to rozwiązań demokratycznych np. w antycznej Grecji [M. H. Hansen (1999)], czy w bractwach zakonnych w średniowiecznej Europie [L. Moulin (1986)], ustroju społecznego w XVIII-wiecznej Ameryce [A. de Tocqueville (1976)], jak też klasyczne już dzisiaj rozważania o rządzie reprezentatywnym w XIX w. w Europie [J. Mill (1995)]. Znane są prace poświęcone matematycznej analizie podejmowanych decyzji [D. Luce, H. Raiffa (1964)], opracowania dotyczące paradoksalnych sytuacji [K. Arrow (1951)] i inne. W polskiej literaturze zwracają uwagę prace R. Rutki (1994), J. Hołubca i J. Mercika (1992), K. Sowy (1988), W. Sokolewicz (1987), M. Malawskiego i H. Sosnowskiej (1990), E. Smoktunowicza (1992), J. Karolczyk (1993), A. Szmyta (1991), L. Jaczynowskiego (1995) i innych.

Jak widzimy w tym niepełnym przecież przeglądzie, mało jest specjalistów od organizacji. Tak jakby problem tu nas interesujący nie był natury organizacyj-

nej a transcendentalnej. Czyżby dlatego, że wokół nas dzieją się rzeczy trudne do zrozumienia, a przez to do zaakceptowania? Nikt nie lubi być manipulowany. Przeciętnemu człowiekowi w głowie się nie mieści, że jakaś kuriozalna sytuacja powstała nie na skutek celowych działań zainteresowanych osób, a przez niewiedzę – jak powinno się prawidłowo postępować w określonej sytuacji.

### **Wybrane kuriozalne przypadki**

Przykładem takiej sytuacji było np. głosowanie w Sejmie nad raportami komisji w sprawie afery Rywina. Poza raportem przewodniczącego tej komisji T. Nałęcza, zgłoszono jeszcze kilka tzw. raportów mniejszościowych, w tym najbardziej radykalny raport Zb. Ziobry. Prowadzący obrady marszałek J. Oleksy poddawał je kolejno pod głosowanie zaczynając od w miarę umiarkowanego zgłoszonego przez przewodniczącego tej komisji. Gdy jeden po drugim odpadały one w kolejnych turach głosowania, zaskoczeni tą sytuacją posłowie niespodziewanie przegłosowali ten ostatni raport, najbardziej ekstremalny w swoich konkluzjach. Może bali się, że nie przegłosowanie żadnego raportu w tej tak głośnej sprawie skompromituje Sejm? Później komentowano, że marszałek popełnił błąd, bo w takich sytuacjach on jako prowadzący obrady i ustalający kolejność głosowań powinien wnioskowane raporty uporządkować według ich radykalności (jego własne subiektywne odczucie) i poddawać pod głosowanie zaczynając od tego najbardziej skrajnego. Wówczas raport Zb. Ziobry nie miałby szans na pozytywne przegłosowanie. Tylko powstaje pytanie – skąd pewność, że tak powinno się postąpić i czy to właśnie nie byłaby manipulacja?

Inny przypadek podobnego zamieszania, to obsadzenie w 1992 r. stanowiska przewodniczącego 47 Zgromadzenia Ogólnego Organizacji Narodów Zjednoczonych przez bułgarskiego ministra spraw zagranicznych Stojana Ganeva. Zdumienie obserwatorów budził nie sam fakt powołania go na to stanowisko, bo Bułgarii należało się ono w tamtym roku zgodnie z procedurami obowiązującymi w ONZ, tylko fakt, że wspomniany tu człowiek mógł do tego stanowiska pretendować. Wszedł on mianowicie do parlamentu bułgarskiego z jednomandatowego obwodu wyborczego w Płowdiw, mimo, że w pierwszej turze zajął dopiero trzecie miejsce. Jak to możliwe? Ten, który wówczas zajął pierwsze miejsce zdobywając ponad połowę oddanych głosów, nie chciał się zgodzić na drugą turę bo wiedział, że już wybory wygrał. Wówczas komisja wyborcza odrzuciła go i do drugiej tury skierowała kandydatów z drugiego i trzeciego miejsca. Jak wspomniano wyżej, ostatecznie wygrał ten trzeci. Potem tłumaczono, że komisja postąpiła prawidłowo, bo

w pierwszej turze głosujący nie osiągnęli progu 50% kworum. Gdzie jest tu racja? Argument jest logiczny, ale chyba takie rozwiązanie w innych krajach nie jest stosowane w wyborach państwowych!

### **Większości i ich interpretacje**

Dzisiaj trudno jest jednoznacznie stwierdzić kiedy i gdzie pojawił się pomysł, aby głosujący uzyskali prawo do wstrzymania się od głosu. Przesłanki uzasadniające takie rozwiązanie wydają się logiczne przy jawnych głosowaniach. Nie każdy głosujący ma ochotę wchodzić w konflikt z innymi członkami grupy, mającymi w danej sprawie inny pogląd. Wstrzymanie się od głosu zmiękcza nasz sprzeciw, ale natychmiast rodzi się problem – jak traktować takie niezdecydowane stanowiska. W polskim Sejmie posłowie prawo do wstrzymania się od głosu uzyskali dopiero w 1954 r.<sup>3</sup> Wstrzymywanie się od głosu spowodowało, że pojawiły się różne interpretacje ostatecznego rezultatu (tzw. większości). Niektóre z nich przez swoje niedopracowanie, rodzą niekiedy wręcz zdumiewające sytuacje.

### ***Większość zwykła***

Większość ta ze względu na swoją prostotę (odrzucaamy głosy wstrzymujące się) jest bardzo często wykorzystywana w praktyce różnych organizacji. Nawet uchwalenie ustaw w Sejmie wymaga na mocy art. 120 takiej większości.

W pewnych uwarunkowaniach stosowanie takiej interpretacji wyniku głosowania może dać jednak zaskakujące wyniki. Przykładem takiej sytuacji może być wybór przewodniczącego grupy członkowskiej NSBM lokatorów nowych bloków na osiedlu Piaski w Warszawie w 1973 r. Administrator z NSBM na zebraniu, w którym uczestniczyło 53 członków tej spółdzielni mieszkaniowej, powołując się na Prawo spółdzielcze, poinformował, że głosowanie będzie tajne, a interpretacja wyniku głosowania dokonana zostanie przez większość zwykłą. Zgromadzeni ludzie nie znali się, więc nikt nikogo nie zgłaszał jako kandydata do rzeczzonego stanowiska. W pewnej chwili jeden z zebranych wstał i zadeklarował ...skoro nikt nie jest tu proponowany, to on właśnie zgłasza swoją kandydaturę. Zaskakująca wszystkich obecnych deklaracja zaowocowała jeszcze bardziej zaskakującym wynikiem. Za kandydatem głosowała tylko jedna osoba (być może on sam), przeciw nie głosował nikt. Głosów wstrzymujących się było 52 i zgodnie z definicją tej

---

<sup>3</sup> Informacja ta jest podana za R. Rutka; *Wpływ głosowania na wynik wyborów*. „Przegląd Organizacji” 1994 nr 10 s. 13-15.

większości, która zakłada, że głosy wstrzymujące się zostają odrzucone, a wynik określony zostaje przez porównanie głosów „ZA” i „PRZECIW”, kandydat ten objął stanowisko przewodniczącego.

Być może takie i inne podobne sytuacje skłaniają do coraz częstszego wykorzystywania zapisu w różnych ordynacjach wyborczych, że głosowania w sprawach personalnych (więc dotyczących szerszej kategorii niż tylko wybór na stanowisko) powinno się interpretować bardziej wymagającą większością, a mianowicie większością bezwzględną.

### ***Większość bezwzględna***

W wielu publikacjach pojawia się niedopracowana definicja tej większości, która w pewnych sytuacjach okazuje się wręcz błędna, bo prowadzi do pata. Ten niefortunny zapis jest niestety bardzo popularny i brzmi, iż ...”większość taka jest spełniona gdy za wnioskiem opowiedziało się 50% + 1 głosujących”. Autorzy takiego sformułowania (pozornie poprawnego) wykazali się tu wyjątkowym brakiem wyobraźni organizacyjnej, a mianowicie co może się stać, gdy liczba głosujących będzie nieparzysta, a głosy za różnymi kandydatami rozłożą się prawie równo!

W 2002 r. podczas wyborów rektora w jednej z warszawskich uczelni, aktu tego miała dokonać grupa 80 elektorów. Ponieważ jednak jeden z nich w drodze do pracy miał wypadek drogowy, do głosowania nad dwoma kandydatami do tego stanowiska, przystąpiło 79 elektorów (wymóg 50% kworum był oczywiście spełniony). Głosy rozłożyły się wyjątkowo równo. Pierwszy kandydat uzyskał 40 oddanych na niego głosów, a drugi 39. Żaden z nich nie spełniał więc wymogu cytowanej wyżej definicji, bo połowa z 79 to 39,5 plus 1 daje 40,5 – tzn. praktycznie 41 głosów.

Dla tego typu sytuacji (ale również wszystkich innych) prawidłowa definicja brzmi ...”większość bezwzględna zostaje spełniona gdy „ZA” wnioskiem głosowało więcej niż połowa głosujących”. Sytuacja podobna do wyżej opisanej zdarzyła się również podczas wyborów prezydenta RP w 1990 r., a media „dworowały” sobie potem, że W. Jaruzelski został przez Zgromadzenie Narodowe (Sejm + Senat) wybrany „półgłosem”.

Na tym nie kończą się jednak problemy z większością bezwzględną. Głosujący często nie zdają sobie sprawy, że ich wstrzymujące głosy są po prostu doliczane do głosów na „NIE”, bo taka jest logika cytowanej wyżej definicji. I tak np. w różnych gremiach naukowych, wąsko wyspecjalizowani uczeni głosują nad różnymi dysertacjami, których sens często nie do końca jest dla nich jasny. Chcą być uczciwi, wstrzymują się od głosu i w ten sposób przyczyniają się do przepadnięcia wniosku, bo nie uzyskał on ponad połowy głosów „ZA” potrzebnych do jego zatwierdzenia.

Można domniemywać, że jakaś część z tak utraconych prac naukowych, po prostu na taki los nie zasługiwała.

I jeszcze jedno, w niektórych źródłach porównuje się większość bezwzględną z większością absolutną. Tymczasem mamy tu do czynienia z bardzo istotną różnicą pojawiającą się jednak poza cytowanymi definicjami.

### ***Większość absolutna***

Większość ta bardzo często jest stosowana podczas różnych głosowań w różnych instytucjach (organach) Unii Europejskiej. W Polsce występuje jej opis w Konstytucji RP definiujący jakie warunki muszą być spełnione aby przeszedł wniosek opozycji o wotum nieufności dla konkretnego ministra z aktualnego rządu. Za wnioskiem takim musi opowiedzieć się mianowicie 231 posłów. Ponieważ w art. 121 Konstytucji mamy precyzyjny opis wymagań niezbędnych do spełnienia warunków większości bezwzględnej (kworum 50% i większość liczy się w stosunku do obecnych podczas głosowania), to widzimy, że zapis art. 159 ust. 3 traktuje o innych warunkach. Większość liczy się nie w stosunku do obecnych na sali, ale w stosunku do wszystkich uprawnionych do głosowania. Oczywiście zastrzega to warunki przegłosowania wniosku, bo w praktyce każdy nieobecny oddaje głos doliczany do głosów sprzeciwiających się. Z tego powodu te dwie większości powinno się traktować jako niezależne (różne) większości i poważnie zacząć traktować nazwę większość absolutna.

### ***Większość kwalifikowana***

Większość ta oznacza, że próg głosów „ZA”, jaki należy osiągnąć, zostaje podwyższony. Może to być  $2/3$ ;  $3/4$ ;  $3/5$ ;  $4/5$  etc. Zastanawia jednak, dlaczego w istniejących definicjach rzadko wspomina się, że ustanowiony próg powinien być przekroczony, a nie tylko osiągnięty. Dzieje się tak nawet w przypadku zapisu art. 122 Konstytucji RP, który traktuje o procedurze odrzucenia weta prezydenta RP (większością  $3/5$  głosów poselskich), zgłoszonego do złożonej u niego do podpisu ustawy. Przecież logika większości kwalifikowanej jest identyczna jak większości bezwzględnej. Można by nawet spierać się czy większość bezwzględna nie jest przypadkiem najniższym możliwym poziomem większości kwalifikowanej.

### ***Większość względna***

Ten sposób interpretowania wyników głosowania jest powszechnie stosowany w sytuacjach, gdy o kilka mandatów stara się (jednocześnie) wielu pretendentów. W organizacjach pozarządowych, osób zgłaszanych do zarządu danej organizacji jest z reguły znacznie więcej niż miejsc w tym organie, przewidzianych w statucie.

Zamiast kandydować oddzielnie do każdego stanowiska (ostatnio oddzielnie zaczęto głosować na stanowisko prezesa), członkowie walnego zgromadzenia głosują na tzw. listę. Każdy głosujący ma prawo do wskazania tylu kandydatów ile jest miejsc (mandatów) w danym organie. Potem zlicza się głosy, ranguje według nich kandydatów i ci z największą liczbą głosów, w liczbie przewidzianej w statucie, stanowią będąc nowo wybrany organ.

Oczywiście może tu zrodzić się problem, gdy np. na ostatnim miejscu wchodzących do wybieranego organu okaże się, że jest dwóch albo więcej kandydatów z równą liczbą uzyskanych głosów. Sensowny sposób wyjścia z takiej sytuacji może być następujący. Komisja skrutacyjna dokonuje losowania jednego spośród tych kandydatów z równą liczbą otrzymanych głosów. Więcej, cała tak zestawiona lista rangowa zachowuje ważność do następnego walnego zgromadzenia i w momencie powstania vacatu nie trzeba przeprowadzać dodatkowych wyborów ani stosować wątpliwych procedur samodzielnego dokooptowania przez dany organ członków na zwolnione w nim stanowiska.

Metoda względnej większości jest też stosowana przy wyborach parlamentarnych przeprowadzanych systemem proporcjonalnym (oddzielnym zagadnieniem jest procedura d'Honta lub Saint-Laue, rozdzielania realnych mandatów pomiędzy konkurujące listy partyjne). Kandydaci na danej liście ustawiani są w określonej kolejności przez towarzyszy partyjnych. Walka (jeszcze przed wyborami) o to, żeby znaleźć się na pierwszym miejscu na takiej liście jest obraźliwa dla wyborców, ponieważ wprost im się mówi, kto więcej lub mniej jest preferowany przez władze danej partii, a jak nie wicie na kogo głosować to nie zastanawiajcie się – my za was to zrobiliśmy. Na szczęście coraz częściej wyborcy obdarzają zaufaniem kandydatów nawet z ostatniego miejsca na danej liście, którzy zwyciężają z tymi umieszczonymi na pierwszych miejscach.

Jakie to wywołuje społeczne reakcje, świadczy chociażby wypowiedź Janusza Korwina Mikkego w porannej audycji III programu Polskiego Radia w dn. 22.09.2011 r., w której zaapelował on do wyborców, aby w nadchodzących, październikowych wyborach do Sejmu, niezależnie na którą listę partyjną będą głosowali, nie oddawali swojego głosu na żadnego z pierwszych trzech kandydatów na tej liście.

Znamienny jest tu przypadek byłego premiera L. Millera, który odseparowany w 2004 r. od wszelkich stanowisk w swojej partii i nie wystawiony do wyborów parlamentarnych, poprosił swoich kolegów, aby jednak pozwolili mu startować z ostatniego miejsca na liście SLD w Łodzi. Ci jednak, obawiając się, że może on w swoim macierzystym okręgu, mimo wszystko, zdobyć bardzo dużo głosów i skompromitować ustawiających kolejność na liście wyborczej – po prostu odmówili mu spełnienia jego postulatu.

Potrzebna jest chyba poważna dyskusja nad tym, czy kolejność na danej liście partyjnej nie powinna być ustanawiana według np. klucza alfabetycznego.

W każdym bądź razie, jeżeli w danym okręgu wyborczym dana lista partyjna ze względu na liczbę oddanych głosów zdobędzie kilka mandatów, to przy ich przydzieleniu obowiązuje interesująca nas tutaj większość względna.

Negatywnym przykładem braku wyobraźni organizacyjnej (czy też braku wiążącej teorii w tym zakresie), jest przypadek zapisu w kilku kolejnych wersjach ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym sytuacji, gdy podczas wyborów do kolegialnych organów szkoły wyższej należy głosować na listy kandydatów w grupach społeczności akademickiej i po wyrangowaniu listy według zdobytych głosów, przydzielić przewidziane ordynacją mandaty konkretnym kandydatom.

Wydawałoby się czysta sytuacja charakterystyczna dla większości względnej. Niestety ustawodawcy wprowadzają od lat z uporem godnym lepszej sprawy, do kolejnych wersji tych ustaw zapis, że mandat otrzymuje tylko ten kandydat, który uzyskał większość bezwzględną. Często okazuje się to niemożliwe do spełnienia, zwłaszcza gdy kandydatów jest znacznie więcej niż miejsc do obsadzenia.

W 1996 r. podczas takich wyborów do senatu jednej z warszawskich uczelni, grupa kandydatów z grupy niesamodzielnych pracowników naukowych liczyła 48 osób, a miejsc było tylko 5. Przewodniczący uczelnianej komisji wyborczej zwrócił się wówczas do Departamentu Prawnego ówczesnego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego z prośbą o interpretację zapisów ustawy w sytuacji, gdy najlepszy z tych kilkudziesięciu kandydatów uzyskał wynik na poziomie kilkunastu procent (daleko od większości bezwzględnej). Odpowiedź była szokująca, bo świadczyła, że nikt nie przeczytał dokładnie postawionego pytania. Brzmiała ona ...”po pierwszej turze oddzielacie tych, którzy uzyskali bezwzględną większość i mandat, a następnie z pozostałymi przeprowadzacie drugą turę. Głosy wyborców rozłożą się inaczej i kolejni kandydaci spełnią ustawowy warunek większości bezwzględnej. W trzech, czterech turach problem zostanie rozwiązany”.

Zdegustowany przewodniczący tej uczelnianej komisji wyborczej zwrócił się z zapytaniem do wszystkich 89 uczelni państwowych (prywatne nie przeprowadziły wyborów), prosząc przewodniczących tamtejszych uczelnianych komisji wyborczych o informacje jak sobie radzą w tego typu sytuacji. Otrzymano odpowiedź z 43 uczelni – nigdzie nie radzono sobie z problematycznym zapisem w ustawie. Znamienna była wśród nich odpowiedź z jednej z białostockich uczelni, w której opisano sytuację, iż właśnie przeprowadzili jedenastą turę wyborów i jeszcze nie wyłonili oczekiwanego składu. Wyborcy zaś w końcu odmówili uczestniczenia w tym niekończącym się korowodzie.

Należy poważnie się zastanowić, czy takie właśnie sytuacje nie dyskredytują samorządności w oczach obywateli, którzy zaczynają ją traktować jako niezbyt poważną.

## Ogólne uwarunkowania

Przed przystąpieniem do głosowań musi zostać spełniony szereg warunków, które często budzą znaczne emocje społeczne.

### *Prawo do głosu*

Nie każdy może brać udział w każdym głosowaniu. Przede wszystkim trzeba być członkiem danej grupy społecznej. To jest na ogół warunek powszechnie spełniany. Gorzej jest z innymi uwarunkowaniami. Poważny problem w praktyce organizatorów różnych głosowań stanowi tzw. bierne i czynne prawo wyborcze. Pierwsze oznacza prawo do kandydowania do władz danej organizacji, drugie prawo do oddania głosu. Oba określane są wiekiem głosujących. I tak np. podczas wyborów prezydenta RP Konstytucja określa wiek kandydatów na 35 lat, ale wiek wyborców już na 18 lat. Szczególny jednak przypadek pojawił się podczas uchwalania ustawy z 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach. Ponieważ w wielu organizacjach zrzeszających dzieci, poważnym problemem było tworzenie (wybieranie) ich organów, ustawodawca obniżył dla wszystkich stowarzyszeń wiek biernego i czynnego prawa członków na 16 lat. O ile słuszne wydaje się danie prawa do głosowania młodym ludziom, bo oni wiedzą najlepiej kto może dobrze reprezentować ich interesy, to wątpliwości budzi jednak odpowiedzialność za złe decyzje podjęte przez młodociany zarząd danej organizacji. Wprawdzie ustawodawca zastrzegł, że wybrany zarząd w większości musi składać się z osób pełnoletnich, ale to z kolei bardzo komplikuje organizację wyborów (interpretacja kto zdobył mandat). Być może dlatego większość klubów sportowych w Polsce, które formalnie działały w oparciu najpierw o ustawę o kulturze fizycznej z 1996 r., a od 2010 r. o ustawę o sporcie, na ogół nie stosowało w swoich statutach zapisu o obniżonym wieku dla biernego i czynnego prawa wyborczego. Organizacje te (obok Harcerstwa) zrzeszają najwięcej dzieci i opisywany tu problem najbardziej jest widoczny w kilku tysiącach tzw. uczniowskich klubów sportowych, ale też klubach Szkolnego Związku Sportowego i innych.

Innym problemem wymagającym rozwiązania jest tzw. głosowanie „*per procura*”. W zasadzie jest to niedopuszczalne. W telewizji na przestrzeni ostatnich lat kilkakrotnie pokazywano sytuacje, gdy jakiś poseł nieświadomy, że jest filmowany od tyłu, naciskał przyciski do głosowania nieobecnych właśnie swoich kolegów siedzących formalnie koło niego. Komentarze wygłaszane przez przedstawicieli prawa były jednoznaczne ...”skończy im się immunitet poselski to wrócimy do tych zdarzeń”. Tak czy inaczej takie postępowanie może wypaczyć wynik głosowania. Jednak są sytuacje, które każą zastanowić się nad problemem. Czy opiekun oso-

by niepełnosprawnej umysłowo nie powinien mieć prawa głosowania w imieniu podopiecznego? Czy pełnomocnik osoby niepełnosprawnej, przykutej do łóżka, nie powinien mieć prawa do uzyskania pełnomocnictwa do głosowania w imieniu osoby chorej? Podczas ostatnich wyborów parlamentarnych w Polsce, Polski Związek Niewidomych oprotował wyniki wyborów, bo jego członkowie nie mogli korzystać przy wypełnianiu kart wyborczych z pomocy osób trzecich. W dyskusji, jaka się wówczas rozpętała okazało się, że w innych krajach stosuje się brajlowskie nakładki na właściwą kartkę wyborczą, które umożliwiają niewidomym oddanie głosu bez jakiegokolwiek pomocy z boku. W wyborach parlamentarnych 2011 r. w naszym kraju umożliwiono korzystanie z tego udogodnienia, ale zainteresowanie środowiska osób niewidomych było raczej niewielkie.

### ***Kworum***

Termin ten oznacza, że w głosowaniu powinna wziąć udział określona grupa (procent) osób upoważnionych do głosowania. W Polsce bardzo popularny jest poziom 50%. Zgromadzenie tak dużej części elektoratu jest niekiedy trudne. Dlatego w wyborach powszechnych w naszym kraju wymóg kworum nie obowiązuje. Ale gdy w 2003 r. głosowaliśmy nad wejściem w strukturę Unii Europejskiej poziom 50% kworum nas obowiązywał. Sami sobie go narzuciliśmy. Bo w tej samej sprawie Węgrzy narzucili sobie poziom 25%. Efekt był taki, że po raz pierwszy (przewidując) głosowanie było dwudniowe i mimo to ledwie udało się warunek tak wysokiego kworum spełnić. Podobnie jest z odwoływaniem ze stanowisk prezydentów (burmistrzów, wójtów) w gminach. Dzieje się to na mocy wyniku referendum wśród miejscowej społeczności, ale musi być spełniony wymóg 30% kworum, który okazuje się bardzo trudny do uzyskania w praktyce. Kworum okazuje się jednak mieć wielki sens w działalności organizacji pozarządowych. W organizacjach takich rzadko skreśla się nieaktywnych członków z listy. Dopiero zbliżający się termin kolejnego walnego zgromadzenia mobilizuje zarządy do przyjrzenia się kto płaci, a kto nie płaci składek członkowskich. Skreślenie tych ostatnich urealnia liczbę faktycznych członków danej organizacji oraz pozwala łatwiej osiągnąć 50% kworum na zebraniu, umożliwiające z kolei przeprowadzenie spotkania w tzw. pierwszym terminie. Jeżeli jednak w pierwszym terminie nie mamy wymaganego kworum, to wymyślono sposób na obejście tego wymogu. Zamyka się mianowicie zebranie w pierwszym terminie i po kilku minutach otwiera to samo zebranie w drugim terminie. Pewnych strategicznych decyzji przewidzianych w statucie nie można na takim zebraniu podjąć, ale większość bieżących spraw można jednak załatwić.

Rodzi się jednak problem – czy w drugim terminie nie powinien już obowiązywać żaden poziom kworum? Nieliczne organizacje widząc ten problem obniżają

poziom kworum na zebraniu w drugim terminie do 25% a nawet 15%. Większość jednak w ogóle odrzuca jakiekolwiek ograniczenie kworum. Logicznie rzecz biorąc powinien tu jednak być postawiony jakiś warunek ograniczający (nie procentowy od ilości członków), np. 15 osób obecnych, który to warunek trzeba też spełnić zakładając nowe stowarzyszenie od początku.

### ***Głosowania jawne i tajne***

Ze względów organizacyjnych najczęściej w różnych gremiach stosuje się głosowanie jawne. Mają one wiele zalet, takich jak to, że każdy obecny na sali może śledzić reakcję swoich kolegów, kontrolować ostateczny wynik głosowania, w przypadku remisu łatwo przesądzić jak głosował przewodniczący zebrania i jego głos, równy przecież innym, uznać za przeważający, wreszcie przeprowadzić głosowanie przez akklamację (w zasadzie bez głosowania) poprzez uznanie jednomyślności zgromadzonych.

Jednak od czasu do czasu zdarzają się sprawy problematyczne, sporne, zwłaszcza gdy dotyczą osobistych interesów jakiegoś człowieka. W takich sytuacjach lepiej jest przeprowadzać głosowania tajne, bo ich wynik może być diametralnie różny od wyniku głosowania jawnego przeprowadzonego w tej samej sprawie. Znane są sytuacje, gdy wnioski o profesurę tytularną dla określonej osoby, na radzie wydziału przechodziły zaledwie jednym głosem przewagi, ale w ostatecznym głosowaniu (jawnym) na senacie danej uczelni (złożonym przecież w znacznej części z członków danej rady wydziału) przechodziły jednogłośnie.

Wiele spraw w przepisach ustaw, statutów czy ordynacji z góry jest przewidzianych do głosowania tajnego (zwłaszcza sprawy personalne), jednak zdarza się, że pojawiają się sprawy, które można głosować jawnie, ale ich konfliktogenność podpowiada, iż lepiej byłoby je przeprowadzić w sposób tajny. Decyduje o tym przewodniczący zebrania. W wielu krajach dzieje się to prawie automatycznie na wniosek kogokolwiek z zebranych, jeżeli poprze go chociaż jeden inny członek danego gremium. U nas dzieje się różnie, a wśród zaobserwowanych ekstremalnych rozwiązań odnotowano reakcję przewodniczącego, który poddał pod głosowanie jawne, wniosek o utajnienie głosowania w danej sprawie (wniosek nie przeszedł).

Utajnienie głosowania wymaga oczywiście pewnych zabiegów organizacyjnych. Na przestrzeni wieków czyniono to na różne sposoby. W starożytności wymyślono tzw. balotaż – tzn. głosowanie przy pomocy białych i czarnych kulek wpuszczanych np. do amfory.<sup>4</sup> Dzisiaj słowo balotaż nabrało też innych znaczeń.

---

<sup>4</sup> Balotaż w starożytnym Egipcie opisuje np. Bolesław Prus w swojej powieści historycznej *Faraon*. Wyd. PiW 1991, Warszawa.

Tak np. nazywa się głosowanie nad przyjęciem nowego członka do organizacji (np. w angielskich klubach), lub w krajach bałkańskich dodatkowa walka sportowa np. o wejście do finału (u nas nazywana repasażem lub barażem).

Potem pojawiły się sądy skorupkowe, w antycznej Grecji, gdzie zebrani na agorze członkowie społeczności danego polis (miasta – państwa) wyrażali swoją wolę na miękkich skorupach potłuczonych naczyń, rylcem skrobali odpowiednie znaki. Papieru wówczas nie znano. Głosowano zresztą w nielicznych typach spraw, w większości odwoływano się do wyroczni lub do losowania np. spośród kandydatów pretendujących do określonego stanowiska.<sup>5</sup>

W zakonach średniowiecznej Europy najpierw głosowano „na ucho przeora”, który potem uogólniał wszeptane mu stanowiska braci zakonnych, potem wprowadzono głosowanie na kartkach papieru. Ciekawostką jest tu to, że zakonnicy po głosowaniu i ogłoszeniu wyników palili kartki z głosami, aby nie poddawać w przyszłości w wątpliwość uczciwości członków komisji skrutacyjnej, którą sami przecież powołali do życia<sup>6</sup>. W naszej rzeczywistości bez potrzeby archiwizujemy takie „dowody” w nieskończoność.

Wśród różnych pomysłów na utajnianie procedury głosowania, oryginalnością popisali się organizatorzy Festiwalu Filmów Fabularnych w Gdyni, którzy około 20 lat temu wprowadzili przy głosowaniu Nagrody Publiczności – głosowanie przy pomocy decybelomierza. Mianowicie po każdej projekcji publiczność oklaskami wyraża swój aplauz dla danego dzieła. Wstawiony do salonu kinowego decybelomierz mierzył natężenie hałasu wywołanego oklaskami. Pierwszym filmem, dla którego w ten sposób przegłosowano wspomnianą nagrodę było dzieło Juliusza Machulskiego *Killerów dwóch*, które wygrało z konkurencją uzyskując blisko 100 decybeli.

## Różne techniki głosowania

Ostatni przykład uświadamia nam, że można ustalić wolę danej grupy społecznej nie korzystając z powszechnie nam znanej tzw. techniki większościowej. J. Hołubiec i J. Mercik (1992) wspominają o kilkudziesięciu innych niż technika większościowa sposobach głosowania. Cztery wymieniają jednak jako główne. Są to według nich technika większościowa, aprobująca, profilowania oraz porównywanie parami.

---

<sup>5</sup> Porównaj M. H. Hansen: *Demokracja ateńska w czasach Demostenesa*. Wyd. DiG, Warszawa 1999 s. 64.

<sup>6</sup> Zwyczaj ten opisuje L. Moulin w pracy pt. *Życie codzienne zakonników w średniowieczu*. PiW Warszawa 1986. Dzisiaj zwyczaj palenia kartek stosuje się np. przy wyborze papieża podczas konklawe.

### ***Technika większościowa***

Technika ta jest najbardziej rozpowszechniona i opiera się na prostej zasadzie, że każdy głosujący ma równy głos z innymi głosującymi oraz, że w danej sprawie możemy oddać tylko jeden głos. Jak widać jednak z opisanych wyżej uwarunkowań, procedury w niej nieco się pokomplikowały (zwłaszcza większości) i uzyskiwane przy jej pomocy rezultaty niekiedy wywołują niezadowolenie różnych grup społecznych. Tak czy inaczej oficjalnie obowiązuje we wszystkich chyba organizacjach i wyborach państwowych na całym świecie.

### ***Technika aprobująca***

Technika ta zakłada, że każdy głosujący (jeżeli jest niezdecydowany) może wskazać jako do zaaprobowania więcej niż jedno tylko rozwiązanie. W 1985 r. w USA Instytut Nauk Zarządzania przeprowadził w ramach eksperymentu głosowanie nad wyborem nowych władz tej organizacji przy pomocy dwóch technik tutaj wspomnianych. Głosowało wówczas korespondencyjnie prawie 2 tysiące członków. Ku zaskoczeniu wszystkich, wynik uzyskany tradycyjną techniką większościową był inny niż ten uzyskany przy pomocy techniki aprobującej. Późniejsze analizy wykazały, że przy dwóch równie silnych kandydatach niespodziewaną szansę uzyskuje trzeci kandydat, który akurat może być do ewentualnego zaakceptowania przez głosujących, związanych tak z pierwszym jak i z drugim kandydatem.

### ***Technika profilowania***

Technika ta nazywana też głosowaniem rangującym, lub od nazwiska jej pomysłodawcy techniką Bordy, a ostatnio też techniką Bordy-Kendalla. Drugie nazwisko to szwedzki statystyk, który po latach zapomnienia, odszukał w archiwach pomysł Bordy na tworzenie indywidualnych profili wyborczych i przypomniał go światu.

Autor tej techniki głosowania (Francuz) Jean Charles de Borda żył w latach 1733-1799 i z wykształcenia był matematykiem. Zasłużył się dla ludzkości wyznaczeniem długości wahadła sekundowego, był też współautorem założeń metrycznego systemu (wzorzec metra jest przechowywany obecnie w muzeum w Sewr pod Paryżem). Pomysł na profilowanie wg indywidualnych preferencji wyborców, wariantów decyzyjnych (lub osób kandydujących do danego stanowiska) powstał w 1770 r. Czternaście lat później oficjalnie przyjęto i wdrożono go we Francji. Jednak w 1800 r. (w rok po śmierci pomysłodawcy) Napoleon Bonaparte zakazał jego stosowania. Z czasem uległ pełnemu zapomnieniu.

Dzisiaj dzięki Kendallowi zaczyna być coraz częściej wykorzystywany. Jednym z najbardziej znanych przedsięwzięć, przy którym stosuje się tę technikę jest pio-

senkarski konkurs Eurowizji. Profilowania miejsc wykonywanych piosenek w danym kraju dokonują widzowie w systemie audio-tele. Potem publicznie, na wizji, prezenterzy telewizyjni odczytują kolejność jaką poszczególne piosenki uzyskały w danym kraju, zaczynając od dziesiątego miejsca (jeden punkt), dziewiątego (dwa punkty), aż do pierwszego, które jest szczególnie preferowane i uzyskuje 12 pkt. Suma uzyskanych punktów w poszczególnych profilach z prawie pięćdziesięciu krajów wyznacza ostateczne miejsce, jakie zajęła dana piosenka. Organizatorzy konkursu (w 2011 roku) podali w komentarzu, że opisany wyżej system przygotowali szwedzcy statystycy. Prawda, szkoda tylko, że nie padło w ogóle nazwisko J. Bordy, prawdziwego twórcy tej techniki głosowania.

### ***Technika porównywania parami***

Twórca tej techniki głosowania Jean Antoine de Condorcet żył we Francji w latach 1743-1794. Zaliczany jest do grona francuskich encyklopedystów. Z wykształcenia filozof, ale też matematyk i ekonomista. Zajmował się rachunkiem różniczkowym. Był też autorem projektu reformy szkolnej we Francji. Z przekonania politycznych był żyrondistą, przez co w okresie rewolucji francuskiej został aresztowany i zmarł w więzieniu w bliżej nie znanych okolicznościach.

W jednej ze swoich prac, poświęconej skuteczności wyboru techniką większościową, zaproponował zupełnie nowe podejście do zasad dokonywania głosowań. Propozycja polegała na tym, że wyborcy najpierw porównują poszczególnych kandydatów każdego z każdym. Z każdego takiego porównania zwycięzca otrzymuje jeden punkt. Po zliczeniu tak oddanych głosów przez całą społeczność następuje eliminacja (w kolejnych turach obliczeń) tych kandydatów, którzy w danej turze obliczeń mieli najmniejszą liczbę głosów na nich wskazujących.

Pomysłem tym zafascynowany był noblista w dziedzinie ekonomii z 1972 r. Kenneth Arrow, który w 1951 r. (wówczas nie mógł on znać techniki profilowania) stwierdził wręcz ... „zwycięski wynik wyborów uzyskany techniką opracowaną przez Condorceta, powinien też być uzyskany przy pomocy innych technik”. Skomentował to dosadniej, że inny wynik świadczy o zbyt dużych uproszczeniach w danej technice i prowadzi do niewłaściwego odzwierciedlenia preferencji społecznych.

Skoro technika ta jest tak dobra, to dlaczego tak rzadko ją się wykorzystuje? Odpowiedź jest prozaiczna. Liczba porównań, jaką musi przeprowadzić każdy wyborca określa wzór:

$$L_p = \frac{N(N-1)}{2}$$

gdzie:

$L_p$  – liczba porównań

$N$  – liczba wariantów decyzyjnych

Przy małej ilości nie stanowi to problemu. Np. przy czterech kandydatach do jakiegoś stanowiska, liczba porównań wynosi zaledwie sześć ( $4 \times 3 : 2$ ), ale gdy w naszych wyborach prezydenckich startuje kilkunastu kandydatów to liczba porównań, jakie musiałby dokonać każdy wyborca, przekracza granicę zdrowego rozsądku. Np. przy piętnastu kandydatach liczba porównań wynosi już 105. Jeżeli średnio na jedno wskazanie założymy, że potrzeba 30 sekund, to wypełnienie jednej kartki do głosowania zajmie prawie godzinę. Pojawia się też problem co robić, gdy wyborca nie wskaże zwycięzców we wszystkich kombinacjach. Mimo to spotykamy współcześnie pewne elementy pomysłu Condorceta. I tak np. w USA zaleca się przy rocznych ocenach jakości pracy robotników w danym zespole, aby brygadziści uszeregowali ich sam dokonując porównań każdy z każdym.

Sposób ten wykorzystuje się też np. w sportowych grach zespołowych, gdzie ostateczne uszeregowanie w rozgrywkach ligowych jest wynikiem punktów zdobytych podczas spotkań każdego zespołu z każdym. Szczególnie czysta postać występuje tu podczas gry w piłkę siatkową, gdzie nie ma remisu i musi być w każdym spotkaniu wyłoniony zwycięzca.

Z kolei druga część pomysłu Condorceta (odrzućcie naj słabszego kandydata w kolejnych turach porównań) został wykorzystany w 2002 r. w Warszawie podczas wyboru przewodniczącego Komisji Krajowej NSZZ Solidarność. Głosowania odbywały się tradycyjną techniką większościową, ale nikt z kandydatów w pierwszej turze nie uzyskał bezwzględnej większości. Następowaly kolejne tury głosowań, za każdym razem w coraz mniejszym gronie, bo odrzucano ostatniego w danej turze, ale ciągle nikt nie mógł uzyskać większości bezwzględnej. Wreszcie nastąpiło głosowanie, gdy pozostał już tylko jeden kandydat Marian Krzaklewski, który i tym razem nie uzyskał bezwzględnej większości, co zaowocowało nowym zgłaszaniem kandydatów (innych niż do tej pory), i przeprowadzeniem nowych wyborów, w których zwycięstwo odniósł Janusz Śniadek.

### ***Technika wartościująca***

Technikę tę opracował w 1985 r. A. Toffler, znany amerykański futurolog, autor m.in. fascynującej wizji świata na początku trzeciego tysiąclecia<sup>7</sup>. Według niego postęp techniczny i powszechna komputeryzacja pozwalać będzie na inną organizację wyborów państwowych, ale też różnego rodzaju referendów. Po prostu każdy będzie mógł oddać swój głos nie wychodząc z domu.

Ideą A. Tofflera było stworzenie techniki premiującej aktywną mniejszość. Po prostu wielu obywateli nie bierze udziału w wyborach – bo się zdegestowali po-

---

<sup>7</sup> Wziętą tą A. Toffler przedstawił w pracy pt. *Trzecia fala*. PiW 1985.

lityką, bo mają poglądy anarchistyczne, bo są leniwi i im się nie chce itd. Inna grupa to ci, którzy biorą udział, ale w ogóle się tym nie interesują i oddają głos bez większych przemyśleń. Cóż więc zrobić, aby ta ostatnia grupa zaczęła się zastanawiać nad dokonywanym wyborem? Powstał pomysł rozdzielania puli punktów, którą dysponować będzie każdy wyborca. Jedni całą pulę przeznaczą na ulubionego kandydata lub preferowany przez nich wniosek. To ci tak zdeterminowani mogą przechylić szalę zwycięstwa, mimo że liczebnie są w mniejszości. Pozostali będą swoją pulę dzielili, część punktów przyznając jednym wariantom decyzyjnym, część innym.

W Polsce technika ta wykorzystana została w Senacie AWF Warszawa jako tzw. prawybory, w celu ośmielenia profesury do kandydowania na stanowisko rektora i dziekanów wydziałów w tej uczelni. Podobnie zastosowano ją też w Uniwersytecie Warszawskim jako tzw. wybory indykatywne. W tej ostatniej uczelni rozszerzono tę procedurę do stanowisk kierowników katedr, mimo że nie są oni potem wybierani tradycyjną techniką większościową tylko mianowani przez rektora elekta. Po prostu nowi rektorzy wolą wiedzieć, jakie poparcie w danej katedrze mają poszczególni zatrudnieni tam naukowcy, aby nie popełnić błędu i nie skłócić określonego środowiska.

## Podsumowanie

Przedstawione wyżej wywody oczywiście nie rozwiązują problemu skuteczności mechanizmów podejmowania decyzji kolektywnych. Stanowią raczej zbiór praktycznych doświadczeń (daleko niekompletny) różnych środowisk wykorzystujących „zbiorową mądrość” do rozstrzygania – jaka jest przeważająca wola w danej sprawie określonej grupy społecznej.

Materia dotycząca mechanizmów samorządności jest uwarunkowana wieloczynnikowo, co bardzo utrudnia eksperymentalne zweryfikowanie określonych rozwiązań. Coś trzeba jednak zrobić z tym problemem, bo brak możliwości odniesienia się do uznanych teorii, co chwila będzie owocowało negowaniem (przez nieusatisfakcjonowanych) oficjalnego wyniku głosowania. W rezultacie ośmieszeniu ulega sama idea demokracji.

Być może rozwiązaniem (na dzisiejszym etapie) jest zbieranie różnych przykładów praktycznych rozwiązań i ich logiczna analiza. Niektóre z błędnych rozwiązań dadzą wówczas łatwo się skorygować. Przykładem może tu być opisana wyżej definicja bezwzględnej większości ( $50\% + 1$ ), która w szczególnych sytuacjach może doprowadzić do pata wyborczego. Najsmutniejszym wnioskiem

z przedstawionych wyżej rozwiązań jest brak zainteresowania decyzjami kolegialnymi ze strony specjalistów od organizacji i zarządzania. Oczywistym jest, że łatwiej jest poruszać się w sferze jednoosobowej odpowiedzialności kierownika. Dzisiejszy świat demokratyzujący się w tak wielu sferach życia społecznego często wymaga jednak innych mechanizmów niż te opisane w podręcznikach, bazujące na służbowej zależności i to w układzie hierarchicznej zależności.

Warto tu jeszcze raz przypomnieć, że klasyczna nauka organizacji i zarządzania zajmująca się przede wszystkim sytuacjami jednoosobowo podejmowanych decyzji, milczy jednak, gdy decyzję podejmują już dwie osoby. Oczywiście w biznesie można ważyć siłę głosu partnerów wartością udziałów przez nich wniesionych we wspólne przedsięwzięcie. Jest to jednak inny temat. Poza tym, co robić, gdy dwaj udziałowcy mają jednakową wartość wniesionych środków? To nie musi być biznes. Małżeństwo jako podstawowa komórka społeczna też w cywilizowanych społecznościach powinno opierać się na równości małżonków. Jak działać jednak, gdy mają oni różne koncepcje działania w takiej wspólnocie? Głosować przecież nie mogą w sprawach spornych, bo będziemy mieli ciągłego pata. Dopiero sytuacja opisana starą rzymską maksymą *tres faciunt collegium* zwracająca naszą uwagę na to, że grupa – to dopiero trzy osoby (lub więcej) i pozwala nam określić pole do badań w zakresie wszystkich wyżej przedstawionych rozważań.

### **Piśmiennictwo**

1. Arrow K. J. (1951); *Social Choice and Individual Values*. Cowles Commission Monograph 12. New York.
2. Bross I. D. J. (1965); *Jak podejmować decyzje*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe Warszawa.
3. Crozier M. Friedberg E. (1982); *Człowiek i system – ograniczenia działania zespołowego*. PWE Warszawa.
4. Drucker P. (1995); *Zarządzanie organizacją pozarządową*. Wyd. Fundusz Współpracy – Program PHARE. Dialog społeczny NG. Warszawa.
5. Griffin R. W. (1996); *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
6. Hansen M. H. (1999); *Demokracja ateńska w czasach Demostenesa*. Wyd. DiG Warszawa.
7. Hołubiec J. W., Mercik J. W. (1992); *Techniki i tajniki głosowań*. Wyd. Omnitech Press Warszawa.
8. Jaczynowski L. (1985); *Organizacja i kierowanie w warunkach dobrowolnego podporządkowania*. „Problemy Organizacji” nr 3-4.

9. Jaczynowski L. (1997); *Organizational Problems of Academic Self – Government in Poland*. (In): Resurrecting the Phoenix, American University in Bulgaria. EOS Publishing House. Sofia.
10. Jaczynowski L. (1998 – wydanie II); *Kierowanie i działalność w organizacjach społecznych*. Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu i Administracji. Warszawa.
11. Jamróz A. (1993); *Demokracja współczesna*. Temida 2 Białystok.
12. Karolczyk J. (1993); *Zasady i tryb głosowania*. „Poseł jako ustawodawca”. Biuro Studiów i Ekspertyz. Warszawa.
13. Katz D., Kahn R. (1979); *Społeczna psychologia organizacji*. PWN Warszawa.
14. Kinard J. (1988); *Management*. D. C. HEATH AND COMPANY. Lexington – ton, Massachusetts, Toronto.
15. Kisielnicki J. (2008); *Zarządzanie*. PWE. Warszawa.
16. Koźmiński A. K., Piotrowski Wł. (1995); *Zarządzanie – teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
17. Luce D., Raiffa H. (1964); *Gry i decyzje*. PWN. Warszawa.
18. Malawski M., Sosnowska H. (1990); *O metodach wyboru stosowanych w organizacjach i stowarzyszeniach*. URM Warszawa.
19. Moulin L. (1986); *Życie codzienne zakonników w średniowieczu*. PiW. Warszawa
20. Mill J.S. (1995); *O rządzie reprezentatywnym. Poddaństwo kobiet*. Społeczny Instytut Wydawniczy „ZNAK” Kraków.
21. Nadolski J. (1975); *Jak oceniać pracownika*. Instytut Wydawniczy CRZZ. Warszawa.
22. Prus B. (1991); *Faraon*. PiW Warszawa.
23. Rutka R. (1994); *Wpływ reguł głosowania na wynik wyborów*. „Przegląd Organizacji” nr 10.
24. Smoktunowicz E. (1992); *Prawo zrzeszania się*. PWN. Warszawa.
25. Sokolewicz W. (1987); *Podstawowe zasady prawa wyborczego*. „Państwo i Prawo” nr 10.
26. Sowa K. (1988); *Wstęp do socjologicznej teorii zrzeszeń*. PWN Warszawa.
27. Stoner J. A., Freeman R. E., Gilbert D. R. jr. (1997); *Kierowanie*. PWE Warszawa.
28. Sudół St. (2007); *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*. Wydawnictwo „DOM ORGANIZATORA”. Toruń.
29. Szmyt A. (1991); *Wprowadzenie do prawa wyborczego*. W: Konstytucja. Ordynacje wyborcze do Sejmu i Senatu. Gdańsk.
30. Tocqueville (de) A. (1976); *O demokracji w Ameryce*. Warszawa.
31. Toffler A. (1985); *Trzecia fala*. PiW. Warszawa.
32. Wright Ch. R., Hyman H. M. (1958); *Voluntary Association Memberships of American Adults*. “American Sociological Review” nr 23.
33. Zieleniewski J. (1969); *Organizacja i zarządzanie*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.