TPM: filozofia zarządzania oparta na partycypacji

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Total Participation Management (TPM) to innowacyjna filozofia zarządzania, która stawia człowieka w centrum organizacji, odrzucając instrumentalne podejście. Opiera się na głębokich korzeniach personalizmu i ekonomii partycypacyjnej, promując godność, wolność i rozwój osobisty poprzez pracę. Kluczowe zasady TPM obejmują pełną transparentność informacji, partycypacyjne podejmowanie decyzji, kolektywny system wynagrodzeń, wykorzystanie "critical numbers" oraz unikalne spotkania "młyny" i "ocenę 4π". W przeciwieństwie do tradycyjnych modeli, TPM koncentruje się na budowaniu zaufania, współodpowiedzialności i sensu pracy, transformując rolę menedżera z kontrolera w facylitatora. Wdrożenie TPM to organiczna przemiana kulturowa, prowadząca do powstania integralnych i uczących się organizacji.

Total Participation Management (TPM) is an innovative management philosophy that places people at the center of the organization, rejecting an instrumental approach. It is based on the deep roots of personalism and participatory economics, promoting dignity, freedom, and personal development through work. Key principles of TPM include full information transparency, participatory decision-making, a collective reward system, the use of "critical numbers," and unique "mill" meetings and "4π assessment." Unlike traditional models, TPM focuses on building trust, shared responsibility, and meaningful work, transforming the manager's role from controller to facilitator. Implementing TPM is an organic cultural transformation, leading to the creation of integral and learning organizations.

Total Participation Management (TPM) wyrasta z głębokich tradycji filozoficznych, antropologicznych i ekonomicznych, które stanowią otwarty bunt przeciwko instrumentalnemu traktowaniu człowieka w organizacji. Fundamentów tej koncepcji nie znajdziemy w technokratycznych optymalizacjach ani w teorii agencji, lecz w humanistycznym paradygmacie, dla którego godność osoby ludzkiej jest nienegocjowalna, wolność stanowi aksjomat działania, a

praca może być przestrzenią rozwoju, a nie tylko środkiem do przetrwania. Filozoficznym punktem wyjścia dla TPM jest personalizm, rozumiany w duchu Emmanuela Mouniera, Karola Wojtyły czy Jacques'a Maritaina, wedle którego osoba ludzka jest wartością nadrzędną wobec wszelkich struktur społecznych i gospodarczych. Człowiek nigdy nie może być środkiem do celu; jak pisał Kant, osoba jest zawsze celem samym w sobie. TPM czerpie z personalizmu ideę uczestnictwa jako konstytutywnego elementu ludzkiej egzystencji. Nie uczestniczymy w firmie dlatego, że jesteśmy efektywni, lecz dlatego, że jesteśmy osobami zdolnymi do nadawania sensu swoim działaniom. W tym ujęciu TPM wpisuje się także w antropologię Edgara Morina oraz dialogiczną koncepcję Ja-Ty Martina Bubera, gdzie to relacja, a nie kontrola, staje się prawdziwym nośnikiem organizacyjnej dynamiki. Na mapie ekonomicznej TPM lokuje się na antypodach neoliberalizmu i szkoły chicagowskiej, które zdegradowały człowieka do roli zmiennej w modelach produkcyjno-konsumpcyjnych. W duchu ekonomii partycypacyjnej i nurtów postwzrostu, TPM zakłada, że wartość...

SŁOWA KLUCZOWE

Total Participation Management (TPM) | Filozofia zarządzania | Partycypacja | Personalizm | Transparentność finansowa | Ocena 4π | Critical numbers | Młyny (spotkania) | Ekonomia partycypacyjna | Humanistyczny paradygmat | Zarządzanie przez uczestnictwo | Organizacja ucząca się | Sens pracy | Współodpowiedzialność | Integralne organizacje

TPM: humanizm i efektywność jako fundamenty

nie powstaje wyłącznie przez kapitał czy mechanizmy rynkowe, ale przede wszystkim przez współtworzenie, współodpowiedzialność i wspólnotowe znaczenie pracy. Inspiracje czerpie z prac Elinor Ostrom i jej teorii dóbr wspólnych, Amartyi Sena i jego ekonomii możliwości, Mariana Mazura z teorią systemów autonomicznych, a nawet Josepha Schumpetera z ideą kreatywnej destrukcji, przenosząc te wielkie idee z poziomu makroekonomii na żywą tkankę organizacji.

Współczesnymi architektami naukowego modelu TPM są nie tylko jego polscy twórcy – Ryszard Stocki, Grzegorz Żmuda i Piotr Prokopowicz – ale także badacze z kręgu tak zwanych organizacji integralnych. Wśród nich wyróżnia się Frederic Laloux, którego książka „Pracować inaczej" stała się manifestem dla firm dążących do transformacji w stronę autentycznej partycypacji i sensu. Laloux, odwołując się do teorii

rozwoju świadomości Kena Wilbera, pokazuje, że ewolucja organizacji jest nierozerwalnie związana z etycznym i społecznym dojrzewaniem jej członków.

TPM dzieli z koncepcją „turkusowych organizacji" wiele praktycznych narzędzi, choć jest od niej bardziej sformalizowany i osadzony naukowo. Kluczowa dla TPM jest kategoria **critical numbers**, czyli krytycznych wskaźników widocznych dla każdego pracownika, które umożliwiają podejmowanie decyzji w czasie rzeczywistym i uczą rozumienia konsekwencji własnych działań dla całej firmy. Regularne spotkania, zwane młynami, służą refleksyjnemu dialogowi o wynikach i wyzwaniach, czyniąc z organizacji system uczący się w rozumieniu Petera Senge'a. Z kolei przejrzystość finansowa i wynagrodzenie jako udział w sukcesie przypominają modele spółdzielcze czy pracownicze plany akcjonariatu (ESOP), lecz w TPM mają one wymiar nie tylko strukturalny, ale przede wszystkim aksjologiczny.

W wymiarze naukowym TPM można postrzegać jako wyrafinowaną hybrydę teorii organizacyjnych drugiej generacji. Łączy ona w sobie podejście systemowe, socjologię organizacyjną (Weick, Luhmann), psychologię pozytywną (Seligman, Csikszentmihalyi), ekonomię wartości (Sen, Ostrom) oraz etykę cnót (MacIntyre, Ricoeur). To koncepcja, która nie unika napięcia między efektywnością a etyką, lecz je przekracza, dowodząc, że to właśnie godność, sens i odpowiedzialność mogą być najpotężniejszą dźwignią produktywności, innowacyjności i odporności organizacji w coraz bardziej złożonym świecie.

TPM: człowiek jako podmiot, nie zasób

TPM nie jest zatem chwilową modą ani instrumentalną metodą zarządzania. Jest głosem przeciw alienacji, technokracji i cynizmowi, który rozpanoszył się w organizacjach udających, że kultura to folder rekrutacyjny. Stanowi powrót do tego, co najważniejsze: do dostrzeżenia człowieka, który nie chce być zasobem, lecz uczestnikiem. Człowieka, który nie pyta tylko „ile zarobię?", ale docieka, „czy to, co robię, ma sens?". Człowieka, który nie szuka wodza, lecz wspólnoty, w której może być sobą i dla innych, a przez to uczestniczyć w czymś znacznie większym niż suma jego codziennych zadań.

W samym sercu tej filozofii leży fundamentalny sprzeciw wobec traktowania człowieka jak trybiku w maszynie. Nie istnieje on jako zasób, lecz jako osoba pragnąca sensu, wpływu i autentycznych relacji. TPM wyrasta z dwóch filarów antropologicznych. Po pierwsze, zakłada, że człowiek jest istotą całkowicie wolną, a zatem niemożliwą do trwałego zniewolenia. Po drugie, że posiada on wrodzony potencjał rozwojowy, który ujawnia się w pełni jedynie w środowisku wspierającym, a nie kontrolującym. W takim ujęciu menedżer nie zarządza ludźmi – on prowadzi dialog, słucha, uczy i współdziała. To zmienia absolutnie wszystko.

TPM: partycypacja i ciągłe doskonalenie

Total Participation Management nie jest jedynie filozofią godności przeniesioną na grunt organizacji – to precyzyjnie zaprojektowany system zasad, procedur i codziennych praktyk, które nadają tej idei operacyjną konkretność. Reguły te nie wynikają z sentymentalnej chęci „uczłowieczenia zarządzania" jako dodatku do twardej ekonomii. Stanowią one fundament nowego modelu, którego skuteczność bierze się z oparcia na antropologicznie prawdziwej wizji człowieka – istoty wolnej, zdolnej do rozwoju i współodpowiedzialnej. W odróżnieniu od HRM i NPM, TPM nie zarządza ludźmi. Wspólnie z nimi dysponuje całym podmiotem w duchu autentycznego partnerstwa.

Fundamentem tego systemu jest pełna transparentność informacji. W firmach opartych na TPM nie istnieje monopol kierownictwa na wiedzę. Dane finansowe, operacyjne i strategiczne są dostępne dla wszystkich, podane w zrozumiałej formie, bowiem pracownicy nie tylko poznają koszty, przychody i marże, ale uczą się je interpretować. Taki poziom przejrzystości nie jest ryzykiem – jest warunkiem zaufania. Tam, gdzie systemy HRM traktują informację jako narzędzie władzy lub walutę w grze o wpływy, w TPM stanowi ona po prostu dobro wspólne.

Druga zasada to rewolucja w podejmowaniu decyzji. Partycypacyjny model zastępuje tu zarządzanie przez cele (MBO), czyli praktykę narzucania wskaźników z góry, tak powszechną w HRM i NPM. W TPM cele są współtworzone w procesie wspólnej narady, która uwzględnia wiedzę lokalną, praktyczne doświadczenie i refleksję etyczną. Decyzje operacyjne podejmują ci, którzy bezpośrednio poniosą ich konsekwencje, a rola menedżera zmienia się z kontrolera w osobę wspierającą i usuwającą przeszkody.

Trzecia zasada demontuje tradycyjny system ocen, wykraczając daleko poza indywidualne KPI. W TPM stosuje się narzędzia takie jak ocena 4π, która obejmuje nie tylko przełożonych i współpracowników (jak w modelu 360°), lecz także rodzinę, lokalną społeczność, a nawet klientów. Ocenie podlega nie efektywność w oderwaniu od kontekstu, lecz dojrzałość w działaniu, zrozumienie własnego wpływu i gotowość do współpracy. Informacja zwrotna nie służy do karania czy nagradzania. Staje się źródłem sensu i paliwem do autorefleksji.

Czwarty filar dotyka kwestii fundamentalnej: pieniędzy. TPM opiera się na kolektywnym systemie wynagrodzeń, który jest logiczną konsekwencją współodpowiedzialności za wynik zespołu lub całej firmy. Płaca przestaje być jedynie kosztem personalnym, a staje się częścią kontraktu psychologicznego i wyrazem wzajemnego uznania. Pracownicy uczestniczą w podziale zysków, a systemy premiowe są jawne i wspólne. Odchodzi się od indywidualnych bonusów, które w klasycznych modelach HRM służą sterowaniu zachowaniem, a nie jego rozumieniu.

Wreszcie, TPM wdraża narzędzia strukturalne, które wspierają uczenie się i refleksję. Przykładem są tak zwane „młyny”, czyli cotygodniowe spotkania całych zespołów, które nie są biurokratycznymi odprawami, lecz przestrzenią poznawania, analizy i wspólnego planowania. W porównaniu do świata NPM, zdominowanego przez raporty i benchmarki, TPM buduje rytuał organizacyjny, w którym czas na rozmowę i myślenie nie jest luksusem, lecz fundamentem działania.

Ocena 4π: rewolucja w mierzeniu wartości

TPM rzuca wyzwanie klasycznej ocenie pracowniczej, proponując rewolucyjną koncepcję „oceny 4π”. Tam, gdzie standardowa ocena 360° zatrzymuje się na progu biura, uwzględniając jedynie perspektywę zawodową, TPM idzie znacznie dalej. Wsłuchuje się bowiem w głosy z otoczenia prywatnego: rodziny, sąsiadów, społeczności. To nie jest ekscentryczny kaprys, lecz wyraz głębokiego przekonania, że człowiek nie kończy się na swojej roli. TPM rozpoznaje w pracowniku Osobę – w całej pełni jej aspiracji, konfliktów i relacji.

TPM: motywacja bez kar i nagród

W TPM motywacja nie opiera się na prostackim mechanizmie kary i nagrody. Pracownik nie jest tresowany jak pies – jest inspirowany jak obywatel. Kluczem staje się **sensemaking**, czyli głębokie zrozumienie znaczenia własnych działań dla całego organizmu, jakim jest firma. Informacja zwrotna nie służy tu ocenie, lecz staje się impulsem do refleksji. Człowiek nie jest obiektem menedżerskiego osądu, ale świadomym uczestnikiem dialogu o wartościach, skuteczności i odpowiedzialności. W tym duchu rodzi się nowa jakość: innowacyjność, która nie wynika z procedury, lecz z zaangażowania.

TPM vs. HRM i NPM: fundamentalne różnice

Tradycyjne zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM) opiera się na fundamentalnym nieporozumieniu: traktuje człowieka jako zasób, wymienny element w procesie produkcji wartości. Działa w paradygmacie funkcjonalno-technokratycznym, gdzie rekrutacja, szkolenie i ocena to jedynie narzędzia w sekwencji mającej zapewnić przewidywalny wkład pracy. W świecie HRM króluje zarządzanie odgórne, kultura korporacyjna staje się mechanizmem standaryzacji zachowań, a motywację próbuje się inżynieryjnie wywołać modelami behawioralnymi, jak Teoria Oczekiwań Vrooma. Relacja sprowadza się do chłodnej transakcji: ty dajesz czas i kompetencje, my dajemy wynagrodzenie i benefity. Pytanie o sens pracy nie mieści się w tym słowniku – zostaje zepchnięte do sfery prywatnej.

Podobną logikę, choć w innej domenie, przyjęło Nowe Zarządzanie Publiczne (NPM). Miało być próbą implementacji rynkowej sprawności w sektorze publicznym, lecz w praktyce zdegenerowało się do proceduralnego zarządzania efektywnością. Skupiło się na mierzalnym **output**, ignorując realny **outcome**; na liczbach, nie na ludziach. Wskaźniki, audyty i benchmarking stały się nową ewangelią, a pracownik instytucji publicznej – od urzędnika po lekarza – został zdegradowany do roli operatora procedury, wyalienowanego od misji, której miał służyć. NPM, dążąc do wzrostu wydajności, paradoksalnie pogłębiło depersonalizację i poczucie bezsensu w instytucjach stworzonych dla dobra wspólnego.

TPM tymczasem nie jest kolejną metodą optymalizacji. To fundamentalne zakwestionowanie modelu zarządzania przez kontrolę i propozycja alternatywy: zarządzania przez uczestnictwo. W tej filozofii system nie jest zaprojektowany **dla** ludzi – on **jest** ludźmi. Efektywność przestaje być nadrzędnym celem, a staje się naturalnym skutkiem ubocznym dobrze prowadzonego dialogu, sensotwórczego środowiska i transparentnej struktury. Tam, gdzie HRM dostarcza metod, TPM dostarcza sensu. Tam, gdzie NPM mierzy wydajność, TPM buduje odpowiedzialność.

Ostatecznie, TPM zmienia fundamentalne pytanie, które organizacja zadaje swoim członkom. W logice HRM i NPM brzmi ono: „Jak możesz być bardziej produktywny?”. W TPM pytanie jest inne: „Jak możesz bardziej uczestniczyć?”. To nie jest jedynie subtelna różnica filozoficzna. To jest przepaść systemowa, która redefiniuje wszystko – od codziennych relacji w zespole po strategiczną tożsamość całej organizacji.

Wdrażanie TPM: menedżer jako lider zmiany

Wdrożenie pełnej partycypacji w zarządzaniu nie jest operacją techniczną, którą można zamknąć w kilku schematach i narzędziach. To głęboka przemiana kulturowa, która wymaga sejsmicznej zmiany w mentalności zarówno pracowników, jak i menedżerów. Jak słusznie zauważają Stocki, Prokopowicz i Żmuda, Total Participation Management nie może być wprowadzane metodą „doktryny szoku”. Transformacja w kierunku TPM jest procesem organicznym, który potrzebuje czasu, cierpliwości i konsekwentnego, niemal rzemieślniczego budowania zaufania.

Pierwszym, fundamentalnym krokiem jest ontologiczna redefinicja roli menedżera. W tradycyjnych systemach jest on kontrolerem, którego zadaniem pozostaje wyznaczanie celów, delegowanie zadań i monitorowanie ich wykonania. W TPM jego rola ulega radykalnej transfiguracji: menedżer staje się trenerem, przewodnikiem i facylitatorem procesów uczenia się. Nie dostarcza gotowych odpowiedzi, lecz wspiera zespół w samodzielnym poszukiwaniu rozwiązań. Wymaga to od kadry zarządzającej nie tylko nowych umiejętności, ale przede wszystkim nowej postawy: przejścia od dominacji do służby, od nadzoru do dialogu, od hierarchii do autentycznego partnerstwa.

Kolejnym elementem jest stworzenie mechanizmów komunikacyjnych, które działają jak krwiobieg organizacji, zapewniając bieżące sprzężenie zwrotne. Kluczową rolę odgrywają tu tak zwane „młyny", czyli cykliczne spotkania wszystkich pracowników, podczas których wspólnie analizuje się wyniki, omawia krytyczne wskaźniki i poszukuje rozwiązań. „Liczby krytyczne" pełnią funkcję swoistych kompasów: są to jasno zdefiniowane i publicznie dostępne parametry, pozwalające każdemu ocenić, jak jego praca wpływa na realizację celów całej firmy. W ten sposób informacja przestaje być insygnium władzy, a staje się wspólnym zasobem służącym edukacji i budowaniu sensu.

Przejrzystość finansowa to kolejny filar praktyki TPM, być może najbardziej radykalny. W tradycyjnych przedsiębiorstwach dostęp do danych finansowych jest przywilejem wąskiej grupy menedżerów. W TPM jawność finansów staje się normą. Pracownicy mają wgląd w wyniki firmy, rozumieją strukturę kosztów i zysków, a przez to uczą się myśleć jak współwłaściciele. To właśnie głęboka edukacja finansowa odróżnia TPM od wielu powierzchownych modeli partycypacyjnych. Włączenie pracowników w logikę biznesową sprawia, że stają się oni autentycznymi współgospodarzami, odpowiedzialnymi za losy organizacji. Jak pisał Peter Senge, twórca koncepcji organizacji uczącej się: „Ludzie uczą się najlepiej wtedy, gdy wiedzą, jak ich działania wpływają na całość systemu".

Instrumentarium TPM wykracza jednak poza wskaźniki i spotkania. Ważnym narzędziem jest ocena 4π, która obejmuje opinie nie tylko współpracowników i przełożonych, ale także rodziny i społeczności lokalnej. To rozwiązanie rozbija korporacyjną bańkę, poszerzając perspektywę oceny o wymiar społeczny i przypominając, że praca nigdy nie jest aktem izolowanym od szerszego kontekstu wspólnotowego. Ten model wpisuje się w nowoczesne rozumienie odpowiedzialności społecznej biznesu, ale idzie o krok dalej, czyniąc z niej element codziennego życia organizacji, a nie tylko corocznego raportu.

Proces wdrażania TPM jest nierozerwalnie spleciony z innowacyjnością. Organizacje, które oddają realną władzę decyzyjną w ręce kompetentnych pracowników, zyskują niezwykłą zdolność do szybkiego reagowania na zmiany otoczenia. Innowacje nie są w nich domeną zamkniętych działów R&D, lecz owocem codziennej aktywności wszystkich zatrudnionych. To ujęcie rezonuje z koncepcją „twórczej destrukcji" Josepha Schumpetera, przy czym w wydaniu TPM destrukcja ta nie jest dziełem jednostek-wizjonerów, lecz wspólnotowej inteligencji całej organizacji.

Jednym z najbardziej namacalnych efektów wdrożenia TPM jest niska rotacja pracowników. Ludzie zatrudnieni w organizacjach partycypacyjnych znajdują w nich nie tylko źródło utrzymania, ale także przestrzeń dla rozwoju, sensu i współodpowiedzialności. W rezultacie, nawet gdy ich wartość rynkowa rośnie, pozostają lojalni. Zjawisko to ma wymiar zarówno ekonomiczny, jak i kulturowy. Ekonomicznie redukuje olbrzymie koszty rekrutacji i wdrażania nowych osób. Kulturowo zaś buduje stabilność i ciągłość doświadczeń, które są niezbędne do tworzenia prawdziwie przełomowych rozwiązań.

Trzeba jednak z całą mocą podkreślić: TPM nie jest ani łatwym, ani szybkim rozwiązaniem. Wymaga konsekwentnego przełamywania barier mentalnych, które przez dekady utrwalała tradycja zarządzania. Pracownicy, przyzwyczajeni do roli wykonawców, muszą nauczyć się odpowiedzialności i podejmowania decyzji. Menedżerowie, nawykli do kontroli, muszą zaakceptować, że ich nowa rola polega na wspieraniu, a nie narzucaniu woli. W tym sensie TPM można porównać do zmiany paradygmatu, o której pisał Thomas Kuhn – nie jest to ewolucja w ramach istniejącego systemu, lecz przejście do zupełnie innego sposobu rozumienia organizacji.

TPM: wspólnota losu i kultura zaufania

TPM dokonuje fundamentalnego przewrotu w relacjach, burząc mur oddzielający „nas" od „nich" – pracowników od właścicieli, załogę od zarządu. Wszyscy stają się członkami jednej drużyny, której wspólnym celem jest nie tylko zysk, ale przetrwanie i rozwój w świecie bezwzględnej konkurencji. Organizacja przestaje być systemem sterowania, a staje się żywą wspólnotą, gdzie informacja, kapitał i odpowiedzialność są autentycznie współdzielone. U podstaw tej transformacji leży nie sentymentalna ideologia, lecz chłodny pragmatyzm. Kultura partycypacyjna po prostu działa lepiej, ponieważ ludzie, którzy rozumieją głęboki sens swojej pracy, działają nie tylko wydajniej, ale i mądrzej.

W logice TPM motywacja nie jest tresurą opartą na kiju i marchewce. Pracownik nie jest tresowany jak pies – jest inspirowany jak obywatel. Kluczem staje się sensemaking, czyli proces wspólnego nadawania znaczenia działaniom, które składają się na los całej organizacji. Informacja zwrotna przestaje być narzędziem oceny, a staje się zaproszeniem do refleksji. Pracownik nie jest już obiektem menedżerskiego osądu, lecz pełnoprawnym uczestnikiem dialogu o wartościach, skuteczności i wzajemnej odpowiedzialności. W tym właśnie duchu rodzi się nowa jakość: innowacyjność, która nie wynika z narzuconej procedury, lecz z organicznego zaangażowania.

Być może najbardziej rewolucyjnym gestem TPM jest wprowadzenie tak zwanej „oceny 4π". Koncepcja ta dekonstruuje klasyczną ocenę 360 stopni, która ogranicza się do perspektywy zawodowej – przełożonych, kolegów i klientów. Model 4π idzie o krok dalej, włączając w dialog głosy z otoczenia prywatnego: rodziny, sąsiadów, a nawet lokalnej społeczności. To nie jest kaprys ani forma inwigilacji. To wyraz głębokiego przekonania, że człowiek jest całością i nie kończy się na progu biura. TPM rozpoznaje i szanuje Osobę w jej wszystkich aspiracjach, wewnętrznych konfliktach i sieciach relacji, które ją kształtują.

W świecie TPM jawność informacji, w tym tych najbardziej strzeżonych – finansowych – nie jest postrzegana jako ryzyko, lecz jako fundamentalny warunek zaufania. Wynagrodzenia przestają być tabu, premie mają charakter grupowy, a zyski traktuje się jako wspólny owoc współpracy, nie zaś jako łup należny właścicielowi. Gdziekolwiek jest to możliwe, pracownicy stają się współwłaścicielami firmy. Brzmi jak

utopia? A jednak to praktyka organizacji, które osiągnęły zdumiewająco niską rotację, wysoką odporność na kryzysy i zdolność do przyciągania najlepszych talentów bez wydawania fortuny na korporacyjny PR.

TPM: psychologia motywacji w praktyce

Koncepcja pełnej partycypacji znajduje się w centrum odwiecznego sporu o naturę ludzkiej motywacji. Przez dekady wahadło psychologii organizacyjnej wychylało się między dwoma biegunami: z jednej strony wiarą w system kar i nagród, z drugiej – w potrzebę tworzenia przestrzeni do samorealizacji. Total Participation Management przecina ten węzeł gordyjski, bez wahania przesuwając punkt ciężkości na motywację wewnętrzną i świadome kreowanie sensu. To nie jest kolejna technika zarządzania. To fundamentalnie inna filozofia pracy.

To intuicja, którą już Abraham Maslow naszkicował w swojej słynnej hierarchii, wskazując, że po zaspokojeniu głodu i potrzeby bezpieczeństwa człowiek zaczyna pragnąć uznania, sensu i samorealizacji. Frederick Herzberg nadał jej empiryczne ramy, dowodząc, że tak zwane czynniki higieniczne – jak płaca czy stabilność zatrudnienia – mogą co najwyżej wyeliminować niezadowolenie. Nie budują jednak autentycznego zaangażowania. Dopiero czynniki motywacyjne, takie jak poczucie odpowiedzialności, możliwość rozwoju i świadomość znaczenia własnej pracy, stają się źródłem trwałej satysfakcji. TPM przejmuje tę linię argumentacji i przekuwa ją w praktykę organizacyjną.

W organizacji opartej na pełnej partycypacji motywacja nie rodzi się z chłodnej kalkulacji zysków i strat, lecz z gorącego doświadczenia wspólnoty sensu. Pracownik nie działa, by uniknąć kary czy zdobyć premię, ale dlatego, że widzi nierozerwalny związek między swoimi działaniami a dobrem całej firmy, a nawet społeczeństwa. Jak pisał Viktor Frankl, ocalony z Holokaustu psychiatra: „Ten, kto ma swoje ‘dlaczego’, zniesie prawie każde ‘jak’”. TPM opiera się na tej potężnej maksymie i czyni z niej fundament kultury organizacyjnej, nieustannie przypominając ludziom o wadze ich wkładu.

W tym sensie TPM jest niemal podręcznikową realizacją teorii autodeterminacji Edwarda Deciego i Richarda Ryana. Teoria ta, jedna z najbardziej wpływowych w psychologii, wskazuje, że wewnętrzna motywacja rozkwita, gdy zaspokojone są trzy podstawowe potrzeby psychologiczne: autonomia, kompetencja i relacyjność. Autonomia, czyli możliwość wyboru i decydowania o własnych działaniach, jest w TPM gwarantowana przez swobodę podejmowania decyzji. Kompetencja, czyli przekonanie o własnej skuteczności, rozwija się dzięki edukacji finansowej i włączaniu w procesy strategiczne. Wreszcie relacyjność, czyli poczucie więzi i przynależności, urzeczywistnia się we wspólnocie celów i absolutnej jawności informacji.

Nigdzie indziej przepaść między TPM a tradycyjnym zarządzaniem nie jest tak głęboka, jak w kwestii wynagrodzeń. W konwencjonalnych modelach pensja to koszt, który należy minimalizować, a jej wysokość jest narzędziem kontroli indywidualnych wyników. TPM odwraca tę logikę o 180 stopni: wynagrodzenie jest owocem wspólnego kontraktu i zależy od sukcesu całej organizacji. Pracownicy stają się nie tylko uczestnikami gry, ale jej współwłaścicielami. Płaca przestaje być kosztem, a staje się sprawiedliwym udziałem w owocach wspólnej pracy. To radykalne przeformułowanie logiki rynkowej zbliża TPM do myśli Karla Polanyiego, który ostrzegał przed traktowaniem pracy jako „fikcyjnego towaru".

Warto przy tej myśli pozostać na dłużej. Polanyi, jeden z najważniejszych krytyków kapitalizmu, dowodził, że sprowadzenie pracy, ziemi i pieniądza do roli zwykłych towarów kupowanych i sprzedawanych na rynku prowadzi do erozji więzi społecznych. TPM można odczytać jako praktyczną, oddolną odpowiedź na ten destrukcyjny proces. Włączając pracowników w decyzje i czyniąc ich współwłaścicielami, model ten odmawia redukcji pracy do kategorii towaru. Praca odzyskuje swój ludzki, podmiotowy wymiar, a człowiek – poczucie sensu i sprawczości, które rynek tak często mu odbiera.

Co istotne, ambicje TPM nie kończą się na bramie fabryki. Jego celem jest rozszerzenie logiki partycypacji na klientów, dostawców i lokalną społeczność. Tym samym system ten wpisuje się w nurt teorii interesariuszy rozwiniętej przez Edwarda Freemana, zgodnie z którą firma istnieje nie tylko dla akcjonariuszy, ale dla całej sieci podmiotów, na które wpływa jej działalność. Najbardziej dobitnym tego przykładem jest włączenie społeczności i rodziny do procesu oceny 4π, co czyni z firmy prawdziwie obywatelską instytucję.

Koncepcja pełnej partycypacji ma zatem dwa oblicza, które wzajemnie się dopełniają. Z jednej strony jest psychologiczną teorią motywacji, która odpowiada na głęboko ludzką potrzebę sensu, autonomii i rozwoju. Z drugiej – jest społeczną teorią organizacji, która stanowi krytykę rynkowego redukcjonizmu i stawia w centrum dobro wspólne. Jak pisał Janusz Czapiński: „Kapitał społeczny nie jest luksusem, ale warunkiem sprawnego funkcjonowania gospodarki". TPM ucieleśnia tę prawdę, czyniąc zaufanie i współodpowiedzialność nie dodatkiem do strategii, lecz jej fundamentem.

TPM: inspiracje z teorii organizacji i humanizmu

Total Participation Management to jedna z najbardziej ambitnych, a zarazem radykalnych wizji we współczesnej teorii organizacji. Jej fundamentem jest proste, lecz rewolucyjne przekonanie: człowiek nie może być sprowadzony do roli „zasobu" ani traktowany przedmiotowo, jak ma to miejsce w klasycznych systemach zarządzania. W wizji jej twórców – Ryszarda Stockiego, Piotra Prokopowicza i Grzegorza Żmudy – organizacja staje się przestrzenią, w której jednostka realizuje swój potencjał przez uczestnictwo, a nie

przez narzuconą z góry dyscyplinę. Takie postawienie sprawy wymaga głębokiego namysłu nad naturą człowieka i sensem istnienia instytucji gospodarczych.

U jej podstaw leży filozofia wolności. Autorzy podkreślają, że człowiek jest istotą z gruntu wolną, a każdy przymus – niezależnie od przybranej formy – nieuchronnie prowadzi do alienacji. Wolność ta ma wymiar nie tylko polityczny czy prawny, lecz przede wszystkim psychologiczny i egzystencjalny. Dlatego w organizacjach TPM menedżerowie nie sięgają po dyscyplinę czy system nagród i kar jako główne narzędzia władzy. Zamiast tego stawiają na siłę argumentu, otwarty dialog i partnerskie przekonywanie. W efekcie pracownicy odzyskują poczucie sprawczości, które staje się źródłem autentycznego zaangażowania. „Wolność to jedyny grunt, na którym rozkwita odpowiedzialność" – pisał Karl Jaspers, a słowa te mogłyby służyć za motto całej koncepcji.

Drugi filar TPM to wiara w nieograniczony potencjał rozwojowy człowieka. W tradycyjnych modelach pracownikowi przypisuje się rolę, którą ma odgrywać według scenariusza. TPM rozbija ten gorset, traktując każdą osobę nie jako gotowy produkt, lecz jako byt w procesie stawania się, zdolny do nieustannego przekraczania własnych kompetencji. Co to oznacza w praktyce? Pracownicy liniowi są wprowadzani w arkana finansów firmy, uczą się myślenia strategicznego, a nierzadko sami inicjują nowe przedsięwzięcia. To przełamanie barier tworzy przestrzeń, w której – jak ujął to Peter Drucker – „największym źródłem przewagi konkurencyjnej jest zdolność ludzi do uczenia się szybciej niż konkurenci".

Istotą TPM jest również radykalna redefinicja samego sensu biznesu. Organizacja przestaje być w niej areną konfliktu interesów – właścicieli, menedżerów i pracowników – a staje się wspólną drużyną, która rywalizuje na zewnętrznym rynku. W ten sposób znika toksyczna dychotomia „my" kontra „oni", a przedsiębiorstwo nabiera cech wspólnoty. Myślenie to ma swoje korzenie w klasycznej teorii organizacji jako gry zespołowej, jednak tym razem gra przestaje być tylko metaforą. Staje się praktycznym narzędziem budowania kultury organizacyjnej.

Warto zauważyć, że TPM wpisuje się w szerszy nurt humanistycznej krytyki pracy. Hannah Arendt pisała, że „praca bez sensu jest najcięższą formą niewoli", a Erich Fromm alarmował, że w systemach przemysłowych człowiek stał się dodatkiem do maszyny. TPM próbuje zburzyć tę logikę, proponując partycypację jako lekarstwo na kryzys znaczenia. Sensemaking, czyli proces nadawania sensu własnym działaniom, staje się w tym ujęciu kluczowym zadaniem. Pracownik musi rozumieć, dlaczego jego wysiłek ma znaczenie i jaki jest jego wkład w całość. Dlatego tak wielką wagę przykłada się tu do transparentności i bieżącej informacji zwrotnej.

Kultura zaufania, która wyrasta na gruncie tej jawności, nie jest jednak tylko etycznym postulatem. Ma twardy wymiar strategiczny. Organizacja, w której informacja nie jest narzędziem władzy, lecz wspólnym dobrem, buduje kapitał społeczny niezbędny do przetrwania w warunkach niepewności. Francis Fukuyama w

swojej klasycznej analizie dowodził, że „społeczeństwa wysokiego zaufania są zdolne do tworzenia złożonych struktur bez nadmiernych kosztów kontroli". TPM przenosi tę logikę na poziom przedsiębiorstwa, czyniąc zaufanie podstawowym mechanizmem koordynacji.

Dopiero w tym świetle widać, jak głęboka przepaść dzieli TPM od tradycyjnego zarządzania zasobami ludzkimi. Klasyczne podejście widzi pracownika jako koszt, który należy minimalizować. W TPM każda z tych kategorii ulega odwróceniu. Płaca staje się wyrazem wspólnego kontraktu, powiązanego z sukcesem całej firmy. Informacja zwrotna ma charakter edukacyjny i sensotwórczy, a nie kontrolny. Decyzje podejmują ci, którzy posiadają największe kompetencje, niezależnie od miejsca w hierarchii. Tam, gdzie HRM dostarcza metod, TPM dostarcza sensu.

Szczególną innowacją jest koncepcja oceny 4π, która rozszerza klasyczne ujęcie 360 stopni. Włączenie do tego procesu głosu rodziny, sąsiadów czy lokalnej społeczności sprawia, że praca przestaje być rozpatrywana w organizacyjnej próżni. Zyskuje wymiar społeczny, a odpowiedzialność jednostki wobec wspólnoty staje się integralnym elementem oceny zawodowej. To rozwiązanie osadza TPM w szerszym kontekście teorii kapitału społecznego Roberta Putnama, który dowodził, że gęste sieci zaufania i obywatelskiego zaangażowania są fundamentem zdrowych i trwałych instytucji.

TPM: makrospołeczne i cywilizacyjne zmiany

Choć Total Participation Management narodziło się w murach przedsiębiorstwa, jego echo niesie się daleko poza nie. Należy je analizować jako zjawisko o charakterze makrospołecznym, ponieważ TPM uderza w fundamentalne pytania o przyszłość pracy, kształt kapitalizmu XXI wieku i rolę kapitału społecznego w globalnej gospodarce. To nie jest tylko metoda, to propozycja nowego ładu.

Pierwszy wymiar tych konsekwencji dotyczy przyszłości pracy w epoce nieuchronnej automatyzacji. Diagnoza jest coraz częstsza i coraz bardziej brutalna: tradycyjne modele zatrudnienia, oparte na powtarzalności, hierarchii i wąskich rolach, stają się reliktem przeszłości. Automatyzacja pożera rutynę, a sztuczna inteligencja wkracza w obszary zarezerwowane dotąd dla analityków. W tej nowej rzeczywistości przyszłość nie należy do posłusznych wykonawców, lecz do kreatywnych współtwórców wartości. TPM jest precyzyjną odpowiedzią na tę zmianę: uczy ludzi myśleć jak właściciele, włącza ich w procesy decyzyjne, rozwija kompetencje finansowe i strategiczne. Przygotowuje ich do roli podmiotów w gospodarce opartej na wiedzy i współuczestnictwie, a nie na ślepym posłuszeństwie.

Drugi wymiar to transformacja samego kapitalizmu. Od dekad narasta krytyka modelu neoliberalnego, który w pogoni za maksymalizacją zysku akcjonariuszy eroduje więzi społeczne i degraduje środowisko. Już Amartya Sen dowodził, że rozwój to nie tylko wzrost PKB, lecz poszerzanie ludzkiej wolności i zdolności do

samorealizacji. TPM wpisuje się w tę krytyczną tradycję, oferując model, w którym celem firmy staje się dobro wspólne i rozwój ludzi, a nie tylko zysk. Jest zatem częścią szerszego zwrotu w kierunku „kapitalizmu interesariuszy", gdzie wartość ekonomiczna splata się ze społeczną. Jak ujął to Klaus Schwab, twórca Forum Ekonomicznego w Davos: „Kapitalizm interesariuszy nie jest ideą idealistyczną, lecz koniecznością".

Trzeci wymiar to siła kapitału społecznego. Badania Roberta Putnama czy Jamesa Colemana bezsprzecznie dowiodły, że zaufanie, normy współpracy i sieci społeczne są dla gospodarki równie kluczowe jak kapitał finansowy. TPM, budując kulturę transparentności i partycypacji, tworzy wewnątrz firmy potężny kapitał społeczny, który promieniuje na zewnątrz. Organizacje stają się w ten sposób nie tylko jednostkami gospodarczymi, ale także „szkołami współpracy", w których obywatele uczą się postaw wzmacniających tkankę społeczną. W dłuższej perspektywie wpływa to na jakość demokracji i życia publicznego.

Czwartym aspektem jest potencjał TPM w łagodzeniu nierówności. Tradycyjny kapitalizm opiera się na prostym, niemal feudalnym podziale na właścicieli i pracowników, co często prowadzi do koncentracji bogactwa w rękach nielicznych. TPM proponuje radykalne odwrócenie tej logiki: pracownicy stają się współwłaścicielami, a ich wynagrodzenie jest owocem wspólnego sukcesu. To przesunięcie ma potencjał, by tworzyć bardziej egalitarne formy podziału wartości i stać się częścią szerszych projektów redystrybucyjnych w gospodarce przyszłości.

Nie można też pominąć wymiaru ekologicznego. W dobie kryzysu klimatycznego przejście od logiki krótkoterminowego zysku do myślenia w kategoriach zrównoważonego rozwoju jest absolutną koniecznością. TPM, jako koncepcja oparta na współodpowiedzialności, naturalnie sprzyja decyzjom, które uwzględniają nie tylko bilans finansowy, ale i konsekwencje dla otoczenia. Włączenie pracowników w proces decyzyjny zwiększa szansę, że firma zacznie postrzegać siebie jako część większego ekosystemu, a nie jako wyizolowany byt nastawiony na eksploatację.

Wreszcie, TPM ma siłę, by zmienić globalny dyskurs o pracy. W świecie rosnących nierówności, słabnącego zaufania i powszechnego poczucia bezsensu, stanowi propozycję odbudowy etosu pracy i więzi wspólnotowych. „Człowiek nie żyje samym chlebem" – pisał Karol Wojtyła. TPM przypomina tę prostą prawdę, pokazując, że praca może być nie tylko środkiem do utrzymania, ale przestrzenią sensu, wolności i współtworzenia dobra wspólnego.

TPM: zmiana paradygmatu pracy i gospodarki

Total Participation Management to coś więcej niż koncepcja menedżerska – to propozycja cywilizacyjna. U swoich podstaw jest to oferta nowego paradygmatu myślenia o pracy, firmie i miejscu człowieka w gospodarce. W tym świetle TPM można rozpatrywać w kategoriach zmiany episteme, czyli głębokiej

matrycy poznawczej, która rzeźbi sposób, w jaki społeczeństwa pojmują fundamentalne instytucje życia zbiorowego.

Tradycyjne ujęcie, zrodzone w ogniu rewolucji przemysłowej, postrzegało organizację jako hierarchiczny mechanizm, którego jedynym celem było maksymalne wyciśnięcie wartości z pracy ludzkiej i kapitału. Pracownik stawał się trybikiem w maszynie, a menedżer – strażnikiem jej bezawaryjnego działania. Ten obraz idealnie współgrał z mechanistycznym paradygmatem nowożytnej nauki, gdzie świat interpretowano jako system zdeterminowanych przyczynowo, przewidywalnych elementów.

TPM odrzuca ten model i wpisuje się w paradygmat systemów złożonych, w których sens i funkcjonalność nie płyną z odgórnie narzuconej hierarchii, lecz rodzą się z gęstej sieci powiązań i współuczestnictwa. Teoria systemów Niklasa Luhmanna czy teoria złożoności noblisty Ilyi Prigogine'a dowodzą, że złożonymi organizmami – biologicznymi, społecznymi czy ekonomicznymi – nie da się sterować wprost. Można je jedynie kształtować poprzez mechanizmy komunikacji, zaufania i samoregulacji. TPM, z jego naciskiem na jawność, dialog i rozproszoną odpowiedzialność, jest praktycznym wcieleniem tej systemowej mądrości. Organizacja przestaje być maszyną, a staje się żywym organizmem.

Z perspektywy antropologii filozoficznej TPM realizuje ideę człowieka jako osoby. Karol Wojtyła pisał, że osoba nigdy nie może być traktowana jako środek do celu, lecz zawsze jest celem samym w sobie. Tymczasem w tradycyjnych modelach pracy człowiek bywa sprowadzany do funkcji użytkowej, stając się narzędziem w rękach innych. TPM przełamuje tę logikę, uznając, że każdy pracownik jest współtwórcą dobra wspólnego, a jego osobisty rozwój jest równie ważny, jak rozwój całej firmy. To ujęcie radykalnie personalistyczne, które ma potencjał, by przekształcić ekonomię w naukę o współdziałaniu, a nie tylko o efektywności.

Szersza refleksja nad TPM pokazuje, że koncepcja ta jest częścią potężnego ruchu ku organizacjom partycypacyjnym, który od dekad narasta w naukach społecznych i praktyce biznesowej. Frederick Laloux w książce „Pracować inaczej" opisywał organizacje „turkusowe", gdzie hierarchię zastępuje samoorganizacja i wspólne podejmowanie decyzji. Yochai Benkler w „The Wealth of Networks" dowodził, że w erze cyfrowej to właśnie współpraca i dobrowolne zaangażowanie stają się głównym źródłem innowacji. TPM jest polską, autorską wersją tego samego paradygmatu, wyrosłą na gruncie lokalnych doświadczeń i badań.

Zwieńczeniem tej myśli jest pytanie o przyszłość. Jeśli organizacje oparte na pełnej partycypacji staną się dominującym modelem, gospodarka zyska nie tylko nowy sposób organizacji pracy, ale także nowe, potężne źródło społecznej legitymizacji. Przedsiębiorstwa zrzucą odium obcych ciał, eksploatujących zasoby ludzkie i przyrodnicze, a zaczną funkcjonować jako wspólnoty sensu i współodpowiedzialności. W takim ujęciu kapitalizm, krytykowany dziś za nierówności i kryzysy, może przejść transformację w kierunku systemu bardziej włączającego i etycznego.

Podsumowując, Total Participation Management nie jest zaledwie metodą zarządzania, lecz filozofią organizacji, która na nowo definiuje relację między jednostką a wspólnotą. Łączy w sobie dorobek psychologii motywacji, teorii systemów, antropologii personalistycznej i filozofii dobra wspólnego. Jest to próba odpowiedzi na kryzys sensu pracy i kryzys zaufania do instytucji, oferująca wizję, w której wolność i odpowiedzialność, jednostka i wspólnota, efektywność i etyka nie stoją w sprzeczności, lecz tworzą spójną, żywą całość.

„Przyszłość nie jest czymś, co nadejdzie; przyszłość jest czymś, co wspólnie tworzymy” – pisał Alvin Toffler. TPM jest wcieleniem tego postulatu, czyniąc z uczestnictwa nie tylko narzędzie zarządzania, lecz fundament nowej cywilizacji organizacyjnej.

> Łączy w sobie dorobek psychologii motywacji, teorii systemów, antropologii personalistycznej i filozofii dobra wspólnego. Jest to próba odpowiedzi na kryzys sensu pracy i kryzys zaufania do instytucji, oferująca wizję, w której wolność i odpowiedzialność, jednostka i wspólnota, efektywność i etyka nie stoją w sprzeczności, lecz tworzą spójną, żywą całość. „Przyszłość nie jest czymś, co nadejdzie; przyszłość jest czymś, co wspólnie tworzymy” – pisał Alvin Toffler. TPM jest wcieleniem tego postulatu, czyniąc z uczestnictwa nie tylko narzędzie zarządzania, lecz fundament nowej cywilizacji organizacyjnej.

Inspiracje

[1] **Frederick Herzberg**

APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: a2acb47f-9986-40fa-bcb1-00a90af78405