

MARIA
CZAJKOWSKA

SPRAWIEDLIWOŚĆ JAKO WARTOŚĆ W PRZYWÓDZTWIE ORGANIZACYJNYM

Od filozofii do zarządzania



SPRAWIEDLIWOŚĆ JAKO WARTOŚĆ W PRZYWÓDZTWIE ORGANIZACYJNYM

Od filozofii do zarządzania



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

MARIA
CZAJKOWSKA

SPRAWIEDLIWOŚĆ JAKO WARTOŚĆ W PRZYWÓDZTWIE ORGANIZACYJNYM

Od filozofii do zarządzania

Maria Czajkowska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

Anna Adamik

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Sebastian Surendra

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Leonora Gralka

PROJEKT OKŁADKI

Sebastian Buzar

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com /antart

© Copyright by Maria Czajkowska, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.08919.18.0.M

Ark. wyd. 8,5; ark. druk. 7,75

ISBN 978-83-8142-834-7

e-ISBN 978-83-8142-835-4

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Filozoficzne źródła nauki o wartościach	13
1.1. Istota pojęcia	13
1.2. Filozofia wartości	15
1.3. Wartości z perspektywy wybranych przedstawicieli myśli filozoficznej	19
1.3.1. Wartości u Platona i Arystotelesa – drugi okres filozofii starożytnej według Tatarkiewicza	19
1.3.2. Wartości u wybranych przedstawicieli nurtu fenomenologicznego	21
1.4. Zarządzanie przez wartości – powrót do podstaw	30
Rozdział 2	
Kulturowe podejście do wartości	35
2.1. Kultura organizacyjna jako źródło wartości	35
2.2. Modele kultury organizacyjnej a wartości	40
2.3. Kultura organizacyjna z perspektywy nurtu krytycznego	48
Rozdział 3	
Sprawiedliwość jako przedmiot badań	57
3.1. Wprowadzenie do badań nad sprawiedliwością	57
3.2. Konteksty postrzegania i definiowania sprawiedliwości	59
3.3. Sprawiedliwość jako doskonałość etyczna i moralna	62
3.4. Sprawiedliwość w teorii Rawlsa	69
3.5. Sprawiedliwość organizacyjna w relacjach władzy	75
Rozdział 4	
Sprawiedliwość a współczesne przywództwo organizacyjne – wkład w dyskusję	87
4.1. Evolucja przywództwa organizacyjnego	87
4.2. Nowy model przywództwa – przywództwo racjonalne	90

6 Spis treści

4.3. Trend „dzielenia się” w sprawowaniu władzy w organizacji	92
4.4. Przywództwo współdzielone – odpowiedź na nowy paradygmat	96
4.5. Przywództwo służebne – przywództwo bezinteresowne	101
4.6. Przywództwo turkusowe – praktyka demokracji partnerskiej	105
Podsumowanie	111
Bibliografia	115

Wstęp

Ustalcie znaczenia wyrazów: zgódźcie się raz, co znaczy „dobry”, co znaczy „odważny”, co znaczy „sprawiedliwy”, co znaczy „pobożny”, co znaczy „piękno”, co znaczy „wymowa”, a zobaczycie, że zaraz przestanie „wszystko być płynnym”, zaraz do porozumienia dojdzie i pokaże się, że nie każdy z was ma rację i jest mądry, tylko ten, który zna i potrafi określić, ująć znaczenia słów¹

O wartościach w zarządzaniu powstało wiele monografii. To temat od lat eksplorowany przez naukowców na całym świecie. Koncepcja „zarządzania przez wartości” rozpowszechniona przez Kena Blancharda i Michaela O’Connora znalazła szerokie grono swoich zwolenników. Również praktycy biznesu zwracają uwagę na ważny aspekt wartości w zarządzaniu. Na gruncie polskiej rzeczywistości nie można nie wspomnieć choćby prac Andrzeja Jacka Bliklego czy Sławomira Lachowskiego. Warto przytoczyć słowa Jacka Schindlera: „W wypowiedziach potocznych często można zaobserwować powoływanie się na pojedyncze wartości. Taka praktyka ma również bogate tradycje filozoficzne i naukowe, sięgające, w naszym kręgu kulturowym, sokratejskich rozważań o tym, co sprawiedliwe, piękne i dobre”². Trudno się nie zgodzić z Haliną Promieńską, według której:

Truizmem jest przypominanie [...] o tym, że oprócz środowiska naturalnego człowieka, jakim jest przyroda, podstawowym wyznacznikiem kondycji ludzkiej jest kultura i świat wartości. Wielość wartości, a także wielorakość konfliktów między nimi, ujawniana w procedurach wyborów dokonywanych przez człowieka i instytucje powoływane przez niego do tych zadań, stanowi coraz trudniejszy problem i wyzwanie dla przyszłości. W tej sytuacji pytanie o sprawiedliwość nabiera nie tylko fundamentalnego znaczenia jako kryterium oceny porządku społecznego i politycznego, ale i – a może nawet głównie – jako zdolność człowieka do zachowania i pogłębiania cnoty mądrości i cnoty prawości (starsza siostra sprawiedliwości)³.

- 1 Władysław Witwicki, *Wstęp*, [w:] Platon, *Uczta, Eutyfron, Obrona Sokratesa, Kriton, Fedon*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1982, s. 22.
- 2 Jacek Schindler, *Wprowadzenie do sporów o wartości*, [w:] Jacek Schindler, Marcin Stabrowski (red.), *Spy o wartości. Od praktyki do teorii interpretacji aksjologicznych*, Chronicon, Wrocław 2016, s. 8.
- 3 Halina Promieńska, *Trzy powody, dla których sprawiedliwość stanowi konieczny wymiar egzystencji ludzkiej*, [w:] Dorota Probučka (red.), *Czy sprawiedliwość jest możliwa?*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2008, s. 23.

Myśląc o wartościach z punktu widzenia sprawowania władzy w organizacji, trudno oderwać się od kantowskiego podejścia i pewnego nakazu z tym związanego. W organizacjach istnieją jednak kodeksy etyczne, które mają regulować zachowania ludzi. Programy etyczne w organizacjach zawierają wspólne dla całej organizacji wartości, sformułowanie misji i wizji oraz określenie standardów zawodowych i etycznych⁴. Jednak myśląc o współczesnej organizacji, w której coraz częściej pracują pracownicy pokolenia Y czy Z, pragmatyczni i wewnątrzsterni, którzy bardziej działają na zasadach przekonania niż nakazu, trudno nie zastanawiać się nad tym, czy wśród istniejących wartości jest sprawiedliwość. Jak jest ona rozumiana, jak interpretowana, jakich obszarów dotyczy?

Niniejsza monografia, choć wpisuje się w nurt myślenia o wartościach, nie ma na celu powielania istniejących treści, choć oczywiście, aby zachować konsekwencję i logikę myślenia, znajdują się w niej odwołania do opisywanych w literaturze problemów. Najistotniejszym jednak celem podjęcia przeprowadzenia badań literaturowych była próba spojrzenia na pojęcie sprawiedliwości, które powstało już w starożytnej Grecji, w nowy sposób i zestawienie jej z innymi nowymi koncepcjami z zakresu przywództwa organizacyjnego. Ponieważ na gruncie nauk o zarządzaniu poszczególne wartości często traktowane są jako dane, warto sięgnąć do głębszej analizy tego pojęcia. Aby to mogło mieć miejsce, należy zwrócić się ku nauce o wiele starszej niż zarządzanie, a dającej podstawy naukowe wielu dziedzinom, które z niej wyrosły. Filozofia – bo o niej mowa – o wartościach zaczęła traktować już w 427 r. p.n.e. za czasów Platona. W monografii znajduje się więc odwołanie do filozofii wartości według różnych przedstawicieli szkół filozoficznych, a następnie analiza problemu zostaje zawężona i zogniskowana na wybranej wartości – istotnej według autora z punktu widzenia współczesnych wyzwań stojących przed sprawowaniem władzy w organizacji.

„Metodolodzy nauki wiedzą, że każda koncepcja naukowa opiera się na założeniach czysto filozoficznych, bez względu na to, czy jej twórca zdaje sobie z tego sprawę, czy nie”⁵. Bez względu na dziedzinę wiedzy, zastanawiając się nad wartościami, warto wrócić do podstaw filozofii, z której przecież wyłoniły się takie dziedziny nauki, jak psychologia czy socjologia. Zarządzanie zaś ze swojej natury jest interdyscyplinarną dziedziną wiedzy. „Zarządzanie jest tym intelektualnym miejscem, gdzie ponownie spotykają się podzielone i sfragmentaryzowane dziedziny nauki, odmienne ontologie i założenia epistemologiczne. Oczywiście powoduje to wiele zamieszania i dyskusji, ale z tego chaosu wyłaniać się mogą niezwykle

4 Monika Baczeńska-Ciupak, *Przywództwo organizacyjne w kontekście aksjologicznych i moralnych wyzwań przyszłości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2013, s. 115.

5 Piotr Brzozowski, *Wzorcowa hierarchia wartości. Polska, europejska czy uniwersalna? Psychologiczne badania empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 19.

interesujące, nowe idee”⁶. Metodologia zarządzania zaś wymaga „twórczej refleksji, w której nie ma żadnych uniwersalnych reguł”⁷.

Zarówno psychologowie, jak i socjologowie negują istnienie hierarchii wartości, gdyż te z założenia są zmienne i subiektywne. Każdy człowiek, każdy naród czy grupa etniczna, region świata czy wybrany okres historyczny mają swoisty etos oparty na specyficznej hierarchii wartości. Należy więc tu zapytać o pewne wartości uniwersalne, co do których panuje zgoda, że są dobrem w rozumieniu filozoficznym. Część filozofów (Max Scheler, Józef Tischner) zakłada jednak istnienie obiektywnej hierarchii wartości⁸. Warto w tym miejscu zastanowić się nad tym zagadnieniem. Skoro część filozofów popiera ten pogląd, to lepiej jest rozszerzać horyzonty myślenia, niż je ograniczać. Ograniczaniem zajmują się, jak twierdzi Tadeusz Borkowski⁹, inne dziedziny wiedzy, tj. ekonomia, psychologia, socjologia czy prawo. Spojrzenie filozoficzne wychodzi poza sferę instrumentalnego traktowania wartości, zadając pytania również o realizację człowieczeństwa tak swojego, jak i współpracowników. Definicja zarządzania zaś wraz z celem, rolą i wpływem na innych jest, zdaniem Borkowskiego, procesem wyboru pewnych fundamentalnych wartości, który ma wpływ na stosunek do ludzi, na sposób zarządzania i całą działalność biznesową. Każdy problem ma wiele rozwiązań, a wybór konkretnego zdeterminowany jest hierarchią wartości wybierającego. Nie znając nurtów filozoficznych, dokonuje się więc tych samych wyborów, tylko – jak twierdzi Borkowski – mniej świadomie, co oznacza, że mniej znane są ich konsekwencje i skutki. Aksjologia jako dziedzina filozofii uświadamia konieczność działania interdyscyplinarnego.

Przyjmuje się, by w oparciu o kategorie wartościowania i wartości integrować wszystkie dziedziny humanistyki. Realizację takiej integracji utrudnia fakt, że istnieje niejednorodność tych pojęć¹⁰. Są bowiem one „orzekane o różnych obiektach, w tym o przedmiotach, którymi są też wytwory poznania, ich własności. Jest to zarazem jedno ze źródeł braku dostatecznej jasności terminów i zadań wartościujących, w których są wyrażane teoretyczne układy wartościowań, występujących już nie tylko na gruncie dyscyplin humanistycznych”¹¹. Uzasadnieniem podjęcia tematu i badań literaturowych prowadzonych interdyscyplinarnie niech będzie następujący cytat:

6 Monika Kostera, Martyna Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 305.

7 Łukasz Sułkowski, *Metodologia nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 10, s. 10.

8 Piotr Brzozowski, *Uniwersalna hierarchia wartości – fakt czy fikcja?*, „Przegląd Psychologiczny” 2005, t. 48, nr 3, s. 261–262.

9 Tadeusz Borkowski, *Aksjologia w zarządzaniu*, [w:] Tadeusz Oleksyn (red.), *Filozofia a zarządzanie – trzy spojrzenia*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 30–33.

10 Zygmunt Hajduk, *Nauka a wartości. Aksjologia nauki*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2011, s. 118.

11 Tamże, s. 119.

[...] naturalne, aczkolwiek nie powszechne jest pragnienie, aby systematycznie uporządkować ten materiał, sprawdzić, jak wszystkie te fragmenty i elementy do siebie pasują a także, by uzyskać autonomię tyleż duchową, co praktyczną, dzięki krytycznemu rozpatrzeniu się we wszystkich swych poglądach i preferencjach. Ma filozoficzne skłonności ten, kto chce usystematyzować swoje przeświadczenia i uwiarygodnić krytyczną refleksją wszystko to, co skądinąd mogłoby się wydawać oczywiste i niewzruszone. Przyświecać temu poczynaniu będzie idea racjonalnie ufundowanej wiedzy o świecie i systemu wartości, a wstępnym warunkiem zmierzania do tego celu jest zbadanie, co rzeczywiście wiemy i w co możemy zasadnie wierzyć¹².

Wśród wartości występują te, które w wielu podejściach znajdują się jako istotne i bez których trudno mówić o budowaniu trwałych relacji. Do takich wartości należy sprawiedliwość. Jest to wartość na tyle kluczowa, że jej znaczenie rozpatrywane jest w różnych dziedzinach nauki, różnych kulturach i różnych strukturach społecznych.

Jak można zaobserwować zarówno na Wschodzie, jak i Zachodzie, w społeczeństwach tradycyjnych, jak i modernistycznych, ludzie nigdy nie zrezygnowali z dążenia do sprawiedliwości. W jakimś sensie historia społeczeństw to historia nieustannej walki człowieka z niesprawiedliwością i dążenie do sprawiedliwości. [...] Zarówno Bao Zheng, postać z chińskiej historii, bezstronny urzędnik o czarnym obliczu, jak i bogini sprawiedliwości Temida na Zachodzie, trzymająca w jednej dłoni wagę, a w drugiej miecz, uosabiali ludzkie pragnienie do utrzymania i ochrony sprawiedliwości¹³.

Sprawiedliwość rozpatrywaną na gruncie sprawowania władzy w organizacji można analizować z różnych punktów widzenia. Autorka książki wybrała dwa aspekty, które stanowią przedmiot jej zainteresowań: jednostkowy (sprawiedliwość w relacjach władzy w organizacji) i systemowy (sprawiedliwość w rozdzielaniu władzy w organizacji). Rzeczą oczywistą jest, że możliwości jest więcej, ale te dwa aspekty zostały wybrane do szczegółowego omówienia w kontekście nowych form przywództwa organizacyjnego. Wydaje się, że zmiany we współczesnym świecie, choćby tylko technologiczne i społeczne, mają wpływ na każdy element organizacji, w tym na zachowania organizacyjne, a w szczególności sposób na relację władzy w organizacji. Poszukuje się nowych form sprawowania władzy opartych na koncepcji racjonalnego przywództwa (szerzej w rozdziale 4.2). Oczywisty jest fakt, że ten typ przywództwa nie może zostać zastosowany w tym momencie w każdej organizacji jako model przewodni, bo wiele zależy od istniejących warunków: struktury, strategii, pracowników czy samych przywódców. Jedno jest pewne: do nowego stylu przywództwa, choć koncepcji jest wiele, zawsze potrzeba radykalnej zmiany myślenia o jego istocie. Z drugiej strony pojawiają się nadużycia władzy, patologie z tym związane czy niesprawiedliwości. Można powiedzieć, że zawsze takowe istniały w kontekście władzy, ale może właśnie dlatego warto wykorzystać

12 Ted Honderich (red.), *Encyklopedia filozofii*, t. 1, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999, s. 265–266.

13 Lv Wang, *Sprawiedliwość*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2016, s. 10–11.

obserwowane wzmożone zainteresowanie wartościami, pewnego rodzaju powrót do korzeni w celu poprawy nie tylko efektywności organizacji, ale też sfery etycznej. Pojawia się potrzeba mówienia o wartościach w nowy inny, nieinstrumentalny sposób. Aby tego dokonać, konieczna jest zmiana myślenia z „opłaca się” na „warto”. Można by tu przytoczyć słowa Władysława Bartoszewskiego: „warto być uczciwym, choć nie zawsze się to opłaca. Opłaca się być nieuczciwym, ale nie warto”¹⁴. Próba przyjrzenia się zależnościom między wartością, jaką jest sprawiedliwość, a relacją władzy w organizacji przez ten pryzmat ma sprowokować do myślenia o poprawie istniejącej sytuacji nie tylko dlatego, że w długofalowym ujęciu to się organizacjom opłaca (często można usłyszeć taki argument), ale dlatego, że tak się powinno robić ze względu na dobro ogółu.

W niniejszej pracy autorka podejmuje się dokonania wartościowania, unikając neutralności aksjologicznej, co jest zgodne z nurtem krytycznym. Jak pisze Ija Lazari-Pawłowska: „Nie ma w tym nic niepokojącego, jak poszczególni nauczyciele akademicy wyrażają różne sądy wartościujące, oświetlając z różnych punktów widzenia komplikowany świat dobra i zła”¹⁵.

Rozdział pierwszy zawiera subiektywny przegląd nurtów filozoficznych. Rozważana w nim jest rola wartości i różnorodnych podejść do wartości na gruncie filozoficznym. Podsumowanie jest próbą odpowiedzi na pytanie o istnienie pewnych wartości nadrzędnych, o ich hierarchię i funkcję, jaką pełnią wartości. Rozdział drugi stanowi przegląd miejsca i roli wartości w wybranych modelach kultury organizacyjnej oraz przedstawia myślenie o wartościach z punktu widzenia paradygmatu kultury organizacyjnej w ujęciu nurtu krytycznego, będącego interesującą, zdaniem autorki, drogą, którą mogą wybrać współczesne organizacje. Rozdział trzeci ogniskuje się wokół sprawiedliwości na gruncie nauk filozoficznych, poczynając od starożytności, ze szczególnym uwzględnieniem teorii Johna Rawlsa, a następnie jest ona rozpatrywana z punktu widzenia sprawowania władzy w organizacji. W czwartym rozdziale, poza skrótowym przypomnieniem istoty przywództwa, główny nacisk położono na koncepcje współczesnego przywództwa opartego na przywództwie racjonalnym, a następnie podjęto próbę sprawdzenia na podstawie badań literaturowych, w których rodzajach przywództwa występuje sprawiedliwość i jaka jest jej rola.

14 Wykład prof. Władysława Bartoszewskiego na temat sensu walki o wartości w każdej sytuacji dla uczestników „Ekspresu Solidarności. Kraków – Warszawa – Gdańsk”, Warszawa, 3.12.2008 r.

15 Ija Lazari-Pawłowska, *Nauczyciel akademicki a głoszenie ocen*, [w:] tejsze, *Etyka. Pisma wybrane*, Ossolineum, Wrocław 1992, s. 96.

Rozdział 1

Filozoficzne źródła nauki o wartościach

1.1. Istota pojęcia

Słowo „wartość” rozumiemy spontanicznie, w kontekście używanego języka, chociaż w różnych dziedzinach życia (gospodarka, polityka, etyka, psychologia, nauka) jest ono płynne aż do granic wieloznaczności; domniemujemy jednak, że jest czymś cennym (z różnych względów), o co warto zabiegać. Czasami używane jest wyrażenie „wartości negatywne” – ze względu na podmiot, który ocenia takie wartości; nie są natomiast uznawane tzw. wartości neutralne¹.

Od lat filozofia próbuje odpowiedzieć na stawiane pytania dotyczące wartości, takie jak m.in.: czy wartości układają się w jakiś zbiór?, czy można uznać, że istnieje obiektywny status wartości czy subiektywny? Wielu filozofów przedstawiało opisy tego, co uznali za wartość, niewielu natomiast uzasadniło swoje stwierdzenia. Filozoficzne rozważania wokół wartości skupiają się na trzech głównych problemach: jakiego typu własnością lub cechą jest „posiadanie wartości”, czy posiadanie wartości jest czymś subiektywnym czy obiektywnym oraz jakim rzeczom przysługuje wartość². Niniejsza praca nie ma na celu próby rozstrzygnięcia tych dylematów dlatego nie zostanie tu przedstawiony jeden spójny przegląd całości literatury z dziedziny filozofii, który dotyczy wartości. Nurtów w ramach tego pojęcia jest wiele. Przedstawiony wycinek wiedzy o wartościach został wybrany subiektywnie z punktu widzenia rozważanego tematu monografii. Autorka zastrzega więc sobie pewien subiektywizm w wyborze opisywanych nurtów czy konkretnych filozofów. Wybór ten był podyktowany chęcią zgłębienia pojęcia wartości, które na gruncie nauk o zarządzaniu najczęściej zostają sprowadzone do elementu kultury organizacyjnej czy są opisywane w ramach psychologii zarządzania.

1 *Powszechna encyklopedia filozofii*, t. IX, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, oddział Società Internazionale Tommaso d'Aquino, <http://www.ptta.pl/pef/pdf/w/wartosc.pdf> [dostęp: 16.07.2019].

2 Ted Honderich (red.), *Encyklopedia filozofii*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999, t. 1, s. 212; t. 2, s. 956.

„Słowo »wartość« stało się słowem wytrychem we współczesnej kulturze, zwłaszcza w dziedzinie etyki oderwanej od źródeł rozumienia bytu i dobra”³. Wartość, według *Słownika języka polskiego*⁴, to:

- cecha tego, co jest dobre pod jakimś względem,
- posiadanie zalet,
- zbiór zasad i przekonań będący podstawą przyjętych w danej społeczności norm etycznych.

W *Oksfordzkim słowniku filozoficznym*⁵ za kryterium uznawania cechy lub rzeczy za wartość uważa się natomiast to, czy uwzględnia się ją przy podejmowaniu decyzji. „Wartość (łac. *valor, praetium*) – coś, co budzi oceniające uznanie człowieka”. W książce *Filozofia. Leksykon* wartość zdefiniowano jako „wszystko to, co cenne i godne pożądania, co stanowi cel ludzkich dążeń”⁶. Filozofowie nie są zgodni co do tego, czy wartość jest czymś obiektywnym, czy subiektywnym. Według obiektywistów stanowi ona cechę przysługującą przedmiotowi (zjawisku) niezależnie od jego subiektywnej oceny przez określony podmiot. Subiektywiści zaś traktują wartość jako cechę nadawaną przedmiotowi przez podmiot i ujawniają jedynie określone postawy emocjonalne i wolicjonalne wobec wartościowania⁷.

„W filozofii klasycznej na oznaczenie bytu, jako przedmiotu pożądania, nie używa się wyrażenia »wartość« – przedmiot pożądania jest dobrem. Dobro, w jego wymiarze transcendentnym spełnia funkcję przyczyny celowej, będącej motywem zaistnienia każdego działania osobowego”⁸. Dziedzinę aksjologii i filozofii aksjologicznej, w odróżnieniu od prakseologii jako teorii działania, utworzono w nurcie pokantowskim (zwłaszcza Scheler, Nicolai Hartmann), wiążącym dziedzinę filozoficznego wyjaśniania z działaniami ludzkimi. Dlatego też w nurtach pokantowskich, takich jak pragmatyzm, fenomenologia, hermeneutyka czy egzystencjalizm, tworzono różne postacie aksjologii, w których tzw. problematykę wartości umieszczano pomiędzy ludzkim podmiotem i treściami różnorodnie formowanymi przez podmiot kreujący przedmiotowość (obiektywność). Można tu wskazać stanowiska ukazujące hierarchię wartości: np. subiektywizm – obiektywizm, relatywizm – absolutyzm, agnostycyzm – dogmatyzm. Nazwy „wartość” używają też niekiedy autorzy nurtu filozofii realistycznej, nazywając wartościami bytowe stany dobra, prawdy, piękna, świętości – nie zdając sobie sprawy z konsekwencji subiektywizowania realnie istniejącej rzeczywistości, zapominając, że realne cnoty i wady, realne poznanie i chcenie dane są w obiektywnej rzeczywistości⁹.

3 Mieczysław A. Krąpiec, *Problem kryterium wychowania*, [w:] *Etos nauczyciela*, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, Lublin 2005, s. 27–33, za: *Powszechna encyklopedia filozofii*, t. IX.

4 *Słownik języka polskiego*, <http://sjp.pwn.pl> [dostęp: 17.07.2019].

5 Simon Blackburn, *Oksfordzki słownik filozoficzny*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997, s. 424.

6 Włodzimierz Łagodzki, Grzegorz Pyszczek (red.), *Filozofia. Leksykon*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 344.

7 Bartosz Działożyński (red.), *Filozofia i etyka – słowniki tematyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 176.

8 *Powszechna encyklopedia filozofii*, t. IX.

9 Tamże.

W różnorodnych dyskusjach nad wartościami związki między nimi przedstawia się często jako hierarchiczne, piramidalne, stożkowe czy w postaci drzewa. Wartości tworzą wtedy hierarchię, w której jedne zostają podporządkowane innym. Przykładem odmiennego poglądu jest ujęcie siatkowe. Polega ono na tym, że schemat związków obrazowany jest przez sieć. Węzły to wartości, zaś krawędzie – związki między nimi mogące mieć empiryczny lub logiczny charakter. Te dwa sposoby przedstawienia wartości różnią się między sobą diametralnie chociażby ze względu na brak wyróżnienia jakiejś wartości stanowiącej wierzchołek w jednej typologii czy na fakt uwzględnienia mniej i bardziej ogólnych wartości – w drugiej¹⁰. Należy dodać, że za „synonim „wartości” może być uznane szeroko rozumiane dobro. Niezbędne są tu jednak pewne zastrzeżenia. W znaczeniu ontologicznym dobro oznaczać może – jak np. u Schelera – podmiot wartości, przedmiot wartościowy¹¹. Sergiusz Hessen wyróżnił cztery stanowiska, próbując dokonać klasyfikacji wartości: psychologizm, obiektywizm naturalistyczny, logicyzm i ontologizm. Psychologizm istnienie wartości sprowadza do faktu psychicznego przeżycia człowieka, natomiast filozofia arystotelesowsko-scholastyczna uznawała istnienie obiektywnych wartości (należy dodać, że nadmierne wiązanie ich z kosmosem łączy się z ich naturalizacją). Neokantyzm ma z kolei tendencję do logicyzacji wartości, przyznając im bytowość jedynie myślą. Natomiast Hartmann opowiada się za aksjologicznym ontologizmem, uznając istnienie wartości jako bytów idealnych. Jak twierdzi Stanisław Kowalczyk: „Przytoczona (w formie przykładu) klasyfikacja ontologicznych koncepcji wartości nie jest ani wyczerpująca, ani trafna we wszystkich sugestjach. Prawdopodobnie nie jest możliwe podanie jednej wyczerpującej typologii ontologii aksjologicznych”¹².

1.2. Filozofia wartości

Niektóre źródła podają, że do głównych działów filozofii należą epistemologia, metafizyka i aksjologia¹³ (rysunek 1). „Filozoficzna koncepcja wartości, tj. aksjologia, obejmuje wiele aspektów: ontologiczny, epistemologiczny, antropologiczny i teologiczny”¹⁴.

10 Zigmunt Hajduk, *Nauka a wartości. Aksjologia nauki*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2011, s. 118.

11 Władysław Stróżewski, *Wartość jako sposób istnienia*, [w:] Piotr Duchliński (red.), *Dziedzictwo etyki współczesnej. Aksjologia i etyka Romana Ingardena i jego uczniów. Studia i rozprawy*, Akademia Ignatianum, Wydawnictwo WAM, Kraków 2015, s. 24.

12 Stanisław Kowalczyk, *Filozoficzne koncepcje wartości*, „Collectanea Theologica” 1986, nr 56 (1), s. 41.

13 *A Brief Introduction to Philosophical Thinking ver. 0.21*, <https://philosophy.lander.edu/intro/introbook2.1/x924.html> [dostęp: 15.07.2019].

14 Stanisław Kowalczyk, *Filozoficzne koncepcje wartości*, s. 37.



Rysunek 1. Działy filozofii

Źródło: www.historiasztuki.com.pl/strony/012-00-00-HISTORIA-FILOZOFIGI.html [dostęp: 20.07.2019]

Niniejsza praca nie ma na celu stworzenia kolejnego opisu aksjologii w różnych ujęciach, a jedynie zasygnalizowanie, jak poszczególni przedstawiciele podejścia aksjologicznego mierzyli się z tematem wartości i jakie pytania sobie zadawali, chcąc odkryć prawdę. Wynikiem tej literaturowej analizy nie będzie jednoznaczna odpowiedź na pytania o wartości (jest ona niemożliwa ze względu na złożoność pojęcia wartości i mnogość podejść), ale raczej zwrócenie uwagi na pewne istotne z punktu widzenia współczesnego przywództwa pytania, które należy dziś znów postawić, bazując na zmianach pokoleniowych i technologicznych, które się dokonały, ale nie odcinając się od ogromu wiedzy, której dostarcza filozofia. Aksjologia¹⁵ dzieli się na dwie główne części: etykę i estetykę. Etyka obejmuje teoretyczne studium moralnej wartości działania człowieka – nie dotyczy jedynie badania zasad postępowania. Estetyka obejmuje problemy koncepcyjne związane z opisywaniem relacji między uczuciami i zmysłami w odniesieniu do doświadczenia sztuki i natury¹⁶. Aksjologia nazywana jest filozofią wartości czy nauką o wartościach i „bada naturę wartości, ustala normy i kryteria wartościowania oraz hierarchię wartości”¹⁷. Aksjologia w szerokim znaczeniu obejmuje wieloaspektowe rozważania ogólnoteoretyczne dotyczące pojęcia wartości, wywodzące się z etycznych koncepcji dobra. Zajmuje się analizą natury wartości (tego, co cenne, dobre), zagadnieniem, czym jest wartość i jaki jest jej charakter (np. subiektywny czy obiektywny, absolutny czy względny), dociekaniami źródeł i mechanizmów jej powstawania. Aksjologia w aspekcie postulatywnym

15 Aksjologia w rdzennej filozofii amerykańskiej i angielskiej, wywodzących się z brytyjskiego empiryzmu, nazywana jest najczęściej teorią wartości (*theory of value*). W tym ujęciu problematyka aksjologii wiąże się z analizą aktów wartościowania oraz rozważaniami na temat struktury ocen i teorii normatywnych. Źródło: Włodzimierz Łagodźki, Grzegorz Pyszczek (red.), *Filozofia. Leksykon*, s. 14–15.

16 *A Brief Introduction to Philosophical Thinking ver. 0.21*.

17 Włodzimierz Łagodźki, Grzegorz Pyszczek (red.), *Filozofia. Leksykon*, s. 14.

zajmuje się kryteriami wartościowania, klasyfikacją wartości, budowaniem ich hierarchii i ustalaniem, co stanowi wartość najwyższą. W węższym znaczeniu aksjologia jest szczegółową teorią wartości, wchodzącą w skład poszczególnych dyscyplin naukowych, np. moralnych, ekonomicznych czy estetycznych. Tematyka aksjologii jest prawie tak dawna jak sama filozofia, choć używano wtedy określenia dobro, a nie wartość (Platon, Arystoteles). W czasach nowożytnych można ją odnaleźć u przedstawicieli różnych nurtów filozoficznych, np. u Kanta, Schelera (rozwinął filozofię wartości na gruncie fenomenologii), Hartmana czy Hildebranda. Z przedstawicieli polskiej szkoły aksjologicznej wymienić można Ingardena, Tischnera czy Stróżewskiego¹⁸. W niniejszej pracy zostaną przedstawione jedynie wybrane przez autorkę poglądy różnych filozofów z różnych okresów czasu, prace filozofów polskich i zagranicznych. Aksjologia nie jest dziedziną jednorodną, ponieważ korzysta z innych dziedzin filozoficznych, takich jak np. metafizyka, epistemologia, matematyka, oraz z dziedzin pozafilozoficznych, takich jak np. psychologia czy socjologia. Wyniki osiągnięte w niej, a dotyczące związków między wartościami i rzeczywistością, wartościami i poznaniem czy wartościami i działaniem, służą innym dyscyplinom, takim jak ekonomia, etyka czy nauki polityczne¹⁹.

Zygmunt Hajduk proponuje kilka aspektów rozważań nad tematem aksjologii²⁰.

- Wewnętrzny – zewnętrzny (instrumentalny)

Wewnętrznie lub inherentnie wartościowymi nazywa się obiekty, które są cennie ze względu na nie same, zaś te cennie ze względu na coś innego – zewnętrznie lub instrumentalnie wartościowymi.

- Absolutny – relatywny

Zgodnie z aksjologicznym absolutyzmem wartości istnieją niezależnie, więc istnieją samodzielnie. Wartości są tu ponadczasowe, niezmiennie, uniwersalne i ponadkulturowe, gdyż są obiektami idealnymi. Kulturowy absolutyzm wartości (wszystkie wartości są uniwersalne i wieczne) pozostaje w relacji przeciwieństwa do kulturowego relatywizmu wartości (wszystkie wartości są lokalne i krótkotrwałe, szybko przemijające). Antropologiczny relatywizm wartości polega na tym, że wybór wartości zależy od aktualnej sytuacji, w której znalazł się decydent. Takie rozróżnienie stwarza możliwość istnienia umiarkowanego relatywizmu kulturowego (niektóre wartości są uniwersalne i trwałe, a inne zrelatywizowane do miejsca, czasu i okoliczności) oraz na umiarkowany absolutyzm kulturowy (pewne wartości są uniwersalne i wieczne, a inne takich kwalifikacji nie mają).

- Obiektywny – subiektywny

Według aksjologicznego obiektywizmu wartości są od podmiotu niezależne. Jeśli zależność zachodzi, wtedy jest mowa o subiektywizmie wartości.

18 Tamże, s. 14–15.

19 Zygmunt Hajduk, *Nauka a wartości...*, s. 10.

20 Tamże, s. 11–15.

- Indywidualny – społeczny

Podział na wartości indywidualne i społeczne leży w sposobie ich realizacji – czy realizacja wartości dokonuje się jednostkowo, czy w działaniu zbiorowym. Jednocześnie wśród społecznych wartości wyróżnia się lokalne (zależne od regionu czy społeczności) i uniwersalne (niepodlegające takim zależnościom).

- Fakt – wartość

Jedno podejście ukazuje rozdźwięk pomiędzy faktem a wartością – między zdaniem empirycznymi lub faktualnymi a sędziami wartościującymi. Na tym gruncie wadliwa byłaby próba uzasadnienia zabiegów wartościowania w oparciu o wyniki wiedzy. Drugie podejście zakłada płynności w przechodzeniu od zdań wartościujących do zdań opisowych o przedmiocie. Przystaje więc istnieć rozdźwięk między faktem a wartością, gdyż jest on niejako drugą jej stroną.

„Teoria wartości” oznacza obszar filozofii moralnej, który dotyczy teoretycznych pytań o wartość wszystkich odmian teorii wartości. Tak skonstruowana teoria wartości obejmuje aksjologię, ale i wiele innych pytań o naturę wartości i jej związek z innymi kategoriami moralnymi²¹. Jednak należy zaznaczyć, że w opisie podejść do wartości różnych filozofów przenikać się będą nurty aksjologiczne z nurtami np. ontologicznymi, gdyż każdy filozof podejmował próby szerokiego spojrzenia na rzeczywistość i traktowanie wartości. Podjęta zostanie próba zastosowania pewnego rodzaju arystotelizmu, który polega m.in. na tym, że jest to filozoficzna doktryna, skłonna do uznania części prawdy, jaka tkwi w każdym ze skrajnych rozwiązań. Na gruncie nauk o zarządzaniu często dokonuje się założeń i przyjmuje gotowe definicje pojęć. W naukach tych badacze często nieświadomie przyjmują ambiwalentną podstawę wobec wartościowania. Z jednej strony postulują kanon wiedzy obiektywnej wolnej od wartościowania, z drugiej zaś poprzestają na ideale wiedzy wartościującej z punktu widzenia praktycznych zastosowań. Wydaje się jednak, że naukom o zarządzaniu w kwestiach aksjologicznych bliżej do nauk humanistycznych i społecznie zaangażowanych i wartościujących (antropologia kulturowa czy socjologia) niż do neutralnych aksjologicznie (przyrodoznawstwo). Jest tak dlatego, że teorie i metody wypracowane przez nauki o zarządzaniu mają pragmatyczny charakter, powinny prowadzić do zmian i w tym znaczeniu niosą one sądy wartościujące, które są uwikłane w problematykę moralną i etyczną²².

21 <https://plato.stanford.edu/entries/value-theory/#AgeRelVal> [dostęp: 20.07.2019].

22 Łukasz Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 68.

1.3. Wartości z perspektywy wybranych przedstawicieli myśli filozoficznej

1.3.1. Wartości u Platona i Arystotelesa – drugi okres filozofii starożytnej według Tatarkiewicza

Aksjologia pojawiła się już w teorii Arystotelesa i Platona, choć nie została wtedy jeszcze tak nazwana²³. „Pogląd, że wartości są ideami lub ideałami, wywodzi się od Platona”²⁴, który reprezentował absolutyzm aksjologiczny. Według niego idee są stałe, niezienne i pozaczasowe i dlatego istnieją naprawdę. Rzeczy natomiast nie tyle istnieją, co stają się w czasie. Przykłady wartości idealnych stanowić mogą pojawiające się u Platona idee prawdy, dobra i piękna²⁵. Filozof ten przyjmował pogląd, że pojęcia muszą mieć swój przedmiot, którym nie mogą być rzeczy, lecz jakiś byt, którego cechą jest niezmienność. To skłoniło go do przyjęcia istnienia bytu, który nie jest dany bezpośrednio i który nazwał „idea”. Idei jest wiele i podobnie jak pojęcia stanowią hierarchię nadrzędnych i podrzędnych poprzez stosunki zachodzące między nimi. Uwaga Platona skupiona była wokół dwóch rzeczywistości: etyce i matematyce. Co do interpretacji idei wahał się on między immanentną i transcendentalną, ale i tak ważniejsze od samej teorii idei były dla niego jej zastosowania psychologiczne, epistemologiczne, etyczne czy polityczne²⁶. Sprawom etycznym poświęcił Platon najwięcej ze swoich prac. Stworzył teorię czterech cnót odpowiadających częściom duszy:

- mądrość – cnota części rozumnej,
- męstwo – impulsywnej,
- panowanie nad sobą – pożądliwej,
- sprawiedliwość – łącząca wszystkie części duszy i utrzymująca wśród nich ład, tak żeby każda spełniała swoje zadanie²⁷.

Poglądy Platona ewoluowały, dobro jednak zawsze stanowiło ośnowę wszystkich jego rozważań. Dobro u tego filozofa „jest pierwszą zasadą, wedle której powstał świat, i ostatecznym celem, do którego dąży”²⁸. Absolutyzm stanowił jeden z podstawowych elementów jego teorii. Twierdził, że dobro istnieje niezależnie od rodzaju ludzkiego i zostanie odkryte, jeśli ludzie odpowiednio zostaną do tego przygotowani²⁹. Jego teoria etyczna składa się z trzech tez:

23 <http://www.ditext.com/runes/a.html> [dostęp: 16.07.2019].

24 Piotr Brzozowski, *Wzorcowa hierarchia wartości. Polska, europejska czy uniwersalna? Psychologiczne badania empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 21.

25 Tamże, s. 23.

26 Władysław Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, t. 1: *Filozofia starożytna i średniowieczna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1958, s. 109–112.

27 Tamże, s. 125.

28 Tamże, s. 127.

29 Richard H. Popkin, Avrum Stroll, *Filozofia*, Zysk i S-ka, Warszawa 1994, s. 9.

1. Dobra stanowią hierarchię.
2. Szczytem hierarchii nie jest żadne z dóbr realnych, lecz dobro idealne³⁰.
3. Dobra realne są natomiast początkiem i nieuniknionym etapem w drodze do szczytu.

O teorii idei, będącej trzonem poglądów Platona, nie traktuje w sposób szczególnie żadne z jego pism, natomiast większość nią się posługuje³¹.

Platon i Arystoteles, podejmując temat wartości, na pierwszym miejscu wyróżniają proces stawiania się określonego rodzaju osobą. „Chodzi o to, aby być tym »lepszym« człowiekiem, który normuje wartości, który jest twórcą i miarą rzeczy, który jest tym, co nadaje ton”³². Platon wyodrębnił triadę wartości: prawdę, dobro i piękno³³, a wielu filozofów uznawało je za najwyższe (ponad te wartości wskazywali jedynie osobę Stwórcy). Niestety, takie uogólnienie rozdziela wartości na te tworzące triadę i wszystkie inne, o których nie wiadomo nic w kwestii hierarchii poza tym, że są niższe od tych wymienionych³⁴.

Arystoteles w platońskie ramy wprowadził realistyczną i empiryczną doktrynę. Różnice między podejściami Platona i Arystotelesa przedstawił Władysław Tatar-kiewicz:

Platon chciał normować życie wedle idei dobra, Arystoteles stał na stanowisku, że nie ma innego dobra niż realne. Platon stawiał cele transcendentne, Arystoteles szukał celów osiągalnych. Etyka Platona była dedukcyjna, u Arystotelesa stała się empiryczną. Platon etykę pojmował czysto normatywnie, Arystoteles łączył normy z opisem działania ludzkiego. Platon wyprowadzał normy z idei, Arystoteles zaś z realnej natury człowieka. Platon uznawał tylko normy powszechne, Arystoteles chciał powszechność norm godzić z indywidualną naturą działającego. Dla Platona miarą słuszności było tylko ogólne prawo, dla Arystotelesa zaś żywy wzór dobrego i mądrego człowieka³⁵.

Arystoteles twierdził, że na gruncie etyki najwyższym dobrem nie jest cnota, ale szczęście, którego osnowę stanowi nie doznawanie przyjemności, ale działalność godna człowieka, rozumna i cnotliwa³⁶. Szczęście nie jest bowiem u niego czymś statycznym, ale stanowi działanie. Nie jest celem działań, ale raczej tym, co im towarzyszy. Dobre życie to życie szczęśliwe. Tak zwana filozofia środka zachęcała do umiaru i prób osiągnięcia środka między skrajnościami. W etyce Arystoteles odznaczał się relatywizmem i empiryzmem. W przeciwieństwie do Platona, który narzucał sztywne wymogi, wbrew pragnieniom, skłonnościom, temperamentom czy standardom życiowym, Arystoteles przyjął filozofię mniej rygorystyczną.

30 Władysław Tatar-kiewicz, *Historia filozofii*, t. 1, s. 126.

31 Tamże, s. 106.

32 Władysław Witwicki, *Wstęp*, s. 11.

33 Patrz: Platon, *Uczta*, [w:] tegoż, *Uczta, Eutyfron...*

34 Piotr Brzozowski, *Uniwersalna hierarchia wartości – fakt czy fikcja?*, „Przegląd Psychologiczny” 2005, t. 48, nr 3, s. 262.

35 Władysław Tatar-kiewicz, *Historia filozofii*, t. 1, s. 151–152.

36 Tamże, s. 154.

1.3.2. Wartości u wybranych przedstawicieli nurtu fenomenologicznego

Fenomenologia to dziedzina filozofii zapoczątkowana przez Edmunda Husserla. Główną zasadą tej nauki był brak założeń. Wyrzeczenie się wszelkich hipotez i konstrukcji prowadzić miało do oparcia się tylko na tym, co oczywiste. Druga ważna właściwość fenomenologii to jej charakter „eidetyczny”, czyli badanie istoty zjawisk bez konkretnego ich ukształtowania. Tematem fenomenologii były nie tylko same fenomeny, ale także związki zachodzące między nimi oraz prawa, jakim podlegają³⁷. Husserla mało interesowała filozofia praktyczna. To zagadnienie na gruncie fenomenologii rozwinął Scheler³⁸, który ukazywał możliwość uzyskania trwałych, obiektywnych kryteriów prawdy i wartości³⁹. Wartości rozumiał on obiektywnie, uważając je za „równie niezależne od podmiotu jak rzeczy realne i jak prawdy matematyczne”⁴⁰. Uważał, że „wartość jest nieredukowalna do innych jakości przedmiotu i zachowuje zawsze swą autonomię”⁴¹. Wartości poznaje się „bezpośrednio, intuicyjnie, i nie potrzeba zestawienia poszczególnych wypadków, nie potrzeba indukcji, by wiedzieć, że sprawiedliwość i piękno są wartościami”⁴². Wiadomo to niejako *a priori*, przed wszelkim doświadczeniem, gdyż żadne doświadczenie potwierdzić tego ani obalić nie może. „W etyce znamy *a priori* nie tylko prawdy formalne, ale także rzeczowe, jak ta, iż sprawiedliwość i piękno są wartościami”⁴³.

Budując swą etykę wartości, Scheler podjął polemikę z formalizmem etycznym Kanta. Etyka formalna zdaniem Schelera nie daje człowiekowi właściwych podstaw do odpowiedniego pokierowania własnym poznaniem, dostarcza ich dopiero etyka materialna. Opiera się ona nie na poczuciu obowiązku (imperatywu moralnego), ale na wartościach. Kant, zdaniem Schelera, popełnił błąd, nie rozróżniając pojęć „dóbr” i „wartości”. Stawiając na równi dobra i wartości, Kant rozumiał zdaniem Schelera, rzeczywistość aksjologiczną w sposób uproszczony i błędny. Rzeczy wartościowe są nośnikami wartości, stanowią ich przedmiotowe podłoże, na którym się one pojawiają, lecz nie są tym samym⁴⁴.

37 Władysław Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, t. 3: *Filozofia XIX wieku i współczesna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1958, s. 301–304.

38 Max Scheler w swoich pracach odwoływał się do Platona czy Arystotelesa. Źródło: tenże, *Cierpienie, śmierć, dalsze życie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1994. Poglądy tego filozofa zostaną przedstawione najszerszej, gdyż inni powoływali się na niego, tworząc swoje koncepcje, i to on rozwinął najszerszej naukę o wartościach w fenomenologii.

39 Stanisław Czerniak, Adam Węgrzecki, *Wstęp*, [w:] Max Scheler, *Problemy socjologii wiedzy*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1990, s. XXIII.

40 Władysław Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, t. 3, s. 306.

41 Sławomir Sobczak, *Epistemologia wartości Maxa Schelera jako podstawa myślenia pedagogicznego*, „*Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia*” 2007, Vol. 30, nr 3, s. 18.

42 Władysław Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, t. 3, s. 306.

43 Tamże.

44 Magdalena Wędzińska, *Człowiek na drodze do wartości. Myśl etyczna Maxa Schelera – implikacje pedagogiczne*, „*Przegląd Pedagogiczny*” 2013, nr 1, s. 35.

Dostęp do wartości u Schelera nie jest automatyczny, ale wymaga zaangażowania ludzkiej osoby, która może je uchwycić w intencjonalnym odczuciu i w bezpośredni sposób⁴⁵. Scheler twierdził, że mimo iż wartości należą do najwyższej kategorii bytów, to jednak nie przysługują im absolutna trwałość, gdyż istnieje zjawisko niszczenia wartości w sferze doświadczenia człowieka, które nazwane zostało „tragicznością”. Wartości u Schelera istnieją obiektywnie, czyli w sposób niezależny od podmiotu. Można je odczuć, poznać, ale nie można ich tworzyć. Człowiek może jedynie włączyć się w ich współodczuwanie⁴⁶.

W etyce współczesnej często można spotkać zaczerpnięty właśnie od Schelera podział wartości na cztery grupy, odpowiadające czterem poziomom uczuć⁴⁷:

- wrażeniom uczuciowym – rozciągłe i zlokalizowane w organizmie (np. ból, rozkosz);
- uczuciom witalnym – przysługujące jedynie całemu organizmowi i jego centrum witalnemu (np. zmęczenie, świeżość, spokój, napięcie, smutek, radość);
- uczuciom psychicznym – bezpośrednio odnoszące się do Ja i zarazem odnoszące się do spostrzeżonych, urojonych i przedstawionych przedmiotów, osób, otoczenia;
- uczuciom duchowym – uczucia metafizyczno-religijne, „uczucia zbawcze”, odnoszące się do rdzenia duchowej osoby jako niepodzielnej całości (np. szczęśliwość, rozpacz, bezpieczeństwo, spokój, skrucha).

Dopiero na poziomie uczuć psychicznych uczucie staje się „intencjonalne” i może poznawczo uchwycić wartości.

Uczucia psychiczne i duchowe w ogóle nie są po to, by wskazywać na rozkwit i zahamowanie tego „życia”, które my, ludzie, zasadniczo dzielimy z wyższymi zwierzętami, lecz po to, by ujawniać nam doskonalenie się i obniżanie własnej wartości naszej duchowo-psychicznej osoby, której przeznaczenie moralne i indywidualne zasadnicze ukierunkowanie jest w znacznej mierze niezależne od naszego życia animalnego. Dotyczy to w szczególności uczuć religijno-metafizycznych i moralnych (np. wszystkich uczuć związanych z sumieniem)⁴⁸.

Tym czterem poziomom uczuć odpowiadają według twórcy koncepcji cztery typy wartości (rysunek 2). Należą do nich wartości:

- hedoniczne (zmysłowe) – zalicza się do nich przedmioty dostarczające zarówno przyjemności, jak i bólu oraz różnego rodzaju dobra o charakterze utylitarnym;
- witalne – zalicza się do nich zalety i wady, podłość i szlachetność, słabość i siłę charakteru, czyli wartości przypisywane człowiekowi jako istocie witalnej;

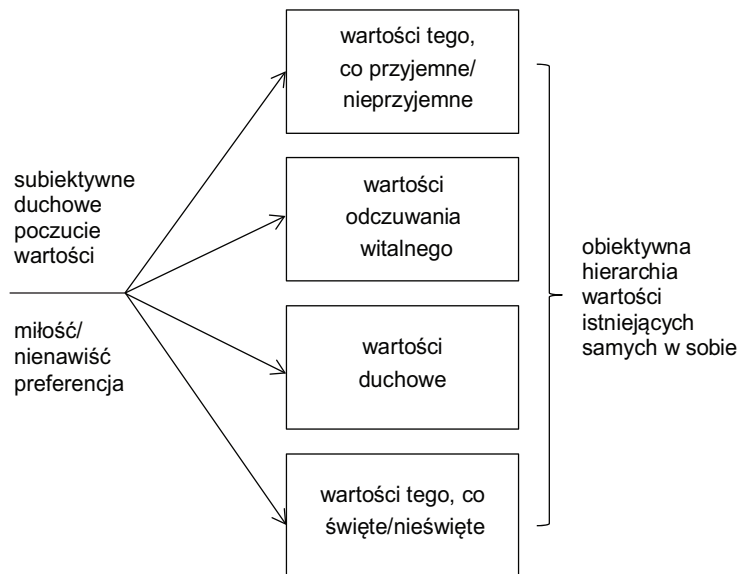
45 Stanisław Konstańczak, *Problemy aksjologiczne w filozofii Maks Schelera*, „Słupskie Studia Filozoficzne” 2007, nr 6, s. 41.

46 Tamże, s. 42–43.

47 Max Scheler, *Cierpienie, śmierć...*, s. 8–9.

48 Tamże, s. 9.

- duchowe – zalicza się do nich piękno i brzydotę, prawość i bezprawie, poznanie prawdy, czyli wartości możliwe tylko do percepcji duchowej;
- religijne – zalicza się do nich wartości, których urzeczywistnienie całkowicie pochłania podmiot ludzki⁴⁹.



Rysunek 2. Cztery typy wartości według Schelera

Źródło: Arno Anzenbacher, *Wprowadzenie do etyki. Myśl filozoficzna*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2008, s. 231

Scheler uważa, że jest możliwe ustalenie materialnego systemu wartości i panującego w nim porządku niezależnie od zmiennego świata dóbr⁵⁰. Wartości te, jego zdaniem, tworzą hierarchię, która jest obiektywna jak same wartości, nie zależy od stosunku do niej ludzi. Hierarchia tworzy wyższość jednych wartości nad drugimi. Wyższość ta jednak nie wynika z oceny ludzi, ale z samej istoty wartości. Ta hierarchia potwierdzona jest dwoma kryteriami: głębią zadowolenia, jakie dają, i trwałością wartości. Właśnie ta obiektywna hierarchia wartości stanowiła dla Schelera podstawę etyki⁵¹. Według niego najważniejsze są warunki moralne, gdyż spełniając je, można uzyskać dostęp poznania istotnościowego, czyli, jak pisze Tomasz Bańczyk, „staje się u bram filozofii, u bram poznania filozoficznego, którego źródłem jest oczywisty i aprioryczny wgląd w istotę wszelkiego możliwego bytu”⁵².

49 Władysław Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, t. 3, s. 307; oraz Stanisław Konstańczak, *Problemy aksjologiczne...*, s. 42.

50 Sławomir Sobczak, *Epistemologia wartości Maxa Schelera...*, s. 21.

51 Władysław Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, t. 3, s. 307.

52 Tomasz Bańczyk, *Maxa Schelera rozumienie istoty filozofii*, „Czasopismo Filozoficzne” 2006, nr 1, s. 17.

Zdaniem Schelera, wartości moralne zawierają w sobie pewną powinność – jeśli ktoś odczuwa jakąś wartość moralną, to czuje zarazem, że powinna ona zostać urzeczywistniona. Jest to powinność idealna, czyli nieukierunkowana konkretnie na danego człowieka w danej sytuacji. Staje się ona realna, gdy uzyskuje znaczenie imperatywu – ktoś czuje się zobowiązany do jej urzeczywistnienia i zgodnie z tym poczuciem obowiązku ma postępować⁵³. Scheler wyznawał pogląd, że istnieje absolutyzm etyczny, który rozumiał jako pogląd, że „wartościami rządzą oczywiste wieczne prawa preferencji i że istnieje odpowiadająca im wieczna hierarchia wartości”, a kształtowanie rzeczywistości pozostaje pod wpływem pierwotnego wartościowania i pierwotnej woli, których zmiany nie należy rozumieć jako adaptacji do rzeczywistości⁵⁴.

Scheler przestrzegał przed subiektywizacją wartości, krytykując wspólne założenie wszystkich nowożytnych teorii etycznych, które brzmi: „wartości w ogóle, a wartości moralne w szczególności są tylko subiektywnymi zjawiskami w świadomości ludzkiej – i że niezależnie od niej w ogóle nie istnieją ani nie mają żadnego sensu”⁵⁵, zaś relatywizm etyczny sprowadzał do absolutyzacji epoki, w której odbywała się ich ocena⁵⁶. W literaturze wskazuje się czasem na fakt, że Scheler w stworzonej typologii wartości nie wyodrębnił oddzielnej kategorii wartości moralnych. „[...] w ludzkiej historii, [...] idee i wartości moralne pewną siłą przebicia uzyskują tylko bardzo powoli, a to dzięki temu, że w coraz to większej mierze splatają się z interesami i namiętnościami oraz tym wszystkim, co [wiąże się] ze wspierającymi się na nich instytucjami”⁵⁷. Na przykład Tatarkiewicz wskazuje na kategorię wartości duchowych, która obejmuje obok wartości poznawczych i estetycznych również wartości moralne⁵⁸, a Piotr Brzozowski określa wartości moralne u Schelera jako „właściwe ustosunkowanie się do pozostałych kategorii wartości”⁵⁹. Z takim ujęciem wartości moralnych polemizuje Stanisław Konstańczak, który zauważa, że w ujęciu Schelera uczucia wyższe wymagają udziału świadomości człowieka, a to zaś wiąże się nierozzerwalnie z odczuciem wartości i dopiero na tym poziomie można mówić o wartościach moralnych, gdyż do ich zaistnienia niezbędna jest obecność wyższych uczuć psychicznych (takich jak np. szczęście czy rozpacz). Wartości moralne u Schelera są nierozzerwalnie związane z podmiotem – osobą ludzką i relacją z innymi, ponieważ doświadczą się ich przez wzgląd na drugą osobę, mogą być one podzielane z innymi. Ta właściwość uczuć wyższych określana

53 Arno Anzenbacher, *Wprowadzenie do etyki. Myśl filozoficzna*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2008, s. 231–232.

54 Max Scheler, *Resentyment a moralności*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2008, s. 69.

55 Max Scheler, *Resentyment a moralność*, Czytelnik, Warszawa 1997, s. 174.

56 Max Scheler, *Resentyment a moralności*, s. 68–69.

57 Max Scheler, *Pisma z antropologii filozoficznej i teorii wiedzy*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1987, s. 423.

58 Władysław Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, t. 3, s. 307.

59 Piotr Brzozowski, *Uniwersalna hierarchia wartości – fakt czy fikcja?*, „Przegląd Psychologiczny” 2005, t. 48, nr 3, s. 262.

jako doświadczenie międzypersonalne konstytuuje wartości moralne. Wartości moralne u Schelera stanowią siłę napędową ludzkiej historii, gdyż konstytuują ludzkie społeczności, od społeczności mikro do społeczności globalnych⁶⁰. Uczucia wyższe zaś zapewniają wartościom moralnym⁶¹:

- absolutność – nie zmieniają się one wraz ze zmianami świata materialnego i fizycznej strony człowieka;
- uniwersalność – każdy, kto jest zdolny do doznawania uczuć wyższych, może ich doświadczyć;
- obiektywność – każdy w relacjach z innymi może je odróżnić od wszelkich innych artefaktów i wartości.

Immanuel Kant również rozważał kwestię podejścia do wartości. Głosił, że o moralnej wartości czynu decyduje motyw, którym kieruje się wola, a nie skutek działania. Człowiek powinien całkowicie podporządkować wolę rozumowi i bezinteresownie z poczucia obowiązku podejmować działania zgodnie z prawem moralnym dyktowanym mu przez rozum. Powinien postępować tak, aby człowieczeństwo było zawsze celem, a nigdy środkiem służącym do realizacji innych celów. Postępując etycznie, człowiek realizuje swoją wolność, nie ma natomiast gwarancji szczęścia, którego Kant upatrywał gdzie indziej. Jego etyka jest symbolem rygoryzmu moralnego oraz bezinteresowności i poszanowania godności człowieka⁶². Filozof ten twierdził, że relacja pomiędzy zasługą moralną a nagrodą jest tak doniosła, że wyprowadził wniosek, że ponieważ na ziemi nie ma sposobu, aby ją osiągnąć, to musi istnieć życie wieczne wykraczające poza egzystencję ziemską⁶³. Każdy obowiązek nakłada konieczność działania w określony sposób, jednocześnie wykluczając możliwość swobodnego działania. Jest to związane ze zniewoleniem woli i przymusem, o których pisał Kant. Zdaniem Schelera, obowiązek ma negatywny i ograniczający charakter. U tego filozofa istnieje zjawisko powinności, ale ma swoje źródło w wartościach. Scheler zgadza się jednak z Kantem, że spełnianie dobra jest obowiązkiem osoby⁶⁴. Podważył on jednak formalizm jego etyki, przeciwstawiając mu materialną etykę wartości⁶⁵.

Etyka wartości została rozwinięta u Hartmanna, który stworzył hierarchię wartości oraz na wzór platońskich idei nadał im ontyczny status. Vernon Joseph Bourke⁶⁶ przedstawia hierarchię wprowadzoną przez Hartmanna, który podzielił wartości na: elementarne (warunkujące wewnętrzną treść przedmiotu) i moralne,

60 Stanisław Konstańczak, *Problemy aksjologiczne...*, s. 45–47.

61 Tamże, s. 46.

62 Włodzimierz Łagodski, Grzegorz Pyszczyk (red.), *Filozofia. Leksykon*, s. 184.

63 Nicolai Hartmann, Dietrich von Hildebrand, *Wypisy z etyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1999, s. 113.

64 Stanisław Konstańczak, *Problemy aksjologiczne...*, s. 46–47.

65 Włodzimierz Łagodski, Grzegorz Pyszczyk (red.), *Filozofia. Leksykon*, s. 185.

66 Vernon Joseph Bourke, *History of Ethics*, Doubleday 1968, s. 244, za: *Powszechna encyklopedia filozofii*, t. IX.

które podzielone zostały na podstawowe (takie jak dobro, szlachetność) i szczegółowe. Do tych drugich zaliczył:

- wartości starożytnego systemu etycznego: sprawiedliwość, mądrość, opanowanie i inne cnoty arystotelesowskie;
- wartości chrześcijańskie: miłość braterska, prawdomówność, bycie godnym zaufania i wierność, skromność, pokora i rezerwa, uczciwość względem samego siebie, poczucie humoru;
- wartości współczesne: miłość dalekiego [ludzkości], promieniująca cnota, ideały moralne, osobowość i miłość osobowa.

Od wielu lat nie maleje zainteresowanie tematem wartości. Może to dowodzić, że człowiek uświadomił sobie istnienie kryzysu, który skutkuje brakiem pewności tego, co podstawowe. Tischner mówi, że: „Dążąc do piękna, prawdy i dobra, osoba wchodzi na drogę odzyskiwania siebie”⁶⁷. Jego zdaniem, filozofia powstaje jako odpowiedź na wyzwania epoki, w której przyszło jej powstawać, i poza czysto teoretycznymi zadaniami, przed którymi staje, posiada też wymiar praktyczny, często nieuświadomiany, wpływając na kształt życia społecznego, budując pomosty, przywracając człowiekowi godność czy dając mu szansę zakorzenienia się w wartościach fundamentalnych (takich jak np. prawda czy dobro)⁶⁸. Tischner podkreśla, że w myśleniu o wartości zawarty jest motyw wolności. Twierdzi on, że nikt nie musi widzieć wartości i nikt nie musi uznać ich aż do końca, a nawet im wyższa wartość, tym większa swoboda jej uznania. Stając przed wartością, człowiek niczego nie musi i samo to już w sobie stanowi wartość – wartość wolności, bo podmiotem, który doświadcza wartości, jest podmiot wolny⁶⁹. Podmiot osobowy z zachowaniem wolności własnej może w swoim postępowaniu przyznać wartości należne miejsce w stopniu nie mniejszym niż wtedy, gdy poddał się wartości z uwagi na jej obligujący charakter⁷⁰.

Tischner klasyfikuje wartości jako pozytywne i negatywne oraz jako wyższe i niższe. Do wartości pozytywnych ustanowił w oparciu o prace Schelera pewną hierarchię. Najniżej w niej znajdują się wartości hedonistyczne (związane z odczuwaniem przyjemności). Następne są witalne i duchowe (platońska triada: prawda, dobro, piękno, w której prawda jest główną wartością umożliwiającą podejmowanie działań etycznych na podstawie rozpoznania sytuacji). Najwyżej w hierarchii umieszczono wartości święte, które są źródłem religii, ale ze względu na fakt, że nie wszyscy ludzie dostrzegają Boga, Tischner podzielił na absolutnie święte i po ludzku święte (ludzkość, naród, ojczyzna itp.). Jest on zdania, że najważniejsze zadanie aksjologii to odkrycie i opisanie hierarchii, jaka zachodzi między wartościami. Dzieli on wartości na

67 Józef Tischner, *Zarys filozofii człowieka. Dla duszpasterzy i artystów*, Wydawnictwo Naukowe PAT, Kraków 1991, s. 21.

68 Jan Wadowski, *Dramat pytań egzystencjalnych*, Papieski Fakultet Teologiczny, Wrocław 1999, s. 15.

69 Józef Tischner, *Myślenie według wartości*, Znak, Kraków 1993, s. 506–511.

70 Krystyna Pietrych, *Horyzont dialogu i rozumienia. W kręgu myśli Józefa Tischnera*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 129.

niższe i wyższe (które według niego zobowiązują człowieka do ich realizacji znacznie bardziej niż wartości niższe). Wartości wyższe porządkują niejako wartości niższe – nadają im sens⁷¹. Należy podkreślić, że Tischner w swoich rozważaniach twierdzi, że nawet wartości duchowe, które stawia najwyżej w hierarchii, wymagają uzasadnienia – człowiek, dążąc do prawdy, sprawiedliwości czy wolności, zadaje sobie pytanie, dlaczego tak postępuje, i szuka uzasadnienia takiego postępowania. Szukając zaś, odwołuje się do wartości świętych lub „po ludzku” świętych⁷².

Przyglądając się pracom Hartmanna i Dietricha von Hildebrandta, nie sposób nie dostrzec, że filozofowie ci korzystają z tzw. materialnej etyki wartości Schelera. Rozwijają ją i doprecyzowują i choć ich kierunki rozwoju są inne (Hartmann był ateistą, a Hildebrandt mocno osadzony w religii), to istnieje podobieństwo koncepcji etycznych tych dwóch autorów. Mimo różnic w opisie sposobu istnienia wartości obaj zgadzają się co do tego, że są one obiektywne. Jednocześnie widzą oni świat wartości moralnych jako obszar mający swoje własne prawa, struktury, właściwy sobie porządek rzeczy⁷³. Ze względu na ciekawe rozważania zostanie tu przedstawiony właśnie aspekt wartości moralnych, które u Schelera nie zostały tak szeroko opisane.

Hartmann, opisując wartości, odnosi się do pojęcia szlachetności i przez nie określa np., kim jest człowiek szlachetny – jakie jest jego podejście do wartości. Otóż człowiek szlachetny nie uznaje kompromisów między wartościami. Swoiste szczęście odnajduje on tylko w wartości preferowanej, nawet kosztem innych wartości⁷⁴. Zaś pytanie o istnienie wartości najważniejszych pozostaje bez odpowiedzi, gdyż Hartmann twierdzi, że:

Każdy ludzki etos wnosi już z sobą własną preferowaną tendencję dla określonych kierunków wartości; każdy zaniedbuje więc inne wchodzące także w grę wartości. A mimo to każdy etos ma w swoim rodzaju rację – i to nie tylko subiektywnie; nikt bowiem nie może oddać sprawiedliwości wszystkim wchodzącym w grę wartościom⁷⁵.

Hildebrand, opisując istotę wartości jako takiej, posługuje się kategorią wartości moralnych, które odróżnia od estetycznych i intelektualnych, mających własną dziedzinę w obrębie wartości jakościowych, i dziedzinę tę określa jako najważniejszą. Filozof ten do wartości moralnych zalicza takie wartości, jak sprawiedliwość, czystość, wielkoduszność, miłość czy pokorę. Odróżniając wartości moralne od innych, twierdzi, że zawsze zakładają one istnienie osoby⁷⁶ i są zakorzenione w jej wolności. Tylko wolna osoba zdolna jest do wartości moralnych. Opisując cechy wartości moralnych, wymienia następujące:

71 Józef Tischner, *Etyka wartości i nadziei*, [w:] Dietrich von Hildebrand, Jan A. Kłoczowski, Józef Paściak, Józef Tischner, *Wobec wartości*, W drodze, Poznań 1982, s. 68–77.

72 Piotr Brzozowski, *Uniwersalna hierarchia wartości...*, s. 263–264.

73 Marian Grabowski, *Wstęp*, [w:] Nicolai Hartmann, Dietrich von Hildebrand, *Wypisy z etyki*, s. 7–8.

74 Nicolai Hartmann, Dietrich von Hildebrand, *Wypisy z etyki*, s. 27.

75 Tamże, s. 71.

76 Hildebrand przez pojęcie osoby rozumie nie tylko człowieka. Więcej w: tamże, s. 106–107.

- stosunek do odpowiedzialności człowieka – ten stosunek do odpowiedzialności odróżnia wartości moralne od innych – wolność woli stanowi istotne założenie wartości moralnych;
- stosunek do sumienia – uświadomienie sobie niesprostania wartości moralnej dotyka sumienia – ten stosunek różni wartości moralne od wszystkich innych wartości osobowych;
- niezbędność – wszystkie wartości moralne według Hildebranda są dla człowieka niezbędne;
- stosunek do kary – przewinienie moralne wymaga ukarania – jest to bezsprzeczne dla tego filozofa – jak i fakt, że zasługi moralne wymagają zapłaty;
- posiadanie wartości moralnych jako dobro – jest to o wiele większe dobro niż posiadanie jakichkolwiek innych wartości⁷⁷.

Jednym z przedstawicieli aksjologii na gruncie polskim jest Roman Ingarden. Widzi on człowieka jako istotę działającą w sposób wolny i rozwijającą się w swoich czynach, które są skierowane ku realizacji najwyższych wartości, do których zalicza platońskie dobro, prawdę i piękno. Wartości postrzega jako decydujący czynnik w świecie, który można potraktować jako istotności, a więc traktuje je w perspektywie aksjologii ogólnej⁷⁸. Wartości Ingarden umieścił niejako pośrodku pomiędzy realnością a intencjonalnością (intencjonalnymi odpowiednikami uczuć ludzkich)⁷⁹. Może świadczyć to o niemożności wyrażenia, jego zdaniem, „dynamicznej roli dobra moralnego jako podstawowego czynnika rozwoju ludzkiej osoby w kategoriach aksjologicznych jako ogólnej teorii bytów zwanych wartościami”⁸⁰. Filozof ten podzielił wartości na witalne, z którymi wiążą się wartości użytecznościowe (użytkitarne), kulturowe (poznawcze, estetyczne, obyczajowe) i moralne. Jest on twórcą hipotezy o odmiennych sposobach istnienia różnych grup wartości, czyli że wartości moralne mogą istnieć inaczej niż estetyczne czy użytecznościowe. Ingarden przyjął pogląd, że zapewne istnieją wartości mające charakter relacji (między dwiema rzeczami lub między rzeczą a człowiekiem), lecz nie dotyczy to wszystkich wartości, np. estetycznych czy moralnych. Badając naturę wartości, powinno się, według tego filozofa, zwracać uwagę na to, co jest charakterystyczne dla wartości, czyli na:

- wartościowość, która sprawia, że jedne wartości są wyższe, a inne niższe;
- powinnościowy charakter, który mówi o tym, że wartości domagają się, aby były realizowane – jedne w sposób bezwzględny (wartości moralne), inne raczej poprzez prośbę (według Ingardena do takich wartości należą wartości estetyczne)⁸¹.

77 Nicolai Hartmann, Dietrich von Hildebrand, *Wypisy z etyki*, s. 105–115.

78 Andrzej Póttawski, *Człowiek a wartości według Romana Ingardena*, [w:] Piotr Duchliński (red.), *Dziedzictwo etyki współczesnej. Aksjologia i etyka Romana Ingardena i jego uczniów. Studia i rozprawy*, Akademia Ignatianum, Wydawnictwo WAM, Kraków 2015, s. 17–19.

79 Roman Ingarden, *Studia z estetyki*, t. 3, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1970, s. 236.

80 Andrzej Póttawski, *Człowiek a wartości...*, s. 20.

81 Piotr Brzozowski, *Wzorcowa hierarchia wartości...*, s. 23–28.

Należy tu wspomnieć, że większość wspomnianych już filozofów opowiada się za absolutyzmem wartości. W opozycji do poglądu, że istnieją pewne uniwersalne wartości, pojawia się też stanowisko, w którym wartości są postrzegane relatywnie (relatywizm pojawił się już u Arystotelesa).

Wartości jawią się wprawdzie poznającemu podmiotowi w zasadzie pojedynczo i z osobna [...], jednakże określona wartość, a także określony rodzaj wartości, istnieje zawsze tylko w określonym systemie wartości. Rozpoznawana pojedynczo i z osobna w określonej kulturze, w której zdarzy się nam ją zidentyfikować, w związku z czym zresztą, bywa uważana za swoistą dla owej kultury – istnieje tylko w związku z innymi wartościami, w ich całych kompleksach, nazywanych też systemami wartości⁸².

Podsumowując, zdaniem Władysława Stróżewskiego, wartości podlegają typologii. Podaje on najczęściej występujący ich podział na cztery grupy:

- witalne,
- kulturowe,
- moralne,
- religijne.

Należy tu zaznaczyć, że kolejność ich wliczania, według Stróżewskiego, nie jest jednoznaczna z ich hierarchią, ale podkreśla on, że problem hierarchii istnieje i budzi dyskusje wśród filozofów. Zadanie aksjologii stanowi znalezienie kryteriów dla odpowiedniego uszeregowania wartości w ramach jednej dziedziny. Kolejnym zadaniem jest rozpatrzenie problemu hierarchii różnych dziedzin⁸³. Stróżewski wyróżnia też m.in. wartości podstawowe, bezwzględne, najwyższe lub ostateczne. Każdy z tych typów zostaje dopełniony przez swoje przeciwieństwo. Dzięki temu otrzymuje się wartości: podbudowane innymi jako przeciwieństwo podstawowych; względne jako przeciwieństwo bezwzględnych; nie najwyższe, w szczególności instrumentalne, traktowane jako niezbędne środki uzyskania hierarchicznie wyższych wartości. Wartości podstawowe same stanowią warunek realizowania innych wartości, stając się niejako podstawą, i mogą same w sobie być względne lub bezwzględne (cenne same przez się, absolutności). Zalicza do nich obowiązek, odpowiedzialność, sprawiedliwość, pokój⁸⁴. Podobnie jak Ingarden zauważa on, że istnieją pewne wartości, które domagają się ich realizacji, a więc wykluczają się możliwość obojętnego wobec nich zachowania. Nie wszystkie wartości mają tę właściwość. Z tych, które ją posiadają, nie wszystkie w jednakowym stopniu zmuszają człowieka do zajęcia wobec nich stanowiska. Widoczne jest to zwłaszcza na gruncie etyki. Stróżewski twierdzi, że taka sytuacja dotyczy wartości najwyższych i najbardziej aktywnych. Konieczność ich realizacji narzuca się w sposób niebudzący wątpliwości⁸⁵.

82 Stanisław Pietraszko, *Kultura jako sfera aksjosemiotyczna*, [w:] tegoż, *Kultura. Studia teoretyczne i metodologiczne*, Polskie Towarzystwo Kulturoznawcze, Wrocław 2012, s. 51.

83 Władysław Stróżewski, *Istnienie i wartość*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1981, s. 27.

84 Tamże, s. 306–309.

85 Tamże, s. 28.

1.4. Zarządzanie przez wartości – powrót do podstaw

Nie przesądzając odpowiedzi na pytanie, czym są wartości lub jakie wartości istnieją, dokonano próby przeglądu istniejących koncepcji istotnych z punktu widzenia wartości – kategorii tak ważnej w kształtowaniu współczesnego przywództwa w organizacji. Założyć należy, że nie jest to wyczerpujące opracowanie i na dużym poziomie ogólności, jednak nie rozważanie różnic między różnymi przedstawicielami nurtu aksjologicznego było przedmiotem zainteresowania autora. Chodziło raczej o rzucenie światła na tematykę wartości w ujęciu filozoficznym, o pokazanie, jak różne interpretacje tego samego pojęcia mogą się pojawić na gruncie jednej dziedziny nauki, jaką jest filozofia, i czy na gruncie innych nauk o zarządzaniu przypadkiem nie dokonuje się zbyt często pewnego uproszczenia definicyjnego, które może okazać się nadużyciem. Tekst ten ma zachęcić do refleksji tych, którzy sprawując władzę w organizacji, muszą podejmować decyzje w oparciu o wyznawane wartości. Należy zadawać sobie pytania – jak to czynią filozofowie – które wartości są istotne, które należy wybrać, które odrzucić, które stanowią wartość wyższą, a które są uwarunkowane kulturowo. A może każda wartość może mieć różne interpretacje w zależności od wyboru tego, kto ją deklaruje? Czy wartości deklarowane i wyznawane różnią się, czy są takie same? Czy sprawujący władzę traktuje instrumentalnie wartości jako środek do osiągnięcia celu, czy też jako wartości absolutne?

Przyglądając się problemowi wartości na gruncie filozoficznym, nie można nie zauważyć, że podejść jest prawie tyle samo co filozofów. Monografia ta nie podejmuje się rozstrzygać, kto ma rację, kto jest bliżej prawdy, bo znów filozoficznie można zapytać: „A cóż to jest prawda?”⁸⁶. Można jednak spróbować poszukać elementów wspólnych i choć nie zawsze większość ma rację, to w tym przypadku można zaryzykować próbę przyjrzenia się tym elementom. Nie wchodząc w ontologiczną naturę zagadnienia, aksjologia zajmuje się analizą natury wartości, budowaniem ich hierarchii, kryteriami wartościowania, klasyfikacją wartości czy badaniem wartości w kontekście kulturowym.

Warto zadać pytanie: czy mówiąc o wartościach w kontekście nauk o zarządzaniu, można czerpać z bogatej wiedzy filozoficznej? Wydaje się, że nie tylko można, ale wręcz się powinno. Współczesne trendy wskazują na szerokie kształcenie menedżerów, na wskazanie wagi humanistyki w zarządzaniu organizacją i na rolę wartości w budowaniu relacji. Wciąż popularne jest podejście mówiące o instrumentalnym traktowaniu wartości w celu zbudowania przewagi konkurencyjnej i pewnie długo jeszcze nie ulegnie to zmianie, bo wciąż w wielu organizacjach poprawa efektywności – każdą metodą – jest najważniejsza. Czasem niedaleko już do makiawelizmu, który głosił, że wszystko, co skuteczne, jest również moralne

86 *Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu*, Edycja Świętego Pawła, Częstochowa 2009, s. 2378.

(zasada „cel uświęca środki”). Makiawelizm jest wszak jedną z odmian manipulacji, a postawę taką określa się jako charakteryzującą się cynizmem i brakiem skrupułów w dążeniu do celu⁸⁷. W zarządzaniu zbyt często przyjmuje się wartości jako dane i jako takie próbuje ukształtować w organizacji. Problem polega na tym, że bez dokładnego określenia różne subkultury czy grupy społeczne, ale i poszczególni indywidualni pracownicy, mogą inaczej rozumieć dane pojęcie. Również indywidualne, subiektywne systemy wartości wnoszone do organizacji mają silny wpływ na kształtowanie się kultury organizacyjnej na nieformalnym poziomie, dlatego tak ważne jest doprecyzowywanie pojęć.

Peter F. Drucker zauważa, że wartości są i powinny być czynnikiem decydującym tak w indywidualnym kierowaniu własnymi działaniami jak i w organizacji⁸⁸. Z kolei Arie P. Geus odkrył, że aby firmy przetrwały na rynku co najmniej 200 lat, muszą spełniać cztery warunki, z których jeden odnosi się do wartości. Długowieczne przedsiębiorstwa wyróżniają się tym, że „definiują siebie bardziej poprzez własne wartości podstawowe, a mniej poprzez szybko zmieniające się linie produktów, grupy klientów i platformy technologiczne”⁸⁹. „Współcześni przywódcy często zawodzą swoje zespoły, organizacje, społeczeństwo, a nawet samych siebie”⁹⁰. Wartości stanowią mogą pewnego rodzaju antidotum na problemy, z którymi boryka się współczesne zarządzanie. Warto przytoczyć tu słowa Lachowskiego, który wygłosił je w ramach wystąpienia w „Akademii Questusa” w 2010 roku:

Współczesny świat pilnie potrzebuje nowych koncepcji zarządzania pozwalających uniknąć niebezpiecznych kryzysów, których źródłem jest chciwość, prywatyzacja, korzyści przez menedżerów, wszechobecny hazard moralny, zaniechanie i oczywiste błędy zarządzające. [...] Powtarzające się z coraz większą częstotliwością kryzysy gospodarcze i skandale korporacyjne ostatnich lat wskazują wyraźnie, że czas nagli i koniecznie trzeba znaleźć remedium na ten stan rzeczy, bo koszty załamania są coraz wyższe i groźne dla całego świata. Zarządzanie przez wartości odnosi się do najważniejszych problemów i zapewnia, że nie tylko zysk, ale i sposób jego realizacji jest równie ważny⁹¹,

gdyż „nie istnieje dobry sposób robienia złych rzeczy”⁹². Blanchard natomiast wraz z O’Connorem⁹³ przeprowadzili badania, których wyniki pokazały, że aby wartości w organizacji miały realny wpływ na zachowanie ludzi, nie może być ich zbyt wiele

87 <https://sjp.pwn.pl/> [dostęp 10.08.2019].

88 Peter F. Drucker, *Myśli przewodnie*, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 296.

89 Za: Steven Krupp, Paul J.H. Schoemaker, *Zwycięskie strategie. Jak liderzy tworzą przyszłe sukcesy*, MT Biznes, Warszawa 2016, s. 211.

90 Jeffrey Pfeffer, *Przywództwo. Mity i prawda*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2016, s. 13.

91 Robert Kozielski, *Biznes nowych możliwości. Czterolistna koniczyna – nowy paradygmat biznesu*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 180.

92 Kenneth Blanchard, Norman Vincent Peale, *Etyka biznesu*, Studio Emka, Warszawa 2008, s. 20.

93 Jesse Stoner, Ken Blanchard, Drea Zigarmi, *Siła wizji*, [w:] Ken Blanchard oraz współzałożyciele i konsultanci The Ken Blanchard Companies, *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 43.

– proponowana przez nich liczba to trzy lub cztery. Jest to ciekawe i istotne, gdyż czasem organizacje popełniają błędy, próbując wprowadzić zbyt wiele wartości jako obowiązujących. Dla przykładu: wartości operacyjne firmy The Ken Blanchard Companies, uszeregowane zgodnie z ich ważnością, dotyczą następujących obszarów⁹⁴:

- etyka – robienie właściwych rzeczy;
- relacje międzyludzkie – rozwijanie wzajemnego zaufania i szacunku;
- sukces – kierowanie przynoszącą zyski i dobrze zarządzaną organizacją;
- uczenie się – ciągły wzrost, zadawanie pytań i rozwój.

Ważnym pośrednim wnioskiem z badań jest również to, że jeśli organizacje chcą zdecydować się na trzy–cztery wartości, to muszą wiedzieć, które wybrać, które są kluczowe i niezbędne. Wartości dają organizacji wytyczne, jak powinna postępować, aby osiągnąć cel i realizować wizerunek przyszłości. Aby tak się stało, wartości te powinny stanowić fundament i stały punkt odniesienia wszystkich zachowań wszystkich pracowników. Jednocześnie powinny łączyć się z osobistymi wartościami członków organizacji, tak aby po ich stronie była motywacja do wprowadzania ich w życie⁹⁵. „W firmie, która naprawdę jest zarządzana przez wartości, jest tylko jeden szef – firmowe wartości”⁹⁶ – twierdzą autorzy książki *Zarządzanie przez wartości*. Managing by Values (MBV) jest jedną z koncepcji zarządzania, której cel stanowi usprawnienie procesu zarządzania z uwzględnieniem wartości jako kluczowego zasobu. Rozważania nad tą koncepcją nie będą jednak rozwijane w niniejszej pracy, ze względu na wykorzystanie w niej wartości w sposób instrumentalny, co jest zgodne z nurtem funkcjonalistycznym, o którym mowa w rozdziale 2.2. Koncepcja ta ma swoje źródło w traktowaniu kultury organizacyjnej jako determinanty finansowego sukcesu organizacji i jest oparta na zarządzaniu strategicznym, które traktuje kulturę jako narzędzie dla osiągnięcia trwałej przewagi rynkowej⁹⁷. Zgodnie z definicją Agaty Stachowicz-Stanusch zarządzanie przez wartości jest procesem „[...] przekazywania głównych wartości organizacji z pokolenia zarządzających na kolejne ich pokolenie poprzez przejmowanie obowiązków wynikających z głównych wartości oraz ochrony w ich imieniu oraz dla korzyści organizacji i jej uczestników poprzez ich instytucjonalizację”⁹⁸. W zarządzaniu przez wartości kultura organizacyjna ma odgrywać kluczową rolę w podnoszeniu wydajności organizacji, co jest sprzeczne z założeniami nurtu krytycznego (rozdział 2.3). Mimo tej słusznej

94 Ken Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 18.

95 Jesse Stoner, Ken Blanchard, Drea Zigarmi, *Siła wizji*, s. 42.

96 Ken Blanchard, Michael O'Connor, *Zarządzanie przez wartości. Jak sprawić, by osobiste wartości pomagały osiągać nadzwyczajne wyniki*, MT Biznes, Warszawa 2015, s. 52.

97 Grzegorz Sobiecki, *Koncepcja zarządzania przez wartości*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie” 2015, z. 145, s. 12.

98 Agata Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice 2007, s. 38.

krytyki trzeba jednak sprawiedliwie przyznać, że ta koncepcja przyczyniła się do zwrócenia zwiększonej uwagi na wartości i humanistykę w zarządzaniu. Do zmiany myślenia o wartościach nie jako narzędziach zwiększania efektywności jeszcze daleko, ale jakiś krok w tym kierunku uczyniono. Zmiana taka wymaga całkowitej rewolucji w myśleniu, a takie rewolucje są najtrudniejsze do przeprowadzenia, bo zmiana musi dokonać się we wszystkich członkach organizacji. Motorem do zmian jednak musi być osoba lidera, która swoim przykładem pokaże nową drogę.

Na podstawie przeanalizowanej literatury trudno jest jednoznacznie określić, czym wartości są, czy dają się hierarchizować, czy są obiektywne czy subiektywne, czy są absolutne czy relatywne. Nie podając więc jednoznacznych odpowiedzi, można wysnuć jedynie pewne przypuszczenia. Otóż bezsprzeczne jest, że można dokonywać typologii wartości, gdyż ta występowała w pracach wielu filozofów na przestrzeni wieków. Po drugie, można domniemywać, że wartości stanowią pewną hierarchię. Są wartości podstawowe, bez których nie można budować innych, oraz wartości najwyższe, które zdobywa się po realizacji niższych. Jest zgoda części filozofów na to, że pewne wartości są zawsze ponad innymi. Należy do nich słynna triada: prawda, dobro i piękno, ale też nawet subiektywiści zgadzają się, że istnieją niektóre wartości, którym przyznają status obiektywny, a należą do nich np. społeczny czy polityczny ład⁹⁹. Są wartości konieczne do ich realizacji i te bardziej dobrowolne. Wielu filozofów jest zdania, że istnieje kategoria wartości moralnych, choć różne bywają jej interpretacje i część filozofów właśnie tę kategorię traktuje jako wartości konieczne do ich wypełnienia. Pojawia się podejście obiektywne i relatywistyczne, jednak ze względu na zagrożenie instrumentalizmem wartości i odrzucając relatywizm moralny jako niebezpieczeństwo, należy skupić się na podejściu obiektywnym, niezależnym od kontekstu, miejsca, czasu czy kultury, choć oczywiście te czynniki mają ogromny wpływ na podmiot wypełniający dane wartości. Autorka przychyliła się do zdania, że wartości nie można traktować instrumentalnie – jako środka do celu. Nie można być naprawdę etycznym, zachowując się uczciwie tylko z obawy przed karą. Nie można określić kogoś jako sprawiedliwego, gdy z powodu utrzymania wysokich wyników finansowych firmy dopuszcza się nadużyć np. w postaci niesprawiedliwego podziału czasu pracy wśród pracowników. Nie jest uczciwy ten, kto pyta pracowników o zdanie tylko dlatego, by nie czuli się ignorowani. Tu nie o poczucie chodzi, ale o realny wpływ i nie o wartości deklarowane, ale o faktycznie przestrzegane. Wydaje się niewłaściwe traktowanie wartości nie jako dobra, które rodzi inne dobro, ale wyłącznie jako środka do celu.

W kontekście rozważań nad wartościami z punktu widzenia sprawowania władzy w organizacji ciekawe wydaje się podejście Schelera, który dostęp do danej wartości warunkuje zaangażowaniem osoby. Taki dostęp nie przysługuje nikomu „z automatu”.

99 Ted Honderich (red.), *Encyklopedia filozofii*, t. 1, s. 212.

Wśród różnych podejść można jednak wskazać na pewne podobieństwa. Nie tylko pod względem traktowania wartości, ale też konkretnych wartości, ważnych dla poszczególnych filozofów. W przeanalizowanych pracach można zauważyć pewne powtarzające się wartości (tabela 1).

Tabela 1. Istotne wartości wymieniane w pracach wybranych filozofów

Filozof	Wybrane wartości
Platon	mądrość, męstwo, panowanie nad sobą i sprawiedliwość
Scheler	sprawiedliwość i piękno
Hartmann	sprawiedliwość , mądrość
Tischner	prawda sprawiedliwość i wolność
Hildebrand	sprawiedliwość , czystość, wielkoduszność, miłość czy pokora
Stróżewski	obowiązek, odpowiedzialność, sprawiedliwość , pokój

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury

Sprawiedliwość traktowana jest w różny sposób. Jako cnota występuje u Platona, jako wartość u Schelera, jest nią niejako odgórnie, jako przykład wartości charakterystycznych dla starożytnego systemu etycznego występuje u Hartmanna. Tischner zaklasyfikował sprawiedliwość do wartości wyższych. Hildebrand traktował ją jako wartość moralną zakorzenioną w wolności danej osoby. Na koniec Stróżewski zaliczył sprawiedliwość do wartości podstawowych, warunkujących realizację innych wartości.

Na podstawie przeanalizowanej literatury można zauważyć, że wartością często powtarzającą się w wielu rozważaniach filozoficznych jest sprawiedliwość. Jednak należy pamiętać, że

Sprawiedliwość jest oczywiście pewną wartością, ale nie jest wartością jedyną w żadnej ze sfer, do której się odnosi. Stąd też zawsze możliwe są konflikty w sferze wartości. Konflikt taki może zachodzić wtedy, gdy do tej samej osoby, czynu, czy np. struktury dystrybucji, możemy odnieść nie tylko sprawiedliwość, lecz także inne jeszcze wartości – takie np. jak: prawość czy też miłosierdzie. Ich konflikt może prowadzić do tego, że konieczne się staje dokonanie wyboru jednej z tych wartości kosztem drugiej¹⁰⁰.

Do dalszych rozważań prowadzonych w rozdziale trzecim zostanie wybrana ta właśnie wartość jako istotna i ponadczasowa.

100 Ryszard Kleszcz, *Co znaczy „sprawiedliwość”?*, „Filozofia Nauki” 1999, R. VI, nr 1–2 (25–26), s. 39.

Rozdział 2

Kulturowe podejście do wartości

2.1. Kultura organizacyjna jako źródło wartości¹

W aksjologii znaleźć można też podejście do wartości jako do szczególnych przedmiotów składających się na rzeczywistość kulturową. Jest to drugi biegun podejścia kantowskiego (wartość sama w sobie), gdyż wartość pojmuje się tu jako właśnie szczególny sposób istnienia czegoś, co przynależy do istotnego momentu treści rzeczywistości kulturowej. Widać tu zanegowanie antyindywidualistycznego ujęcia samego procesu wartościowania. Antyindywidualizm ten nie jest uwarunkowany ani własnością ludzkiego umysłu, ani idealną substancjalnością bytu. Przedmiotowym odniesieniem samego procesu wartościowania jest zawsze sposób istnienia pewnego rodzaju i typu rzeczywistości kulturowej. Za Florianem Znanieckim należy zaznaczyć, że wartość stanowi podstawowy element poznania nie tylko rzeczywistości kulturowej, ale też istotny czynnik różnych form jej przedmiotowego istnienia. Na kulturową rzeczywistość składają się zróżnicowane gatunkowo i rodzajowo układy przedmiotów². Na gruncie nauk filozoficznych nie było do tej pory żadnej ogólnie przyjętej teorii kultury. Różni autorzy, różne dyscypliny naukowe i różne szkoły naukowe skupiają uwagę na poszczególnych aspektach kultury w zależności od np. stawianych celów badawczych i zapatrywań na życie społeczne³. W niniejszej pracy dalsze rozważania dotyczyć będą tej specyficznej formy kultury, jaką jest kultura organizacyjna.

1 Treści zawarte w tym podrozdziale w szerszym opracowaniu znajdują się w rozdziale: Maria Czajkowska, *Przeobrażenia kultury organizacyjnej*, [w:] Katarzyna Januszkiewicz i zespół, *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 161–184.

2 Seweryn Dziamski, *Aksjologia. Wstęp do filozofii wartości*, t. XLII, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii, Poznań 1997, s. 110–118.

3 Włodzimierz Łagodźki, Grzegorz Pyszczyk (red.), *Filozofia. Leksykon*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 197.

Badacze problemów organizacji i zarządzania twierdzą (mimo istnienia pewnych różnic w poglądach), że

decydujący czynnik rynkowych i finansowych sukcesów przedsiębiorstw leży w kulturze organizacyjnej instytucji będącej fundamentem i źródłem różnorodności zarówno sposobów pracy, jak i zachowań organizacyjnych pracowników. [...] O efektach bowiem współdecydują [...] przede wszystkim: wspólne wartości uznawane i akceptowane przez całą organizacyjną społeczność⁴.

Zarządzanie więc wymaga nie tylko uświadomienia sobie wpływu kultury na funkcjonowanie organizacji, ale też umiejętności wykorzystywania jej po to, by osiągnąć świadomie zaplanowane cele⁵. Kultura organizacyjna była, jest i wydaje się, że wciąż będzie istotna z punktu widzenia zarządzania organizacją.

Kultura jest pojęciem interdyscyplinarnym, rozważanym na gruncie takich nauk, jak socjologia, antropologia, filozofia czy historia. Jest to zjawisko społeczne. Kultura nie może istnieć w oderwaniu od jakiejś grupy społecznej. Kultura stanowi zjawisko historycznie zmienne, co oznacza, że wraz z upływem czasu podlega zmianom. Jest też zjawiskiem symbolicznym i funkcjonalnym oraz mającym kontekst psychologiczny. Właśnie ze względu na złożoność tego zjawiska pojawiają się trudności w określeniu jej za pomocą jednej definicji⁶. Alfred Kroeber i Clyde Kluckhohn⁷ po przeanalizowaniu stu sześćdziesięciu definicji pojęcia kultury, sformułowanych na gruntach różnych dyscyplin, doszli do wniosku, że kultura wciąż jeszcze pozostaje rzeczywistością do wyjaśnienia. Świat kultury organizacyjnej jest tak skomplikowany, że trudno o jednoznaczne i pewne sformułowanie opinii na ten temat⁸.

Na gruncie nauk o zarządzaniu kultura pojawiała się stopniowo, początkowo pod innymi nazwami. Trudno określić dokładny czas powstania pojęcia „kultura organizacyjna”. Pierwsze badania nad tym aspektem zarządzania nie rozpoczęły się w latach osiemdziesiątych, wcześniej nikt nie używał jeszcze określenia kultura organizacyjna⁹. Opisywane wyniki badań Eltona Mayo, znane pod nazwą eksperymentu w Hawthorne¹⁰, zwracały uwagę na rolę grup nieformalnych, a w związku z tym i na pewien rodzaj grupowej mentalności. Największe zainteresowanie można dostrzec jednak dopiero w latach osiemdziesiątych, kiedy to zaczęto poszukiwać nowych sposobów konkurowania¹¹. Choć pojęcie „klimat” w kontekście

4 Paweł Tyrła, *Zachowania organizacyjne w procesach zarządzania*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 163–164.

5 Andrzej K. Koźmiński, Dariusz Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 283.

6 Barbara Olszewska-Dyoniziak, *Człowiek – kultura – osobowość. Wstęp do klasycznej antropologii kulturowej*, Wydawnictwo Alta 2, Wrocław 2001, s. 28–30.

7 Czesław Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 8.

8 Tamże, s. 7.

9 Krzysztof Konecki, *Kultura organizacyjna*, „Studia Socjologiczne” 1985, nr 3–4, s. 237–258.

10 John Madge, *The Origins of Scientific Sociology*, Tavistock Publications, London 1963, s. 169–171.

11 Lidia Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 18–19.

organizacyjnym pojawiało się już wcześniej¹², to uznaje się, że osobą, która wprowadziła pojęcie „kultura organizacyjna” do dyskusji naukowej, jest Andrew M. Pettigrew¹³.

Kultura organizacyjna nie jest zawieszona w próżni. Mają na nią wpływ następujące grupy czynników:

- otoczenie,
- typ i cechy organizacji,
- cechy uczestników organizacji¹⁴.

Organizacje działają w otoczeniu, w związku z tym znajdują się w permanentnej z nim interakcji. Kultura narodowa wywiera, według badań Geerta Hofstede¹⁵, znaczny wpływ na normy i wartości nie tylko jej uczestników, ale także na normy i wartości organizacji funkcjonujących w danym kraju. Na kulturę organizacyjną mają również wpływ kultury regionalne, lokalne oraz aktualny system wartości społeczeństwa.

Na kształtowanie się kultury organizacyjnej ma też wpływ typ organizacji. Kultura organizacyjna jest uzależniona od warunków panujących na rynku, intensywności konkurencji oraz od tego, w jakiej branży organizacja działa. W literaturze podkreśla się również wpływ formy własności organizacji na system norm i wartości w niej obowiązujących. Cechy organizacji, takie jak wiek, historia i wielkość firmy, także mają istotny wpływ na kształtowanie się jej kultury organizacyjnej. Należy tu podkreślić znaczenie stylu sprawowania władzy w organizacji, który ma ogromny wpływ na kształt kultury organizacyjnej. Wpływ na nią mają również cechy uczestników. Każdy uczestnik organizacji ma własne doświadczenia i poglądy i w związku z tym wnosi do kultury organizacyjnej własne normy i wartości. Wpływ na nią ma ponadto struktura zatrudnienia uwzględniająca płeć oraz struktura wiekowa, np. młodzi pracownicy na ogół mają większą skłonność do ryzyka i charakteryzują się większą otwartością na zmiany. Krzysztof Konecki, pisząc o czynnikach wpływających na kulturę organizacyjną, zwraca uwagę na sprzężenia zwrotne, które występują między elementami mającymi wpływ na kulturę danej organizacji¹⁶. To od tych warunków zależy, jak ukształtuje się kultura organizacyjna. Zmieniają się one wraz z upływem czasu pod wpływem zmian chociażby społecznych, technologicznych czy kulturowych. „Kultura to sposób, w jaki organizacja nauczyła się radzić sobie ze swoim otoczeniem”¹⁷. Kultura będzie więc odpowiedzią na warunki otoczenia. Ważne są zgodność między kulturą

12 Robert R. Blake, Jane S. Mouton, Louis B. Barnes, Larry E. Greiner, *Breakthrough in Organization Development*, „Harvard Business Review” 1964, s. 134.

13 Andrew M. Pettigrew, *On Studying Organizational Cultures*, „Administrative Science Quarterly” 1979, Vol. 24, Issue 4, s. 570–581.

14 Andrzej K. Koźmiński, Włodzimierz Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 379–380.

15 Geert Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

16 Krzysztof Konecki, Piotr Chomczyński, *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 16.

17 James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 189.

organizacyjną a strukturą oraz wsparcie kultury przez przywództwo czy sposób motywowania pracowników oraz właściwa polityka personalna¹⁸. Nie istnieje jeden typ kultury. Kultura istniejąca w tradycyjnych organizacjach w okresie klasycznej szkoły zarządzania, a kultura istniejąca w organizacji również opartej na hierarchii, więc wciąż tradycyjnej, ale funkcjonującej obecnie, to dwie różne kultury. Różnicują je m.in. wyznawane wartości (wynikające np. ze zmian społecznych), normy i wzorce kulturowe oraz symbole. Tradycyjne organizacje, chcąc dostosować się do wymogów otoczenia, będą zmuszone dokonywać zmian także w obszarze kultury organizacyjnej, jednak będzie to proces bardzo powolny, ponieważ zmiana kultury w organizacji musi dokonywać się stopniowo i jest ona możliwa jedynie w pewnym zakresie. „Logika zmian kulturowych polega ogólnie właśnie na tym, że świadome zamierzenia [...] splatają się w jedno z niekontrolowanymi procesami społecznymi”¹⁹. Zmiany w otoczeniu oraz jego złożoność powodują, że kultury organizacji będą się różniły, choć pewne elementy pozostaną wspólne.

Kultura organizacyjna to według Edgara H. Scheina wzór podzielanych, podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w toku rozwiązywania problemów, dotyczących jej zewnętrznego przystosowania i wewnętrznej integracji, które działają na tyle dobrze, aby uważano je za wartościowe, dlatego też są one wpajane nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w stosunku do tych problemów²⁰. Jak dodaje Czesław Sikorski, dotyczy to tych wzorów myślenia i działania, które mają znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych²¹. Kultura organizacyjna traktowana jest jako jeden z podsystemów organizacyjnych, a więc można badać powiązania między kulturą a innymi podsystemami lub cechami organizacji, takimi jak np. technologia, metody zarządzania czy rozwiązania strukturalne. Kultura organizacyjna bywa więc traktowana jako jedna z cech organizacji. Kulturę traktuje się również w kategorii wartościowania ze względu na sprawność funkcjonowania organizacji, co jest zdecydowanie rzadszym podejściem niż niewartościujące podejście do kultury spotykane na gruncie takich nauk, jak socjologia czy psychologia²². W niniejszej pracy warto zwrócić uwagę właśnie na takie podejście do kultury organizacyjnej.

Kultura organizacyjna odgrywa rolę spoiwa organizacji i pełni w niej trzy podstawowe funkcje²³:

18 Grażyna Aniszewska, *Kultura Organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 206.

19 Andrzej K. Koźmiński, Dariusz Jemielniak, Dominika Latusek, *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „e-mentor” 2009, nr 3 (30), s. 10.

20 Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 4th Edidion, San Francisco 2010, s. 18.

21 Czesław Sikorski, *Kultura organizacyjna*, s. 4.

22 Czesław Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 233 oraz tenże, *Kultura organizacyjna*, s. 3–4.

23 Czesław Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, s. 247–251 oraz tenże, *Kultura organizacyjna*, s. 16–18.

- integracyjną,
- percepcyjną,
- adaptacyjną.

Funkcja integracyjna kultury w tradycyjnych organizacjach oznacza integrację członków w ramach pewnej grupy, akcentując to, co wspólne, a pomijając to, co indywidualne. Kultura organizacyjna porównywana jest do pewnego rodzaju „kleju”, który utrzymuje organizację w całości i stanowi formę selekcji członków danej grupy społecznej, gdyż wzory kulturowe, które dominują w danej grupie, jednych mogą przyciągać, a innych odpychać. Wewnętrzną integrację osiąga się poprzez np. wypracowanie wspólnych kategorii pojęciowych umożliwiających jednoznaczne porozumiewanie się między członkami grupy, określenie granic danej grupy oraz kryteriów przyjęcia lub odrzucenia czy określenie zasad sprawowania władzy. Konsekwencjami takiej integracji mogą być dyskryminacja członków innych grup, stabilność więzi społecznych i zaspokojone poczucie przynależności.

Funkcja percepcyjna polega na sposobie postrzegania otoczenia grupy przez pryzmat „kulturowych okularów” i w ten sposób nadawania znaczenia życiu zarówno społecznemu, jak i organizacyjnemu. Funkcja ta wynika głównie ze wzorów myślenia, które dostarczają członkom grupy kryteriów oceny świata i otaczających ich zjawisk.

Funkcja adaptacyjna kultury organizacyjnej sprowadza się do zmniejszenia niepewności poprzez stabilizowanie rzeczywistości dzięki wypracowywaniu schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. Dzięki obecności gotowych wzorów zachowań grupa, a także jej poszczególni członkowie mogą przewidywać i planować, co zwiększa poczucie bezpieczeństwa.

Organizacje, dostosowując się do wymogów otoczenia, zmieniały całkowicie sposób rozumienia funkcji kultury i choć ich nazewnictwo pozostało bez zmian, to ich sposób rozumienia stał się całkowicie inny od dotychczasowego. Dostosowanie polegało też na zmianie istniejących wzorów kulturowych. Nowe sposoby rozumienia funkcji kultury wynikały z nowych warunków funkcjonowania organizacji. Wzory kulturowe, które wspierały tradycyjne systemy organizacyjne, sprzyjały niskiej tolerancji niepewności²⁴. Konieczna stała się więc zmiana od kultury niskiej tolerancji niepewności w kierunku kultury wysokiej tolerancji niepewności²⁵, opierającej się na harmonii w relacjach jej przedstawicieli z otoczeniem, w której istnieje przekonanie o relatywizmie prawdy i silnym wpływaniu na rzeczywistość, zaś relacje społeczne opierają się na zasadzie konkurencji.

Funkcja integracyjna w kulturze wysokiej tolerancji niepewności oznacza umiejętność łatwej integracji (wchodzenia i wychodzenia z grup), więc jej

24 Sylwia Stańczyk, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 27.

25 Czesław Sikorski, *Ludzie nowej organizacji: wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 70; tenże, *Kultura organizacyjna*, s. 16–18.

konsekwencją nie będzie już stabilność, ale zmienność więzi społecznych. Wzory kulturowe traktowane są racjonalnie i instrumentalnie. Jeśli stopień świadomości, z jakim wzory kulturowe są przyswajane, jest wysoki, to przedstawiciele tej kultury będą racjonalnie i instrumentalnie traktowali wzory kulturowe, akcentując umiejętności integracyjne.

Funkcja percepcyjna w kulturze wysokiej tolerancji niepewności oznacza próbę zrozumienia rzeczywistych znaczeń i uwarunkowań obserwowanej rzeczywistości. Wzory kulturowe opierają się na poszerzaniu zbioru informacji płynących z otoczenia i na relatywizmie sądów. Funkcja ta ma za zadanie zmniejszać lęk wywołany dysonansem poznawczym, którego najczęstszą przyczynę stanowi dysonans kulturowy. Jest to sytuacja, w której „ludzie uświadamiają sobie odmienną własnych reakcji kulturowych w danej sprawie”²⁶. Jeśli stopień świadomości, z jakim wzory kulturowe są przyswajane, jest wysoki, to członkowie grupy będą pogłębiali proces uczenia się poprzez otwartość na nowe procesy i zdarzenia, nie dokonując prób tłumaczenia ich na własną kulturę.

Funkcja adaptacyjna w kulturze wysokiej tolerancji niepewności oznacza umiejętność przystosowywania siebie do zmieniających się w otoczeniu sytuacji bądź współtworzenia wzorów kulturowych z przedstawicielami różnych grup społecznych dzięki instrumentalnemu stosunkowi do składników własnej kultury. „Nowy sposób rozumienia funkcji adaptacyjnej kultury oznacza przełamywanie lęku związanego z odpowiedzialnością za własne działania i decyzje”²⁷. Jeśli stopień świadomości, z jakim wzory kulturowe są przyswajane, jest wysoki, to członkowie grupy będą dostosowywali swoje wzory kulturowych zachowań do zmieniających się warunków otoczenia i współtworzyli je z przedstawicielami innych grup społecznych.

2.2. Modele kultury organizacyjnej a wartości

Nie można nie wspomnieć tu, pisząc o wartościach w kontekście rzeczywistości kulturowej, o wartościach jako istotnych elementach kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna jest zagadnieniem szerokim, możliwym do rozpatrywania z różnorodnych punktów widzenia. Składa się ona z wielu złożonych i powiązanych ze sobą, niejednoznacznych i różnorodnych elementów²⁸. W niniejszym opracowaniu nie zostanie więc przedstawiony przegląd wszystkich istniejących modeli kultury, a jedynie wybrane, kluczowe z punktu widzenia rozważań i na tyle uniwersalne,

26 Czesław Sikorski, *Kultura organizacyjna*, s. 24.

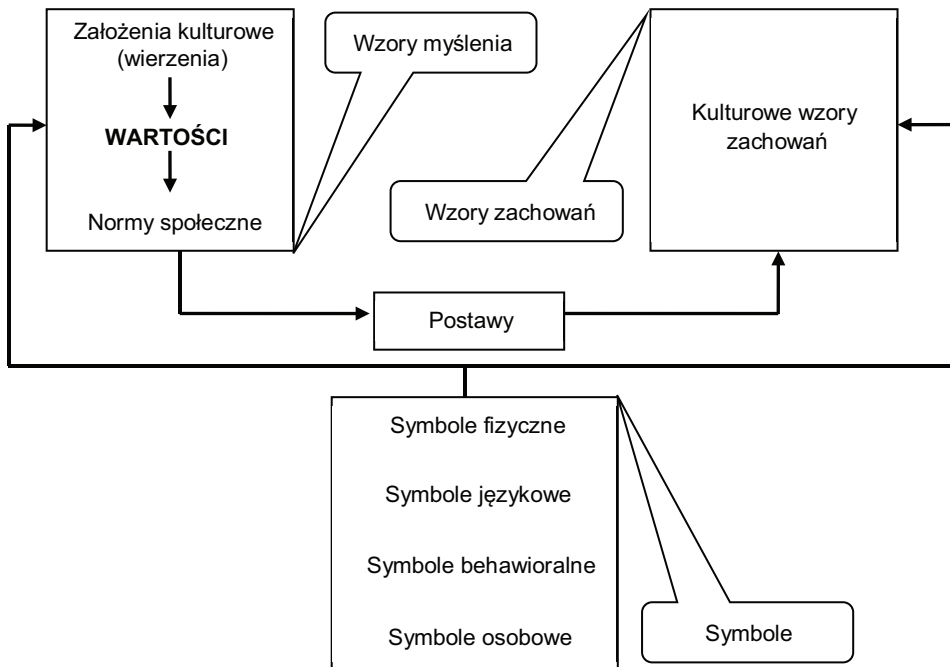
27 Czesław Sikorski, *Ludzie nowej organizacji...*, s. 70.

28 Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 41.

aby można je było zastosować do każdego typu organizacji, ponieważ rozważania prowadzone są na stosunkowo dużym stopniu ogólności. Modele te zostaną przedstawione z położeniem szczególnego akcentu na wartości, które stanowią ich istotny element. Manifestacja założeń polega bowiem na tym, że wartości powstają na bazie tego, co zostało przyjęte jako prawdziwe i ważne w danej kulturze²⁹.

Kultura organizacyjna stanowi pewien system, w którym wyróżnić można elementy powiązane wzajemnymi zależnościami. Model składników kultury organizacyjnej został przedstawiony na rysunku 3. Do elementów tych zalicza się³⁰:

- wzory myślenia, dzięki którym członkowie grupy otrzymują kryteria oceny rozmaitych zjawisk i sytuacji;
- wzory zachowań, dostarczające właściwych form reagowania na te zjawiska i sytuacje;
- symbole, dzięki którym następuje upowszechnienie i utrwalenie wzorów myślenia i zachowania wśród członków grupy.



Rysunek 3. Składniki kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Czesław Sikorski, *Kształtowanie kultury organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 21

29 Monika Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 36.

30 Czesław Sikorski, *Kształtowanie kultury organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 17.

Na wzory myślenia składają się³¹:

- założenia kulturowe – dotyczą stosunku danej grupy do życia, świata i znaczenia tego w kontekście konkretnej organizacji; nazywane wierzeniami; najtrudniejsze do zaobserwowania i zbadania, gdyż często są nieświadomione;
- wartości – to, co cenne, wartościowe, pożądane, to, co nadaje sens wyborom³², zbiorowe preferencje narzucane w grupie; związane z oceną, u podstaw której leżą określone założenia kulturowe; ważne, aby wartości deklarowane miały odzwierciedlenie w zachowaniu, gdyż tylko wtedy ich wpływ jest znaczący;
- normy społeczne – niepisane reguły, zasady postępowania, nieformalne wskazówki zachowań ludzkich wynikające bezpośrednio z przyjętej hierarchii wartości; określają one, do czego należy dążyć, a czego unikać i w jaki sposób należy to czynić. Wyróżnia się normy o charakterze: moralnym (informującymi o tym, co w danym środowisku jest dobre, a co złe), zwyczajowym (określającymi, co wypada, a czego nie) i prakseologicznym (wskazującymi na uznane przez grupę kryteria sprawności działania).

Inny model – bardzo rozpowszechniony i warty przypomnienia – zbudował amerykański psycholog Schein³³. W swojej powszechnie znanej definicji podkreśla on, że aby podstawowe założenia podzielane przez członków grupy zaczęły być wpajane jej nowym członkom, muszą najpierw zostać uznane za wartościowe. Wracając do wspomnianego już modelu góry lodowej Scheina – najłatwiej kształtować jest symbole, trudniej normy i wartości, zaś kształtowanie podstawowych założeń (często nieświadomianych sobie przez członków danej kultury) jest prawie niemożliwe, a w każdym razie bardzo trudne i długofalowe. Model kultury zwany górą lodową, który stworzony został przez Scheina, obrazuje rysunek 4.



Rysunek 4. Góra lodowa – model kultury organizacyjnej Scheina

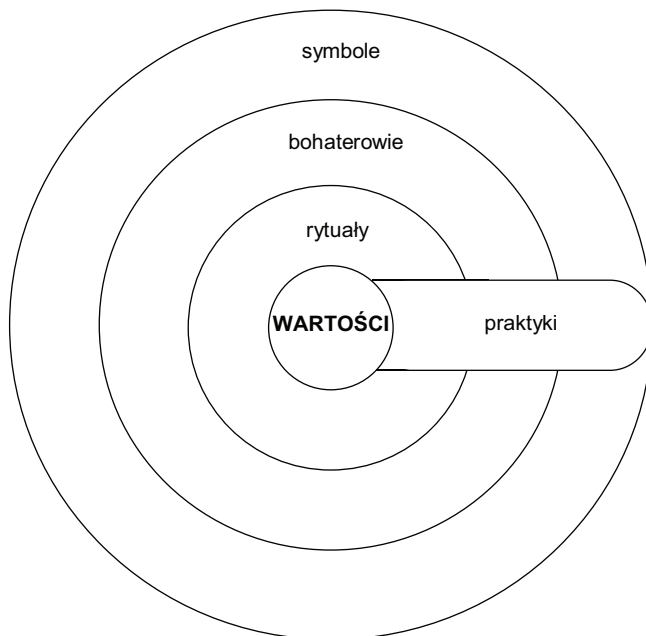
Źródło: Andrzej K. Koźmiński, Dariusz Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 298

31 Czesław Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, s. 237–240.

32 Jan Hartman (red.), *Słownik filozofii*, Wydawnictwo Zielona Sowa, Kraków 2004.

33 Edgar H. Schein, *Organizational Culture...*, s. 18.

Hofstede natomiast stworzył model kultury odnoszący się do jej przejawów na różnych poziomach głębokości. W modelu tym, nazwanym „diagramem cebuli”³⁴ (rysunek 5), wartości stanowią jądro kultury, jej centrum, wokół którego toczą się inne zdarzenia i występują inne jej elementy nazywane praktykami.



Rysunek 5. Diagram cebuli – model kultury organizacyjnej Hofstede
Źródło: Geert Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 43

Wartości stanowią najważniejszy element kultury organizacyjnej również dlatego, że można i należy, przynajmniej w pewnym stopniu, podejmować próby ich kształtowania. Z punktu widzenia budowania kultury warto zauważyć analogię między łatwością jej identyfikacji a kształtowaniem poszczególnych jej elementów. Im coś jest bardziej widoczne, tym łatwiej to zmienić. Hofstede uważa, że wartości są wnoszone do organizacji wraz z jej poszczególnymi członkami, a pewna wspólnota w systemach wartości wynika z tego, że w procesie rekrutacji wyszukuje się pracowników z pożądanymi dla danej organizacji wartościami. Ponieważ jednak kultura organizacyjna, jako całość zjawiska, kształtuje się czasem ewolucyjnie, a czasem rewolucyjnie, ale zawsze permanentnie pod wpływem zewnętrznych i wewnętrznych czynników³⁵, to w odniesieniu do wartości, które stanowią jej kluczowy element, można założyć, że również one mogą kształtować się pod wpływem tych dwóch składowych. Wpływ czynników zewnętrznych i wewnętrznych

³⁴ Geert Hofstede, *Kultury i organizacje*, s. 43.

³⁵ Czesław Sikorski, *Kształtowanie kultury organizacyjnej*, s. 38.

na kształtowanie systemu wartości jest zrównoważony i mniej więcej podobny co do siły ich oddziaływania. Wpływ organizacji na kulturotwórcze czynniki zewnętrzne, takie jak np. system polityczny, prawny czy ekonomiczny, jest znikomy. Do czynników wewnętrznych Sikorski zalicza interakcje społeczne występujące w organizacji (nad którymi kierownictwo ma kontrolę w bardzo ograniczonym zakresie), zmiany formalnych rozwiązań organizacyjnych (na które kierownictwo w organizacji ma największy wpływ) oraz kulturotwórczy wpływ kierownictwa (nad którym kierownictwo ma pełną kontrolę, jeśli tylko te działania są świadomie wprowadzane i kontrolowane oraz, co ważne, spójne dla różnych osób pełniących funkcje kierownicze w danej organizacji)³⁶. Należy też dodać, że wszystkie te czynniki wzajemnie się przenikają. Warto więc, by organizacja skupiła swoją uwagę na tych czynnikach, które może i powinna kształtować, chcąc w sposób świadomy i konsekwentny budować kulturę organizacyjną firmy. Jednak tu pojawia się problem, jak rozróżnić wartości deklarowane od tych faktycznie obowiązujących w organizacji. Agnieszka Kozak proponuje następujący sposób na poradzenie sobie z tym problemem:

Pracę z wartościami należy rozpocząć od jasnej definicji danej wartości, a następnie przełożyć ją na zachowanie – same deklaracje odnośnie ważności określonych działań nie wystarczą. Wartości, by miały moc wiązania pracowników z organizacją, muszą być wyrażane w przejrzystych i czytelnych zachowaniach³⁷.

Pracownicy mogą wtedy stworzyć przejrzyste organizacje, czyli takie, które w sposób otwarty i szczerzy komunikują się z otoczeniem³⁸. Kolejnym problemem w interpretacji deklarowanych wartości jest konieczność odróżniania wyobrażeń ludzi dotyczących świata idealnego od ich faktycznych oczekiwań w stosunku do istniejącej rzeczywistości³⁹. Warto więc, aby kierownictwo w organizacji skupiło swoją uwagę na tym najważniejszym według wielu autorów⁴⁰ elemencie kultury organizacyjnej. Należy tu zaznaczyć, że nieco innego zdania jest Hofstede, który zauważa, że na pracowników silniej niż system wartości założycieli-przywódców oddziałuje udział w praktykach (rytuały, bohaterowie, symbole), jednak i on uznaje, że „wartości założycieli-przywódców stają się praktykami pracowników”⁴¹.

Inny model prezentują Kim S. Cameron i Robert E. Quinn⁴². Model wartości konkurujących, bo tak został on nazywany przez jego twórców, powstał w oparciu

36 Tamże, s. 39–40.

37 Agnieszka Kozak, *Zatrzymać pracownika poprzez kształtowanie kultury organizacyjnej*, www.irb.pl/wiedza-dla-biznesu/zatrzymac-pracownika-poprzez-ksztaltowanie-kultury-organizacyjnej/ [dostęp: 16.04.2014].

38 Tomasz J. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Wolters Kluwer business, Kraków 2010, s. 120.

39 Geert Hofstede, *Kultury i organizacje*, s. 45.

40 Por. Czesław Sikorski, *Kultura organizacyjna*, s. 9.

41 Geert Hofstede, *Kultury i organizacje*, s. 271.

42 Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, s. 43.

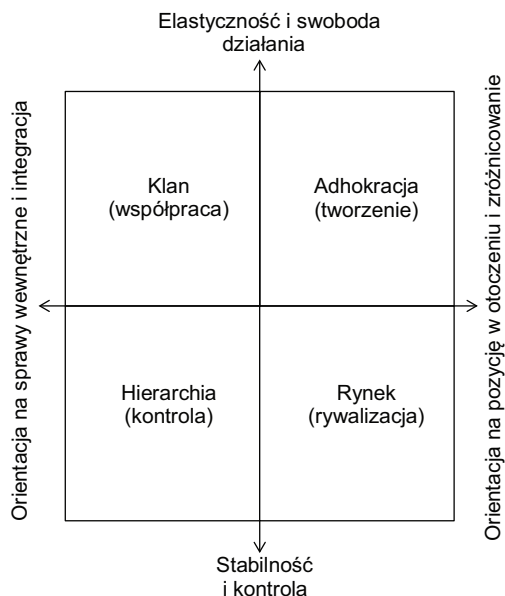
o wskaźniki efektywności. Model ten tworzy macierz, która powstała poprzez skrzyżowanie dwóch wymiarów:

- elastyczności i swobody działania, na jednym biegunie oraz stabilności i kontroli na drugim;
- orientacji na sprawy wewnętrzne i integrację, na jednym biegunie oraz orientację na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie na drugim.

Wskaźniki efektywności wskazują na to, co ludzie cenią najbardziej w ramach funkcjonowania organizacji – definiują to, co jest słuszne, dobre czy właściwe. Te cztery zestawy kryteriów określają podstawowe wartości służące do oceny organizacji. Model ten wraz z kluczowymi wartościami został przedstawiony na rysunku 6.

Według Cameron i Quinna kultura stanowi zbiór wartości uważanych za oczywiste, założeń, o których się nie mówi, wspólnych oczekiwań, definicji czy elementów pamięci zbiorowej i z tego powodu wciąż jest niedoceniana jako narzędzie. Wartości i w tym ujęciu są więc jednym z kluczowych elementów tworzących kulturę organizacyjną⁴³. Są one w tym modelu kojarzone z elementami na obu osiach i tworzą macierz. Podstawowe wartości w każdej ćwiartce to:

- w kulturze hierarchii: trwałość, przewidywalność, efektywność;
- w kulturze rynku: konkurencyjność, wydajność;
- w kulturze klanu: współdziałanie, uczestnictwo, zaangażowanie, lojalność;
- w kulturze adhokracji: elastyczność, innowacyjność, kreatywność.

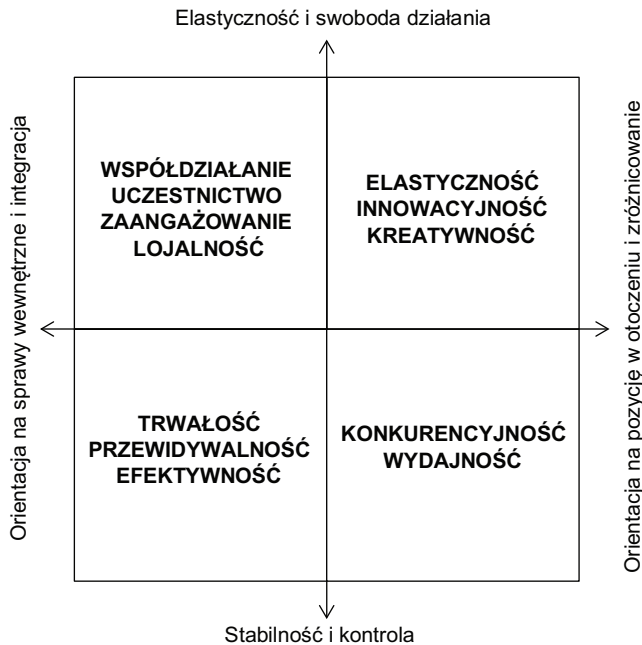


Rysunek 6. Model wartości konkurujących Cameron i Quinna

Źródło: Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 44

43 Tamże, s. 28.

Model ten nie wskazuje, tak jak opisane poprzednio modele, miejsca wartości wśród innych elementów kultury organizacyjnej, ale wręcz opiera się na wartościach. Wartości, które są charakterystyczne dla każdej ćwiartki, obrazuje rysunek 7.



Rysunek 7. Wartości charakterystyczne dla poszczególnych kultur w modelu wartości konkurujących

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 45–53

Warto odwołać się w tym miejscu do paradygmatów nauk społecznych. Dzięki spojrzeniu na kulturę organizacyjną przez pryzmat paradygmatów można wykorzystywać różne sposoby jej rozumienia, sposoby kształtowania i metody badań⁴⁴. W naukach społecznych dominującym nurtem jest paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy. Jego przedstawicielami byli m.in. Schein czy Hofstede. Z punktu widzenia stosunku do wartościowania charakteryzuje się on neutralnością aksjologiczną. Funkcjonalizm opiera się na obiektywizmie. Pojawia się on na styku regulacji (preferowana orientacja społeczna)

⁴⁴ Łukasz Sułkowski, *Zmiana kultury organizacyjnej – paradygmaty, modele i metody zarządzania*, [w:] Łukasz Sułkowski, Czesław Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa 2014, s. 15.

oraz obiektywizmu (założenia epistemologiczne dotyczące ideału nauki). Metody badań kultury sprowadzają się w nim do projektowania optymalizujących zmian kultury, zaś z punktu widzenia dominujących modeli i typologii zostały oparte na konfiguracji kluczowych wartości. Wedle założeń tego nurtu kulturę organizacyjną można doskonalić z punktu widzenia aktualnych potrzeb organizacji. Występują tu metody zarządzania kulturą, które wykorzystują np. opisane powyżej modele, takie jak „góra lodowa” czy „diagram cebuli”. Często też dzieli się kultury według kryteriów: siły, efektywności, innowacyjności czy pragmatyzmu⁴⁵. Kultura w nurcie funkcjonalistycznym staje się narzędziem traktowanym instrumentalnie, „co negatywnie wpływa na kondycję egzystencjalną pracowników i obniża jakość demokratyzacji relacji społecznych w organizacji”⁴⁶. Nie dziwi więc sprzeciw części badaczy wobec takiego postępowania, gdyż instrumentalne traktowanie kultury pociąga za sobą takie samo traktowanie jej poszczególnych elementów, w tym również wartości. Nurt ten prezentuje dość instrumentalne traktowanie kultury organizacyjnej – z tego powodu, że u jego podstaw leży założenie, że celem zarządzania jest organizacja i optymalizacja procesów prowadząca do największej skuteczności i efektywności. Rodzi się tu uzasadniona wątpliwość, czy neutralność aksjologiczna charakterystyczna dla tego nurtu stanowi właściwe rozwiązanie. Zmienia się podejście do nauki i zmieniają się też podejścia do problemu wartościowania.

Szczególne pozycja nauki w kulturze współczesnej podnosi jeszcze znaczenie autonomii i odpowiedzialności, jaką ponosi za nią świat akademicki. Nie ulega bowiem wątpliwości, że znaczenie nauki jest w początkach drugiej dekady XXI wieku zupełnie inne niż sto pięćdziesiąt lat temu czy choćby nawet w okresie przed Drugą Wojną Światową⁴⁷.

W naukach humanistycznych i społecznych język z natury rzeczy nie może być całkowicie neutralny. Wartościowanie w dziedzinie tych nauk odsyła do poszukiwania odpowiedzi w aksjologii czy etyce⁴⁸. Pewnym interesującym rozwiązaniem może być nurt krytyczny, który wydaje się właściwym antidotum na problem instrumentalnego traktowania kultury i, choć oczywiście ma swoje ciemne strony i, jak to często bywa, nie jest doskonały, wpisuje się jednak (co potwierdza analiza literatury) w nowe trendy sprawowania władzy w organizacji.

45 Łukasz Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012, s. 30 i 38–41.

46 Michał Zawadzki, *Konsekwencje założeń funkcjonalistycznych w epistemologii kultury organizacyjnej. Perspektywa nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu*, „Problemy Zarządzania” 2013, t. 11, nr 4 (44), s. 59.

47 Ryszard Kleszcz, *Nauczyciel akademicki: neutralność czy aksjologiczne zaangażowanie?*, „Etyka” 2001, nr 44, s. 80.

48 Tamże, s. 93.

2.3. Kultura organizacyjna z perspektywy nurtu krytycznego

W celu uniknięcia instrumentalizacji kultury, a więc i wartości, które stanowią jej ważny element, na styku radykalnej zmiany (preferowana orientacja społeczna) oraz obiektywizmu (założenia epistemologiczne dotyczące ideału nauki) powstał radykalny strukturalizm nazywany też nurtem krytycznym (*Critical Management Studies*). Założenia tego nurtu wskazują na potrzebę ukierunkowania prowadzonych badań na diagnozę społecznych i kulturowych warunków relacji dominacji czy opresji w organizacji, które, zdaniem Zawadzkiego, „nierządkiem stanowią efekt procesów zarządzania”⁴⁹. Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu to „transdyscyplinarna płaszczyzna krytycznej refleksji humanistycznej nad teorią i praktyką zarządzania i organizowania”⁵⁰. Nurt ten wiąże się z demystyfikacją instrumentalizmu oraz kultury organizacyjnej. Głównym celem nie jest poprawa efektywności i skuteczności (choć wciąż odgrywają one ważną rolę), ale zmiana porządku społecznego. Emancypacja kultury organizacyjnej jest modelem jej zmiany na gruncie paradygmatu krytycyzmu. Cel projektu emancypacyjnego stanowi wykazanie i poddanie analizie zachowań dehumanizacyjnych, ograniczających podmiotowość, jak i zwiększenie obecności pracowników w strukturach menedżerów i demokratyzacja organizacji dzięki wzrostowi świadomości pracowników⁵¹. Nurt krytyczny, czy też paradygmat radykalnego strukturalizmu, jak jest nazywany, od początku istnienia był skoncentrowany na problemach sfery kulturowej organizacji.

Paradygmat opiera się na założeniu istnienia obiektywnej rzeczywistości społecznej, która wymaga jednak fundamentalnej przebudowy. Prawdy społeczne są bowiem ukryte we wszystkich strukturach władzy. Rola nauk społecznych polega na odkrywaniu zakamuflowanych mechanizmów władzy, dominacji oraz nierówności społecznej. Paradygmat radykalnego strukturalizmu przyjmuje nastawienie krytyczne wobec społecznego status quo oraz dorobku nauk społecznych. Rolą badacza jest poznanie mechanizmów społecznych, a przede wszystkim zmiana rzeczywistości społecznej. [...] Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu sięga do źródeł filozoficznych, przyjmujących radykalną wizję rozwoju organizacji i zarządzania, uważanych za źródła dominacji i władzy⁵².

Badania prowadzone z perspektywy tego nurtu zogniskowane są na dotarciu do trudno dostępnych, „często ukrytych aspektów rzeczywistości organizacyjnej, a także na poddawanie krytycznej diagnozie funkcjonalistycznych elementów

49 Michał Zawadzki, *Konsekwencje założeń funkcjonalistycznych...*, s. 60.

50 Michał Zawadzki, *Rola i miejsce nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu*, „Culture Management” 2012, Vol. 5, No. 5, s. 39.

51 Łukasz Sułkowski, *Zmiana kultury organizacyjnej...*, s. 12–24.

52 Łukasz Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, s. 34–35.

w dyskursie zarządzania⁵³. Ponieważ kultura formalna i nieformalna w organizacji funkcjonują równolegle, to całkowita kontrola nad zmianą kultury nie jest możliwa, ale jej efektem w myśl nurtu krytycznego jest przyjęcie wartości emancypacyjnych jako istotnych dla tożsamości organizacyjnej i kultury⁵⁴. Założenia, na których opiera się nurt krytyczny, to np.:

- problematyka badań obejmująca mechanizmy władzy i dominacji w organizacjach i zarządzaniu oraz mechanizmy instrumentalizmu i represji;
- problematyka nierówności w relacjach społecznych i relacjach władzy oraz przeciwdziałanie niesprawiedliwości z tego wynikającej, które prowadzi do emancypacji grup defaworyzowanych w organizacjach i życiu społecznym;
- aksjologiczna orientacja oznaczająca, że organizacja i zarządzanie są nieuchronnie uwikłane w wartości;
- krytyka dotychczasowego dyskursu, dotyczącego zarządzania poprzez odrzucenie istniejącego status quo i ideologię menedżeryzmu⁵⁵.

Zawadzki wyróżnia pewne rdzenne cechy charakterystyczne dla nurtu krytycznego. Należą do nich:

- denaturalizacja – strategia badawcza ukierunkowana na podanie w wątpliwość tych elementów rzeczywistości organizacyjnej, które uznane są powszechnie za naturalne i oczywiste (np. hierarchia organizacyjna);
- antyperformatywność – jest to specyficzny rodzaj denaturalizacji; stanowisko, które zaprzecza, jakoby relacje społeczne powinny być rozpatrywane jako wyłącznie instrumentalne, to znaczy analizowane w terminach maksymalizacji wyników przy pomocy określonych środków (np. zwalczanie tych form teorii i praktyk organizacyjnych, które ograniczają etyczne i polityczne pytania i kwestie w celu reprodukcji istniejącego *status quo*);
- refleksyjność – stanowisko, zgodnie z którym wszystkie zagadnienia dotyczące organizacji i zarządzania widzi się jako zapośredniczone przez partykularną tradycję ich autorów; w proces badawczy zawsze nieuchronnie zaangażowane zostają osobiste wartości, które wpływają na proces badawczy i rezultaty prowadzonych badań;
- emancypacja – dążenie do zmiany rzeczywistości, w kierunku przewyższenia pasywnego uczestnictwa w rzeczywistości społeczno-kulturowej (w tym organizacyjnej); efektem procesu emancypacji powinna być realna przemiana na poziomie świadomości podmiotów⁵⁶.

W myśl założeń nurtu krytycznego metodę zmiany kultury stanowi wdrażanie zmian emancypacyjnych zaś dominujące modele i typologie oparte zostały na typie sprawowania władzy. Zauważalne jest zaangażowanie w wartościowanie, a co za tym idzie – w zmianę niesprawiedliwego porządku. Proponuje się

53 Michał Zawadzki, *Konsekwencje założeń funkcjonalistycznych...*, s. 62.

54 Łukasz Sułkowski, *Zmiana kultury organizacyjnej...*, s. 24.

55 Łukasz Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, s. 35–36.

56 Michał Zawadzki, *Rola i miejsce nurtu krytycznego...*, s. 41–43.

tu denaturalizację dyskursu zarządzania (odkrycie i podważenie głęboko zakorzenionych założeń o pozytywnych aspektach funkcjonalistycznego rozumienia kultury organizacyjnej). Nie do przyjęcia jest instrumentalne traktowanie kultury organizacyjnej ze względu na manipulacyjny i indoktrynacyjny charakter takiego działania. Prowadzi to do tworzenia silnej, homogenicznej kultury. Przedstawiciele nurtu krytycznego krytykują stosowanie instrumentalnych, manipulacyjnych czy socjotechnicznych metod zarządzania kulturą. Można tu przytoczyć np. metaforę „więzienia” opisaną przez Garetha Morgana⁵⁷. Metafora ta sprzyja konstruktywnemu myśleniu, które może pomóc w próbie rozumienia złożoności życia organizacji, ale nie zawsze dostarcza łatwych i prostych odpowiedzi i rozwiązań problemów. Zachęca ona do badania nieświadomych procesów, przez co sprzyja pogłębieniu świadomości znaczenia elementu ludzkiego w prawie każdym aspekcie życia organizacji. Metafora „psychicznego więzienia” ukazuje też wpływ wszystkich członków organizacji na budowanie nieświadomych stosunków władzy oraz to, w jaki sposób wiedza o tym może uprawomocnić władzę⁵⁸.

Rozpowszechnienie kultury emancypacyjnej wiąże się w sferze poznawczej z odrzuceniem neutralności aksjologicznej⁵⁹ badacza, natomiast w prakseologicznym znaczeniu jest to wbudowanie w kulturę rdzeniowych wartości, na które będzie orientowała się kultura organizacyjna. Do wartości tych należą: podmiotowość człowieka, równość, tolerancja dla różnorodności. Przyjęte założenie głosi, że jest możliwa taka zmiana kierunku od dominującej kultury skuteczności i ekonomiczności do humanizacji. Nurt krytyczny korzysta z metod wypracowanych przez różne paradygmaty, jednak zawsze podporządkowuje je celowi emancypacji. Proces zmiany kulturowej w kierunku emancypacji jest ciągły. Kultura i jej wartości nie będą tylko celebrowane i podtrzymywane, ale będą poddawane permanentnej refleksji i krytycznemu oglądowi z punktów widzenia postawionych celów. Niezbędne jest więc budowanie świadomości członków organizacji, ale również badaczy i wykształcenie u nich odpowiedniej wrażliwości. Nurt krytyczny zakłada emancypację jako podstawową wartość kultury organizacyjnej do budowania humanizmu w organizacji, aby zapobiec instrumentalnemu traktowaniu metod i teorii zarządzania⁶⁰.

Modyfikowanie kultury organizacyjnej w nurcie krytycznym ma osiem etapów. Pierwsze cztery to aspekty analizy krytycznej, zaś kolejne cztery połączone zostały z projektem emancypacyjnym. Zmiana wzorów kulturowych i wartości, czyli elementów istotnych z punktu widzenia prowadzonych rozważań, następuje na etapie emancypacyjnym – siódmym. Na tym etapie podejmowanym działaniem jest utworzenie kultury emancypacyjnej. Efektem ma być wdrożenie

57 Łukasz Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, s. 40–43.

58 Gareth Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 267–271.

59 Michał Zawadzki, *Konsekwencje założeń funkcjonalistycznych...*, s. 69.

60 Łukasz Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, s. 238–246.

kultury, do której wartości można zaliczyć: podmiotowość pracownika, sprawiedliwość i równość⁶¹.

Jasne jest, że trudno przyjąć ten nurt, jak i zresztą każdy inny, zupełnie bezkrytycznie. Nie można zapomnieć o jego związkach źródłowych z neomarksizmem czy postmodernizmem. Jednak w krytyce też brakuje jednoznaczności i np. związki z drugim nurtem są różnie opisywane w literaturze fachowej⁶². Marksizm w naukach ekonomicznych był ostro krytykowany i to nie podlega dyskusji. Jednak niektóre problemy podnoszone przez nurt krytyczny, a wywodzące się tak z neomarksizmu, jak i postmodernizmu, są wciąż aktualne i ważne. Należą do nich np. kluczowa rola władzy w organizacjach czy postulaty wzrostu wrażliwości moralnej⁶³. Bywa też, że badacze tak są skoncentrowani na niesprawiedliwości i nierównościach, że nie dostrzegają progresu organizacyjnego i społecznego, ale to już raczej jawi się jako słabość badaczy, a nie założeń nurtu jako takiego. Trzeba jednak pamiętać, że relatywizm kulturowy tak charakterystyczny dla postmodernizmu rozwinął się w pełni dopiero w paradygmacie „postmodernizm w zarządzaniu”⁶⁴. Nie można zapominać, że do założeń epistemologicznych dotyczących ideału nauki w nurcie krytycznym należy obiektywizm, a w postmodernizmie – subiektywizm⁶⁵. Kolejny problem podnoszony w stosunku do nurtu krytycznego stanowi jego utopijność, wynikająca z jego dążenia do radykalnej przebudowy organizacji i zarządzania, idąc tropem postulatów etycznych, a jak sugeruje Sułkowski, wbrew naturze ludzkiej⁶⁶. Autor przypomina, że dążenie do sprawowania władzy jest naturalnym procesem, naturalne są też korzenie przywództwa czy kultury organizacyjnej. Warto jednak zastanowić się nad możliwością rozważań teoretycznych opartych na – trzeba to przyznać – czasem nawet utopijnych, ale szczytnych ideałach. Czy rezygnując z nich ze względu na to, że wydają się niemożliwe do osiągnięcia lub zbyt radykalne (życie organizacyjne uczy kompromisów), nie rezygnuje się jednocześnie zbyt łatwo z podniesienia poprzeczki? Czy nie powinno się choć próbować rozmawiać o ideałach, które są moralnie dobre dla jednostki i całej organizacji, i próbować wcielać je w życie? Czy rezygnacja z nawet zbyt ideowej, jak określiliby ją niektórzy, dyskusji ma być stratą czasu? Wydaje się, że taki pogląd nie jest uzasadniony. Jeśli nawet nie podejmuje się dyskusji, doświadczenie uczy, że poprzeczkę dotyczącą np. wyznawania wartości przez sprawujących władzę i przez tych, którzy tej władzy podlegają, zawiesza się z założenia niżej, niż gdy startuje, się z wyższego poziomu, a po weryfikacji koniecznością jest jej obniżenie. Gdzie jak nie na gruncie dyskusji i rozważań naukowych ma pojawić się taki głos?

61 Łukasz Sułkowski, *Zmiana kultury organizacyjnej...*, s. 24–25.

62 Patrz: Łukasz Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, s. 248.

63 Tamże.

64 Tamże, s. 40.

65 Tamże, s. 30.

66 Tamże, s. 249.

Należy tu wspomnieć, że nurtowi krytycznemu brakuje wciąż upowszechnienia (szczególnie w Polsce, choć pojawiają się już prace na ten temat⁶⁷) i dojrzałości paradygmatu, gdyż jest to stosunkowo nowy nurt, a metody takie jak np. *empowerment*, charakterystyczne dla tego nurtu, jako dążące do równości, bywają stosowane niezależnie od niego samego. Wątpliwość budzi też skuteczność pragmatyczna nurtu krytycznego, a koncepcje zmiany organizacyjnej w kierunku większej wrażliwości etycznej realizowane są też na gruncie innych paradygmatów, takich jak np. etyka biznesu czy społeczna odpowiedzialność biznesu. Na poziomie zachowań organizacyjnych można również dostrzec silny wpływ nurtu humanistycznego akcentujący podmiotowość, samorealizację i twórczość. Najbardziej interesujące, zdaniem Łukasza Sułkowskiego, jest zastosowanie nurtu krytycznego w odniesieniu do kultury organizacyjnej. Odniesienie to wskazuje na możliwość opresyjnego i ideologicznego działania wartości i norm⁶⁸.

Odnosząc się do nurtu krytycznego, nie można nie wspomnieć, że używana przez jego przedstawicieli krytyka jest konstruktywna i ma prowadzić do zmiany dzięki zastosowaniu humanistycznych metod zarządzania. Z punktu widzenia niniejszych rozważań warte zauważenia są cele nurtu krytycznego w odniesieniu do kultury organizacyjnej, do których należą m.in. stworzenie kultur organizacyjnych opartych na partycypacji interesariuszy, usunięcie z kultury organizacyjnej przejawów przemocy symbolicznej, promowanie sprawiedliwości społecznej wobec grup defaworyzowanych, wdrożenie kultury emancypacyjnej, odrzucenie paradygmatu neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowego oraz rozumienia instrumentalnego w interpretacjach kulturowych, rozwinięcie jakościowych i zaangażowanych metod badań kultur organizacyjnych czy stworzenie refleksyjnej i krytycznej kultury organizacyjnej, która będzie kierunkowała rozwój organizacji, społeczeństwa i ludzi w stronę wzrostu humanizacji⁶⁹. Jeśli chodzi o partycypację interesariuszy, to nurt krytyczny ma na celu realną i prawdziwą demokrację wewnątrz organizacji nakierowaną na rzeczywistość, a nie instrumentalną autonomię pracownika. Przykładowe istnienie zespołów samokierujących w świetle tego nurtu nie ma na celu podwyższenia efektywności organizacji, tylko poprawę nierównego podziału, który w ten sposób ma być wyeliminowany czy choćby zmniejszony. Promowanie sprawiedliwości społecznej realizuje się poprzez wprowadzenie *empowermentu*.

„To empower sb to do sth” znaczy uprawniać kogoś do robienia czegoś⁷⁰. *Empower*⁷¹ oznacza więc pomagać ludziom rozwijać wiarę w siebie, przezwyciężyć poczucie bezsilności lub bezradności. Sformułowanie to oznacza też pobudzanie ludzi do podejmowania aktywności oraz motywowanie ich do realizacji zadań.

67 Michał Zawadzki, *Konsekwencje założeń funkcjonalistycznych...*, s. 58–74.

68 Łukasz Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, s. 249–251.

69 Tamże, s. 238–246.

70 William Collins, *English Dictionary*, HarperCollins Publisher, London 1997, s. 541.

71 David A. Whetten, Kim S. Cameron, *Developing Management Skills*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2007, s. 449.

Słowo *empowerment* było często stosowane w takich dziedzinach, jak np. polityka czy opieka społeczna⁷². *Empowerment* to proces „udzielania” władzy lub pozycji jakiejś osobie lub grupie osób⁷³. Na gruncie nauk o zarządzaniu *empowerment* oznacza zapewnienie pracownikom narzędzi, zasobów oraz wolności do działania⁷⁴. *Empowerment* to „proces wyzwiania władzy drzemiącej w pracownikach – ich wiedzy, doświadczenia i motywacji – oraz ukierunkowanie tej siły na osiągnięcie wyników [...], utworzenie klimatu organizacyjnego, który uwalnia drzemiące w pracownikach: wiedzę, doświadczenie i motywację”⁷⁵.

Z tych różnorodnych definicji można wnioskować, że najlepiej jest definiować *empowerment* opisowo, gdyby jednak chcieć użyć jednego słowa, to najbardziej odpowiednie wydaje się upełnomocnienie⁷⁶. Jest ono możliwe dzięki uczeniu innych ludzi tego, że mogą być mniej zależni od swoich kierowników. Jednak sam lider nie może „upełnomocnić” pracownika, gdyż to, czy tak się stanie, zależy od samych pracowników. Skuteczny przywódca może jedynie ułatwić ten proces pracownikom, kultywując i wspierając środowisko, w którym ludzie podejmujący decyzje czuliby się swobodnie, oraz zapewniając pracownikom narzędzia i wiedzę potrzebną im do podjęcia działań wynikających z tych decyzji⁷⁷. *Empowerment* nie polega więc tylko na dawaniu władzy. Przywódcy stosujący tę filozofię (Drucker uznaje za zasadne użycie określenia „filozofia” do takich działań menedżerów, które zachowują wolność jednostki i oparte są m.in. na samokontroli⁷⁸) dążą do eliminacji kontroli zewnętrznej pracowników i ograniczają przymus. Skupiają się bardziej na motywowaniu i pobudzaniu do działania⁷⁹ siebie i innych. *Empowerment* może pomóc każdemu przywódcy „dotknąć” wiedzy, umiejętności, doświadczenia i zaangażowania każdej osoby w firmie⁸⁰. W *empowermencie* ustala się granice dla pracowników, ale są one odmienne od tych występujących w tradycyjnych, zhierarchizowanych strukturach. Przypominają one „gumowe taśmy, które mogą się rozciągać, pozwalając pracownikom brać na siebie większą odpowiedzialność, w miarę jak rozwijają się i dojrzewają”⁸¹. Odpowiedzialność wiąże się z poczuciem

72 Nigel Nicholson, Pino G. Audia, Madan M. Pillutla, *Organizational Behavior*, [w:] *The Blackwell Encyclopedia of Management*, Vol. XI, Cary Cooper (red.), Blackwell Publishing, Malden–Oxford–Carlton 2005, s. 103.

73 William Collins, *English Dictionary*, s. 541.

74 Nigel Nicholson, Pino G. Audia, Madan M. Pillutla, *Organizational Behavior*, s. 103.

75 Ken Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 58.

76 Ken Blanchard, John P. Carlos, Alan Randolph, *Empowerment. Odkryj ukrytą moc Twoich pracowników!*, Helion, Gliwice 2012, s. 92.

77 Marshall Goldsmith, Cathy L. Greenberg, Alastair Robertson, Maya Hu-Chan, *Globalni liderzy – kolejna generacja*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 212.

78 Peter F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 192–193.

79 David A. Whetten, Kim S. Cameron, *Developing Management Skills*, s. 447.

80 Ken Blanchard, John P. Carlos, Alan Randolph, *The 3 Keys to Empowerment. Release the Power within People for Astonishing Results*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2009, s. 5.

81 Ken Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, s. 67.

sprawczości – osoba jest odpowiedzialna za swoje czyny, ponieważ ma zdolność odpowiadania wolą na wyznawane wartości⁸². Częsty błąd⁸³ polega na mylnym przekonaniu przywódców, że w *empowermencie* ludzie mogą robić, co tylko chcą. Blanchard⁸⁴ podaje główne obszary (wartości, cele, role, motywatory oraz wzorce zachowań), które wyznaczają elastyczne co prawda, ale jednak granice działania pracowników. Tworzenie kultury *empowermentu* nie jest łatwe – oznacza działanie siłą w obliczu przeciwności, gdy próbuje się zrównoważyć odpowiedzialność i wolność⁸⁵. W literaturze przedmiotu znaleźć można opis głównych wymiarów *empowermentu*. Są to warunki, które przywódcy w organizacji zobowiązani są zapewnić pracownikom. Należą do nich:

- poczucie posiadania zdolności i kompetencji (*self-efficacy*),
- poczucie posiadania możliwości decydowania o sobie (*self-determination*),
- wiara w możliwość wywierania wpływu (*personal consequence*),
- poczucie, że to, co się robi, jest wartościowe (*meaning*),
- poczucie bezpieczeństwa (*trust*)⁸⁶.

Empowerment ma zachęcić pracowników do większego zaangażowania w podejmowanie decyzji i zadań mających wpływ na ich pracę⁸⁷.

W nurcie krytycznym chodzi o podkreślenie znaczenia wartości przyjmowanych w procesie konstrukcji wiedzy, które wpływają na sposób rozumienia i badania rzeczywistości. Nie jest to perspektywa „antyzarządzania”; nie polega ono na eliminacji procesów zarządzania czy zwalczania elit menedżerskich, ale „wskazuje na konieczność krytycznego upełnomocnienia wszystkich osób zaangażowanych w działalność organizacyjną”⁸⁸.

Jak już wspomniano, nurt krytyczny jest dość kontrowersyjny, gdyż założenia leżące u jego podstaw mają ideologiczny charakter. Dość jednostronnie i tendencyjnie wydają się też przedstawiane opresyjne struktury społeczne⁸⁹. Jednak Sułkowski twierdzi, że dylematy etyczne stanowią kluczowy aspekt nurtu krytycznego, a pojawiające się problemy etyczne to m.in. instrumentalne podejście do ludzi w organizacji czy manipulacja służąca zwiększeniu korzyści osób sprawujących władzę w organizacji⁹⁰. Niezaprzeczalnym atutem nurtu krytycznego jest

82 Ryszard Stocki, Piotr Prokopowicz, Grzegorz Żmuda, *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 314.

83 Ken Blanchard, *Empowerment through Boundaries*, „Executive Edge Newsletter”, July 1996, Vol. 27, Issue 7, s. 2.

84 Tamże.

85 Ken Blanchard, John P. Carlos, Alan Randolph, *The 3 Keys...*, s. 4.

86 David A. Whetten, Kim S. Cameron, *Developing Management Skills*, s. 451.

87 Mariola Dźwigot-Barosz, *Roles of Business leaders of modern enterprises*, Difin, Warszawa 2018, s. 91.

88 Michał Zawadzki, *Konsekwencje założeń funkcjonalistycznych...*, s. 75.

89 Łukasz Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, s. 36 i 247.

90 Łukasz Sułkowski, Grzegorz Ignatowski (red.), *Etyka w służbie biznesu*, Studia i Monografie, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2013, s. 56.

natomiast „pobudzenie świadomości badaczy, menedżerów i pracowników, które ma na celu zwiększenie wrażliwości etycznej oraz odpowiedzialności społecznej nauk o zarządzaniu”⁹¹. Barierą, która wymaga przełamania przy wprowadzaniu zmiany kulturowej w paradygmacie nurtu krytycznego, jest interes grup sprawujących władzę i czerpiących największe korzyści z funkcjonowania organizacji, czyli jej menedżerów, właścicieli i przedsiębiorców⁹². Jednak z punktu widzenia niniejszych rozważań nad wartościami i ich znaczeniem w relacji władzy w organizacji oraz rozważań teoretycznych, które swoje źródło mają w filozofii, wydaje się ciekawym punktem widzenia, wartym uwzględnienia w dalszych rozważaniach teoretycznych (co należy tu wyraźnie podkreślić), opartych na badaniach literaturowych. Założenia nurtu krytycznego wpisują się w dyskurs teoretyczny prowadzony wokół wartości ze szczególnym uwzględnieniem sprawiedliwości. Poniżej wskazano wybrane argumenty potwierdzające tę tezę. Kolejność ich przedstawiania jest przypadkowa, nie reprezentują one rozłącznych kategorii:

- aksjologiczna orientacja,
- problematyka badań obejmująca mechanizmy władzy i dominacji oraz instrumentalizmu i represji,
- refleksyjność (zaangażowanie osobistych wartości),
- przeciwdziałanie niesprawiedliwości,
- przemiana na poziomie świadomości podmiotów,
- stosowanie koncepcji *empowermentu*,
- pobudzenie świadomości badaczy,
- zwiększenie świadomości etycznej.

Dalsze rozważania dotyczące wartości, jaką jest sprawiedliwość, i zestawienia jej ze współczesnymi sposobami sprawowania władzy w organizacji prowadzone będą z takimi założeniami. Autorka zakłada więc, że sprawiedliwość powinna być wartością, która pomaga w realizacji emancypacji w organizacji, wspiera zmiany w zarządzaniu mające wprowadzić nowy porządek oparty na równości członków organizacji i jest wartością ważną samą w sobie ze względu na szerokie dobro ogółu pracowników i samej organizacji, a nie z uwagi na to, że działania sprawiedliwe mogą przyczynić się do wzrostu wyniku finansowego organizacji lub, inaczej mówiąc, że po prostu są opłacalne.

Należy tu dodać, że sprawiedliwość jako wartość – nawet potraktowana instrumentalnie, jak często dzieje się w praktyce organizacyjnej – i tak przynosi pracownikom pozytywne efekty. Jeśli więc w organizacji już obowiązuje nurt funkcjonalistyczny, to lepiej dla pracowników, że sprawiedliwość jest jedną z kluczowych wartości, choć traktowana instrumentalnie, niż gdyby nie było jej wcale. Jednak w niniejszych założeniach prowadzone rozważania na poziomie teoretycznym pozwalają na poszukiwanie ideowych rozwiązań, które być może będą mogły znaleźć swoją kontynuację w empirycznych badaniach.

91 Łukasz Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, s. 246.

92 Łukasz Sułkowski, *Zmiana kultury organizacyjnej...*, s. 26.

Rozdział 3

Sprawiedliwość jako przedmiot badań

3.1. Wprowadzenie do badań nad sprawiedliwością

W pierwszym rozdziale analizowano rolę wartości i podejścia do wartości na gruncie filozoficznym. Podsumowaniem teoretycznych rozważań była próba odpowiedzi na pytania o podejście do wartości w zarządzaniu, bazując na wiedzy filozoficznej. Rozdział drugi stanowił przegląd roli wartości w wybranych modelach kultury organizacyjnej oraz ukazanie myślenia o wartościach z punktu widzenia nurtu krytycznego. Naukowcy różnych dziedzin są zgodni co do tego, że wartości odgrywają ważną rolę w życiu społecznym i organizacyjnym. Istnieje pewien zbiór wartości, co do których panuje zgoda, że powinny być przestrzegane. Należą do nich prawda, dobro i piękno. Jednak zbiór ten jest szerszy i obejmuje też inne wartości, takie jak zaufanie, mądrość czy wymieniana często sprawiedliwość. Właśnie ta ostatnia wartość będzie przedmiotem dalszych rozważań w tym rozdziale. Pojęcie sprawiedliwości w potocznym rozumieniu często jest wypaczane, np. w takich słowach: „A gdyby liderzy zamiast równego traktowania pracowników, traktowali ich bardziej sprawiedliwie”¹. Jest to przykład, niestety jeden z licznych, uproszczenia pojęcia sprawiedliwości, który zakłada, że traktując wszystkich równo, nie można ich traktować sprawiedliwie. Dlatego warto przyjrzeć się bliżej temu często używanemu pojęciu, poznać jego etymologię oraz różne koncepcje, które powstały na przestrzeni wieków. Rozdział trzeci skupia się więc na rozważaniach prowadzonych wokół wartości, jaką jest sprawiedliwość, poczynszy od definicji tego terminu, poprzez przegląd definicyjny (również oparty na filozoficznych rozważaniach), aż po próbę odniesienia sprawiedliwości do relacji władzy w organizacji. Jako wstęp warto zacytować słowa Platona zawarte w *Państwie*:

1 Madeleine van Hecke, Lisa Callahan, Brad Kolar, Ken Paller, *Mózg lidera. Jak stać się efektywnym przywódcą dzięki najnowszym odkryciom neurobiologii*, Co&Me publishing, Warszawa 2017, s. 114.

A o co mu tutaj chodzi przede wszystkim? Chodzi mu przede wszystkim o to, jaki powinien być człowiek lepszy, człowiek pierwszej klasy i jak powinien wyglądać porządnym ustroj państwowy. Chodzi o to, co właściwie byłoby słuszne, sprawiedliwe, wskazane, czcigodne, dobre w postawie duchowej człowieka i w ustroju państwa tak samo. I czy warto, czy nie warto być takim, jak się należy, a więc: czy sprawiedliwość opłaca się jakoś, czy nie opłaca się w ogóle.

Dokonano przeglądu najistotniejszych (w przekonaniu autora) koncepcji sprawiedliwości, które pojawiły się na przestrzeni dziejów od czasów starożytnych po czasy współczesne. Wybór ma charakter selektywny i subiektywny i jedynie zarysowuje problem, poszukując odpowiedzi na pytanie, jak jest rozumiana i traktowana sprawiedliwość na gruncie nauk o zarządzaniu. Istnieje problem interpretacyjny z terminem „sprawiedliwość”, gdyż różnorodność i wielość jego znaczeń wynikają z różnorodnych kontekstów, w jakich to pojęcie występuje, ale także z jego historycznej zmienności czy przyjmowanych odmiennych opcji filozoficznych. Jak twierdzi Ryszard Kleszcz, termin ten jest wieloznaczny i silnie zabarwiony emocjonalnie². Rozpatruje on pojęcie sprawiedliwości w trzech znaczeniach, odnosząc je do:

- czynów człowieka;
- samego człowieka i stanowi jego cechę;
- sposobu podziału dóbr.

Ponieważ różne koncepcje filozoficzne wpisują się w ten podział w różnych punktach (np. koncepcję Arystotelesa odnaleźć można w punkcie pierwszym i trzecim), w dalszej części rozważań podjęta zostanie próba przedstawienia wybranych koncepcji, nie zostanie zastosowane zaś ujęcie tematu według powyższego podziału. Jedno jest pewne: „sprawiedliwość należy do kręgu fundamentalnych wartości ogólnoludzkich. [...] Niemal wszyscy ludzie mówią, że jej pragną”³. Sprawiedliwość stanowi o tyle złożone zagadnienie, że bliższa jest znaczeniowo pojęciom utopii czy ideału relacji międzyludzkich niż realnym układom tych relacji w życiu kolektywnym (społecznym i politycznym) oraz indywidualnym (w relacjach z własnym sumieniem) człowieka. Bardziej niż do świata twardej empirii należy do świata wartości, w którym mówi się o niej w kategoriach prawdopodobieństwa i możliwości. Jej nieobecność przybiera radykalnie destrukcyjny charakter⁴. Należy jednak podkreślić, że refleksja nad zagadnieniem sprawiedliwości, tak jak zresztą każda refleksja, jest niepełna i pozostawia pewien niedosyt⁵.

2 Ryszard Kleszcz, *Co znaczy „sprawiedliwość”?*, „Filozofia Nauki” 1999, R. VI, nr 1–2 (25–26), s. 31–32.

3 Stanisław Kowalczyk, *Idea sprawiedliwości społecznej a myśl chrześcijańska*, Redakcja Wydawnictw Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1998, s. 5.

4 Halina Promieńska, *Trzy powody, dla których sprawiedliwość stanowi konieczny wymiar egzystencji ludzkiej*, [w:] Dorota Probuca (red.), *Czy sprawiedliwość jest możliwa?*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2008, s. 14–15.

5 Aldona Litwiniszyn, *Konteksty sprawiedliwości*, [w:] Dorota Probuca (red.), *Czy sprawiedliwość jest możliwa?*, s. 58.

3.2. Konteksty postrzegania i definiowania sprawiedliwości

Kwestia sprawiedliwości od wieków była domeną filozofów i zajmowała istotne miejsce w filozofii moralnej oraz odnosiła się do systemu społecznego jako całości, do wszelkich społecznych instytucji. Problemem było dla Platona, Arystotelesa, Jeana-Jacques'a Rousseau czy Rawlsa to, w jaki sposób zdefiniować sprawiedliwy porządek społeczny⁶. Sformułowanie definicji sprawiedliwości przypisuje się prawnikowi rzymskiemu Ulpianowi i brzmi ona następująco: „iustitia est constans et perpetua voluntas ius suum cuique tribuendi” – „sprawiedliwość jest określoną stałą wolą rozdzielania każdemu tego, co mu się należy”⁷. Sprawiedliwość w świetle tej definicji jest więc niezmienną wolą przyznawania każdemu należnego mu prawa. Według *Encyklopedii PWN* sprawiedliwość rozpatrywana jest w kilku kontekstach: etycznym, prawnym, społecznym i teologicznym. W kontekście niniejszych rozważań najważniejsze wydają się dwa z nich: etyczny i społeczny. W refleksji etycznej sprawiedliwość jest kardynalną cnotą porządkującą wybory ludzkiej woli lub normatywnym punktem odniesienia dla rozumu wskazującego woli prawidłowy wybór, zaś w refleksji społecznej jest to treść właściwego (pożądanego) ładu wspólnotowego, ewentualnie uwzględniająca potrzeby lub preferencje jednostki lub/i grupy. Jest jeszcze kontekst teologiczny, który nie zostanie tu rozwijany, ale warto wspomnieć, że w refleksji teologicznej istnieje przymiot Boga, często ujmowanego przez prymat woli jako tego, który ustanawia natury (istoty) gatunków lub ład wszechrzeczy⁸.

Cnota sprawiedliwości jawi się jako podstawowy wymóg rozumności, który z kolei domaga się:

- konsekwencji w myśleniu i działaniu,
- uniwersalizacji w postępowaniu i ocenianiu,
- bezstronności, czyli nieprzypisywaniu komukolwiek większego znaczenia⁹.

Bezstronność stanowi składową sprawiedliwości i polega na zabranianiu traktowania dwóch osób odmiennie, jeżeli ich przypadki, biorąc pod uwagę okoliczności, są jednakowe¹⁰.

Słowo „sprawiedliwość” oznacza w szerokim rozumieniu „uczciwe, prawe postępowanie”¹¹. „Rzeczownik *sprawiedliwość* został utworzony od przymiotnika

6 Grzegorz Lissowski, *Zasady sprawiedliwego podziału dóbr*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2008, s. 19.

7 <https://encyklopedia.pwn.pl> [dostęp: 12.08.2019].

8 Platon, *Państwo, Prawa*, Antyk, Kęty 1997, s. 5; <https://encyklopedia.pwn.pl> [dostęp: 9.08.2019].

9 Dorota Probuska, *Czy sprawiedliwość jest możliwa?*, [w:] tejże (red.), *Czy sprawiedliwość jest możliwa?*, s. 81.

10 Tamże.

11 <https://sjp.pwn.pl> [dostęp: 9.08.2019].

sprawiedliwy, który jest zapożyczeniem czeskim, przybyłym do polszczyzny w XV wieku. Początkowo *sprawiedliwy* oznaczał ‘uczciwy, prawy’, ‘zgodny z przepisami prawa’, ‘bezbiasny’ oraz ‘oczyszczony z zarzutów, usprawiedliwiony, niewinny’¹². Najpowszechniej akceptowaną definicją sprawiedliwości jest już wcześniej cytowana i pochodząca od Ulpiana. Ta definicja pozwala dostrzec odwoływanie się pojęcia sprawiedliwości jednocześnie do trzech aspektów: woli – wymiar etyczny (cnota), prawa – ludzkie uniwersalne uprawnienia oraz normatywnego aspektu zagadnienia¹³. Jednak trzeba zaznaczyć, że trudno jest skonstruować taką definicję sprawiedliwości, która obejmie wszystkie możliwe jej konteksty: „pozytywne i negatywne, motywowane interesem partykularnym lub zbiorowym, obejmujące historyczne zaszczyty oraz stan aktualny, a także różne formalne wspólnoty, od lokalnych aż do ludzkości, w których można dokonać jej diagnozy”¹⁴.

Słowo „sprawiedliwość” bywa łączone z określeniem „społeczna”. Zwrot ten oznacza wtedy „przyznanie człowiekowi tego, co z tytułu jego wkładu pracy lub zasług słusznie mu się należy”¹⁵, i polega na „respektowaniu pewnych praw, wedle których społeczeństwo dobrze zorganizowane winno przyznawać swym członkom pewne uprawnienia”¹⁶, a jego powstanie przypisuje się Luigiemu Taparelliemu d’Azeglio (SJ)¹⁷. Termin „sprawiedliwość społeczna” pojawia się zarówno w dyskursach o charakterze społeczno-politycznym, publicystycznym, jak i prawniczym¹⁸. Szczegółowe postulaty sprawiedliwości społecznej są znane, jednak trudna do jednoznacznego uchwycenia jest jej specyfika formalna. Jak bowiem twierdzi Stoiński, można żywić podejrzenie, „że nie jest ona ani kolektywną odmianą sprawiedliwości wyrównawczej, ani uzupełniającym dookreśleniem sprawiedliwości rozdzielczej”¹⁹. Jako taka nie stanowi więc podstaw do dalszej analizy, która zogniskowana zostaje wokół samego pojęcia sprawiedliwości.

Należy zgodzić się, że trudno o bardziej fundamentalny dla etyki termin niż sprawiedliwość, lecz jednocześnie trudno o pojęcie bardziej wieloznaczne

12 W. Boryś, *Słownik etymologiczny języka polskiego*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2005, s. 572, za: <https://sjp.pwn.pl/poradnia/haslo/Sprawiedliwosc-a-prawo;16676.html> [dostęp: 9.08.2019].

13 Andrzej Stoiński, *Identyfikacje pojęcia sprawiedliwości społecznej*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2016, t. 19, nr 3, s. 17–18.

14 Aldona Litwiniszyn, *Konteksty sprawiedliwości*, s. 49.

15 <https://sjp.pwn.pl> [dostęp: 9.08.2019].

16 Ryszard Kleszcz, *Co znaczy „sprawiedliwość”?*, s. 38.

17 Andrzej Stoiński, *Identyfikacje pojęcia sprawiedliwości...*, s. 18. Niektóre źródła podają, że powstanie terminu „sprawiedliwość społeczna” przypisuje się również Antoniemu Rosminiemu-Serbatiemu. Patrz: Andrzej Stoiński, *Jekyll i Hyde metapolityki. Rozważania o przemianach w rozumieniu tolerancji, wolności i sprawiedliwości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2016, s. 157.

18 Sławomir Tkacz, *O czym myślimy, mówiąc o sprawiedliwości społecznej?*, [w:] Bartosz Wojciechowski, Mariusz J. Golecki (red.), *Rozdroża sprawiedliwości we współczesnej myśli filozoficznej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 19.

19 Andrzej Stoiński, *Jekyll i Hyde metapolityki...*, s. 161.

i hierarchicznie uwarstwione²⁰. W jednym ze znaczeń sprawiedliwość to kategoria etyczna związana z rozważaniami, komu powinny przypaść w udziale obciążenia i korzyści, dobre i złe rzeczy, w sytuacji, gdy mogliby je uzyskać także inni. Jednak rozważania na temat sprawiedliwości można prowadzić w różnych kontekstach i w stosunku do różnych grup osób, w tym do osób jeszcze nienarodzonych czy już zmarłych. Problemy sprawiedliwości najczęściej dotyczą jednak osób żyjących w tym samym czasie i w tej samej wspólnocie²¹. Takie rozumienie sprawiedliwości pozwala odnieść rozważania do kontekstu organizacyjnego, gdyż rozumienie wspólnoty może być bardzo szerokie lub bardzo wąskie.

Jak już wspomniano, o sprawiedliwości można mówić w różnych kontekstach i w niektórych przypadkach jej znaczenia nakładają się na siebie. Do głównych jej rodzajów należy sprawiedliwość:

- dystrybucyjna,
- retribucyjna,
- korekcyjna.

Dystrybucyjna sprawiedliwość jest związana z etyką przydzielania należnych korzyści lub obciążeń odpowiednim osobom. Problemom tego rodzaju sprawiedliwości poświęca się najwięcej uwagi w powstałych pracach. Retribucyjna sprawiedliwość dotyczy etyki zastosowania odpowiedniego, słusznego wymiaru kary za popełnione wykroczenie. Sprawiedliwość korekcyjna dotyczy problemów etycznych słusznego zrehabilitowania straty czy umniejszenia zysku²². Należy też odróżnić sprawiedliwość od moralności. Tę pierwszą reprezentują takie typy działania, których przestrzeganie może być wymuszone przemocą lub sankcjami społecznymi, moralność zaś (rozumiana w węższym sensie) to synonim takich reguł działania, których przestrzeganie nie może być efektem procesu wymuszania²³.

W tematyce sprawiedliwości istnieje konflikt różnych koncepcji i pojęć oraz konflikt stojących za nią społecznych interesów²⁴. Nauki społeczne podejmują temat sprawiedliwości dystrybucyjnej w różnych obszarach. W psychologii badania skupiają się na teorii wymiany i postrzegania relacji pomiędzy osobami jako wymiany różnego rodzaju dóbr. W socjologii główna koncentracja uwagi nakierowana jest na społeczne postrzeganie sprawiedliwości poprzez badanie opinii ludzi na temat tego, jak jest i jak powinno być. Większy problem jest z podejściem ekonomii do kwestii sprawiedliwości. *Homo oeconomicus* nastawiony był w swoich działaniach na maksymalizację własnych korzyści. Skłaniało to ekonomistów

20 Halina Promieńska, *Trzy powody, dla których sprawiedliwość stanowi konieczny wymiar egzystencji ludzkiej*, [w:] Dorota Probućka (red.), *Czy sprawiedliwość jest możliwa?*, s. 16.

21 Ted Honderich (red.), *Encyklopedia filozofii*, t. 2, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999, s. 877.

22 Tamże.

23 Ulrich Steinvorth, *Sprawiedliwość*, [w:] Ekkehard Martens, Herbert Schnadelbach (red.), *Filozofia. Podstawowe pytania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1995, s. 339.

24 Lv Wang, *Sprawiedliwość*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2016, s. 7.

do rezygnacji z rozważań dotyczących sprawiedliwości. Współcześnie ekonomiści analizują często kwestię sprawiedliwości w kontekście ocen nierówności i dobrobytu społecznego. Zasadnicze znaczenie ma dla nich relacja między efektywnością a sprawiedliwością²⁵. Ten zarys zainteresowań tematem sprawiedliwości w naukach społecznych warto rozszerzyć o kwestie związane z relacjami władzy w organizacji. Z punktu widzenia przestrzegania prawa sprawa jest jasna, ciekawszy wydaje się aspekt uwarunkowany kulturowo, związany z wyznawanymi wartościami przywódcy i wartościami obowiązującymi w kulturze organizacyjnej danej firmy. Z teorii przywództwa wynika, że pojawiają się tu kwestie kulturowe, psychologiczne czy socjologiczne, ale warto rozważyć w kontekście relacji władzy sprawiedliwość jako wartość, zestawiając ją z nowymi koncepcjami sprawowania władzy w organizacji.

Jeśli chodzi o kryteria etyczne podejmowania decyzji według zasady sprawiedliwego podziału dóbr, to prezentowane podejścia różnią się zasadniczo i nie istnieje jeden skończony zbiór takich kryteriów czy procedur decyzyjnych. Niektórzy uważają, że sprawiedliwy podział ma odpowiadać wnoszonemu wkładowi, inni wspominają o wysiłku, a jeszcze inni o potrzebach czy pragnieniach. Władza polityczna lub ekonomiczna należy do tego typu dóbr, których większość ludzi pożąda, trudno więc dziwić się, że zainteresowanie sprawiedliwym ich przydziałem nie przestaje interesować filozofów, którzy w zdecydowanej większości za podstawę sprawiedliwości uznali egalitaryzm. Należy tu zaznaczyć, że niewielu filozofów wątpiło w racjonalność czy wręcz pożytek sprawiedliwości i troski o nią, ale przedstawiali różne jej rozumienia²⁶. Wybrane koncepcje sprawiedliwości zostały zarysowane w następnym podrozdziale.

3.3. Sprawiedliwość jako doskonałość etyczna i moralna

W starożytności i średniowieczu, aż do nowożytnego obywatelskiego państwa prawa, sprawiedliwość była nie tylko problemem etyczno-moralnym, ale też prawnym, politycznym i religijnym²⁷. Pierwszy raz słowo „sprawiedliwość” pojawiło się u Platona. Trzeba jednak pamiętać, że wyraz „sprawiedliwy” w językach nowoczesnych albo zniknął, albo zawęził swoje znaczenie, przynajmniej w stosunku do tego, co oznaczał u Platona. Dziś raczej o nikim nie mówi się, że jest człowiekiem

25 Grzegorz Lissowski, *Zasady sprawiedliwego podziału...*, s. 20–22.

26 Ted Honderich (red.), *Encyklopedia filozofii*, t. 1, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999, s. 877.

27 Bartosz Działoszyński (red.), *Filozofia i etyka...*, s. 155.

sprawiedliwym. Nie używa się tego określenia do pochwały lub nagany, chyba że chodzi w wypowiedzi o pewien pomiar lub ocenę np. sędziego, recenzenta, o krytykę czy wagę czegoś. W rozumieniu Platona człowiek sprawiedliwy znaczy tyle, co dziś określenie „porządny, przyzwoity człowiek” czy „człowiek wzorcowy”²⁸. W *Państwie* Platona sprawiedliwość pojawia się w kilku rozumieniach, które zostają obalone w trakcie trwania dyskursu. Do takich fałszywych stwierdzeń należą:

- sprawiedliwość to tyle, co prawdomówność i oddawanie tego, co się od kogoś wzięło;
- sprawiedliwość to przyjacielom czynić dobrze, a wrogom źle;
- sprawiedliwość to to, co służy interesowi silniejszego, dzierżącego władzę i ustanawiającego prawa;
- sprawiedliwość jest pewnym kompromisem między sytuacją, kiedy ktoś krzywdzi innych, a sytuacją, gdy sam staje się ofiarą²⁹.

Sokrates stara się dowieść, że szczęśliwy może być tylko człowiek sprawiedliwy, bo sprawiedliwość jest „zaletą duszy”, bez której ta źle działa³⁰. Dostrzec tu można jednostkowe i zbiorowe, systemowe podejście do pojęcia sprawiedliwości. Sprawiedliwość można odnosić do pojedynczej jednostki, jak i do całego państwa³¹. Jest ona bowiem nie tylko jedną z czterech podstawowych cnót, ale też zasadą harmonii³². U Platona stosunek do demokracji ulega przemianie. Z radykalnej niechęci przekształca się powoli w ostrożną, acz krytyczną akceptację³³. Idea sprawiedliwości w państwie, wyrażana ustami Sokratesa, ma nieegalitarny charakter, gdyż zakłada nierówności wśród ludzi, dzieląc ich na trzy grupy: klasy rządzące, strażnicy i pozostałe klasy. Dla każdej z nich odpowiednia jest inna cnota. Dla władzy – mądrość, dla strażników – męstwo, dla pozostałych klas – opanowanie. Sprawiedliwość polega na tym, aby każdy robił swoje, nie mieszając się do innych klas. Trzeba tu wspomnieć, że takie pojęcie sprawiedliwości jest sprzeczne z ideą emancypacji w nurcie krytycznym, bo z założenia dzieli ludzi na kasty i dokonuje ich hierarchii³⁴. Jednocześnie podobny podział można odnaleźć w duszy człowieka, w której Platon odróżnia trzy pierwiastki: rozum, temperament i pożydlwość albo chciwość. Analogię do podziału w państwie widać choćby w tym, że zalety państwa i jednostki odpowiadają sobie i jest ich tyle samo. Sprawiedliwy człowiek to taki, u którego rozum panuje nad temperamentem i silnymi, licznymi pożydlwościami³⁵. Opis sprawiedliwości i człowieka sprawiedliwego można znaleźć w następujących słowach:

28 Platon, *Państwo, Prawa*, s. 6.

29 Tamże, s. 13–52.

30 Po grecku „dobrze działać” oznacza tyle co „być szczęśliwym”. Źródło: tamże, s. 46.

31 Tamże, s. 62.

32 Andrzej Stoiński, *Jekyll i Hyde metapolityki...*, s. 154.

33 Anna Drabarek, *Pojęcie sprawiedliwości w demokracji. Czy zawsze sprawiedliwe jest to, co się komu słusznie należy?*, [w:] Dorota Probuska (red.), *Czy sprawiedliwość jest możliwa?*, s. 37.

34 Platon, *Państwo, Prawa*, s. 132–133.

35 Tamże, s. 142.

sprawiedliwość nie polega na zewnętrznym działaniu czynników wewnętrznych człowieka, tylko na tym, co się w nim samym z tymi czynnikami dzieje. Na tym, że on nie pozwala, żeby którykolwiek z nich robił mu w duszy to, co do niego nie należy, ani żeby spełniał kilka różnych funkcji naraz. Taki człowiek urządził sobie gospodarstwo wewnętrzne, jak się należy, panuje sam nad sobą, utrzymuje we własnym wnętrzu ład, jest dla samego siebie przyjacielem; zharmonizował swoje trzy czynniki wewnętrzne, jakby trzy struny dobrze współbrzmiające, najniższą, najwyższą i środkową, i jeżeli pomiędzy tymi są jeszcze jakieś inne, on je wszystkie związał i stał się ze wszech miar jedną jednostką, a nie jakimś zbiorem wielu jednostek. Opanowany i zharmonizowany postępuje też tak samo, kiedy coś robi, czy to, gdy majątek zdobywa, czy o własne ciało dba, albo i w jakimś wystąpieniu publicznym, albo w prywatnych umowach, we wszystkich tych sprawach i dziedzinach on uważa i nazywa sprawiedliwym i pięknym każdy taki czyn, który tę jego równowagę zachowuje i do niej się przyczynia. Mądrością nazywa wiedzę, która takie czyny dyktuje³⁶.

Panuje zgoda, że taki ideał sprawiedliwości w państwie czy u jednostki nie jest możliwy, ale mogą zdarzyć się przypadki zbliżone do niego³⁷. U Platona więc, jak już wspomniano w rozdziale pierwszym, sprawiedliwość stanowi czwartą z cnót, która harmonizuje trzy pozostałe.

Arystoteles rozwinął platońskie określenie sprawiedliwości. Używając tego terminu, ma on na myśli pewną dodatnią cechę charakteru, która wyróżnia człowieka sprawiedliwego³⁸. Według niego sprawiedliwość jest tożsama z doskonałością etyczną, która nie jest doskonałością etyczną samą w sobie w znaczeniu bezwzględnym, ale objawia się w stosunkach z innymi ludźmi.

Sprawiedliwość jest identyczna z doskonałością etyczną w pełnym tego słowa znaczeniu, ponieważ jest stosowaniem w praktyce doskonałości etycznej; jest zaś identyczna z doskonałością, bo kto ją posiadał, może ją wykonywać nie tylko w stosunku do siebie samego, lecz także w stosunku do drugich; wielu bowiem ludzi umie postępować we własnych sprawach w myśl nakazów dzielności etycznej, ale nie umie tego czynić w stosunku do bliźnich³⁹.

Arystoteles w *Etyce Nikomachejskiej* twierdzi, że „człowiekiem⁴⁰ sprawiedliwym jest rzecz jasna ten, co trzyma się prawa i przestrzega to, co słuszne; to, co sprawiedliwe, jest tedy tym, co zgodne z prawem i ze słusznością⁴¹”. Filozof ten dokonuje rozróżnienia na szerokie i wąskie znaczenie sprawiedliwości. W tym pierwszym sprawiedliwość to tyle, co działalność etyczna w ogóle, obejmująca cnoty, które stanowią trwałą dyspozycję do czynów szlachetnych (odpowiednio niesprawiedliwość – wady stanowiące dyspozycję do czynów niegodziwych). Natomiast sprawiedliwość w węższym znaczeniu dotyczy głównie zasad podziału dóbr między

36 Tamże, s. 145–146.

37 Tamże, s. 174–175.

38 Włodzimierz Galewicz, *Odpowiedzialność i sprawiedliwość w etyce Arystotelesa*, Wydawnictwo Marek Derewiecki, Kęty 2019, s. 167.

39 Arystoteles, *Etyka Nikomachejska*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Kraków 1956, s. 163.

40 Arystoteles z grona ludzi wykluczał dzieci i niewolników, więc określenie „człowiek” u niego nie jest tożsame z tym, które obecnie jest powszechne. Za: Ryszard Kleszcz, *Co znaczy „sprawiedliwość”?*, s. 33.

41 Arystoteles, *Etyka Nikomachejska*, s. 160–161.

członków wspólnoty oraz jest związana z funkcją wyrównującą w rodzących zobowiązania stosunkach między ludźmi⁴². Według Arystotelesa, sprawiedliwość jest tożsama z doskonałością etyczną, objawiającą się w relacjach między ludźmi i odnoszącą się do:

- sprawiedliwego podziału dóbr – sprawiedliwość rozdzielcza (dystrybucyjna),
- sprawiedliwego wymierzania nagród i kar – sprawiedliwość wyrównawcza (komutacyjna)⁴³.

Sprawiedliwość rozdzielcza u Arystotelesa znajduje zastosowanie w relacjach między społeczeństwem a jego członkami⁴⁴. Jest ona traktowana jako rozdzielanie np. zaszczytów, środków pieniężnych lub innych rzeczy pomiędzy uczestników wspólnoty państwowej z założeniem, że udział jednego obywatela może być równy lub różny udziałowi innego. To więc, co sprawiedliwe, musi być środkiem, umiarem, traktowanym jako środek sprawiedliwy ze względu na coś i na kogoś. Musi więc to być pewien umiar i środek między skrajnościami. Ten typ sprawiedliwości jest nazwany przez Arystotelesa proporcją⁴⁵ – udział danej osoby może być równy udziałowi innych bądź różny od tego udziału⁴⁶.

Sprawiedliwość wyrównawcza, jak określa ją Arystoteles, dotyczy sytuacji, w których chodzi o odpowiednią (sprawiedliwą) zapłatę za pewne określone dobro czy też zło⁴⁷. Odnosi się ona do stosunków między ludźmi i to zarówno tych zależnych, jak i niezależnych od woli. Sprawiedliwość ta natomiast traktowana jest jako równość według proporcji arytmetycznej. Nie ma bowiem znaczenia, czy człowiek dobry pozbawi człowieka złego jego mienia czy odwrotnie. Prawo zwraca uwagę tylko na różnicę w wielkości straty i traktuje wszystkie osoby jako równe⁴⁸. Sprawiedliwość wyrównawcza dotyczy całego szeregu działań gospodarczych (handlu, wymiany usług i dóbr), jak i działań niezgodnych z prawem (wszelkiego rodzaju przestępstw). W tej dziedzinie równość bilansuje zyski i straty⁴⁹. Trudno nie zgodzić się z Jackiem Jaśtałem, który zalicza Arystotelesa do grona idealistów, powołując się na przyjmowane przez niego założenia. Próżno bowiem szukać odpowiedzi na pytanie, jak skonstruować system polityczny i jak powinny działać instytucje społeczne, by realizowały zasady sprawiedliwości nawet w wypadku, gdy kierują nimi i sprawują władzę ludzie moralnie podejrzani i dążący tylko do osobistej kariery, zabezpieczenia swoich interesów czy awansu społecznego.

42 Halina Promieńska, *Trzy powody, dla których sprawiedliwość...*, s. 20.

43 Bartosz Działoszyński (red.), *Filozofia i etyka...*, s. 156; Ryszard Kleszcz, *Co znaczy „sprawiedliwość”?*, s. 36.

44 Tamże.

45 Arystoteles, *Etyka Nikomachejska*, s. 168–170.

46 Ryszard Kleszcz, *Co znaczy „sprawiedliwość”?*, s. 36.

47 Tamże.

48 Arystoteles, *Etyka Nikomachejska*, s. 172–173.

49 Stanisław Maciej Kot, Andrzej Maławski, Adam Węgrzecki (red.), *Dobrobyt społeczny, nierówności i sprawiedliwość dystrybucyjna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 84.

Trudno o dobrze działające instytucje publiczne, gdy osobom stojącym na ich czele brakuje charakteru moralnego⁵⁰. „Dobiera się [...] bowiem przedstawiciele władzy nie tylko ze względu na ich bogactwo, ale i wartość moralną”⁵¹.

Należy podkreślić, że człowiekowi żyjącemu współcześnie, dla którego ważne są ideały równości i wolności, może być trudno pogodzić się choćby z antyegalitaryzmem, który mimo licznych różnic jest wyznawany i przez Platona, i Arystotelesa. Trzeba jednak nadmienić za Marcinem Jendrzejką, że ten zasadniczy antyegalitaryzm nie wyklucza krytyki nadmiernych nierówności majątkowych dokonanej choćby przez Platona w *Prawach*. Nie eliminuje też czegoś, co można nazwać zasadą równości szans, czego przykładem jest platoński stosunek do kobiet⁵².

Warto wspomnieć też o Cyceronie, dla którego sprawiedliwość równa jest moralnej doskonałości, czy o Tomaszu z Akwinu, który przez sprawiedliwość rozumie postawę, w jakiej wyraża się mocna i stała wola człowieka, by oddawać każdemu to, co mu się słusznie należy. W późniejszym okresie Hume uznaje, że ustalenie reguł sprawiedliwości zależy od różnych interesów, wyprowadzając pojęcie sprawiedliwości z egoizmu i ograniczonej szczodrości. Z kolei Rousseau traktuje sprawiedliwość jako równość. Zakłada, że wszyscy są do pewnego stopnia tacy sami bez względu na istniejące między nimi różnice. Co ciekawe, sprawiedliwość jest według niego możliwa tylko w takim państwie, które znosi różnice między ludźmi, zrównując wszystkich jako obywateli mających takie same uprawnienia. Można tu zauważyć pewną analogię do opisanego wcześniej nurtu krytycznego, którego podstawowe założenie stanowi wyrównanie szans i emancypacja grup defaworyzowanych. Również Kant rozumie sprawiedliwość nie jako cnotę, jak pojmowali ją starożytni, ale jako etyczną postawę społeczeństwa obywatelskiego, które powstaje dzięki współpracy rozumnych obywateli. Marks wiąże sprawiedliwość ze stosunkami produkcji, a założeniem sprawiedliwego porządku społecznego jest u niego uspołecznienie własności i oddanie każdemu wszystkiego zgodnie z jego potrzebami⁵³.

Wracając do wspomnianych już w rozdziale pierwszym filozofów, należy wskazać, jaki mieli oni stosunek do sprawiedliwości. Scheler odrzuca relatywizm moralny oraz otwiera pole do dyskusji nad wartościami moralnymi, którymi powinni się charakteryzować współcześni przywódcy. Są one niezmiennie, dostępne dla każdego – każdy może je rozróżniać, lecz pod warunkiem, który jednak przywódca powinien spełniać z założenia. Współczesne przywództwo związane jest z aktem woli, a więc bliższa wydaje się mu wizja wartości w rozumieniu Schelera niż Kanta, gdyż ta druga jest oparta na przymusie. Nie jest rozstrzygnięta

50 Jacek Jaśtał, *Arystoteles o sprawiedliwości*, [w:] Dorota Probučka (red.), *Czy sprawiedliwość jest możliwa?*, s. 145.

51 Arystoteles, *Polityka*, [w:] Arystoteles, *Dzieła wszystkie*, t. 1, MMIV, Warszawa 2003, s. 94.

52 Marcin Jendrzejką, *Idee sprawiedliwości oraz własności w interpretacji Platona i Arystotelesa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 236, s. 17–18.

53 Bartosz Działoszyński (red.), *Filozofia i etyka...*, s. 156.

kwestia, czy u Schelera sprawiedliwość jest wartością osobową czy moralną, ale sprawiedliwość jawi się jako wartość moralna, a idąc za myślą Tatarkiewicza, można uznać ją też za wartość duchową. Tischner również postrzega sprawiedliwość jako wartość duchową zgodnie z podziałem zaczerpniętym od Schelera. Podkreśla też niezmiennność pewnych wartości, podając przykład sprawiedliwości, prawdy czy wolności. Wartości te są „zawsze ważne”⁵⁴. Ingarden twierdził, że ponad wszystkimi wartościami i ponad ich związkami bytowymi i związkami określania stoi wartość, którą jest sprawiedliwość. Domaga się ona „wszystkich zarysowanych »wyrównań«, które mają dojść do skutku między dopuszczonymi przez zły czyn wartościami negatywnymi a wartościami pozytywnymi realizowanymi dzięki powetowaniu wymaganemu przez odpowiedzialność”⁵⁵. Stróżewski zaś zalicza sprawiedliwość do wartości podstawowych i dodaje, że sprawiedliwość właśnie jest warunkiem koniecznym autentycznego pokoju, a więc pokoju, który ma być nie tylko pozorem⁵⁶.

Współczesne koncepcje sprawiedliwości najczęściej u swoich podstaw kładą pojęcie ludzkiej racjonalności, ludzkich instytucji czy ludzkich wspólnot (w opozycji do racjonalności kosmicznej czy woli Bożej)⁵⁷. Wielu autorów twierdzi, że we współczesnych dyskusjach nad kwestią sprawiedliwości dystrybutywnej istotne znaczenia ma zawsze „równość”. Jednak równość ta może być różnie interpretowana, np. u Rawlsa ideałem oprócz równości wolności jest wolność i równość „dóbr pierwotnych”, dla Sena – „równość zdolności do funkcjonowania”, zaś dla Hermanna Cohena – „równość możliwości”⁵⁸. Współczesną teorię sprawiedliwości szeroko rozwinął Rawls. Jest to sprawiedliwość mająca charakter hipotetyczny i wyraźnie nawiązujący do idei „umowy społecznej”. Traktuje on sprawiedliwość jako wzajemną uczciwość, uznając ją za istotną cechę instytucji społecznych⁵⁹. W tym rozumieniu zasadami sprawiedliwości są te zasady życia społecznego, na które zgadzają się wolne i racjonalnie działające podmioty, które ze względu na niemożliwość bezstronności abstrahują od swych konkretnych potrzeb, celów, interesów i pozycji społecznej⁶⁰.

Amartya K. Sen natomiast traktuje sprawiedliwość jako serię praktycznych działań mających na celu redukcję niesprawiedliwości, zaczynając od eliminacji najbardziej niesprawiedliwych działań (głód, tortury), poprzez te pośrednie (niesprawiedliwe praktyki społeczne), a dopiero na końcu proponuje reformę instytucji i praktyk, które, choć nie można uznać ich za niesprawiedliwe, wymagają dalszej poprawy. Nie tyle chodzi tu o próbę odpowiedzi na pytanie o naturę

54 Józef Tischner, *Etyka wartości i nadziei*, [w:] D. von Hildebrand, J.A. Kłoczowski, J. Paściak, J. Tischner, *Wobec wartości*, W drodze, Poznań 1982, s. 75.

55 Roman Ingarden, *Książeczka o człowieku*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2001, s. 99.

56 Władysław Stróżewski, *Istnienie i wartość*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1981, s. 307–308.

57 Ted Honderich (red.), *Encyklopedia filozofii*, t. 1, s. 877.

58 Grzegorz Lissowski, *Zasady sprawiedliwego podziału...*, s. 18.

59 Ryszard Kleszcz, *Co znaczy „sprawiedliwość”?*, s. 38.

60 Bartosz Działoszyński (red.), *Filozofia i etyka...*, s. 156.

niesprawiedliwości, ile o zmniejszenie lub całkowitą eliminację niesprawiedliwych działań. Choć Sen próbuje odpowiedzieć na pytanie o powody występowania sprawiedliwości bądź niesprawiedliwości i jego nadrzędnym celem pozostaje sformułowanie teorii sprawiedliwości, to jednak bliżej mu do praktyków niż teoretyków. Wynika to zapewne z faktu, że uważa on, że dystans między teorią i praktyką, charakterystyczny dla tradycyjnych koncepcji filozoficznych, powinien ulec skróceniu⁶¹. Sen podkreśla rolę ludzkich zdolności, które należy brać pod uwagę przy projektowaniu sprawiedliwego systemu społecznego⁶². Jego zdaniem, współczesne społeczeństwa i państwa powinny zmierzać do poszerzania zakresu wolności jednostek w taki sposób, aby zapewnić im warunki do rozwoju posiadanych przez nich zdolności. Sen jednak, mimo polemiki, którą prowadzi z Rawlsem, w swojej koncepcji nawiązuje do jego teorii sprawiedliwości. Obaj zdają sobie sprawę z problemu narastających nierówności w kontekście światowym i na tym tle kwestii sprawiedliwości społecznej. Jednak Sen w swojej koncepcji sprawiedliwości nie naśladuje racjonalistycznych teorii Rawlsa⁶³, ale dzięki wykorzystaniu metody empirycznej stwarza oryginalną procedurę zaczerpniętą z etyki Smitha. Do pewnego stopnia zgadza się natomiast z Rawlsem, że idea sprawiedliwości tworzy tło dla demokratycznego państwa, które musi być neutralne wobec przekonań różnych osób i grup społecznych⁶⁴.

Cohen traktuje sprawiedliwość jako cnotę. Jest ona przykazem mającym dwa filary: boski i ludzki, idealny i realny. Sprawiedliwość dla niego nie jest jednoznaczna z moralnością, ale ją implikuje. Cohen zarzuca Rawlowi wyrugowanie z rozważań nad teorią sprawiedliwości wszelkich kontrowersyjnych pierwiastków etycznych w celu uzyskania bezstronności, sam w swojej idealistycznej koncepcji wiąże sprawiedliwość z miłością i staje się to uniwersalnym wyrażeniem pobożności oraz identyfikuje się z miłosierdziem czy dobroczynnością. Miłość stanowi więc u niego nieodzowne uzupełnienie cnoty absolutnej sprawiedliwości, gdyż w oparciu o sam rozum nie byłoby absolutnej sprawiedliwości⁶⁵. Cohen zarzuca teorii Rawlsa rezygnację z równości, uznając ten element za niemożliwy do zaakceptowania. Głosi on w duchu marksistowskim, że zasady sprawiedliwości są właściwe dla życia codziennego i należy je tak ujmować, jak są praktykowane na co dzień. Zasady sprawiedliwości mają być nieodłącznym elementem codziennych interakcji na poziomie jednostkowym, gdyż sferą sprawiedliwości nie jest sfera instytucjonalna, lecz ta dotycząca jednostek i ich zbiorowości⁶⁶.

61 Sebastian Szymański, *Uzasadnienia teorii sprawiedliwości. Dziedzictwo Johna Rawlsa*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2018, s. 21–23.

62 Andrzej Stoiński, *Jekyll i Hyde metapolityki...*, s. 213.

63 Teoria Rawlsa została szerzej omówiona w podrozdziale 3.4.

64 Justyna Miklaszewska, *Liberatowie i komuniści o wolności i sprawiedliwości*, „Prakseologia” 2016, nr 158, t. 2, s. 27.

65 Grzegorz Stancel, *Idea sprawiedliwości w późnej myśli Hermanna Cohena*, „Archiwum Historii Filozofii i Myśli Społecznej” 2003, t. 48, s. 165–168.

66 Sebastian Szymański, *Uzasadnienia teorii sprawiedliwości...*, s. 210–214.

Podjęmowany w niniejszej książce temat sprawiedliwości w relacji władzy w organizacji dotyczy zarówno działań na poziomie jednostkowym, jak i instytucjonalnym. Poza tym koncepcje Sena czy Cohena wyrosły na gruncie teorii Rawlsa i ich twórcy nawet jeśli krytykują niektóre elementy tej koncepcji, to wciąż uważają ją za jedno z najważniejszych dzieł dotyczących sprawiedliwości. Niewątpliwie jednak teoria Rawlsa w pełni wpisuje się w nowożytny sposób rozumienia sprawiedliwości⁶⁷. Ze względu na aktualność, rozpowszechnienie oraz wspomnianą już analizę w ujęciu jednostkowym i instytucjonalnym teoria sprawiedliwości Rawlsa zostanie przedstawiona szerzej w dalszej części opracowania.

3.4. Sprawiedliwość w teorii Rawlsa

Sprawiedliwość jest jedną z najważniejszych idei świata społecznego. Filozofowie wciąż traktują ją jako fundament struktury społecznej. Jedną z interesujących z punktu widzenia niniejszych rozważań koncepcji sprawiedliwości jest koncepcja Rawlsa. Reprezentuje on etykę racjonalistyczną opartą na co najmniej czterech założeniach:

- 1) ludzkie wybory moralne określa rozum;
- 2) posiadanie rozumu stanowi o byciu człowiekiem;
- 3) każdy człowiek, niezależnie od pozycji, którą zajmuje, pod groźbą wykluczenia ze wspólnoty istot rozumnych musi bezwzględnie zaakceptować wskazania rozumu;
- 4) wolność polega na autonomii, czyli narzuceniu sobie własnych praw na zasadzie uznania racjonalnie uzasadnionych nakazów⁶⁸.

Teorię sprawiedliwości autor podzielił na dwie części. Pierwsza dotyczy interpretacji sytuacji wyjściowej i sformułowania różnych zasad dostępnych w niej do wyboru, druga zaś rozważań służących ustaleniu, które z tych zasad zostałyby faktycznie przyjęte⁶⁹. Koncepcja sprawiedliwości Rawlsa skupia się na integracji praw i swobód społecznych z określonym rozumieniem demokracji równości, opartej na zasadzie autentycznej równości szans i na zasadzie dyferencjacji. Prawie wszystkie współczesne zasady sprawiedliwości dystrybutywnej spełniają potocznie rozumiany warunek bezstronności, co oznacza, że „traktują jednakowo,

67 Krzysztof Wasilewski, *Sprawiedliwość – kto i na jakich zasadach ma o niej orzekać? Odpowiedzi Thomasa Hobbesa i Johna Rawlsa*, [w:] Dorota Probućka (red.), *Czy sprawiedliwość jest możliwa?*, s. 163.

68 Grzegorz Szulczewski, *Koncepcja J. Rawlsa racjonalnej sprawiedliwości jako bezstronności a zagadnienia etyki życia gospodarczego*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2008, t. 11, nr 1, s. 249.

69 John Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1994, s. 78.

symetrycznie wszystkie osoby o takich samych własnościach istotnych z punktu widzenia rozważanego problemu⁷⁰. Również u Rawlsa można odnaleźć rozumienie sprawiedliwości jako bezstronności⁷¹. O sprawiedliwości pisze on następująco:

Jak prawda w systemach wiedzy, tak sprawiedliwość jest pierwszą cnotą społecznych instytucji. Teorię nieprawdziwą, choćby nawet wielce ekonomiczną i elegancką, trzeba odrzucić albo zrewidować; podobnie prawa i społeczne instytucje, nieważne jak sprawne i dobrze zorganizowane, muszą zostać zreformowane lub zniesione, jeśli są niesprawiedliwe⁷².

Dla Rawlsa przedmiotem sprawiedliwości stają się głównie instytucje społeczne (konstytucja polityczna, podstawowe układy ekonomiczne i społeczne). Istotny wydaje się fakt, że autor ten zakładał, że aby zasady sprawiedliwości były bezstronne, to powinny odbywać się w stanie niewiedzy, gdyż tylko w sytuacji niewiedzy co do swojej przyszłości ludzie są w stanie podejmować sprawiedliwe decyzje, domagając się równości w przypisywaniu praw i obowiązków, jednocześnie nie pozwalając na powstanie nierówności społecznych i ekonomicznych⁷³. Niewiedza jest istotą sytuacji wyjściowej⁷⁴. Dzięki niewiedzy jednostki zawieszają subiektywne opinie na temat samych siebie, jak i otaczającego je świata. Niewiedza gwarantuje taki wizerunek jednostki, który pomija różnice wynikające np. z pochodzenia, naturalnych uzdolnień, tradycji, kultury, rasy czy religii⁷⁵. Niewiedza stron umowy dotycząca koncepcji dobra czy indywidualnych predylekcji powoduje, że wszyscy są w podobnej sytuacji, a w związku z tym nikt nie może zaprojektować zasad, które faworyzowałyby jego pozycję. Zasady te są więc rezultatem uczciwego porozumienia czy przetargu. Symetria wzajemnych relacji międzyludzkich gwarantuje bowiem uczciwy układ między jednostkami jako podmiotami moralnymi⁷⁶. Zasada wzajemności, zdaniem biosocjologów, powstała tak wcześnie, że została wpisana w ludzki genotyp. Wzajemność umożliwia powtarzalność i zarazem trwałość oraz przewidywalność więzi⁷⁷.

Sprawiedliwość w koncepcji Rawlsa jest traktowana jako metazasada. Choć sam stwierdza, że trudno jest wskazać społeczeństwo „dobrze urządzone”, zaś najważniejszym elementem sporów są kwestie związane ze sprawiedliwością, to jednak ludzie odczuwają potrzebę stworzenia pewnego zbioru zasad, który regulowałby kwestie społecznej współzależności⁷⁸. W swoich rozważaniach Rawls sformułował

70 Grzegorz Lissowski, *Zasady sprawiedliwego podziału...*, s. 228.

71 Stanisław Maciej Kot, Andrzej Maławski, Adam Węgrzecki (red.), *Dobrobyt społeczny, nierówności...*, s. 88.

72 John Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, s. 13.

73 Stanisław Maciej Kot, Andrzej Maławski, Adam Węgrzecki (red.), *Dobrobyt społeczny, nierówności...*, s. 89–90.

74 Piotr Andryszczak, *Droga do sprawiedliwego społeczeństwa w ujęciu Johna Rawlsa i Alasdaira MacIntyre'a*, Scriptum, Kraków 2015, s. 40.

75 Krzysztof Wasilewski, *Sprawiedliwość – kto i na jakich zasadach...*, s. 166.

76 John Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, s. 24–25.

77 Dorota Probucka, *Czy sprawiedliwość jest możliwa?*, s. 80.

78 Anna Drabarek, *Pojęcie sprawiedliwości...*, s. 41–42.

dwie zasady sprawiedliwości dotyczące instytucji. Pierwsza gwarantuje człowiekowi maksimum wolności, a druga nakazuje zapewnianie opieki nad osobami, które znajdują się w gorszym położeniu niż inni⁷⁹. Pierwsza zasada sprawiedliwości brzmi: „Każda osoba winna mieć równe prawo do jak najszerszego całościowego systemu równych podstawowych wolności, dającego się pogodzić z podobnym systemem wolności dla wszystkich”⁸⁰. Rawls połączył tę zasadę z pierwszą regułą priorytetu (tzw. *priorytet wolności*), polegającą na tym, że

zasady sprawiedliwości mają być uporządkowane linearnie, zatem wolność można ograniczać jedynie ze względu na wolność. Istnieją dwa przypadki:

- mniejszy zakres wolności musi umacniać cały system wolności, którą cieszą się wszyscy, oraz
- wolność mniej niż równa musi być do przyjęcia dla tych obywateli, którzy mają mniej wolności⁸¹.

Dругa zasada sprawiedliwości Rawlsa brzmi następująco:

Nierówności społeczne i ekonomiczne mają być tak ułożone,

- a) aby były z największą korzyścią dla najbardziej upośledzonych, pozostając w zgodzie z zasadą sprawiedliwego oszczędzania; i jednocześnie
- b) aby były związane z dostępnością urzędów i stanowisk dla wszystkich, w warunkach autentycznej równości szans⁸².

Zasada ta domaga się równości w przypisywaniu podstawowych praw i obowiązków⁸³. Rawls połączył ją z drugą regułą priorytetu (tzw. *priorytet sprawiedliwości wobec efektywności i dobrobytu*), która brzmi tak:

drugą zasadą sprawiedliwości ma w porządku linearnym pierwszeństwo wobec zasady efektywności i wobec zasady maksymalizowania sumy korzyści; zaś zasada równych szans ma pierwszeństwo wobec zasady dyferencjacji. Istnieją dwa przypadki:

- a) nierówność szans musi zwiększać szanse tych, którzy mają mniejsze szanse;
- b) nadmierna stopa oszczędzania musi *per saldo* zmniejszyć ciężary tych, którzy to obciążenie biorą na siebie⁸⁴.

W drugiej zasadzie chodzi o takie urządzenie społecznych i ekonomicznych nierówności, aby było to z największą korzyścią dla najmniej uprzywilejowanych i aby te nierówności były związane z pozycjami i urzędami otwartymi dla wszystkich w warunkach autentycznej równości możliwości⁸⁵. Zasada ta wyraża koncepcję wzajemności rozumianą jako zasada wzajemnych korzyści⁸⁶.

79 Tamże, s. 41.

80 John Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, s. 344.

81 Tamże.

82 Tamże, s. 415.

83 Tamże, s. 28.

84 Tamże, s. 415–416.

85 Tamże, s. 119.

86 Tamże, s. 147.

Zasada dyferencji mówi o tym, że nierówności społeczne i ekonomiczne (np. bogactwo lub władza) są tylko wtedy sprawiedliwe, gdy dają w zamian korzyści wszystkim ze szczególnym uwzględnieniem najmniej uprzywilejowanych członków społeczności⁸⁷.

Aby zamknąć rozważania o dwóch zasadach sformułowanych przez Rawlsa, warto przytoczyć jego koncepcję ogólną, którą opisał następująco: „Wszelkie pierwotne dobra społeczne – wolność i szanse, dochód i bogactwo, a także to co stanowi podstawy własnej wartości – mają być rozdzielane równo, chyba, że nierówna dystrybucja, któregokolwiek z tych dóbr bądź wszystkich jest z korzyścią dla najmniej uprzywilejowanych”⁸⁸.

„Zasady sprawiedliwości można pojmować jako takie, które byłyby obrane przez racjonalne osoby; w ten sposób koncepcje sprawiedliwości mogą być objaśnione i uzasadnione. Teoria sprawiedliwości jest częścią – być może najważniejszą – teorii racjonalnego wyboru”⁸⁹. Jedną z cech koncepcji sprawiedliwości jako bezstronności stanowi założenie, że uczestnicy sytuacji wyjściowej zachowują się racjonalnie i są wzajemnie sobą niezainteresowani. Nie chodzi tu o egoizm, ale o założenie, że nie zajmują się interesami innych. Racjonalność Rawls rozumie jako „przedsięwzięcie środków najbardziej efektywnych do osiągnięcia zadanych celów”⁹⁰. Interpretacja ta jest zgodna z interpretacją racjonalności w najwęższym sensie, standardowym dla teorii ekonomicznych⁹¹. Sytuacja pierwotna łączy według Rawlsa niezbędną jasność i odpowiednie ograniczenia etyczne. Strony podejmują decyzję na podstawie tego, co najlepiej, jak się wydaje, służy realizacji ich celów. W ten sposób zostaje wykorzystana intuicyjna idea racjonalnego, rozważnego wyboru. Można jednak, według twórcy metody, zdefiniować etyczne warianty sytuacji wyjściowej przy założeniu, że strony mogą brać pod uwagę założenia moralne⁹². Należy tu nadmienić, że Halina Kabot zwraca uwagę na fakt, że opinia, iż sprawiedliwość stanowi racjonalną wartość, jest powszechna, ale nierzadko bywa wypowiedziana zbyt pochopnie. Współczesne badania nad racjonalnością stwierdzają, że opiera się ona na przekonaniu sformułowanym w postaci zasady, która motywuje, a zarazem uzasadnia działanie, jednocześnie ograniczając rolę emocji w działaniu. Jednak trzeba zaznaczyć, że sprowadzanie racjonalności do ślepego stosowania prawideł, posłuszeństwa systemowi (bez względu na jego prawość), jak twierdzi Kabot, nie jest słuszne. Sprawiedliwość pod wieloma względami nie jest i nie może być racjonalna w sposób wzorcowy. Nie ulega jednak wątpliwości, że racjonalność rozważana w kontekście sprawiedliwości przejawia się pod wielo-

87 Tamże, s. 28.

88 Tamże, s. 416.

89 Tamże, s. 30.

90 Tamże, s. 26. Rawls modyfikuje później nieco tę koncepcję, ale niezmiennie unika wprowadzania do niej kontrowersyjnych pierwiastków etycznych. Źródło: tenże, *Teoria sprawiedliwości*, s. 26–27.

91 Tamże, s. 26.

92 Tamże, s. 790.

ma postaciami. Znajduje tu zastosowanie wiele kryteriów i modeli racjonalności⁹³. Rawls zastosował, jak już wspomniano, pojęcie racjonalności stosowane w naukach ekonomicznych.

Idea sprawiedliwości Rawlsa dotyczy jednak nie tylko instytucji społecznych, o których była mowa, ale traktuje szerzej zasięg jej oddziaływania. Swoje rozważania nad sprawiedliwością filozof ten odniósł do dwóch obszarów: wspólnotowego (w tym prawo narodów i społeczne systemy oraz instytucje) oraz osobowego (jednostki)⁹⁴. Choć największy nacisk kładzie on na sprawiedliwość społecznych systemów i instytucji, to wspomina też o obszarze osobowym. Rawls pisze o procesie rozwoju moralnego, którego celem jest wykształcenie w człowieku poczucia sprawiedliwości. Poczucie sprawiedliwości to zdolność charakterystyczna, jego zdaniem, dla większości ludzi, pod warunkiem, że osiągnęli odpowiedni wiek, a w konsekwencji odpowiedni stopień rozwoju intelektualnego i moralnego. Proces ten polega na przejściu od moralności władzy, przez zrzeczenia, do moralności zasad. Moralność władzy polega na przestrzeganiu kategorycznych zasad ze względu na osoby, które je wydają. Często są one niezrozumiałe przez przestrzegającego ich. W moralności stowarzyszenia (zrzeczenia) nie ma już odwołania do zewnętrznego autorytetu, ale jednostka sama podejmuje decyzję na podstawie własnej analizy różnych punktów widzenia. Niezbędna jest tu gotowość do współpracy i równorzędne traktowanie innych członków społeczności, gdyż na pierwszy plan wysuwa się korzyść, jaka może powstać w efekcie efektywnej kooperacji z innymi członkami społeczeństwa. Dopiero na poziomie moralności zasad może wykształcić się poczucie sprawiedliwości, gdy jednostki, podejmując decyzję, nie kierują się pomyślnością jednostek czy grup, a zasadą słuszności⁹⁵. Poziom moralności zasad stanowi, zdaniem Rawlsa, najwyższy poziom rozwoju moralnego jednostki. Osoba, która przyswoiła złożone formy moralności zasad, rozumie zasady sprawiedliwości, czuje się przywiązana do wielu osób i grup i jest skłonna przestrzegać standardów moralnych wiążących się z pełnionymi przez nią rolami⁹⁶. Na straży tych standardów stoją społeczna aprobata i dezaprobata. Rozwój jednostki polega też na tym, że dostrzega i eliminuje niesprawiedliwość, która nie oddziałuje bezpośrednio na nią, ale dotyka innych. Chodzi o zainteresowanie sprawami publicznymi, sprawami, które dotyczą innych, o wyjście poza egocentryczne

93 Halina Kabot, *Związki sprawiedliwości z racjonalnością*, [w:] Jadwiga Gazda, Wojciech Morszczyński (red.), *Egzystencjalne i aksjologiczne wymiary prawdy, dobra i piękna*, Księgarnia Akademicka, Kraków 2007, s. 123–129.

94 John Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, s. 155.

95 Barbara Grabowska, *Sprawiedliwość jako cnota polityczna w teorii Johna Rawlsa*, [w:] Dorota Probućka (red.), *Czy sprawiedliwość jest możliwa?*, s. 182. „Zasady słuszności, a zatem również sprawiedliwości, ograniczają sferę dopuszczalnych satysfakcji; nakładające restrykcje na racjonalne koncepcje własnego dobra. [...] w teorii sprawiedliwości jako bezstronności pojęcie słuszności jest nadrzędne wobec pojęcia dobra”. Por. John Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, s. 48, 627–650.

96 John Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, s. 641.

myślenie. Na etapie sprawiedliwości zasad uczucia moralne nie zależą od przypadkowych okoliczności, np. tak samo odczuwa się poczucie winy, wynikające z jakiegoś niesprawiedliwego postępowania, gdy do osoby pokrzywdzonej winowajca czuje sympatię lub nie. Takie zachowanie sprzyja realizacji koncepcji sprawiedliwości jako bezstronności⁹⁷. Jednocześnie „im więcej zaufania rodzącego się w wyniku praktykowania poczucia sprawiedliwości, tym mniej przymusu zewnętrznego, a więc i tym mniejsze zagrożenie dla indywidualnej wolności”⁹⁸.

Rawls formułował w swej teorii sprawiedliwości zasady, których kolejność ustalania jest dla niego istotna. W pierwszej kolejności ustalane są zasady dotyczące instytucji, następnie jednostki, a na końcu narodu. Rawls twierdzi, że: „Zobowiązania i powinności jednostki implikują pewną moralną koncepcję instytucji a zatem, że treść sprawiedliwych instytucji musi być określona, nim owe wymogi zaczną być stawiane jednostkom”⁹⁹. Uważa on, że istnieją główne, powiązane ze sobą pojęcia związane z terminem „słuszność” (bycie w zgodzie z zasadami). Zalicza do nich rzetelność i lojalność, wzajemny szacunek i życzliwość w ich zastosowaniu do jednostek, a także do zasad postępowania państwa¹⁰⁰. Do zasad stosujących się do jednostek Rawls zalicza dwie zasady: rzetelności i prawa naturalnego. Ta pierwsza mówi, że „od jednostki wymaga się, by czyniła, co do niej należy – tak jak to określają reguły instytucji – gdy spełnione są dwa warunki: po pierwsze, instytucja jest sprawiedliwa (czyli rzetelna i bezstronna), to znaczy respektuje dwie zasady sprawiedliwości; po drugie, dobrowolnie akceptuje się korzyści płynące z układu, czy też korzystanie z oferowanych przezeń możliwości promowania interesów jednostkowych”¹⁰¹. Zasada rzetelności składa się z dwóch części. Pierwsza formułuje warunki niezbędne do tego, aby dobrowolne działania rodziły zobowiązania, i stwierdza że rozpatrywane instytucje i praktyki muszą być sprawiedliwe, druga zaś charakteryzuje pożądane działania dobrowolne¹⁰². Druga zasada dla jednostek dotyczy obowiązków naturalnych, zarówno tych pozytywnych, jak i negatywnych. Do obowiązków naturalnych zalicza się: „powinność udzielenia pomocy komuś, kto jest w potrzebie bądź niebezpieczeństwie, jeśli jest to możliwe bez narażenia się samemu na nadmierne ryzyko lub stratę, zakaz czynienia krzywdy czy narażenia kogoś na szwank, nakaz niepowodowania zbędnego cierpienia”¹⁰³. Obowiązkiem naturalnym jest właśnie obowiązek sprawiedliwości. „Naturalny obowiązek sprawiedliwości jest najbardziej fundamentalny, jako że wiąże obywateli w ogólności i nie wymaga żadnych aktów dobrowolnych, by mieć zastosowanie”¹⁰⁴, zaś zasada rzetelności

97 Barbara Grabowska, *Sprawiedliwość jako cnota polityczna...*, s. 182–183.

98 Tamże, s. 185.

99 John Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, s. 157.

100 Tamże, 157–158.

101 Tamże, s. 159.

102 Tamże, s. 159–160.

103 Tamże, s. 162.

104 Tamże, s. 165.

wiąże tylko tych, którzy sprawują jakiś „urząd” lub mają jakąś przewagę nad innymi, czyli jakiś rodzaj władzy.

Zasady Rawlsa, wyłaniające się z kontraktu zawartego w sytuacji niewiedzy, mówiące o tym, że wszyscy obywatele są równi wobec swobód, jakie im przysługują, zaś nieuniknione społeczno-ekonomiczne nierówności powinny przynosić korzyść najgorzej sytuowanym członkom społeczeństwa, mogą budzić wątpliwości. Wiążą się one bowiem z tym, że jednostka mająca prawo do podstawowych wolności i wolnego wyboru sposobu życia musi jednocześnie zrzec się tych wolności na rzecz najbiedniejszych, służąc swoimi umiejętnościami, dobrami finansowymi czy innymi posiadanymi zasobami¹⁰⁵. Pojawia się tu ważne pytanie o wartość, jaką jest wolność jednostki: czy sprawiedliwość jest wartością wyższą od innych, co skutkowałoby podporządkowaniem się wolności jej prawom? Z uwagi na przyjętą koncepcję opracowania nie znajdzie się tu na nie odpowiedzi.

Koncepcja Rawlsa przyjmuje wizję człowieka, zgodnie z którą jest on autonomiczną jednostką moralną. Oznacza to, że każda jednostka ma ustaloną trwale, w sposób niezależny od zmiennych czynników świata empirycznego, tożsamość. Zasady sprawiedliwości mogą mieć charakter neutralny, czyli niezależny od jakiegokolwiek partykularnych koncepcji dobra, a to zapewnia tak ważny w dzisiejszych czasach, wynikający ze zmian pokoleniowych, maksymalny zakres wolności, nikt bowiem nie przymusza innych do przyjęcia preferowanych przez siebie wartości. Jednak warunkiem osiągnięcia sprawiedliwego społeczeństwa jest właśnie istnienie takich autonomicznych podmiotów moralnych, niezależnych od wpływu innych osób, których tożsamości nie może naruszyć żadna zmiana w ich osobistym świecie aksjologicznym¹⁰⁶. Podejście Rawlsa do kwestii sprawiedliwości, jak twierdzi Anna Drabarek, podejście współczesne i rynkowe pokazuje, że ten przez wieki wymarzony stan można osiągnąć tylko poprzez aktywność członków danej społeczności¹⁰⁷.

3.5. Sprawiedliwość organizacyjna w relacjach władzy

W życiu społecznym często występują sytuacje podziału, czynności dzielenia czegoś (np. dóbr materialnych czy usług) pomiędzy członków pewnej zbiorowości. Mają one istotne znaczenie, gdyż na ogół wpływają na warunki, w których ta zbiorowość funkcjonuje, oraz na możliwe perspektywy, które się przed nią otwierają. Sprostanie wymogom sprawiedliwego podziału wydaje się szczególnie trudne,

105 Krzysztof Wasilewski, *Sprawiedliwość...*, s. 171.

106 Piotr Andryszczak, *Droga do sprawiedliwego społeczeństwa w ujęciu Johna Rawlsa i Alasdaira MacIntyre'a*, Scriptum, Kraków 2015, s. 43–44.

107 Anna Drabarek, *Pojęcie sprawiedliwości...*, s. 47.

zwłaszcza gdy dóbr jest niewiele lub gdy są one wyjątkowo cenne. Sprawiedliwość dystrybucyjna nie ogranicza się tylko do rozdziału dóbr, obejmuje bowiem też tych, pomiędzy których dobra są rozdzielane. Istotne są tu nie tylko przedmioty podziału, a więc to, co jest dzielone, ale i podmioty podziału, czyli ci, którym dane dobra zostają rozdzielone. Niektóre podmioty uzyskują prawa do podziału, inne nie. Takie decyzje określane są jako sprawiedliwe lub niesprawiedliwe. Można przyjąć za Serge'em Christophem Kolmem, że teoria sprawiedliwości jest niejako ćwiczeniem racjonalności, ale trzeba mieć na uwadze, że brak arbitralności i racjonalność kryteriów kwalifikowania dóbr do podziału nie gwarantują jeszcze sprawiedliwości. Należy pamiętać, że obciążenie procedury rozdziału dóbr przenosi się na sam podział. Jeśli bowiem procedura przyznawania dóbr jest niesprawiedliwa, to i podziału dóbr nie można uznać za sprawiedliwy¹⁰⁸. Sprawiedliwość gra rolę „fundamentu rozbudowanej architektury regulacji moralnych, prawnych i obyczajowych, jak i zwieńczenia konstrukcyjnego wszelkiej normatywności, poddawanej ocenie z punktu widzenia idealnie pojmowanego zwornika aksjologicznego, jakiego można by się dopatrzeć w idei sprawiedliwości jako zasadzie zasad”¹⁰⁹.

W literaturze istnieje określenie „sprawiedliwość organizacyjna”. Budzi ono jednak słuszne wątpliwości. Czy można, czy wolno, a również czy słuszne jest, aby wyodrębnić pewien rodzaj sprawiedliwości związany z pewną tylko częścią rzeczywistości, bo dotyczący wyłącznie organizacji? Sprawiedliwość wszak dotyczy wszystkich bez wyjątku i jest jedną z najpowszechniej pożądanymi wartościami. Zgodnie z definicją sprawiedliwość organizacyjna dotyczy tego, w jaki sposób

ludzie postrzegają środowisko pracy, uwzględniając wyniki pracy, poziom zaangażowania i decyzje dotyczące podziału wypracowanych profitów. Ważne jest to na ile pracownicy oceniają podejmowane decyzje w kategorii sprawiedliwości, co zwyczajowo obejmuje dystrybucję wyników pracy (np. zysku) oraz to, na ile otrzymywana przez nich zapłata za ich pracę, podejmowany wysiłek jest sprawiedliwa w odniesieniu do innych pracowników – ich wkładu pracy i uzyskiwanych profitów¹¹⁰.

Istnienie nierówności w organizacji przyczynia się do powstania kolejnej definicji, która brzmi: „sprawiedliwość organizacyjna jest uczciwym zarządzaniem nierównościami występującymi w organizacji. Jest to zarazem stan organizacji, jak i jej wartość wykorzystywana w procesach zarządzania”¹¹¹. Poza tym sprawiedliwość organizacyjna wpływa korzystnie na zaangażowanie pracowników, poziom satysfakcji pracowników i klientów czy zmniejszony poziom absencji, na zachowania obywatelskie¹¹². W takim podejściu można zauważyć paradygmat funkcjonalistyczny. Sprawiedliwość jest wprowadzana do organizacji, bo się „opłaca”, jest

108 Stanisław Maciej Kot, Andrzej Malawski, Adam Węgrzecki (red.), *Dobrobyt społeczny, nierówności...*, s. 79–80.

109 Halina Promieńska, *Trzy powody...*, s. 20.

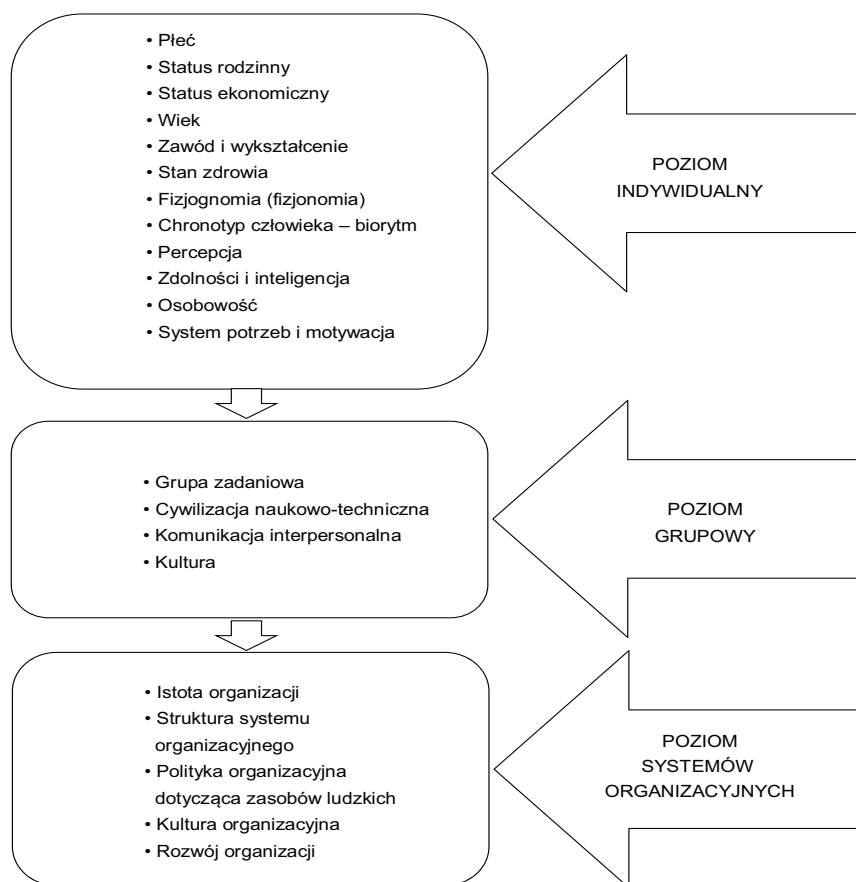
110 Marek Bugdol, *Znaczenie sprawiedliwości w zarządzaniu ludźmi. Dlaczego warto być sprawiedliwym*, Difin, Warszawa 2014, s. 24.

111 Tamże.

112 Tamże, s. 160.

instrumentem tworzącym inne wartości, zwiększającym zysk i zmniejszającym koszty. Ponieważ w niniejszym opracowaniu takie podejście zostało odrzucone na rzecz nurtu krytycznego (a przynajmniej kierunku, który on proponuje), to dalsze dywagacje na temat sprawiedliwości zostaną poprowadzone w tym właśnie duchu.

Oczywiste jest, że sprawiedliwość powinna przenikać wszystkie relacje i decyzje podejmowane w całej organizacji bez względu na miejsce w strukturze czy pełnioną funkcję. W tej monografii postanowiono jednak skupić się na tych elementach organizacji, w których wydaje się, że sprawiedliwość może mieć większy wpływ na wszystkich członków społeczności niż w innych jej elementach. Rozważania zawarte w niniejszej książce pomijają wiele aspektów związanych z zarządzaniem (np. aspekty prawne, w których sprawiedliwość jest nieodzownym elementem), a skupiają się tylko na wybranych subiektywnie problemach związanych ze sprawowaniem władzy w organizacji.



Rysunek 8. Trzypoziomowy model badania zachowań organizacyjnych
Źródło: opracowanie własne na podstawie Jan F. Terelak, *Psychologia menedżera. Wybrane zagadnienia psychologii organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 1999

Wydaje się, że na tym poziomie relacji sprawiedliwość jest najbardziej oczekiwana społecznie oraz że jej brak może wyrządzić największe szkody całej organizacji, a więc wszystkim jej pracownikom. Do czynników modelu badania zachowań organizacyjnych, należących do poziomu grupowego w klasyfikacji Jana F. Terelaka¹¹³ (rysunek 8) zalicza się, obok relacji władzy, również kulturę organizacyjną, która jednocześnie, ze względu na złożoność tego pojęcia, należy do czynników systemowych. Organizacja może próbować kształtować kulturę i nią zarządzać (podejście funkcjonalistyczne) i próbować narzucić pracownikom pewne wartości, które według jej kierownictwa są pożądane społecznie. Takie wartości są np. wpisane w misję organizacji. Powstaje pytanie, czy to wystarcza i czy to właściwy sposób myślenia o wartościach. Wspominany już nurt krytyczny krytykuje takie instrumentalne myślenie o wartościach. Należałoby zrewidować sytuację wprowadzania wartości do organizacji tylko w celu powiększenia jej efektywności. Często są to zmiany jedynie na poziomie deklaratywnym, wizerunkowe, mające zmienić oblicze organizacji. Mówi się tu o delikatnym makijażu, gdy potrzeba raczej operacji plastycznej. Aby wprowadzić zmiany na tym poziomie, nie wystarczy zmiana ewolucyjna – konieczna jest rewolucja zmieniająca wzory myślenia. Problemem staje się sytuacja, gdy kierownictwo próbuje „na siłę” wprowadzić pewne zmiany, a duży problem pojawia się, gdy w ten sposób wprowadzane są zmiany w wartościach w danej organizacji. Zmiana zachowań dokonać się może (choć nie zawsze musi) wedle dyrektywnego cyklu wprowadzania zmian w organizacji, dopiero po dostarczeniu jednostce wiedzy na temat zmiany. Gdy tej zabraknie, zachowanie może zostać pozornie dostosowane, ale postawa (czyli stosunek wobec życia i świata) wobec danego tematu nie ulegnie zmianie¹¹⁴. Kultura organizacyjna tylko w ograniczonym stopniu może być kształtowana przez organizację, gdyż każdy z członków danej grupy społecznej wnosi swój indywidualny system wartości, dokonując jej zmian. Zmiany na poziomie kultury są najwolniejsze ze wszystkich zmian wprowadzanych w organizacji. Jeśli chodzi natomiast o czynniki systemowe, to wydaje się, że pożądana jest sytuacja, gdy organizacja we wszystkich swoich deklaracjach i zachowaniach (personifikacja organizacji wskazywać ma tu na jednomyślność i jednolity system wartości obowiązujący w organizacji) kierowała się sprawiedliwością. Wszak: „To nie wartości zawarte w hasłach, lecz sposób ich transponowania przez wszystkich (liderów i pracowników każdego szczebla) na rozwiązania systemowe (np. rekrutacja, system wynagrodzeń, system oceny, rozwoju pracowników) oraz codzienne, drobne, z pozoru nieistotne działania definiują kulturę organizacyjną firmy”¹¹⁵.

113 Jan F. Terelak, *Psychologia menedżera. Wybrane zagadnienia psychologii organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 1999.

114 Andrzej K. Koźmiński, Włodzimierz Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 500.

115 Aleksander Drzewiecki, Dariusz Chełmiński, Ewa Kubica, *Dobre przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 116.

Z punktu widzenia zarządzania organizacją warto zastanowić się, który rodzaj sprawiedliwości jest ważny w relacji władzy. Wydaje się, że najistotniejsza jest sprawiedliwość dystrybutywna, gdyż na jej podstawie w dużej mierze (choć oczywiście nie wyłącznie) opiera się decyzja o tym, kto tę władzę i w jakim zakresie posiada. W samej relacji przywództwa można dostrzec wszystkie trzy rodzaje sprawiedliwości, jednak na pierwsze tło w tych rozważaniach wylania się sprawiedliwość dystrybutywna, gdyż najściślej związana jest z kwestią podziału dóbr. Sprawiedliwość retributywna czy korekcyjna pojawia się w naturalny sposób np. w procesie motywowania pracowników, jednak rozważania podejmowane w tej książce nie tyle dotyczą poszczególnych zadań czy problemów, przed którymi staje przywódca, ale są skoncentrowane wokół sprawiedliwości ze wspomnianych już dwóch punktów widzenia: indywidualnego i systemowego.

Koncepcja Rawlsa może być interesująca dla rozpatrywania jej na gruncie nauk o zarządzaniu w relacjach władzy w organizacji. Wydaje się bowiem, że nie jest nadużyciem założenie, że przywódcy powinni być (dokonane założenie jest pewną utopią, ale wynika z badań literaturowych), mówiąc językiem Rawlsa, autonomicznymi jednostkami moralnymi. Jednocześnie dbanie o jak najszerszy zakres wolności również wpisuje się we współczesne trendy związane z nowymi pokoleniami pojawiającymi się na rynku pracy¹¹⁶. Także uniezależnienie od jakiegokolwiek partykularnej koncepcji, choć może wydawać się kontrowersyjne, to jednak zapobiega nadużyciom jednej grupy w stosunku do drugiej. Założenie, że wszystkie jednostki, w tym te najmniej uprzywilejowane, powinny również zyskiwać, czyni interesującą tę koncepcję dla przywódców w organizacjach, przynajmniej tych, którzy nie kierują się wyłącznie podnoszeniem efektywności, ale ważne jest dla nich szeroko pojęte dobro społeczne i działanie zgodnie z zasadami sprawiedliwości. Takie myślenie jest zgodne z założeniami nurtu krytycznego, o którym była mowa we wcześniejszej części pracy. Współczesne przywództwo, często oparte na przywództwie racjonalnym, zakłada, że jednostki, tworzące relację władzy po obu stronach, są profesjonalistami w swojej dziedzinie, ale nade wszystko – i to w kontekście niniejszych rozważań jest najistotniejsze – są jednostkami dojrzałymi. Wszak do cech konstytutywnych sprawiedliwości należą: wolność, równość i dojrzałość moralna człowieka i mimo korekty sensów tych pojęć ich obecność wciąż pozostaje niezmienna¹¹⁷. Rawls, jak już zostało wspomniane, pisał, że poczucie sprawiedliwości ma tylko ta osoba, która osiągnęła pewien wiek oraz stopień rozwoju intelektualnego i moralnego. Coraz częściej też pojawia się pogląd, że „autonomia myślenia i autonomia moralna człowieka stanowią konieczny warunek dalszego trwania i rozwoju kultury

116 Na przykład pokolenie Y ceni sobie czas wolny, jest niezależne, chce realizować różnorodne cele i szuka niezależności. Źródło: Michał Płociński, *Pokolenie Y: Jak milenialsi naprawiają świat*, <https://www.rp.pl/Plus-Minus/311099941-Pokolenie-Y-Jak-milenialsi-naprawiaja-swiat.html> [dostęp: 21.08.2019].

117 Halina Promieńska, *Trzy powody...*, s. 16.

cywilizacji ludzkiej. Ale właśnie ta autonomia człowieka wymaga sprawiedliwego udziału myślenia krytycznego i głosu sumienia”¹¹⁸.

Rawls zajmował się ponadto sprawiedliwością w wymiarze instytucjonalnym i indywidualnym, co wydaje się adekwatne do relacji władzy w organizacji. Przywódca wszak styka się na co dzień z instytucjonalnymi problemami dotyczącymi sprawiedliwości, dokonuje rozdziału dóbr materialnych oraz niematerialnych. Teoria ta zakłada, że aby iść w kierunku sprawiedliwości, należy nie tylko przestrzegać pewnych zasad, ale trzeba mieć w sobie gotowość do współpracy, a także aktywność i motywację do zmiany siebie i do zmian systemowych. Zdaniem Rawlsa, przyswojenie przez człowieka moralności zasad pozwala na wypełnianie ról¹¹⁹ w organizacji w sposób zgodny ze standardami moralnymi. Te wymienione elementy powodują, że koncepcja Rawlsa jest warta zestawienia jej z modelami współczesnego przywództwa.

Interesujące jest rozważenie, za Grzegorzem Szulczewskim, zasad sformułowanych przez Rawlsa, przenosząc je na grunt relacji władzy w organizacji. Za sprawą pierwszej zasady sprawiedliwości Rawlsa można dojść do wniosku, że ograniczenia wolności w społeczności (w tym organizacji) podlegają ocenie etycznej. Takie ograniczenia mogą wynikać z rygorów procesów technologicznych, konieczności organizacyjnych, przyjętych zwyczajów czy też obowiązującego stylu zarządzania. Trzeba tu rozeznaczyć i ocenić, w jakich przypadkach ograniczenie wolności, w pewnym sensie wymuszone przez wymogi działania organizacji, jest akceptowane moralnie, a w jakich przypadkach ograniczenia te są nieuzasadnione w sensie etycznym i jako takie powinny być potępione. Podjęcie decyzji polega na próbie „ważenia” stawek wolności, jakie można poświęcić ze stawkami wolności, które będą swoistym zyskiem. Można tego dokonać poprzez odjęcie ograniczeń, jakim poddają się pracownicy, od sumy wolności obywatelskich przy założeniu, że wszyscy są obywatelami i osobami w ujęciu etyki. Takie myślowe działanie matematyczne pozwoli dostrzec w imię czego i na ile jest uprawnione wyrzekanie się wolności własnej dla życia zawodowego. Trudno natomiast nie zgodzić się z twierdzeniem Szulczewskiego, że nie jest łatwo w prosty sposób przenieść drugą zasadę sprawiedliwości na grunt zarządzania organizacjami. Jednak pozostaje ważną kwestią wymóg konieczności uzasadnienia powstałych nierówności, a więc istniejącej w organizacji hierarchii, dobrem wszystkich członków, włączając w to członków najmniej uprzywilejowanych. Władza zarządzających, hierarchia pracownicza czy przywileje osób sprawujących władzę powinny wynikać z wkładu każdej ze stron w zwiększenie puli dóbr do podziału i tym samym powinno się to dziać także z korzyścią dla najmniej uprzywilejowanych w danej organizacji. Sprawiedliwość z konieczności jest związana z dostępnością urzędów i stanowisk dla wszystkich w warunkach

118 Tamże, s. 23.

119 Autorka stosuje w książce zwrot „pełnić rolę” (uznawany przez językoznawców za przykład normy użytkowej), ponieważ jest on powszechny w literaturze przedmiotu.

autentycznej i realnej równości szans¹²⁰. Można tu doszukać się analogii do emancypacji grup defaworyzowanych, tak istotnej z punktu widzenia rozważań prowadzonych w myśl nurtu krytycznego.

Warto jeszcze zwrócić uwagę na jedną kwestię. Hierarchia z założenia zakłada nierówności. Najczęściej jest to związane z grupami uprzywilejowanymi i defaworyzowanymi zgodnie z ujęciem teorii sprawiedliwości Rawlsa. Często tradycyjne podejście do sprawowania władzy, oparte na emocjonalnych zależnościach między władzą a podwładnymi, wiąże się ze wspinaniem się jednostki po szczeblach kariery ku górze. Niezwykle rzadko (często niestety tylko w sytuacjach nadużyć) osoby pełniące już stanowiska kierownicze spadają w hierarchii danej organizacji. Najczęściej są przesuwane na inne podobne pod względem prestiżu stanowisko w tej firmie lub szukają pracy w innej, ale na podobnym szczeblu. Podobna sytuacja ma miejsce w każdej zhierarchizowanej organizacji. Jeśli jednak ktoś sprawujący władzę w danym momencie nie wie, czy za chwilę jej nie straci i nie będzie podwładnym, to decyzje jego będą uwzględniały to, o czym pisał Rawls: że niezajomość sytuacji w przyszłości i równość wszystkich z założenia sprzyja sprawiedliwości. Wydaje się więc, że taki sposób działania będzie bardziej zgodny z zasadami demokracji i będzie uwzględniał dobro wszystkich grup w organizacji. Na potwierdzenie tych przypuszczeń warto przytoczyć słowa Szulczewskiego wskazujące na podejście do sprawowania władzy w organizacji na gruncie nauk o zarządzaniu.

Otóż idąc za myślą Rawlsa, można stwierdzić, iż dana organizacja komercyjna ma sprawiedliwy urządzenie tylko wtedy, gdy nie znając miejsca, jakie moglibyśmy zajmować w organizacji, skłonni jesteśmy zaakceptować każdy z możliwych przydziałów, czyli stać się zarządzającym, a z drugiej strony nie mieć nic przeciwko temu, by zgodzić się na warunki wyznaczone dla najmniej uprzywilejowanych¹²¹.

Sprawiedliwość Rawlsa, jak już zostało wspomniane, zakłada, że uczestnicy sytuacji wyjściowej zachowują się racjonalnie i są wzajemnie sobą niezainteresowani. Można tu dopatrzeć się analogii do przywództwa racjonalnego, które zakłada więzi racjonalne, a nie emocjonalne, pomiędzy uczestnikami relacji władzy w organizacji. Autor przedstawia je w skrótowej formie w następnym rozdziale.

Jeśli chodzi o indywidualne zasady sformułowane przez Rawlsa, to są one wtórne w stosunku do zasad instytucji. Zakłada on, że jednostka podlega tej zasadzie, gdy sama instytucja jest sprawiedliwa. Jest to pierwszy spośród wymienionych przez niego warunków. Wydaje się to interesujące z punktu widzenia odnośnienia zasad indywidualnych Rawlsa do relacji władzy w organizacji. Nie powinno się korzystać z kolektywnego wysiłku innych bez rzetelnego w nim udziału. Gdy sprawujący władzę angażują się we wzajemnie korzystne zbiorowe przedsięwzięcie w organizacji, to ograniczają w pewien sposób swoją wolność, aby wszyscy, również ci mniej uprzywilejowani, otrzymali korzyść z tego działania. W tej sytuacji

120 Grzegorz Szulczewski, *Koncepcja J. Rawlsa...*, s. 252–253.

121 Tamże, s. 255.

ci, którzy poddali się tym ograniczeniom, mają prawo do podobnego zachowania ze strony tych, którzy z tego podporządkowania skorzystali¹²². Każdy, kto ma jakąś władzę w organizacji, kto sprawuje władzę z urzędu, wyboru, nadania, kto ma władzę wynikającą z miejsca w hierarchii lub władzę opartą na kompetencjach, każdy, decydując się na jej sprawowanie, podejmuje się realizacji określonych, wynikających z niej obowiązków. Rawls¹²³ pisze o „przestrzeganiu reguł” istniejących w danej grupie czy o „niepsuciu zabawy” jako o konsekwencjach przyjmowania na siebie zobowiązań i zawarcia domyślnej ugody. Obowiązki, o których mówi druga zasada Rawlsa, w przeciwieństwie do zobowiązań nie są związane z organizacją i wynikającymi z uczestnictwa w niej praktykami społecznymi. Zakres obowiązków i ich treść wychodzą poza relacje i wynikające z nich konsekwencje, wychodzą poza schematy, strukturę, hierarchię. Są one niejako niezależne od organizacji. Wynikają, można tu nawet zaryzykować takie stwierdzenie, z relacji międzyludzkich w ogóle, z postępowania moralnego jednostki, niezależnie od jej uczestnictwa i roli, jaką odgrywa w organizacji. Obowiązki dotyczą każdego bez względu na miejsce zajmowane w strukturze firmy czy zakres powierzonych danej osobie zadań, ponieważ w rozumieniu drugiej zasady Rawlsa sformułowanej dla jednostek wszyscy są równi i relacje te dotyczą wszystkich ze wszystkimi, jako równymi sobie osobami moralnymi¹²⁴. Pomimo że obowiązki nie wynikają z relacji władzy, wydaje się, że sprawujących władzę dotyczy zarówno kwestia zobowiązań, jak i obowiązków. Jasne jest, że czynienie dobra innym stanowi naturalny obowiązek, jak twierdzi Rawls. To, czy zostanie ono podjęte jako coś dodatkowego, będzie się wiązało z kalkulacją, jaką dana osoba przeprowadzi. Czy wysiłek w to włożony będzie adekwatny do wyniku? Jednak u podstaw zawsze jest założenie czynienia dobra, choć czasem może ono zostać ograniczone przez okoliczności. Takie uczynki, które Rawls nazywa ponadnormatywnymi, powodują kluczowe pytania dla teorii etycznej¹²⁵. Wydaje się, że najważniejsze w rozważaniu na temat sprawiedliwości jako istotnej wartości w relacjach władzy jest to, by przywódcy wcielali te zasady w życie. Oczywiście obecne rozważania są teoretyczne, ukazują sytuację idealną i jak pewnie wielu stwierdzi – utopijną, ale idealną z tego względu, że w tym rozumieniu obie strony zawsze będą w sytuacji wygranej: win – win. W sytuacji uwzględnienia w swoich działaniach przy podejmowaniu decyzji zasad dotyczących zobowiązań i obowiązków nikt w sensie etycznym nie jest przegrany. Często jednak praktyka i rzeczywistość organizacyjna ogranicza możliwości ich zastosowania. Jednak warto pokusić się o pytanie: czy to ograniczenie nie stanowi czasem wygodnej wymówki? Czy sprawujący władzę zbyt łatwo rezygnują z podejmowania wysiłku w przestrzeganiu zasad, szukając raczej usprawiedliwienia? Czy kroki w kierunku sprawiedliwości, choć oczywiście wymagające wysiłku, traktują oni jako szansę,

122 John Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, s. 159.

123 Tamże, s. 161.

124 Por. tamże, s. 163.

125 Tamże, s. 166.

czy szukają wymówki? Czy wreszcie, co jest kluczowe dla rozważanych zagadnień, w ogóle mają wiedzę na temat zasad sprawiedliwości Rawlsa i konsekwencji ich stosowania dla organizacji i dla osób indywidualnych? Czy traktują te zagadnienia jako zbyt „miękkie”, a w związku z tym mało efektywne? Czy zastanawiają się nad konsekwencjami etycznymi swoich działań oraz eliminacją niewłaściwych zachowań i rozwojem w kierunku etycznego postępowania dla wspólnego dobra – dla kształtowania wartości, jaką jest sprawiedliwość w organizacji, tak poprzez osobiste działania, jak i przez działania instytucjonalne? Na koniec tej części rozważań warto raz jeszcze przywołać słowa Promieńskiej:

Pojęcie sprawiedliwości jest hybrydalne ze swej natury; stanowi melanz różnych aspektów dobra i zła moralnego, różnych poziomów pragnień i dążeń człowieka sferycznie ze sobą splecionych, ale trzy kwestie powtarzają się niezmiennie: honorowanie zasady równości w podziale dóbr i ciężarów życia społecznego, równość wobec prawa stanowionego oraz obiektywność i bezstronność w samym akcie rozstrzygnięcia konfliktu wartości¹²⁶.

Niewątpliwie rozważania na temat istoty sprawiedliwości w kontekście sprawowania władzy w organizacji nie należą do łatwych i są raczej ideologicznymi dyskusjami niż realnymi modelami dającymi się zastosować w praktyce. „Sprawiedliwość i praworzędność są bowiem abstrakcjami, natomiast człowiek sprawiedliwy i człowiek prawy to byty realne i konkretne¹²⁷”. Krzysztof Abriszewski proponuje dwuetapowe przejście od mitologicznej filozofii do jej realniejszej odmiany. W pierwszym etapie proponuje zmianę sposobu zadawania pytania o sprawiedliwość. Pytanie o sprawiedliwość można zadać, posługując się współczesnym pojęciem, bardziej zrozumiałym dla niefilozofów. Abriszewski proponuje określenie „warunki możliwości” zastąpić „ramą”. Zamiast więc pytać, czym jest sprawiedliwość bądź na czym polegałaby w formie idealnej, można zapytać, jakie są i jakie powinny być historyczne i społeczne ramy dla realizowania się sprawiedliwości. Abriszewski odwołuje się do opisanego już wcześniej w rozdziale 2.4 nurtu krytycznego jako młodszej, choć od dawna silnej tradycji filozoficznej. W jego obrębie pytanie podstawowe dotyczy warunków możliwości. Drugi etap dotyczy sposobu postrzegania działania i jego sensu przez samą filozofię. Badacz ten uważa za niecelowe prawodawcze i esencjalistyczne dociekania na temat sprawiedliwości. Proponuje zadawanie pytań o sprawiedliwość krytycznie, co w nowy sposób będzie wiązało i różnicowało rzeczy w świecie. Nie trzeba do tego rozbudowanych teorii, wystarczy szereg wskazówek oraz poczucie sprawiedliwości zaczerpnięte z Rawlsa¹²⁸. Nie można jednak pominąć milczeniem faktu, że zarówno te rozważania, jak i teoria Rawlsa (jeśli w ogóle

126 Halina Promieńska, *Trzy powody...*, s. 24.

127 Jadwiga Mizińska, *Sprawiedliwość a człowiek sprawiedliwy*, [w:] Dorota Probuca (red.), *Czy sprawiedliwość jest możliwa?*, s. 346–347.

128 Krzysztof Abriszewski, *Sprawiedliwość i jej ramy w kontekście modeli nowoczesności*, [w:] Dorota Probuca (red.), *Czy sprawiedliwość jest możliwa?*, s. 387–388.

można dokonać takiego porównania) są rozważaniami na gruncie teoretycznych dywagacji. Filozoficzne koncepcje, które mają zmusić do myślenia i szukania lepszego świata, mogą zapewne wydawać się mało praktyczne dla pragmatycznych ludzi współczesności, są one jednak również motorem napędowym rozwoju nauki, bo tam, gdzie przestaje się zadawać pytania, tam przestaje rozwijać się nauka. Ona potrzebuje głosu sprzeciwu w stosunku do istniejącego porządku, który przyzwala na niesprawiedliwość (nie zawsze jest to proces świadomy), poszukuje problemów na styku nauk, czyli podejścia interdyscyplinarnego. Warto więc i należy stawiać pytania i prowadzić dyskursy filozoficzne na poziomie intelektualnym. Nie zwalnia to jednak z poszukiwania rozwiązań i prowadzenia badań empirycznych. Choć nie to było celem tej monografii, to warto też choć krótko wspomnieć o interesującym spojrzeniu na sprawiedliwość właśnie od strony bardziej praktycznej, ale wciąż nietraktującej sprawiedliwości w sposób instrumentalny. Takie rozważania, prowadzone w zgodzie z nurtem krytycznym, a zakorzenione w teorii Rawlsa, prowadzi Abriszewski. Proponuje on uprościć teorię Rawlsa i potraktować ją jako punkt wyjścia do dalszych rozważań, traktując sprawiedliwość jako jedną z najistotniejszych cech (relacji, procesów) świata społecznego i dostarczając jednocześnie indywidualistycznej perspektywy. Każda jednostka będąca częścią społeczeństwa jest brana pod uwagę w takim zakresie, w jakim obejmuje ją podwójny postulat bezstronności: obowiązuje równość w przypisywaniu obowiązków oraz ewentualnie powstające nierówności są uznawane za sprawiedliwe tylko wtedy, gdy dają wszystkim jakieś korzyści ze szczególnym uwzględnieniem tych mniej uprzywilejowanych. Abriszewski proponuje spojrzenie na teorię Rawlsa jako na aksjologiczny wzorzec, przez który dokonuje się obserwacji świata społecznego. Na bazie teorii systemów proponuje on, aby traktować praktyki sprawiedliwości, czyli te związane z jej wprowadzaniem, podtrzymywaniem, wymuszaniem i przywracaniem, jako jeden ze sposobów samoregulacji systemu społecznego. Zakłada też, że społeczeństwa nowoczesne mają taką właściwość, że utworzyły i podtrzymują silne przekonanie dotyczące równości obywateli wobec prawa. Proponuje on przykładanie zasady sprawiedliwości Rawlsa do kolejnych teorii modernizacji, co pozwoli odkryć na szeroką skalę nieprawidłową dystrybucję dóbr, praw i obowiązków. Abriszewski zachęca do wyszukiwania dających się badać empirycznie przypadków występowania niesprawiedliwości, posługując się różnymi koncepcjami modernizacji. Niestabilność jest cechą charakterystyczną nowoczesności polegającej na ciągłych zmianach i rozwoju. Wpisana jest w nią niejako konieczność stymulowania niesprawiedliwości i następnie poszukiwania sposobów przywracania sprawiedliwości. Aby to uczynić, Abriszewski zaleca korzystanie z wiedzy wypracowanej w naukach społecznych i przyglądanie się z jej pomocą realnym i różnorodnym codziennym praktykom, które można zauważyć w codzienności, porzucając do pewnego stopnia sterylne niebo czystych relacji pojęciowych¹²⁹. Podejście wy-

129 Tamże, s. 389–395.

daje się innowacyjne, interesujące i warte rozważania w dalszych badaniach, bo włączające element empiryczny. Jednak z uwagi na założenia pracy wątek ten nie będzie szerzej rozwijany, gdyż nie to jest istotą tej monografii.

Podsumowując, wydaje się, że najlepiej dla wszystkich członków organizacji byłoby, gdyby indywidualne systemy wartości wnoszone do organizacji, tak jak i organizacyjne, zawierały w sobie wartość, jaką jest sprawiedliwość. Zakłada się tu, że władza należy do kategorii dóbr społecznych poprzez analogię do wymienianych przez Rawlsa, a wspomnianych już w niniejszej pracy, dóbr społecznych, do których zalicza się: wolność i szanse, dochód i bogactwo, a także to, co stanowi podstawy własnej wartości. Stwierdzenie to wydaje się tyle trywialne, co niemożliwe do pełnej realizacji w praktyce. Należy więc poszerzyć rozważania, poszukując punktów kluczowych dla istnienia sprawiedliwości w organizacji o dwa następujące aspekty.

Aspekt indywidualny (dotyczący poczucia sprawiedliwości) skupiający się na osobach sprawujących władzę. Rozważania obejmą tu osobę przywódcy, jaką rysuje dany rodzaj przywództwa z uwzględnieniem wartości, jaką jest sprawiedliwość w tej roli (charakterystyka przywódcy, ale nie w kontekście cech wrodzonych, a raczej w kontekście nabytych umiejętności czy przyjętych i realizowanych wartości).

Aspekt systemowy (dotyczący rozdzielania dóbr) dotyczący podziału dóbr, w tym władzy, w organizacji. Skupia się on na sposobie podziału władzy ze szczególnym uwzględnieniem przydzielania władzy poszczególnym osobom w różnych typach przywództwa (czyli tego, kto może zostać przywódcą).

Przyjęto następujące kryteria oceny współczesnych koncepcji przywództwa:

- I. W kontekście nurtu krytycznego w odniesieniu do sprawowania władzy w organizacji:
 - 1) aksjologiczna orientacja (przestrzegane są kluczowe wartości humanistyczne mające na celu dobro ogółu),
 - 2) krytyka menedżeryzmu (odrzućcie istniejącego *status quo*),
 - 3) refleksyjność (angażowanie osobistych wartości),
 - 4) emancypacja pracowników (upełnomocnienie).
- II. W kontekście sprawiedliwości w ujęciu Rawlsa w odniesieniu do sprawowania władzy w organizacji:

Podęście instytucjonalne dotyczące rozdzielania, dóbr w tym władzy, dokonywane w sytuacji niewiedzy:

 - 1) pierwsza zasada – każdy pracownik w organizacji ma równe prawo do jak najszerszego realizowania swojej wolności możliwej do pogodzenia z podobną wolnością dla innych;
 - 2) druga zasada – istniejące nierówności społeczne i ekonomiczne powinny być tak rozłożone, aby przynosiły korzyści dla najgorzej usytuowanych oraz aby dostępność ich była dla wszystkich taka sama w warunkach równości szans.

III. Podejście jednostkowe dotyczące poczucia sprawiedliwości w odniesieniu do osoby przywódcy w oparciu o wyznaczniki poziomu moralności zasad jako najwyższego stadium zdolności poczucia sprawiedliwości:

- 1) kierowanie się w podejmowaniu decyzji, zasadą słuszności, a nie dobrem jednostek czy grup (priorytetyzacja);
- 2) przestrzeganie standardów moralnych wynikających z pełnionej roli (etyka);
- 3) dostrzeganie i eliminacja niesprawiedliwości, która dotyka innych (postawa prospołeczna);
- 4) podejmowanie decyzji niezależnie od osobistych sympatii czy antypatii (bezstronność).

Rozdział 4

Sprawiedliwość a współczesne przywództwo organizacyjne – wkład w dyskusję

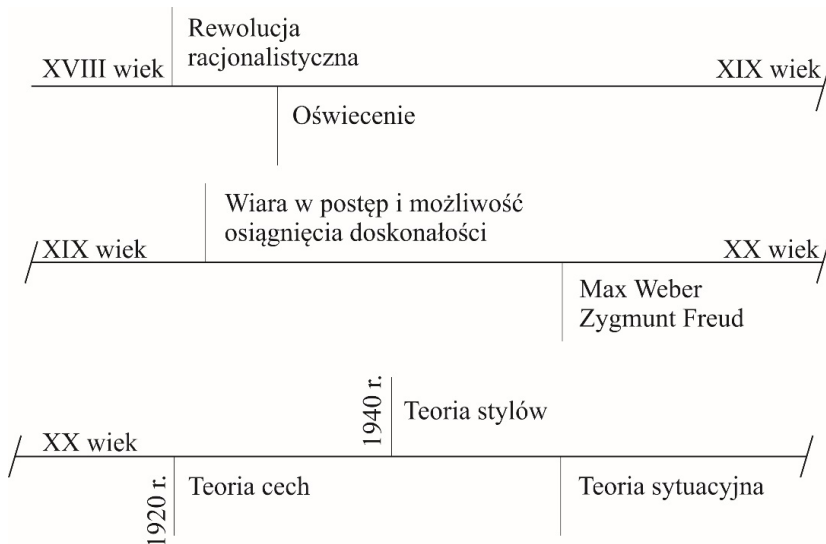
4.1. Ewolucja przywództwa organizacyjnego

Na temat przywództwa powstało już wiele opracowań książkowych i artykułów naukowych. W niniejszej monografii kwestia ewolucji przywództwa zostanie potraktowana marginalnie z tego względu, że aspekt historyczny ma tu niewielkie znaczenie. Istotniejsze z punktu widzenia prowadzonych rozważań są kwestie dotyczące współczesnych koncepcji przywództwa w organizacji, które jednak wyrosły na gruncie poprzednich. Dlatego w niniejszym rozdziale rozważania, zaczynając od ewolucji przywództwa, poprzez przywództwo racjonalne, doprowadzone zostają do współczesnych form przywództwa w organizacji. Przedstawione zostaną nowe koncepcje i dokonana zostanie próba zestawienia wybranych elementów teorii sprawiedliwości z każdą z nich. Przegląd ten więc, w ujęciu ewolucyjnym, zostanie przedstawiony w skrótovej formie. Interesujące zestawienie stylów przywództwa¹ przedstawiają Goffee i Jones, tworząc chronologiczną mapę tych stylów (rysunek 9).

Autorzy² wyróżniają kilka kamieni milowych w ewolucji przywództwa organizacyjnego. Według nich opisywany współcześnie kryzys władzy sięga rewolucji racjonalistycznej XVIII wieku. Główne przesłanie opierało się na stwierdzeniu z okresu oświecenia, że posługując się tylko rozumem, można sprawować kontrolę nad własnym przeznaczeniem. W XIX stuleciu na gruncie tego poglądu wyodrębniono dwa przekonania: wiara w postęp i wiara w możliwość

1 Por. Maria Czajkowska, *Rozproszenie władzy w uczelniach publicznych jako odpowiedź na wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.

2 Robert Goffee, Gareth Jones, *Dlaczego ktoś miałby cię uważać za swojego przywódcę?*, [w:] *O przywództwie*, Harvard Business Review, ICAN Institute, Warszawa 2012, s. 88–90.



Rysunek 9. Style przywództwa

Źródło: Robert Goffee, Gareth Jones, *Dlaczego ktoś miałby cię uważać za swojego przywódcę?*, [w:] *O przywództwie*, Harvard Business Review, ICAN Institute, Warszawa 2012, s. 89

osiągnięcia przez człowieka doskonałości. Ten optymistyczny dość obraz świata został zaburzony dopiero pod koniec XIX wieku, kiedy to Max Weber i Zygmunt Freud podważyli wiarę człowieka w postęp i racjonalność. Głoszono wtedy, że pod powierzchnią racjonalnego umysłu kryje się nieświadomość, która jest odpowiedzialna za sporą część ludzkich zachowań. Dodatkowo zwracano uwagę na tzw. racjonalność techniczną, czyli racjonalność bez moralności, która ucieleśniając się w biurokracji jako formie organizacyjnej, stanowiła zagrożenie dla życia społecznego, gdyż prowadzić mogła do dehumanizacji człowieka. Ratunku zaczęto poszukiwać więc w skrajnie przeciwnych rozwiązaniach, gdyż uważano, że jedyną siłą mogącą przeciwstawić się biurokracji była koncepcja przywództwa charyzmatycznego. Tu jednak też pojawiły się rysy, gdyż do przywódców charyzmatycznych XX wieku zaliczano również Adolfa Hitlera czy Józefa Stalina, a nie tylko osoby krzewiące dobro. W związku z tym w XX stuleciu pojawiły się dalsze wątpliwości co do siły rozumu i zdolności człowieka do ciągłego osiągnięcia postępu. Wtedy to nastąpił wzrost zainteresowania koncepcją przywództwa. Na podstawie przeprowadzanych badań w latach dwudziestych powstała teoria cech, która sprowadzała się do założenia, że istnieje pewien wspólny dla wszystkich przywódców zestaw cech. Jednak brak możliwości znalezienia jednoznacznego ich zestawu spowodował w latach czterdziestych odwrót od tej teorii w kierunku poszukiwania pewnej grupy zachowań, pozwalających osiągnąć idealne przywództwo. W teorii stylów wyróżniono kilka, z których jeden odznaczał się według twórców największym potencjałem. Styl demokratyczny, bo o nim mowa, przeniknął do kierowania organizacjami w postaci wzmoczonej

liczby kursów i szkoleń, mających nauczyć przywódców odpowiedniego zestawu zachowań. Jednak teoria ta, która swoje największe triumfy święciła w Stanach Zjednoczonych, okazała się nieprzystająca do istniejących warunków, co powodowało dezorientację wynikającą z braku skuteczności. Powstała więc, na gruncie krytyki poprzedniej teorii, sytuacyjna teoria przywództwa, która zakładała zróżnicowane zachowanie przywódcy, nie wskazując jednego stylu czy konkretnych cech, które mogły być różne, w zależności od istniejącej sytuacji. Trudno nie oddać słuszności tej teorii, jednak nie stanowi ona jednoznacznej wskazówki postępowania dla przywódców, gdyż w życiu istnieje nieskończenie wiele sytuacji, a co za tym idzie – również nieskończenie wiele odmian przywództwa. Jednak teoria ta zwraca uwagę na potrzebę zdawania sobie sprawy z tego, jakich umiejętności należy używać w rozmaitych okolicznościach.

Samo sformułowanie „przywództwo” sugeruje pewną nierówność pozycji, istnienie hierarchii, podział na posiadającego władzę i tych, którzy są jego „wyznawcami”. Jest to tradycyjne rozumienie przywództwa organizacyjnego, które przeszło radykalną zmianę. Przedstawiona na rysunku ewolucja pokazuje właśnie tradycyjne koncepcje przywództwa. Wciąż są one obecne w praktyce organizacyjnej. W wielu organizacjach ten typ przywództwa dominuje i pewnie długo jeszcze będzie dominował. Opiera się on na emocjonalnych źródłach władzy. Charakterystyczne dla tego typu sprawowania władzy są: hierarchia, silne zewnętrzne poczucie kontroli, duży dystans władzy, dążenie do poczucia bezpieczeństwa, którego źródła poszukuje się w sytuacjach zewnętrznych czy osobach, podatność na zewnętrzne wpływy oraz potrzeba poszukiwania poczucia pewnej predestynacji.

Obecnie następuje odejście od tego typu przywództwa w kierunku teorii behawioralnych, zgodnie z którymi przywództwo jest dla każdego, więc każdy może nauczyć się pewnego zestawu koniecznych umiejętności. Jednym zajmie to krótszy czas, a innym dłuższy, ale wyraźnie widać odejście od koncepcji wrodzonych cech czy predyspozycji przywódcy³. Dziś niestety nagminnie występują takie zjawiska, jak odrzucenie wartości, zawiedzenie zaufania, manipulacje i wykorzystywanie innych przez osoby sprawujące władzę. W związku z tym świat, jak to określili w swojej książce Blanchard i Hodges, bardzo potrzebuje dziś nowego modelu przywództwa⁴.

3 Andrzej K. Koźmiński, *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Poltext, Warszawa 2013, s. 206.

4 Ken Blanchard, Phil Hodges, *Lead like Jesus. Lessons for Everyone from the Greatest Leadership Role Model of All Time*, Nashville, Thomas Nelson, Dallas–Mexico City–Rio de Janeiro 2003, s. 3.

4.2. Nowy model przywództwa – przywództwo racjonalne

Pojawił się nowy sposób patrzenia na to zagadnienie, który zrywa ze wszystkimi dotychczasowymi opisami tego, czym jest przywództwo. Można go nawet określić jako zaprzeczenie tradycyjnego przywództwa. To nowe spojrzenie na przywództwo opiera się na przywództwie racjonalnym (opartym na racjonalnych źródłach władzy), jednocześnie eliminując emocjonalną zależność między władzą a podwładnymi. Zmiana polega nie tylko na modyfikacji terminologii; już nie charyzmatyczny przywódca, a koordynator; już nie podwładni, a współpracownicy; już nie stałość, a zmienność i sztafetowość ról⁵. Czynniki, które powodują takie radykalne zmiany, należą do różnych obszarów. Są to m.in. zmiany struktury (spłaszczenie organizacji), zmiany kulturowe (procesy globalizacyjne uwypuklają pewne wartości, a z innych rezygnują) czy zmiany społeczne (na rynek pracy wchodzi coraz to nowe pokolenia różniące się znacznie od poprzednich, mające inne oczekiwania i wartości). Zwiększona autonomia i dojrzałość pracowników, którzy wchodząc na rynek pracy i poszukując w niej takich wartości, jak samorealizacja, samodoskonalenie i samokontrola, wymuszają zmiany w koncepcji przywództwa w organizacji. Zmiany te, choć tu nie będą szczegółowo analizowane, bo nie dotyczą bezpośrednio rozważanych problemów, są na tyle znaczące, że należy choć zaznaczyć ich ważność dla zmian, które się dokonują w organizacjach. Konsekwencją tych przemian są zmiany w istocie przywództwa, do których należą m.in. zmiany w:

- fundamencie przywództwa – z emocjonalności w kierunku racjonalności,
- orientacji – z orientacji na szefa ku orientacji na pracownika,
- postrzeganiu przywódcy – z „marmurowego posągu” ku przejrzystości,
- postrzeganiu pracownika – z bezwolnej jednostki ku jednostce dojrzałej⁶.

Przywództwo racjonalne polega na tym, że „przywódcy nie mają władzy nad ludźmi, lecz dysponują możliwościami, by pomagać ludziom w rozwoju”⁷, sami nie ustając w doskonaleniu⁸. Określenie „nieprzewodzący przywódca” stanowi więc jeden z paradoksów współczesnego zarządzania. W działaniu racjonalnym, opartym na racjonalnym stosunku do autorytetu kierownika (współcześni pracownicy

5 Świątek-Barylska używa określenia „sztafetowy”, opisując charakter odgrywanych ról, aby oddać specyfikę nowej sytuacji, w której tradycyjne przywiązanie do miejsca w strukturze organizacyjnej będzie musiało ulec osłabieniu. Źródło: Ilona Świątek-Barylska, *Permanenta elastyczność jednostki*, [w:] Katarzyna Januszkiewicz i zespół, *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 194.

6 Por. Maria Czajkowska, *Rozproszenie władzy...*

7 Emmanuel Gobillot, *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 125.

8 Bob Kaplan, Rob Kaiser, *Wszechstronny lider. Wykorzystaj swoje mocne strony do maksimum*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 198.

nie mają już praktycznie autorytetów „totalnych”, a jeśli już się one pojawiają, to są przechodnie i wynikają wyłącznie z wiedzy czy kompetencji), przywódcę zastępują koordynatorzy ułatwiający komunikację między grupami i jednostkami⁹. Przywództwo racjonalne charakteryzuje się stopniową emancypacją podwładnych. Dzięki niemu podwładni dojrzewają do samodzielności¹⁰.

Dążenie do emancypacji pracowników wymaga akceptowania u nich przez przywódców takich wartości, jak ich indywidualizm (prawo do rozwoju i ochrony własnego stylu życia), wolność (prawo do dokonywania wyborów), samorealizacja (prawo do osobistych osiągnięć) oraz adaptacyjność (prawo do tworzenia warunków, które sprzyjają samorealizacji i własnemu rozwojowi)¹¹. Andrzej Koźmiński nie wiąże już pojęcia przywództwa wyłącznie z osobą przywódcy, ale traktuje je szerzej: jako pewien ważny dla organizacji zasób jej społecznego potencjału, rozumiany jako „suma zdolności, umiejętności i talentów oddziaływania jednych członków organizacji na innych po to, aby można było osiągać cele, jakie stawia sobie organizacja”¹². Wiąże się to z przechodnością ról i założeniem, że każdy może stać się przywódcą w rozumieniu racjonalnego przywództwa, gdyż „w każdej osobie tkwi potencjalny przywódca”¹³, a wyzwanie kierownicze stoi przed każdym członkiem zespołu¹⁴. Ta emancypacja wpisuje się w nurt krytyczny. *Empowerment*, o którym już była mowa, również jest w tym paradygmacie wykorzystywany. Racjonalne źródła władzy paradoksalnie polegają na nieposiadaniu władzy nad innymi w tradycyjnym sensie. Chodzi raczej o stwarzanie określonych warunków, dzięki którym pojawia się szansa pomocy innym w ich rozwoju¹⁵. Przywództwo racjonalne jest właściwie stopniowym procesem unicestwiania przywództwa¹⁶ rozumianego tradycyjnie.

Nowe typy przywództwa pojawiają się coraz częściej w organizacjach wirtualnych czy w branżach z obszaru ITC. Trudno jednak oczekiwać, że wszystkie organizacje wprowadzą ten model przywództwa jako model dominujący. W każdym razie w krótkim czasie nie stanie się to na pewno. Z drugiej strony nie w każdej organizacji taki model by się sprawdził. Wymaga on bowiem przygotowania mentalnego i to obu stron relacji władzy, więc i przywódców, którzy muszą „odczarować”

9 Czesław Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 103.

10 Czesław Sikorski, *Przywództwo emocjonalne a racjonalne w edukacji*, [w:] Stefan M. Kwiatkowski, Joanna M. Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010, s. 27.

11 Tamże, s. 37.

12 Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 151.

13 Charlene Li, *Otwarte przywództwo w czasach mediów społecznościowych. Strategie wprowadzania otwartości w relacjach organizacji*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 190.

14 Jerzy S. Czarnecki, *Stereotypy w zarządzaniu szkołą*, [w:] Stefan M. Kwiatkowski, Joanna M. Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, s. 101.

15 Emmanuel Gobillot, *Przywództwo przez integrację...*, s. 125.

16 Czesław Sikorski, *Przywództwo emocjonalne...*, s. 27.

posiadanie władzy i zacząć podchodzić do tej roli z pokorą charakterystyczną dla innych pełnionych czasowo ról w organizacji i pracowników, którzy często swoim zachowaniem sami „stwarzają” niejako przywódców, których nigdy by nie chcieli mieć. Dzieje się to poprzez takie naganne działania, jak faworyzowanie, lizusostwo, brak zaufania, brak szczerości z obawy przed utratą korzyści materialnych bądź niematerialnych, brak zaangażowania mogący mieć różne źródła itd. Można wymieniać tu wiele negatywnych zjawisk, które w sposób pośredni lub bezpośredni wypaczają relację władzy (przykłady stanowią sytuacje przytoczone przez Lachowskiego w rozdziale 1.4). Wina, jeśli można tu o niej mówić, leży jednak po obu stronach, bo często takie działania nie są świadome i wynikają np. z dużego dystansu władzy, który został wpojony w domu, przez szkołę czy późniejsze doświadczenia w pracy. Osoby dążące do równości, kierujące się zasadą sprawiedliwego podziału dóbr, nefaworyzowania, wpadają w trybiki „chorego” systemu i, chcąc nie chcąc, po pewnym czasie w pewnych sytuacjach zaczynają w nim funkcjonować. Czasem to jedyna droga, aby można było próbować budować jakieś relacje formalne oparte na zaufaniu. Monografia ta ukazuje sprawiedliwość jako pewien ideał, gdyż konsekwencje istnienia tej wartości w organizacji są dla obu stron pozytywne. Jest to więc wizja, za którą trzeba i można podążać, zwłaszcza że współczesne organizacje i warunki, w których one funkcjonują, sprzyjają temu, aby dążyć do kroczenia drogą sprawiedliwości. Racjonalne przywództwo, emancypacja pracowników, zgodna z nurtem krytycznym, oraz zainteresowanie wartościami w organizacji jako takimi (nietraktowanymi instrumentalnie, by tylko podnieść efektywność) czy traktowanie sprawiedliwości jako wartości racjonalnej dają przestrzeń do ponownego przemyślenia roli wartości, jaką jest sprawiedliwość, w kontekście sprawowania władzy w organizacji. W kolejnym podrozdziale przedstawiony zostanie nowy trend, który pojawił się w gospodarce i przeniknął także do obszarów zarządzania, w tym sprawowania władzy w organizacji.

4.3. Trend „dzielenia się” w sprawowaniu władzy w organizacji

Sprawiedliwość rozumiana jako podział dóbr, w tym władzy, i wpływów może być również odnoszona do pojęcia przywództwa w organizacji. Już św. Tomasz z Akwinu jako jedną z najdoskonalszych cnót wymienia sprawiedliwość, której rolę w relacjach władzy postrzega tak, że przywódca może wprowadzać porządek lub nieład w sprawach dotyczących stosunków jednych członków organizacji do drugich. Sprawiedliwy przywódca charakteryzuje się stałością myśli i postępowania w stosunku do innych członków organizacji oraz wprowadzaniem do stosunków organizacyjnych harmonii służącej bezstronności względem innych

i względem dobra organizacyjnego¹⁷. Sprawiedliwy podział władzy związanej jest z trendem dzielenia się władzą w organizacji. Współdzielenie staje się pewnego rodzaju globalnym trendem przenikającym współczesne organizacje i współczesną ekonomię, ekspandującym do coraz szerszych obszarów działalności społecznej człowieka. Do głównych determinant powstania ekonomii dzielenia (*sharing economy*) należą m.in.:

- postęp technologiczny – np. lepsza infrastruktura sieci, rozwój aplikacji internetowych;
- spadek znaczenia struktur hierarchicznych na rzecz np. otwartości, dzielenia, wolnego uczestnictwa;
- zmiana kulturowa, w której dzięki technologii kluczową rolę odgrywa już nie trwała własność, ale dostęp;
- kryzysy ekonomiczne, które wpłynęły na zmianę preferencji konsumpcyjnych ludzi i nowych możliwości zarabiania¹⁸.

Jednym ze znaczeń określenia „dzielić się”, według *Słownika języka polskiego*¹⁹, jest „dawać komuś część czegoś; też: dawać sobie wzajemnie część czegoś”. Trend dzielenia się w kontekście współczesnej ekonomii „polega na wymianie dokonywanej między jednym człowiekiem a drugim”²⁰. Samo „dzielenie się” w ekonomii wynika z występowania nadmiaru dobra i gotowości do odstąpienia go. Takie działanie może być motywowane chęcią osiągnięcia zysku (argument dochodowy) bądź niechęcią do marnotrawstwa zasobów (argument oszczędnościowy)²¹. Wydaje się, że takie rozumienie motywacji do dzielenia jest nie do pogodzenia ze sprawiedliwym podziałem dóbr w myśl teorii sprawiedliwości. Użyte argumenty wskazują raczej na paradygmat funkcjonalistyczny – zwiększający efektywność organizacji. Trend „dzielenia się” przeniknął do rzeczywistości organizacyjnej, objawiając się w nowym, w stosunku do tradycyjnego, spojrzeniu na przywództwo.

Na podstawie przeprowadzonych badań w polskich przedsiębiorstwach można wnioskować, że trend zmian dla organizacji w kontekście charakterystycznych zachowań organizacyjnych będzie się zmieniał we wskazanym wcześniej kierunku. Zmiany te charakteryzują się takimi cechami, jak m.in.:

- pełna autonomia pracowników w procesie pracy,
- samodzielność w zdobywaniu wiedzy i wyznaczaniu celów,
- sztafetowość ról organizacyjnych,

17 Julita Sokołowska, *Przywództwo jako praktykowanie cnót*, [w:] Iwona Kuraszko (red.), *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2014, s. 161–162.

18 Nina Stępnicka, Paulina Wiączek, *Sharing Economy vs. Access Economy – wybrane aspekty terminologiczne i metodologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 530, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2018, s. 15.

19 *Słownik języka polskiego*, <https://sjp.pwn.pl> [dostęp: 20.12.2018].

20 Łukasz Kryśkiewicz, *Sharing economy – ekonomia dzielenia się*, <http://di.com.pl/sharing-economy-ekonomia-dzielenia-sie-56911> [dostęp: 20.12.2018].

21 Lizzie Richardson, *Performing the Sharing Economy*, „Geoforum” 2015, No. 67, s. 121.

- otwarte i elastyczne relacje na linii przełożony – podwładny oparte na partnerstwie i zaufaniu,
- tymczasowość i przechodniość władzy w organizacji²².

Współcześnie przywództwo interpretowane jest jako „relacja wpływu”²³, w której obie strony, zarówno przywódcy, jak i ich stronnicy, odgrywają istotną rolę. „W tym ujęciu przywództwo może wyłonić się jako efekt dynamicznych relacji w dowolnym miejscu – nie musi być związane z zajmowaną pozycją czy hierarchią i oznacza rozproszenie władzy”²⁴, gdyż „przywódcą może być każdy, kto w konkretnej sytuacji oraz w zależności od potrzeb przyjmuje odpowiedzialność i kontrolę nad biegiem wydarzeń”²⁵. Przywództwo ma więc wymiar tymczasowy, gdyż po realizacji danego zadania, do którego została powołana dana osoba, może ona wrócić do wcześniej pełnionych obowiązków niezwiązanych z rolą przywódcy. To z kolei oznacza, że przywództwo może dotyczyć każdego członka organizacji. Nikt nie jest uprzywilejowany bądź defaworyzowany na wejściu, wszyscy są równi. Bliżko stąd do równości, o której pisał Rawls w ogólnej koncepcji sprawiedliwości. Władza, jako jedno z dóbr, które mogą być rozdzielane, powinna być rozdzielana równo. Wyjątek stanowi sytuacja, w której nierówny podział byłby z korzyścią dla mniej uprzywilejowanych. Można to interpretować następująco: jeśli jakiś pracownik lub jego grupa poniesie zbyt duże koszty, np. emocjonalne, wynikające z nadmiernego stresu z przyjęcia na siebie władzy, to wykluczenie go z równości będzie dla niego z korzyścią, a więc można założyć, że z punktu widzenia teorii Rawlsa będzie sprawiedliwe.

Tworzą się zespoły samosterujące (autonomiczne zespoły pracownicze), mówi się o „przywództwie bez władzy”²⁶. Zaobserwować można dążenie w kierunku, w którym pracownicy mieliby na tyle rozwiniętą umiejętność samokontroli i na tyle byli siebie świadomi, aby stali się wiarygodnymi i godnymi zaufania członkami organizacji, tak by w ostatecznym rozrachunku stawać się przywódcami dla samych siebie. Wśród wielu ról przywódcy warto zwrócić więc uwagę na tę, której zadaniem jest utworzenie takiej kultury organizacyjnej, która prowadzić będzie pracowników w kierunku przywództwa racjonalnego. W niektórych organizacjach współczesne koncepcje przywództwa mogą zostać wprowadzone tylko na pewnym poziomie lub mogą dotyczyć tylko jednego elementu organizacji, np. tylko w zespołach roboczych.

22 Izabela Bednarska-Wnuk, *Wymiar relacje przełożony – podwładny*, [w:] Katarzyna Januszkiewicz i zespół, *Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych (WAZO) w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 152–153.

23 „Przywództwo relacyjne” – por.: Sylwia Ciuk, *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem*, [w:] Beata Glinka, Monika Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 472.

24 Ewa Jastrzębska, *Przywództwo rozproszone wyzwaniem XXI wieku*, [w:] Iwona Kuraszko (red.), *Etyka przywództwa...*, s. 231.

25 Sylwia Ciuk, *Nowe kierunki w badaniach...*, s. 473.

26 Richard E. Boyatzis, Annie McKee, *Przywództwo bez władzy*, Helion, Gliwice 2006.

Rozwijają się takie teorie, jak np. samoprzywództwo, przywództwo na odległość²⁷, przywództwo współdzielone, turkusowe przywództwo (przywództwo w organizacjach turkusowych) czy przywództwo służebne. Elementem łączącym wybrane współczesne koncepcje przywództwa wydaje się właśnie pójście w kierunku dzielenia się przez przywódców władzą z pracownikami. To dzielenie się władzą następuje w różnym stopniu w różnych koncepcjach, a w rzeczywistości organizacyjnej w różnym stopniu w różnych organizacjach. Jest ono zależne od innych czynników, np. poziomu dojrzałości pracowników, który już został wspomniany we wcześniejszej części pracy.

Poza dzieleniem kolejnym zjawiskiem związanym niejako z poprzednim, które można dostrzec we współczesnych koncepcjach przywódczych, jest rozpraszanie władzy. O koncepcji przywództwa rozproszonego, ale zastosowanego tylko do lokalnych przywódców, pisze Rafał Mrówka, zwracając uwagę na konieczność rezygnacji z części władzy, jednak traktuje on przywództwo rozproszone jako zjawisko, które polega na pojawieniu się dodatkowych przywódców i poziomów przywództwa na szczeblu lokalnym organizacji, a ich zadania skupione są wokół społecznych aspektów władzy, takich jak zarządzanie ludźmi, komunikacja, łagodzenie oporu przeciwko zmianie czy rozbudzanie innowacyjności²⁸. Tymczasem rozproszenie władzy stanowi przeciwieństwo skupienia jej na szczycie hierarchii. Władza rozproszona nie jest władzą rozbitą, ale włączającą wszystkich pracowników w proces jej sprawowania. To paradoksalnie wyższy stopień sprawowania władzy, gdyż wymaga on od kierownictwa organizacji przygotowania odpowiednich warunków oraz przygotowania pracowników. Przywództwo nie musi być związane z zajmowaną pozycją, hierarchią²⁹. W tej koncepcji zakłada się obecność wielu przywódców, którzy sprawują funkcje przywódcze. W praktyce ten rodzaj przywództwa może oznaczać zwiększenie zaangażowania pracowników średniego szczebla. Niebezpieczeństwo może pojawić się, gdy za tym zaangażowaniem nie będą szły określone zasoby im udostępniane, a konieczne przy pełnieniu roli przywódcy. Wątpliwości budzić może też niewielka jak do tej pory liczba analiz i badań prowadzonych w różnych kontekstach społeczno-historyczno-politycznych³⁰.

Rozproszenie nie jest receptą na problemy współczesności dla wszystkich organizacji, ale stanowi jedną z dróg, którą część organizacji może podążać. Rozproszenie władzy nie jest wartością zero-jedynkową (jest w całej organizacji albo nie ma go wcale), ale to raczej oddolny proces, który przy wsparciu kierownictwa może uruchomić dodatkowe możliwości pracowników współczesnych organizacji.

27 Paola Bortini, Angelica Paci, Anne Rise, Irene Rojnik, *Przywództwo włączające. Zarys teorii*, Fundacja Szkoła Liderów, Warszawa 2016, s. 9.

28 Rafał Mrówka, *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 83–84.

29 Sylwia Ciuk, *Nowe kierunki w badaniach...*, s. 473.

30 Anna Baczyńska, *Menedżerowie czy przywódcy. Studium teoretyczno-empiryczne*, Poltext, Warszawa 2018, s. 74.

Powstało i wciąż powstaje wiele nowych teorii przywództwa i wydaje się, że trudno oczekiwać tu kategorii całkowicie rozłącznych. Część z nich sięga do tego, co już było, dodając do tego nowe, marketingowe nazwy, część proponuje nowy paradygmat, nową jakość myślenia o relacjach władzy w organizacji. Warto zauważyć, że współczesne spojrzenie na przywództwo „wyjmuje” władzę z ram organizacyjnych. Tradycyjne koncepcje były nastawione na podnoszenie wydajności pracowników, ale kończyły się na pracy. Współczesne mocno podkreślają konieczność spójności życia i pracy. Powszechna i popularna idea *work life balance*, czyli utrzymywania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, wydaje się tu stanowić tylko minimum. Autorzy koncepcji współczesnego przywództwa mówią wszak o niej nawet jako o sposobie na życie³¹. W niniejszej pracy zdecydowano się przedstawić koncepcję przywództwa współdzielonego, służebnego i turkusowego. Wszystkie je bowiem łączy nowy sposób myślenia i traktowania przywództwa. Wszystkie zawierają w sobie w mniejszym bądź większym stopniu koncepcję samoprzywództwa (z tego powodu właśnie nie zostało ono przedstawione jako oddzielna koncepcja), większość spełnia część założeń *empowermentu* albo wszystkie z nich. Należy tu zaznaczyć, że wybór tych właśnie koncepcji, a nie innych, jest subiektywny i podyktowany rosnącym zainteresowaniem nimi. Przedstawienie zaś wybranych koncepcji stanowi zaledwie ich zarys, gdyż nie ich opis był punktem kluczowym niniejszych rozważań, a zestawienie ich z wybranymi kryteriami, istotnymi, jak się wydaje, z punktu widzenia koncepcji sprawiedliwości i nurtu krytycznego.

4.4. Przywództwo współdzielone – odpowiedź na nowy paradygmat

Koncepcja „przywództwa współdzielonego”³² (*Shared Leadership*) pojawiła się jako potrzeba dostosowania myślenia o organizacji do nowego paradygmatu, który opisuje organizację już nie jako maszynę czy czarną skrzynkę, którą można zrozumieć poprzez analizę danych wejściowych i wyjściowych z przywódcami na szczycie hierarchii kierującymi i kontrolującymi, ale jako żywy i dynamiczny system wzajemnie powiązanych relacji i sieci wpływów. Współdzielone przywództwo podważa spojrzenie poprzez perspektywę na poziomie indywidualnym,

31 Na przykład Ken Blanchard, Scott Blanchard, Drea Zigarmi, *Przywództwo służebne*, [w:] Ken Blanchard oraz współzałożyciele i konsultanci The Ken Blanchard Companies, *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 278.

32 Joyce K. Fletcher, Katrin Käufer, *Shared Leadership Paradox and Possibility*, [w:] Craig L. Pearce, Jay A. Conger (red.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 2003, s. 21–25.

argumentując, że jest ona nadmiernie skupiona na osobach przywódcy, pomijając perspektywę nieformalnego przywództwa czy czynników sytuacyjnych³³. Nowa wizja przywództwa stanowi kontrapunkt dla tradycyjnych „heroicznych” modeli przywództwa przez uznanie wzajemnego wpływu członków zespołu na osiągnięcie celów grupowych i organizacyjnych³⁴. Nowe modele przywództwa zakładają więc, że skuteczność w tych żywych systemach relacji zależy raczej od praktyk przywództwa osadzonych w systemie współzależności na różnych poziomach organizacji. Konceptualizują one przywództwo jako relacyjny proces, wspólne lub rozproszone zjawisko mogące występować na różnych poziomach organizacji i zależne od interakcji społecznych i sieci wpływów. Nastąpiły gruntowne zmiany, które można potraktować jako charakterystyki zmiany paradygmatu w interakcjach związanych ze wspólnym przywództwem.

1. Przywództwo rozproszone i współzależne

Modele współdzielonego przywództwa konceptualizują przywództwo jako zbiór praktyk, które mogą i powinny być wprowadzane przez ludzi na wszystkich poziomach, a nie zestaw osobistych cech i atrybutów u ludzi na szczycie.

2. Przywództwo jako proces społeczny

Współdzielone przywództwo jest przedstawiane jako dynamiczne, wielokierunkowe, zbiorowe działanie, które podobnie jak wszystkie ludzkie działania i procesy poznawcze jest osadzone w kontekście, w którym się pojawia. Interakcje relacyjne, które składają się na wspólne przywództwo, są rozumiane jako bardziej płynne i wielokierunkowe oraz mniej indywidualne i statyczne niż bardziej tradycyjne modele³⁵.

Dzielenie się przywództwem oznacza maksymalne wykorzystanie wszystkich zasobów ludzkich organizacji poprzez ich uppełnomocnianie i umożliwianie im obejmowania ról przywódczych we własnych obszarach doświadczenia. Spłaszczenie struktury organizacyjnej oznacza zaś poziome i pionowe rozproszenie władzy i uprawnień decyzyjnych, co stwarza każdej jednostce możliwość wykazania się sprawnością w pewnych obszarach działalności organizacji³⁶. Edwin A. Locke³⁷ do kluczowych zadań przywódcy zalicza: wizję, podstawowe wartości, strukturę organizacji wspierającą jej strategię, właściwą selekcję i szkolenia oraz motywowanie pracowników, a także komunikowanie i wspieranie procesu komunikacji

33 Craig L. Pearce, Jay Alden Conger (red.), *Shared Leadership...*, s. 28.

34 Max Freund, *Shared Leadership, Research and Implications for Nonprofit Leadership, Capacity Building, and Education*, „Journal of Nonprofit Education and Leadership” 2017, Vol. 7, No. 1, s. 13.

35 Joyce K. Fletcher, Katrin Käufer, *Shared Leadership Paradox...*, s. 21–25.

36 Marshall Goldsmith, Cathy L. Greenberg, Alastair Robertson, Maya Hu-Chan, *Globalni liderzy – kolejna generacja*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 139–141.

37 Edwin A. Locke, *Leadership. Starting at the Top*, [w:] Craig L. Pearce, Jay A. Conger (red.), *Shared Leadership...*, s. 276–277.

w całej organizacji, budowanie zespołu i promowanie zmian, które stanowią integralną część współczesności. Należy liczyć się z faktem, że dzielenie się przywództwem stanie się nie tylko możliwą opcją, ale koniecznością. Aby zachęcać innych do zaangażowania, przywódcy potrzebują umiejętności osobistego przywództwa zakorzenionej w głębokiej samoświadomości płynącej z wnętrza jednostki³⁸.

Współdzielone przywództwo nie jest łatwe, ale jest zdecydowanie możliwe do realizacji, a w wielu przypadkach bywa bardzo udane³⁹. Największą barierą może okazać się potrzeba gruntownej zmiany myślenia zarówno u przywódców, jak i u podwładnych. Zmiana myślenia jest zdecydowanie trudniejsza niż zmiana struktury organizacyjnej. Od przywódców bowiem zależy, czy będą potrafili faktycznie „oddać władzę”, czy będzie to tylko działanie pozorne. Czy zdecydują się na pozbawienie siebie części wpływów dla dobra całej społeczności. Patologiczne przypadki przywódców kurczowo dzierżących władzę przypominają Tolkienowskiego Golluma, który uparczywie powtarzał: „mój skarb”. Władza potrafi zniewalać równie mocno jak jedyny pierścień u Tolkiena. Wydaje się, że wzrost dojrzałości pracowników i coraz częstsze występowanie samokontroli na rzecz kontroli zewnętrznej może ułatwić wchodzenie w proces oddawania władzy, gdyż „przejście z modelu zarządzania jednoosobowego na współdzielony wymaga zmiany sposobu myślenia wszystkich członków zespołu najwyższego szczebla”⁴⁰. Do korzyści z wprowadzenia tego stylu sprawowania władzy w organizacji zaliczyć można nie tylko zwiększoną satysfakcję z wykonywania zadań i poziom ogólnego zadowolenia zespołu, ale też zwiększenie poczucia odpowiedzialności, zaangażowania członków zespołu w proces decyzyjny, większą kreatywność, wyższą samoocenę i poczucie wartości wśród pracowników.

Modele współdzielonego przywództwa koncentrują się na konkretnych rodzajach interakcji: wzajemnego uczenia się, większego wspólnego zrozumienia, a ostatecznie pozytywnego działania. Przesunięcie w kierunku zbiorowego uczenia się jest szczególnie ważne, ponieważ podkreśla potrzebę poszerzenia indywidualnych umiejętności i cech charakterystycznych związanych z uczeniem się (takich jak samoświadomość), aby uwzględnić inne bardziej skoncentrowane na poziomie grupy praktyki i umiejętności, takie jak autentyczność, otwartość, wrażliwość (przywództwo zawsze wymaga wrażliwości i odpowiedniego reagowania w konkretnych warunkach⁴¹) oraz zdolność przewidywania reakcji i potrzeb edukacyjnych innych osób. Większa autorefleksja pracowników przekłada się na ich

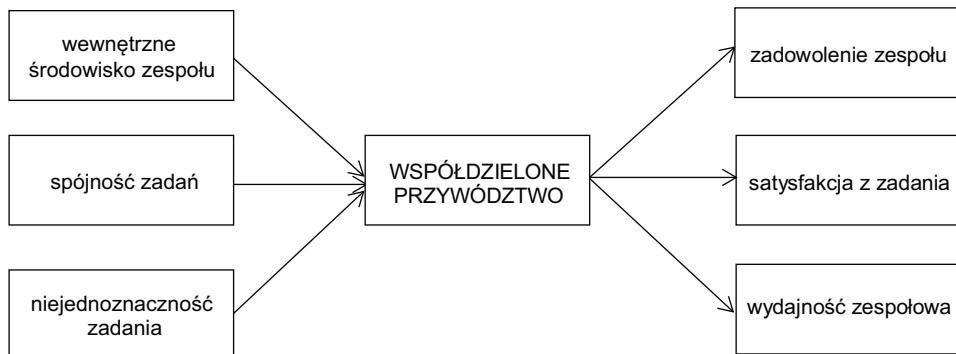
38 Marshall Goldsmith, Cathy L. Greenberg, Alastair Robertson, Maya Hu-Chan, *Globalni liderzy...*, s. 31.

39 Marshall Goldsmith, *Sharing Leadership to Maximize Talent*, <https://hbr.org/2010/05/sharing-leadership-to-maximize> [dostęp: 20.12.2018].

40 Declan Fitzsimons, *W jaki sposób współdzielone przywództwo zmienia nasze relacje w miejscu pracy*, <https://www.hbrp.pl/b/w-jaki-sposob-wspoldzielone-przywodztwo-zmienia-nasze-relacje-w-miejscu-pracy/7ymm1BJF> [dostęp: 20.12.2018].

41 Ron Ashkenas, Brook Manville, *Harvard Business Review. Podręcznik lidera. Wywieraj wpływ, inspiruj swoją organizację i realizuj kolejne cele*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2019, s. 246.

większą świadomość własnych wartości, celów i odczuć. Centralnym pojęciem staje się autentyczność implikująca działanie pracownika w zgodzie z nim samym⁴². Model przywództwa współdzielonego przedstawiono na rysunku 10.



Rysunek 10. Model przywództwa współdzielonego

Źródło: Priva Sangeetha, Sunitha Kumaran, *Impact of Shared Leadership on Cross, Functional Team Effectiveness and Performance, with Respect to Manufacturing Companies*, „Journal of Management Research” 2018, Vol. 18, No. 1, January–March, s. 47

W tej koncepcji pracownicy wciąż pozostają pracownikami mającymi nad sobą przywódców, choć często wiedzą o swej pracy więcej niż ich menedżerowie. Wciąż jednak istnieje hierarchia. Coraz częściej w organizacjach są zatrudnieni nowocześni, wysoko wykwalifikowani pracownicy, ale mimo to często nie mają uprawnień do sprawowania władzy. W koncepcji współdzielonego przywództwa jednak mniej jest już „w pełni samodzielnych dyrektorów”, a przywództwo staje się wspólnym zadaniem zespołów kierowniczych. Argumentem na dzielenie się władzą nie są sprawiedliwość czy chęć włączenia wszystkich pracowników w proces jej sprawowania. To raczej argumenty z tradycyjnego sposobu myślenia polegające na wniosku, że skoro żaden przywódca nie może być dobry pod każdym względem, to dzielenie się przywództwem („w razie potrzeby” – jak podkreśla się w literaturze) w ramach zespołów przywódców stanie się sposobem działania najlepszych organizacji⁴³. Eun-Mi Park i Joung-Hae Seo przeprowadzili badania na temat związku współdzielonego przywództwa ze sprawiedliwością organizacyjną. Wyniki wskazują na pozytywny wpływ przywództwa współdzielonego zarówno na psychologiczne upełnomocnienie, jak i na sprawiedliwość organizacyjną⁴⁴.

42 Sylwia Ciuk, *Nowe kierunki w badaniach...*, s. 471.

43 Marshall Goldsmith, Cathy L. Greenberg, Alastair Robertson, Maya Hu-Chan, *Globalni liderzy...*, s. 32.

44 Eun-Mi Park, Joung-Hae Seo, *Effects of Shared Leadership, Psychological Empowerment and Organizational Justice on Organizational Commitment*, „Journal of Digital Convergence” 2019, Vol. 17, No. 6, s. 182.

Poniżej zestawiono kryteria stanowiące podsumowanie rozdziału trzeciego z podstawowymi danymi dotyczącymi koncepcji współdzielonego przywództwa.

I – kryteria – nurt krytyczny

1. Aksjologiczna orientacja. W nurcie tym istnieją takie wartości, jak autentyczność, otwartość, wrażliwość, wspólnota, relacje.
2. Krytyka menedżeryzmu. Nie można mówić o całkowitym odrzuceniu status quo, ale następuje zmiana myślenia wynikająca z krytyki obecnej sytuacji. Wartości są traktowane częściowo instrumentalnie. Niektóre mają stanowić argument za wprowadzeniem koncepcji w postaci materialnych korzyści, inne mają polepszyć budowanie zespołów i warunki pracy.
3. Refleksyjność. Występuje w tym nurcie angażowanie osobistych wartości wszystkich pracowników organizacji.
4. Emancypacja pracowników. Można zauważyć trend w kierunku emancypacji pracowników (upełnomocnienie).

II – kryteria – zasady sprawiedliwości dotyczące instytucji

1. Pierwsza zasada sprawiedliwości Rawlsa. W koncepcji współdzielonego przywództwa organizacja stara się zapewnić swoim pracownikom większy zakres autonomii, a co za tym idzie – również wolności. Nie ma tu pełni wolności, ale widać istotną różnicę w stosunku do tradycyjnych form sprawowania władzy. Można więc mówić o możliwości częściowej realizacji tej zasady.
2. Druga zasada sprawiedliwości Rawlsa. Proces emancypacji dotyczy wszystkich pracowników. Można zatem zauważyć, że wartością jest to, aby właśnie pracownicy szeregowi, a nie przywódcy na wysokich szczeblach, poprawili swoją sytuację po wprowadzeniu tej koncepcji. Istnieje więc dostrzegalna tendencja ku zmniejszeniu nierówności, które istnieją z powodu np. hierarchii, a co za tym idzie – jest szansa na realizację tej zasady w koncepcji przywództwa współdzielonego.

III – kryteria – zasady sprawiedliwości dotyczące jednostki

1. Priorytetyzacja. Z założenia ten nurt ma odchodzić od spojrzenia na organizację z perspektywy wybranych jednostek do spojrzenia z perspektywy ogółu. Stąd można założyć, że sprawiedliwość będzie ważniejsza przy podejmowaniu decyzji niż dobro poszczególnych jednostek, w tym przywódców. Trudno określić jednak, czy analogiczna sytuacja dotyczyć będzie grup, na które w tej koncepcji został położony akcent. Może okazać się, że przejście z przywództwa jednostek do przywództwa grup może powodować zmianę pewnego wyróżniania już nie jednostek, a właśnie grup, i nie wiadomo, czy sprawiedliwość istniejąca w organizacji temu zaradzi. Trudno więc jednoznacznie ocenić szansę na realizację tej zasady w koncepcji współdzielonego przywództwa.
2. Moralność. Standardy moralne wynikające z pełnionej roli powinny być wpajane już nie tylko wybranym jednostkom, ale wszystkim członkom

organizacji. Jeśli więc udzielanie władzy odbędzie się wraz z przekazywaniem moralnych standardów z tej zmiany wynikających, są szanse na realizację tej zasady.

3. Postawa prospołeczna. Wyraźnie poprzez wprowadzanie *empowermentu* można dostrzec postawę prospołeczną. Ta koncepcja uruchamia niejako pracowników, którzy do tej pory nie mieli możliwości sprawowania władzy. Wraz z wyrównywaniem szans każdej jednostki istnieje możliwość eliminacji niesprawiedliwości. Istnieje więc szansa na realizację tej zasady.
4. Bezstronność. Wydaje się, że to kryterium jest podstawowym kryterium wynikającym z profesjonalnego wykonywania roli, jaką poszczególne jednostki pełnią w organizacji. Podstawowe wartości ważne w tej koncepcji dają realne szanse na realizację tej zasady.

4.5. Przywództwo służebne – przywództwo bezinteresowne

Poszukując odpowiedzi na pytanie o istotę przywództwa, odnajdujemy ją przez wczucie się w rolę menedżera. Jest nią przywództwo personalistyczne i służebne (*servant leadership*) oraz związane z nimi upelnomocnianie pracowników (*empowerment*)⁴⁵. Przywództwo służebne nie jest nową koncepcją, bo sam termin powstał już w latach siedemdziesiątych, a swój początek bierze w filozofii działania Jezusa Chrystusa (kolejnymi przykładami mogą być Mahatma Gandhi, Martin Luther King czy Nelson Mandela), ale też nigdy wcześniej koncepcja ta nie była tak potrzebna jak obecnie. Jednostki w dzisiejszych „szybkich czasach” poszukują wartości, którymi będą mogły kierować się w życiu. Nie jest to kolejna technika zarządzania, jak twierdzą jej twórcy, ale raczej sposób na życie⁴⁶. Ludzie więcej uczą się z czynów niż ze słów przywódcy⁴⁷. Koncepcja przywództwa służebnego zostaje tu przedstawiona również ze względu na to, że centralną rolę odgrywają w niej wartości. Już wtedy zauważono, że większość tradycyjnych prac dotyczących przywództwa koncentruje się na zachowaniu przywódcy i na tym, w jaki sposób poprawić metody i style przywództwa. Próbowano szkolić i zmieniać przywódców, oddziałując na nich z zewnątrz. Przekonano się jednak, że przywództwo to – według Blancharda – kwestia serca. Empatia to zdolność „wejścia w czyjeś buty” – jak

45 Bronisław Bombała, *Fenomenologia zarządzania. Przywództwo*, Difin, Warszawa 2010, s. 10.

46 Ken Blanchard, Scott Blanchard, Drea Zigarmi, *Przywództwo służebne*, s. 278.

47 Ken Blanchard, Mark Miller, *Rozwój osobisty lidera. Prawdziwy przywódca doskonalili się nieustannie*, Studio Emka, Warszawa 2013, s. 126.

twierdzi Blanchard w rozmowie ze Sparssem i Ferchem. Przywódcy służebni są po to, aby służyć ludziom, którym próbują przewodzić. Dlatego naprawdę chcą zrozumieć punkt widzenia drugiej osoby, jej uczucia i pochodzenie, aby mogli skupić innych wokół wizji i kierunku, w którym podążanie naprawdę ma sens⁴⁸.

Największą przeszkodą w przechodzeniu na przywództwo służebne jest nastawienie na własne korzyści, wynikające z egoizmu, który z kolei przejawia się w tym, że należy jak najwięcej wziąć, a jak najmniej dać – wtedy pojawia się poczucie wygranej. Przywódca służebny to przywódca z powołaniem, nastawiony na takie działania, jak m.in.:

- służba innym i docenianie zewnętrznej informacji zwrotnej,
- pragnienie rozwijania innych.

Problem może stanowić tu ego jednostki. Jeśli przejawia się jako fałszywa duma, czyli stan, w którym człowiek ma o sobie wyższe mniemanie, niż jest rzeczywistość, to przywódca zdobywa uznanie poprzez akty agresji. Antidotum na fałszywą dumę stanowi pokora. Jest ona ważna, bo na nią ludzie, jak twierdzi autor koncepcji, reagują najlepiej⁴⁹. Pokora stanowi jedną z kluczowych wartości przywództwa służebnego. Ciekawą definicję stworzył Smith, który tak określa pokorę w relacjach władzy: „Ludzie pokorni nie przeczą, że mają władzę. Po prostu zdają sobie sprawę, że władza przepływa przez nich, a nie wypływa od nich”⁵⁰. Dostrzegalne jest tu już odwrócenie myślenia o władzy. Władza zaczyna być oderwana od osoby przywódcy, może być zmienna i przepływać między osobami. Posiadanie jej nie jest już powodem do dumy i nie ona „tworzy” przywódcę. Przez zmianę rozumienia istoty władzy – od zaszczytów i piedestału w kierunku wymagającej służby – zmienia się jej postrzeganie: z dobra, którego wszyscy pożądamy, w kierunku dobra, które wybiorą ci, którzy mają pewnego rodzaju „powołanie”⁵¹. Nieskupianie się na władzy również może być oznaką pokory. Blanchard i Peale twierdzą: „Ludzie pokorni nie myślą o sobie źle, oni po prostu myślą o sobie mniej”⁵².

Przywództwo służebne to przywództwo bezinteresowne⁵³. Stawianie się przywódcą służebnym zawsze jest świadomą i zamierzoną decyzją⁵⁴. Nie istnieją też

48 Ken Blanchard, *Interviewed by Larry C. Spears, Shann Ray Ferch*, [w:] Shann Ray Ferch, Larry C. Spears, Mary McFarland, Michael R. Carey, *Conversations on Servant-Leadership: Insights on Human Courage in Life and Work*, SUNY Press, New York 2015, s. 143.

49 Ken Blanchard, Scott Blanchard, Drea Zigarmi, *Przywództwo służebne*, s. 261–273.

50 Fred Smith, *You and Your Network*, Executive Books, Mechanicsburg 1998, za: Ken Blanchard, Scott Blanchard, Drea Zigarmi, *Przywództwo służebne*, s. 274.

51 Słowa „powołanie” używał Laloux, opisując organizacje turkusowe. Określenie to znajduje się w podrozdziale 4.6.

52 Ken Blanchard, Scott Blanchard, Drea Zigarmi, *Przywództwo służebne*, s. 274.

53 Raj Sisodia, *Przywództwo służebne to przywództwo świadome*, [w:] *Servant Leadership w praktyce. Jak budować znakomite relacje i pomagać pracownikom osiągnąć imponujące wyniki*, MT Biznes, Warszawa 2019, s. 44.

54 Michael Cardone Jr., *Firma z duszą. Jak zbudować miejsce pracy w zgodzie z wiarą i z zasadami*, Wydawnictwo M, Kraków 2014, s. 184.

warunki wejściowe, w rozumieniu pewnego zestawu wrodzonych cech przywódcą służebnym może zostać każdy⁵⁵, komu bliskie są wartości ważne dla tej koncepcji i kto decyduje się konsekwentnie wcielać je w życie. Przywództwo służebne jest też koncepcją w pewnym stopniu uniwersalną, gdyż działa w każdym typie organizacji⁵⁶.

Skróty angielskich nazw tych zadań tworzą słowo *SERVE* (służyć), co oddaje istotę tej koncepcji przywództwa. Do podstawowych zadań przywódcy służebnego należą⁵⁷:

- zorientowanie na przyszłość,
- angażowanie i rozwój pracowników,
- permanentne udoskonalanie,
- docenianie wyników i relacji międzyludzkich,
- ucieleśnianie wartości.

„Służenie jako model ról jest najbardziej efektywnym sposobem informowania (uczenia-się) o systemie wartości oraz pożądanych postawach”⁵⁸. Jednocześnie, jak podkreślają autorzy koncepcji, ten rodzaj sprawowania władzy opłaca się, ponieważ pozwala na osiągnięcie efektów ekonomicznych, poprawia sposób zarządzania organizacją, poprawia sposób obsługi klienta, ułatwia tworzenie wydajnych organizacji oraz zwiększa znaczenie firmy na rynku i ułatwia osiągnięcie sukcesu⁵⁹. Jednak na pierwszym miejscu jest służba innym i zaufanie, a przywództwo stanowi produkt uboczny⁶⁰. Można jednocześnie wyobrazić sobie sytuację, gdy ktoś wypaczając istotę tego, czym to przywództwo jest, ze służby innym uczyni sobie „złotego cielca”. Antidotum na to znajduje James Farrel⁶¹, twierdząc, że prawdziwi przywódcy służebni nie skupiają się na służeniu, ale na trosce o innych i to wokół niej powinni oni ogniskować swoje działania. Badania wykazały, że przywództwo służebne jest szczególnie skuteczną i wydajną formą przywództwa. Badania prowadzone przez Granta na temat tego typu przywództwa wykazały również, że ci, którzy wykorzystują ten typ przywództwa, są lepiej postrzegani przez pracowników i że stawiając innych na pierwszym miejscu, przywódcy służebni mogą uzyskać lepszy wgląd w organizację, którą prowadzą, a tym samym zarządzać nią bardziej efektywnie⁶².

55 Mark A. Floyd, *Przywództwo służebne. Co naprawdę znaczy?*, [w:] *Servant Leadership w praktyce...*, s. 69.

56 Tamże, s. 70.

57 Ken Blanchard, Scott Blanchard, Drea Zigarmi, *Przywództwo służebne*, s. 275–277.

58 Bronisław Bombał, *Fenomenologia zarządzania...*, s. 107.

59 Ken Blanchard, Scott Blanchard, Drea Zigarmi, *Przywództwo służebne*, s. 278–284.

60 Stephen M.R. Covey, *Przywództwo służebne a zaufanie*, [w:] *Servant Leadership w praktyce...*, s. 53.

61 James Farrel, *Prawdziwa intencja przywódcy służebnego*, za: Mark A. Floyd, *Przywództwo służebne. Co naprawdę znaczy?*, [w:] *Servant Leadership w praktyce...*, s. 137.

62 Michael Mazzei, *Servant Leadership*, Salem Press Encyclopedia, b.m.w. 2016, s. 2.

Zestawienie kryteriów stanowiących podsumowanie rozdziału trzeciego z podstawowymi danymi o koncepcji przywództwa służebnego przedstawia się następująco:

I – kryteria – nurt krytyczny

1. Aksjologiczna orientacja. Wartości humanistyczne pełnią w tej koncepcji centralną rolę. Należą do nich: służba, pokora, empatia, bezinteresowność. Podkreśla się w tym nurcie altruizm i wagę wartości jako takich, podając przykłady życia znanych przywódców służebnych, stawiając służbę innemu człowiekowi na pierwszym miejscu. Można jednak znaleźć wśród wypowiedzi twórców koncepcji takie, które pokazują opłacalną ekonomicznie wartość takiego postępowania. Trudno ocenić, na ile stanowi to aspekt marketingowy, mający przekonać innych do tej koncepcji, a na ile są to pozostałości funkcjonalistycznego nurtu w zarządzaniu. Jednak na podstawie literatury, gdzie jest mowa o „sposobie na życie”, można wnioskować, że koncepcja ta w czystym założeniu nosi tylko niewielkie znamiona instrumentalizmu wartości.
2. Krytyka menedżeryzmu. W tej koncepcji następuje odejście od zewnętrznego oddziaływania na przywódców w kierunku, używając słów autorów koncepcji, „zmiany serca”.
3. Refleksyjność. Jako że podstawę w tym nurcie stanowi angażowanie wymienionych wcześniej wartości osobistych, które są ważne tak dla jednostki, jak i całej organizacji, można uznać, że występuje w tym nurcie refleksyjność.
4. Emancypacja pracowników. Wprawdzie władza zaczyna dostrzegać pracowników, stwarzać im dobre warunki, troszczyć się i pomagać, ale wciąż istnieje silny podział na tych stwarzających warunki i na tych, którzy z nich będą korzystać. Należy jednak zaznaczyć, że pomimo braku emancypacji pracowników widać pewne zmiany w postrzeganiu roli władzy i oderwaniu jej od osoby.

II – kryteria – zasady sprawiedliwości dotyczące instytucji

1. Pierwsza zasada sprawiedliwości Rawlsa. W wyniku podziału na stwarzających opiekę i tych podlegających opiece można wnioskować, że prawa do wolności jednostek nie są rozłożone równo, a więc istnieje podejrzenie, że pierwsza zasada sprawiedliwości w tej koncepcji nie mogłaby być realizowana.
2. Druga zasada sprawiedliwości Rawlsa. Zogniskowanie działań na troskę o innych pozwala domniemywać, że mimo braku warunków równych szans istnieją działania mające na celu zadbanie o najgorzej usytuowanych pracowników. Można więc wnioskować, że druga zasada może być w tej koncepcji częściowo realizowana.

III – kryteria – zasady sprawiedliwości dotyczące jednostki

1. Priorytetyzacja. Kluczowe dla tej koncepcji wartości pozwalają przypuszczać, że jest możliwa realizacja zasady o przedkładaniu sprawiedliwości

nad dobro jednostki czy grup, chyba że nastąpią manipulacyjne działania mające wykorzystać empatię, troskę i służbę, ale byłaby to sytuacja patologiczna wynikająca ze słabości jednostki, a nie z założeń koncepcji; można więc mniemać, że zasada ta może być realizowana.

2. **Moralność.** Mocny nacisk na wspomniane wartości powoduje, że zasada wydaje się oczywista w przypadku przywódców. Nie ma jednak w tej koncepcji wystarczającej informacji na temat pracowników, trudno więc jednoznacznie stwierdzić o stopniu realizacji tej zasady. Wydaje się, że przynajmniej w stosunku do przywódców można mówić o jej realizacji.
3. **Postawa prospołeczna.** Zgodnie z założeniem troski o innych, empatii, można mówić o możliwości realizacji tej zasady w koncepcji przywództwa służebnego.
4. **Bezstronność.** Podobnie jak w poprzedniej koncepcji należy zaznaczyć, że to pewna stała cecha wszystkich koncepcji sprawowania władzy. Jedynym niebezpieczeństwem, jakie można dostrzec, to fakt, że troska, altruizm i myślenie o innych, jeśli nie są racjonalne, a kończą się na poziomie emocjonalnym, może zostać niewłaściwie wykorzystane. Czyste założenia teorii pozwalają na realizację tej zasady.

4.6. Przywództwo turkusowe – praktyka demokracji partnerskiej

Zwieńczeniem rozważań na temat nowych form przywództwa jest pojęcie organizacji turkusowej jako najdalej idącej zmiany, spośród omawianych koncepcji, w stosunku do koncepcji tradycyjnych. Pojęcie „turkusowej organizacji” wprowadził Frederic Laloux, dzieląc paradygmaty organizacyjne na poszczególne kolory. O podziale decydowała ewolucja poziomu świadomości. Na jego podstawie można stwierdzić, że „organizacje turkusowe” wyrosły niejako z „organizacji zielonych” (bądź stały się ich nowym etapem), które mimo funkcjonowania wciąż w klasycznej piramidalnej strukturze koncentrują się na kulturze organizacyjnej, stawiając wartości w centrum uwagi, jak i na upełnomocnieniu, aby jak najskuteczniej zmotywować pracowników⁶³. Etap, na którym znajduje się organizacja, warunkuje przywództwo, gdyż organizacja nie jest w stanie rozwinąć się poza etap rozwoju jej przywódców. Jak twierdzi Laloux: „Żyjemy przecież w czasie, gdy świadomość Organizacji Zieleni i Turkusu staje się wręcz konieczna, by zacząć leczyć świat z ran współczesności”⁶⁴. Nie da się napisać o przywództwie turkusowym, nie

63 Frederic Laloux, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Studio Emka, Warszawa 2016, s. 51.

64 Tamże, s. 57.

wspominając choćby o wybranych charakterystykach takich organizacji. Zmiana jest tak radykalna, że należy przeanalizować kwestię przywództwa w szerszym kontekście niż dotyczącym tylko relacji władzy. Etap turkusowy bywa nazywany m.in. poziomem autentycznym lub integralnym. Koresponduje on z etapem samorealizacji w piramidzie potrzeb Masłowa. Etap turkusowy wiąże się ze zmniejszeniem lęku wynikającym ze zdystansowania się jednostki od swojego ego. Ten poziom nabrania dystansu uwalnia też poszczególne osoby od podejmowania decyzji napędzanych czynnikami zewnętrznymi, a więc np. oceną innych. Oceny podejmowania decyzji są wewnętrzne i tam szuka się poczucia słuszności, odpowiadając na pytania, czy decyzja jest w zgodzie z powołaniem jednostki, czy jednostka pozostaje wierna sobie, czy w wybrany sposób służy światu⁶⁵.

Nowy turkusowy model wiąże się z szeregiem ważnych punktów przełomowych w organizacji. Laloux zalicza do nich samo zarządzanie, integralność i ewolucyjny cel⁶⁶.

- **Samo zarządzanie.** Organizacje turkusowe działają skutecznie, nawet na dużą skalę, z systemem opartym na relacjach. Tworzą one struktury i praktyki, w których ludzie mają wysoki poziom autonomii w dziedzinie, w której się specjalizują, i są odpowiedzialni za koordynację w zespole. Władza i kontrola są głęboko zakorzenione w organizacjach, a nie są już powiązane z konkretnymi stanowiskami kilku czołowych przywódców.
- **Integralność.** Podczas gdy zielone organizacje zachęcają ludzi do okazywania jedynie wąskich „profesjonalnych” aspektów jaźni, organizacje turkusowe zapraszają ludzi do odzyskania swojej wewnętrznej integralności. Tworzą środowisko, w którym ludzie mogą swobodnie wyrażać siebie, wnosząc niespotykany dotąd poziom energii, pasji i kreatywności do pracy, którą wykonują.
- **Cel ewolucyjny.** Organizacje turkusowe opierają swoje strategie na tym, czego według nich oczekuje od nich świat. Zwinne praktyki, które wyczuwają i reagują, zastępują maszynierię planów, budżetów, celów i zachęt. Paradoksalnie, koncentrując się mniej na dolnej linii i wartości dla akcjonariuszy, generują wyniki finansowe, które przewyższają konkurencję.

Streszczeniem najważniejszej tezy organizacji turkusowej może być zdanie: „Nie dążymy do uznania, sukcesu, bogactwa i przynależności, by wieść dobre życie. Dążymy do dobrze przeżywanego życia, a jego efektem może stać się uznanie, sukces, bogactwo i miłość”⁶⁷. Turkusowy model chętnie korzysta z wszelkich obszarów poznania. W organizacjach turkusowych „poskromienie ego” może uwolnić je od negatywnych skutków zachowań napędzanych lękami ego, np. biurokracji, zatrzymywania informacji, braku autentyzmu, życzeniowego myślenia czy

65 Tamże, s. 58–60.

66 Frederic Laloux, *The Future of Management is Teal Organizations Are Moving Forward along an Evolutionary Spectrum, Toward Self-management, Wholeness, and a Deeper Sense of Purpose*, <https://www.strategy-business.com/article/00344?gko=30876> [dostęp: 16.08.2019].

67 Frederic Laloux, *Pracować inaczej...*, s. 60.

scentralizowanego procesu decyzyjnego. Może więc ulec zmianie, w dość radykalny sposób, stosunek do władzy. Gdy lęk zostaje wyparty, a zastępuje go zaufanie, to pojawiają się nowe sposoby zarządzania, pozbawione tradycyjnie rozumianej hierarchii, z mniejszą liczbą zasad, prostsze. Hipotezy te z czasem zostały zastąpione praktycznymi przykładami organizacji operujących na poziomie tego paradygmatu⁶⁸. Organizacja turkusowa charakteryzuje się m.in. samoorganizowaniem, dzięki czemu mogą nastąpić spłaszczenie struktury (choć nie można twierdzić, że są to organizacje „płaskie”) i likwidacja kierowników średniego szczebla, a zespoły samoorganizujące się pracują bez szefów. W miejsce tradycyjnego przywództwa pojawia się koordynacja połączona z wymianą wiedzy między zespołami. Budowanie zaufania ogranicza kontrolę⁶⁹. Ustrój organizacji turkusowych Blikle nazywa demokracją partnerską, co jest jedną z ich centralnych cech⁷⁰. Taka zmiana postrzegania władzy nie oznacza jednak, że nie ma jej w ogóle. Brak jakiegokolwiek formy uporządkowania elementów organizacji powodowałby chaos. Nie jest to jednoznaczne z usunięciem hierarchii z organizacji⁷¹. W organizacjach turkusowych nie ma całkowitej rezygnacji z hierarchii, a jedynie z jej statycznej formy (istnieją hierarchie naturalne). Celu samoorganizowania, kluczowego w organizacji turkusowej, nie stanowi chęć zrównania wszystkich pracowników tak, aby każdy miał tę samą odpowiedź na wszystkie pytania. Sytuacja jest odwrotna⁷²: są to złożone, partycypacyjne, wzajemnie połączone i stale rozwijające się systemy. Władza jest rozdzielona, a pełnione role zmienne i dostosowane do dynamiki sytuacji. Można nawet powiedzieć, że paradoksalnie w organizacjach turkusowych jest więcej przywództwa niż w tradycyjnych z powodu wyeliminowania z organizacji etatowych kierowników. Co interesujące, zastosowanie nowych rozwiązań nie eliminuje problemu nierówności władzy, ale go przekracza. Władza nie jest grą o sumie zerowej, gdzie posiadanie władzy przez jedną jednostkę skutkuje brakiem jej posiadania przez inną jednostkę. Władza nie jest dobrem, które może się wyczerpać. Otwiera to zupełnie nowe możliwości eliminacji konfliktów wynikających z niewystarczającej ilości jakiegoś dobra. Im ktoś ma więcej władzy, tym więcej mogą mieć jej inni. Każdy ma taką władzę, jakiej potrzebuje. Jednostki istnieją w organizacji jak w ekosystemie, w którym połączone organizmy właściwie się rozwijają, nie mając nad sobą nawzajem władzy. Nie chodzi o to, aby wszyscy byli równi, ale żeby każdy rozwijał się według swojej potrzeby, predyspozycji, dążąc do samospelnienia. W organizacjach turkusowych występuje upelnomocnienie, ale nie jest ono efektem łaski danej z „góry” organizacji, przywódców, którzy zgodzili się

68 Tamże, s. 67–68.

69 Tamże, s. 78–89.

70 Andrzej J. Blikle, *Doktryna jakości (Wydanie II turkusowe) – rzecz o turkusowej organizacji*, Onepress, Warszawa 2018, s. 36.

71 Frederic Laloux, *Pracować inaczej...*, s. 166–171.

72 Jon Freeman, *Reinventing Organisations and The Teal Impulse*, „Integral Leadership Review” 2015, August–November, <http://integralleadershipreview.com/14108-1130-reinventing-organisations-and-the-teal-impulse/> [dostęp: 16.08.2019].

podzielić władzę, a raczej jest niejako wtopione w różne elementy organizacji: w jej strukturę, procesy i praktyki. Jest to nowy sposób myślenia w stosunku do wieloletniej historii tradycyjnych organizacji, ale nowe pokolenia (millenials, Y czy F) czują samozarządzanie⁷³ instynktownie. Nie jest to już eksperymentalna forma zarządzania, a faktyczna, poparta badaniami empirycznymi⁷⁴. Wartości w organizacji turkusowej są jasne, przełożone na bezpośrednie, podstawowe zasady akceptowalnych i nieakceptowalnych zachowań w celu pielęgnowania bezpiecznego środowiska przy jednoczesnej permanentnie trwającej dyskusji na temat wartości i podstawowych zasad⁷⁵. Blikle, pisząc z perspektywy turkusowego podejścia, proponuje realizację trzech warunków fundamentalnych, aby zbudować organizację ludzi spełnionych w swoim działaniu⁷⁶:

- kierowanie się wartościami, które budują poczucie godności własnej, takimi jak uczciwość, rzetelność, sprawiedliwość itd.;
- budowanie życzliwego i wspierającego środowiska pracy opartego na szacunku, zaufaniu i partnerstwie;
- zapewnienie dobrych warunków pracy (w tym satysfakcjonującego wynagrodzenia), dzięki skutecznemu działaniu całej organizacji.

Aby istniała turkusowa organizacja, muszą być spełnione dwa warunki. Jeden z nich dotyczy przywództwa i mówi o tym, że konieczne jest, by założyciel lub przywódca wysokiego szczebla zintegrował w sobie światopogląd i psychologiczny rozwój zgodny z turkusowym poziomem rozwoju. Jest to przywództwo świadome, autentyczne i pokorne⁷⁷. Pokora stanowi bowiem jedyny sposób na rozwiązanie konfliktów i sprzeczności, jakie niesie ze sobą przywództwo⁷⁸, a pokora ontologiczna oznacza, że jednostka zauważa i szanuje modele umysłowe zarówno swoje, jak i innych⁷⁹.

Poniżej zestawiono kryteria stanowiące podsumowanie rozdziału trzeciego z podstawowymi danymi na temat koncepcji przywództwa turkusowego.

I – kryteria – nurt krytyczny

1. Aksjologiczna orientacja. Wartości istotne w tej koncepcji to zaufanie, samorealizacja, samoświadomość, uczciwość i pokora. Wszelkie pozytywne skutki wynikające z wyboru tej koncepcji ukazywane są jako dodatkowe efekty, ale nigdy jako cel. Wydaje się więc, że koncepcja ta broni

73 Andrzej J. Blikle sugeruje używanie nazwy „samoorganizacja” jako adekwatniejszej do sytuacji niż „samozarządzanie”. Źródło: tenże, *Doktryna jakości...*, s. 39.

74 Frederic Laloux, *Pracować inaczej...*, s. 166–171.

75 Tamże, s. 387.

76 Andrzej J. Blikle, *Doktryna jakości...*, s. 40.

77 Frederic Laloux, *Pracować inaczej...*, s. 283–286.

78 James M. Kouzes, Barry Z. Posner, *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 310.

79 Fred Kofman, *Świadomy biznes. Jak budować wartość poprzez wartości*, Galaktyka, Łódź 2019, s. 131.

się przed instrumentalizmem wartości widniejącym w większym bądź mniejszym stopniu w pozostałych omawianych w pracy koncepcjach.

2. Krytyka menedżeryzmu. Koncepcja ta stanowi zerwanie z dotychczasowym myśleniem o organizacji – odrzuceniem lub przededefiniowaniem pojęć. Wpisuje się więc w odrzucenie menedżeryzmu, co jest istotne z punktu widzenia nurtu krytycznego.
3. Refleksyjność. Wartości w organizacji turkusowej są jasne, przełożone na bezpośrednie, podstawowe zasady akceptowalnych i nieakceptowalnych zachowań. Jednocześnie wciąż toczy się dyskusja na ich temat. Stanowi to podstawę do wniosku o możliwości realizacji koncepcji sprawiedliwości.
4. Emancypacja pracowników. Kluczowe w tej koncepcji jest samorządzenie, więc można założyć, że istnieje w niej emancypacja pracowników.

II – kryteria – zasady sprawiedliwości dotyczące instytucji

1. Pierwsza zasada sprawiedliwości Rawlsa. Poprzez zmienność i płynność przywództwa nie jest ono przywiązane wyłącznie do pewnych stanowisk, lecz każdy może zostać przywódcą. Jest go więcej niż w tradycyjnych koncepcjach sprawowania władzy, więc nie jest ono dobrem rzadkim. Istnieje więc szansa na realizację tej zasady.
2. Druga zasada sprawiedliwości Rawlsa. Ponieważ do głównych cech tej koncepcji należą zmienność i elastyczność, to naturalne nierówności, nawet jeśli się pojawiają, nie będą miały charakteru trwałego, a czasowy. Ponadto warto przypomnieć, że koncepcja ta nie tyle eliminuje mechanizm nierówności władzy, ale go przekracza. Istnieje więc możliwość jej realizacji.

III – kryteria – zasady sprawiedliwości dotyczące jednostki

1. Priorytetyzacja. Ponieważ zespoły są nietrwałe, a władza zmienna, to wydaje się, że stworzone są najlepsze warunki do tego, aby ta koncepcja umożliwiła realizację tej zasady.
2. Moralność. Samoświadomość i dojrzałość jednostek gwarantują przestrzeganie zasad moralnych. Pojawia się więc możliwość realizacji tej zasady.
3. Postawa prospołeczna. Koncepcja przywództwa turkusowego to zmiana sposobu myślenia. Wyeliminowanie lęków wynikających z własnego ego powoduje mniejszą liczbę decyzji powodowanych czynnikami zewnętrznymi. Przeniesienie poziomu szukania oceny sytuacji do wewnątrz, połączone ze wspomnianymi wartościami, powoduje, że przywódca pozostaje wierny sobie i może najlepiej służyć szeroko rozumianemu światu. Istnieje więc szansa na realizację tej zasady.
4. Bezstronność. Również ten aspekt, ze względu na niepodejmowanie decyzji na podstawie czynników zewnętrznych, takich jak np. ocena innych, połączony z wartościami kluczowymi dla tej koncepcji, pozwala domniemywać, że zasada ta może być realizowana.

Wnioski z dokonanej refleksji dotyczą teoretycznych założeń omówionych koncepcji. Należy więc zaznaczyć, że część z nich wynika z dokonanej analizy literatury przedmiotu, a część, z powodu braku niektórych danych, ma charakter jedynie intuicyjny. Analiza została przeprowadzona pod kątem szans na realizację zasad sprawiedliwości oraz założeń nurtu krytycznego w wybranych współczesnych koncepcjach przywództwa. Nie jest to model sprawdzony empirycznie, ale teoretyczna refleksja, która ma jedynie ukazać różnice w nowych koncepcjach sprawowania władzy w organizacji z punktu widzenia nurtu krytycznego i sprawiedliwości jako wartości. To, czy faktycznie uda się wprowadzić założenia koncepcji sprawiedliwości do organizacji i czy będą one przestrzegane, jest kwestią złożoną i zależy od wielu czynników, w tym nie tylko, choć w dużej mierze, od sposobu sprawowania władzy. Jest to więc spojrzenie z założenia uproszczone, bo wynikające z charakterystyki wybranego do analizy tematu.

Podsumowanie

„Współczesny świat potrzebuje dobrego przywództwa bardziej niż kiedykolwiek. Dobre przywództwo ma dwa komponenty: duchowy i ekonomiczny. Jest etyczne i skuteczne”¹. Czynnione w niniejszej monografii rozważania na temat roli wartości w przywództwie organizacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem sprawiedliwości, nastawione są na poszukiwanie pewnego stanu idealnego, łączącego koncepcje z różnych dziedzin i okresów. Trzeba przyznać rację Sułkowskiemu, który twierdzi, że „wnioskowanie na temat zmian w systemach wartości i wzorów zarówno społeczeństw, jak i organizacji lepiej przeprowadzać a posteriori, ponieważ prognozowanie zmian jest bardzo trudne ze względu na znaczną liczbę zmiennych”². Warto na koniec zwrócić się symbolicznie w kierunku empirii. W literaturze z zakresu etyki biznesu pojawia się często postulat tworzenia tzw. etycznego kompasu przywództwa, polegającego na znajdowaniu kompromisu między sprzecznymi interesami oraz oczekiwaniami i wytyczaniu na tej podstawie kierunku dla całej organizacji. Wymaga to równorzędnego traktowania różnych oczekiwań i systemów wartości. Jest to jednak trudne do zaakceptowania dla przywódcy mającego silny system wartości, który, zdaniem Koźmińskiego, stanowi nieodłączny atrybut przywódcy. W rzeczywistości kwestie granic i możliwych kompromisów przywódca musi rozstrzygać sam. Badacz ten wprowadza też pojęcie siły przywództwa, przejawiającej się w zdolności do przewyciężania ograniczeń czy to obiektywnych, czy subiektywnych, którym podlegają przywódcy. Najbardziej skuteczni są ci przywódcy, którzy potrafią niwelować ograniczenia³. Koźmiński przytacza badania⁴, w których respondenci zapytani o wartości i etykę w życiu przedstawiają zróżnicowane poglądy. Jedni uważają, że są one uzasadnione, o ile się „opłaca”, co jest zgodne z nurtem funkcjonalistycznym. Inni są zdania, że dobry przywódca to nie

-
- 1 Sławomir Lachowski, *Od wartości do działania. Przywództwo w czasach przełomowych*, Studio Emka, Warszawa 2013, s. 185.
 - 2 Łukasz Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 14.
 - 3 Andrzej K. Koźmiński, *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Poltext, Warszawa 2013, s. 25–26.
 - 4 Tamże, s. 179–181.

przywódca skuteczny, ale uczciwy (co wpisuje się z kolei w nurt krytyczny). Największą jednak grupę stanowią ci, którzy chcą kultywacji pozytywnych wartości, które jednocześnie im się opłacają w kategoriach skuteczności. Do takich wartości zaliczają oni m.in. otwartość, odpowiedzialność, sprawiedliwość czy uczciwość. Koźmiński stawia więc pytanie, na które nie ma jasnej odpowiedzi: co jest etycznym celem w biznesie? Współcześni przywódcy mają indywidualne busole etyczne i są ich świadomi. Kierują się nimi, szukając właściwych decyzji w trudnych, często złożonych sytuacjach życia organizacyjnego.

Problemem współczesnych przywódców jest natomiast kłopot z werbalizacją podstaw i uzasadnień wyznawanych wartości i odpowiedzi, dlaczego wyznają właśnie te, a nie inne. Co interesujące, Koźmiński sugeruje, że brak granic koniecznych kompromisów w tym wymiarze, czyli przewyżczenia etycznych ograniczeń przywództwa, wynika ze zbyt słabego osadzenia reguł postępowania w sytuacjach metawartości. Ograniczenia etyczne będące konsekwencją niepodejmowania określonych działań (np. niestosowanie technik manipulacji)⁵ będą nieodłączną częścią pełnienia roli przywódcy, jeśli faktycznie żyje on na co dzień wartościami, które wyznaje. Koncepcja ograniczonego przywództwa, jak ją nazywa Koźmiński, staje na przeciwległym biegunie do większości tradycyjnych (często poradnikowo przedstawionych) koncepcji przywództwa, w których organizacja musi osiągać maksymalną efektywność, aby w pełni móc wykorzystać swój potencjał⁶. Koźmiński pisze więc o rzeczywistości organizacyjnej, która musi zderzyć się ze światem idealistycznym. Jednak jak twierdzi Blikle: „Nie mówmy też, że to wszystko jest idealizm lub utopia, na które nas nie stać, bo na poziomie czysto finansowym ten »utopijny idealizm« przynosi najlepszy z możliwych zwrot z inwestycji”⁷. Lachowski wskazuje: „wbrew rozpowszechnionej opinii, że liczy się tylko zysk, wartości w biznesie nie są luksusem, ale warunkiem koniecznym do przetrwania we współczesnej, stawiającej coraz większe wymagania gospodarce”⁸.

W części współczesnych koncepcji przywództwa podkreśla się, że wartości są najważniejsze, ale dodaje się jednocześnie, że dzięki nim można osiągnąć sukces rynkowy. Można tu dopatrzeć się instrumentalnego podejścia do roli wartości w organizacji. Wartości stanowią więc kolejne (raczej odświeżone niż nowe) narzędzie osiągnięcia sukcesu. Inne koncepcje ukazują wartości, które są ważne i kluczowe same w sobie, a sukces, jeśli się pojawia, nie jest celem, ale skutkiem ubocznym. Takie podejście wpisuje się w paradygmat nurtu krytycznego.

„Filozofowie, którzy usiłowali wyjaśnić reguły ludzkiego działania, ze wzrastającą stanowczością przypisywali sprawiedliwości szczególną pozycję wśród innych

5 Paweł Korzyński, *Przywództwo w erze cyfrowej. Sposoby pokonywania ograniczeń na platformach społecznościowych*, Poltext, Warszawa 2018, s. 41.

6 Andrzej K. Koźmiński, *Ograniczone przywództwo...*, s. 179–181.

7 Andrzej J. Blikle, *Doktryna jakości (Wydanie II turkusowe) – rzecz o turkusowej organizacji*, Onepress, Warszawa 2018, s. 40.

8 Sławomir Lachowski, *Od wartości do działania...*, s. 15.

cnót”⁹. Wydaje się, że jej rola wciąż rośnie, a w dzisiejszych czasach jest ona wręcz koniecznością. Blanchard, pisząc o wizji przywództwa, którą określa przywódca, wskazuje na poszukiwanie odpowiedzi na konkretne pytania. Jedno z nich dotyczy wartości. Mianowicie: jakie są główne wartości, które kierują życiem przywódcy, skoro ma ono mieć cel, bo „najważniejszą rzeczą w życiu jest zdecydowanie, co jest w nim najważniejsze”¹⁰ Ważna jest hierarchia wartości, którą tworzy przywódca z wartości, które wybrał, ze względu na pojawiające się w praktyce organizacyjnej konflikty wartości. Hierarchia pozwala podjąć decyzję o konkretnym działaniu. Jednocześnie ważne jest, aby przywódcy precyzyjnie definiowali wybrane wartości, bo brak precyzji może skutkować dezorientacją współpracowników. Na przykład Blanchard przytacza trzy różne rozumienia pojęcia sprawiedliwości: 1. Równe szanse, 2. Sprawiedliwe postępowanie sądowe, 3. Otrzymywanie tego, co się komuś słusznie należy. Przywódca, w kontekście wyznawanych wartości, nie może pozostać na poziomie deklaratywnym – powinien poprzez swoje zachowania potwierdzać współpracownikom, że żyje na co dzień wartościami, do jakich stara się ich przekonać. Wymaga to konsekwentnego działania w każdej podjętej decyzji czy każdej deklaracji.

Blikle jako motto swojej książki *Rzecz o turkusowej organizacji* wybrał słowa Friedricha A. von Hayeka: „Rozwój polega na tym, że nieliczni przekonują wielu. Nowe myśli muszą się gdzieś pojawić, zanim będą mogły stać się poglądami większości”¹¹. Sprawiedliwość wpisuje się w nurt krytyczny rozważań nad nowym spojrzeniem na wartości. Niniejsza książka zachęcić ma czytelników do refleksji nad pojęciem sprawiedliwości, do powrotu do źródeł pojęcia i do wprowadzenia go na nowo do praktyki gospodarczej. Jest to proces żmudny, długi i napotyający zapewne w praktyce wiele ograniczeń, ale – jak próbowano dowieść w tej pracy – warto podejmować takie wysiłki, zwłaszcza że współczesne koncepcje sprawowania władzy stwarzają pole do takich działań.

Przedstawione koncepcje przywództwa współdzielonego, służebnego i turkusowego można uszeregować od tych najbardziej tradycyjnych, ale opartych na wartościach (służebne), poprzez te, które dostrzegają potrzebę dzielenia się władzą i wypuszczania z rąk pracowników, stwarzając im niejako warunki do rozwoju (współdzielone), do tych najnowszych, zmieniających w radykalny sposób dotychczasowe myślenie o przywództwie (turkusowe).

Można narzekać, że czasy obecne nie są łatwe dla przywódców, że są wymagające, ale też trzeba uczciwie przyznać, że są ciekawe i pozwalają na odkrywanie nowych możliwości. Na koniec warto zacytować tekst wprawdzie nie naukowy,

9 Ulrich Steinvorh, *Sprawiedliwość*, [w:] Martens Ekkehard, Herbert Schnadelbach (red.), *Filozofia. Podstawowe pytania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1995, s. 335.

10 Ken Blanchard, Margie Blanchard, Pat Zigarmi, *Kształtowanie własnej wizji przywództwa*, [w:] Ken Blanchard oraz współzałożyciele i konsultanci The Ken Blanchard Companies, *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 286.

11 Andrzej J. Blikle, *Doktryna jakości...*

ale przecież będący dziełem wybitnego profesora filologii klasycznej i literatury staroangielskiej na Uniwersytecie w Oxfordzie, Johna R.R. Tolkiena:

- Wolałbym, żeby się to nie zdarzyło akurat za mojego życia – powiedział Frodo.
- Ja także – odparł Gandalf. – Podobnie, jak wszyscy, którym wypadło żyć w takich czasach. Ale nie mamy na to wpływu. Od nas zależy jedynie użytek, jaki zechcemy zrobić z darowanych nam lat¹².

Warto więc wybierać wartości, wcielać je i konsekwentnie realizować dzień po dniu w życiu, bo tylko na to ludzie mają wpływ. Tylko i aż tyle, bo właśnie tego wymaga się od współczesnych przywódców, a to zawsze znajdzie swoje odzwierciedlenie w innych. Trzeba jedynie być cierpliwym. Bo wciąż jeszcze „waga i wpływ moralnego przywództwa na życie i sukces organizacji jest znacznie niedoceniany”¹³.

12 John R.R. Tolkien, *Władca Pierścieni. Drużyna Pierścienia*, Muza, Warszawa 2001, s. 79.

13 Frederic Laloux, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Studio Emka, Warszawa 2016, s. 283.

Bibliografia

- Abriszewski A., *Sprawiedliwość i jej ramy w kontekście modeli nowoczesności*, [w:] D. Probuca (red.), *Czy sprawiedliwość jest możliwa?*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2008.
- Andryszczak P., *Droga do sprawiedliwego społeczeństwa w ujęciu Johna Rawlsa i Alasdaira MacIntyre'a*, Scriptum, Kraków 2015.
- Anzenbacher A., *Wprowadzenie do etyki. Myśl filozoficzna*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2008.
- Arystoteles, *Etyka Nikomachejska*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Kraków 1956.
- Arystoteles, *Polityka*, [w:] tegoż, *Dzieła wszystkie*, t. 1, MMIV, Warszawa 2003.
- Ashkenas R., Manville B., *Harvard Business Review. Podręcznik lidera. Wywieraj wpływ, inspiruj swoją organizację i realizuj kolejne cele*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2019.
- Baczewska-Ciupak M., *Przywództwo organizacyjne w kontekście aksjologicznych i moralnych wyzwań przyszłości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2013.
- Baczyńska A., *Menedżerowie czy przywódcy. Studium teoretyczno-empiryczne*, Poltext, Warszawa 2018.
- Bańczyk T., *Maxa Schelera rozumienie istoty filozofii*, „Czasopismo Filozoficzne” 2006, nr 1, wrzesień.
- Bednarska-Wnuk I., *Wymiar relacje przełożony-podwładny*, [w:] K. Januszkiewicz i zespół, *Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych (WAZO) w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Blackburn S., *Oksfordzki słownik filozoficzny*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997.
- Blake R.H., Mouton J.S., Barnes L.B., Greiner L.E., *Breakthrough in Organization Development*, „Harvard Business Review” 1964.
- Blanchard K., *Empowerment through Boundaries*, „Executive Edge Newsletter”, July 1996, Vol. 27, Issue 7.
- Blanchard K., *Interviewed by Larry C. Spears, Shann Ray Ferch*, [w:] S.R. Ferch, *Conversations on Servant-Leadership: Insights on Human Courage in Life and Work*, SUNY Press, New York 2015.
- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
- Blanchard K., Hodges P., *Lead like Jesus. Lessons for Everyone from the Greatest Leadership Role Model of All Time*, Thomas Nelson, Dallas–Mexico City–Rio de Janeiro 2003.
- Blanchard K., Miller M., *Rozwój osobisty lidera. Prawdziwy przywódca doskonalą się nieustannie*, Studio Emka, Warszawa 2013.
- Blanchard K., O'Connor M., *Zarządzanie przez wartości. Jak sprawić, by osobiste wartości pomagały osiągać nadzwyczajne wyniki*, MT Biznes, Warszawa 2015.
- Blanchard K., Peale N.V., *Etyka biznesu*, Studio Emka, Warszawa 2008.
- Blanchard K., Blanchard M., Zigarmi P., *Kształtowanie własnej wizji przywództwa*, [w:] K. Blanchard oraz współzałożyciele i konsultanci The Ken Blanchard Companies, *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
- Blanchard K., Blanchard S., Zigarmi D., *Przywództwo służebne*, [w:] K. Blanchard oraz współzałożyciele i konsultanci The Ken Blanchard Companies, *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
- Blanchard K., Carlos J.P., Randolph A., *Empowerment. Odkryj ukrytą moc Twoich pracowników!*, Helion, Gliwice 2012.
- Blanchard K., Carlos J.P., Randolph A., *The 3 Keys to Empowerment. Release the Power within People for Astonishing Results*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2009.
- Blikle A.J., *Doktryna jakości (Wydanie II turkusowe) – rzecz o turkusowej organizacji*, Onepress, Warszawa 2018.
- Bombała B., *Fenomenologia zarządzania. Przywództwo*, Difin, Warszawa 2010.
- Borkowski T., *Aksjologia w zarządzaniu*, [w:] T. Oleksyn (red.), *Filozofia a zarządzanie – trzy spojrzenia*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Boryś W., *Słownik etymologiczny języka polskiego*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2005.
- Boyatzis R.E., McKee A., *Przywództwo bez władzy*, Helion, Gliwice 2006.
- Brzozowski P., *Uniwersalna hierarchia wartości – fakt czy fikcja?*, „Przegląd Psychologiczny” 2005, t. 48, nr 3.
- Brzozowski P., *Wzorcowe hierarchie wartości. Polska, europejska czy uniwersalna? Psychologiczne badania empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
- Bugdół M., *Znaczenie sprawiedliwości w zarządzaniu ludźmi. Dlaczego warto być sprawiedliwym*, Difin, Warszawa 2014.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- Cardone Jr M., *Firma z duszą. Jak zbudować miejsce pracy w zgodzie z wiarą i z zasadami*, Wydawnictwo M, Kraków 2014.
- Ciuk S., *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem*, [w:] B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- Collins W., *English Dictionary*, HarperCollins Publisher, London 1997.
- Covey S.M.R., *Przywództwo służebne a zaufanie*, [w:] K. Blanchard, R. Broadwell, *Servant Leadership w Praktyce. Jak budować znakomite relacje i pomagać pracownikom osiągnąć imponujące wyniki*, MT Biznes, Warszawa 2019.

- Czajkowska M., *Przeobrażenia kultury organizacyjnej*, [w:] K. Januszkiewicz i zespół, *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Czajkowska M., *Rozproszenie władzy w uczelniach publicznych jako odpowiedź na wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Czarnecki J.S., *Stereotypy w zarządzaniu szkołą*, [w:] S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010.
- Czerniak S., Węgrzecki A., *Wstęp*, [w:] M. Scheler, *Problemy socjologii wiedzy*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1990.
- Dąbrowski T.J., *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Wolters Kluwer business, Kraków 2010.
- Drabarek A., *Pojęcie sprawiedliwości w demokracji. Czy zawsze sprawiedliwe jest to, co się komu słusznie należy?*, [w:] D. Probuca (red.), *Czy sprawiedliwość jest możliwa?*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2008.
- Drucker P.F., *Mysli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.
- Drucker P.F., *Mysli przewodnie*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- Drzewiecki A., Chełmiński D., Kubica E., *Dobre przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- Działożyński B. (red.), *Filozofia i etyka – słowniki tematyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Dziamski S., *Aksjologia. Wstęp do filozofii wartości*, t. XLII, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii, Poznań 1997.
- Dźwigoł-Barosz M., *Roles of Business Leaders of Modern Enterprises*, Difin, Warszawa 2018.
- Floyd M.A., *Przywództwo służebne. Co naprawdę znaczy?*, [w:] K. Blanchard, R. Broadwell (red.), *Servant Leadership w Praktyce. Jak budować znakomite relacje i pomagać pracownikom osiągnąć imponujące wyniki*, MT Biznes, Warszawa 2019.
- Galewicz W., *Odpowiedzialność i sprawiedliwość w etyce Arystotelesa*, Wydawnictwo Marek Derewiecki, Kęty 2019.
- Gobillot E., *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Goldsmith M., Greenberg C.L., Robertson A., Hu-Chan M., *Globalni liderzy – kolejna generacja*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Grabowska B., *Sprawiedliwość jako cnota polityczna w teorii Johana Rawlsa*, [w:] D. Probuca (red.), *Czy sprawiedliwość jest możliwa?*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2008.
- Grabowski M., *Wstęp*, [w:] N. Hartmann, D. Hildebrand, *Wypisy z etyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1999.
- Hajduk Z., *Nauka a wartości. Aksjologia nauki*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2011.
- Hartmann N., Hildebrand D., *Wypisy z etyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1999.
- Hecke M., Callahan L., Kolar B., Paller K., *Mózg lidera. Jak stać się efektywnym przywódcą dzięki najnowszym odkryciom neurobiologii*, Co&Me publishing, Warszawa 2017.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

- Honderich T. (red.), *Encyklopedia filozofii*, t. 1, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999.
- Honderich T. (red.), *Encyklopedia filozofii*, t. 2, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999.
- Ingarden R., *Książeczka o człowieku*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2001.
- Ingarden R., *Studia z estetyki*, t. 3, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1970.
- Jastrzębska E., *Przywództwo rozproszone wyzwaniem XXI wieku*, [w:] I. Kuraszko (red.), *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2014.
- Jaśtał J., *Arystoteles o sprawiedliwości*, [w:] D. Probučka (red.), *Czy sprawiedliwość jest możliwa?*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2008.
- Jendrzeczak M., *Idee sprawiedliwości oraz własności w interpretacji Platona i Arystotelesa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 236.
- Kabot H., *Związki sprawiedliwości z racjonalnością*, [w:] J. Gazda, W. Morszczyński (red.), *Egzystencjalne i aksjologiczne wymiary prawdy, dobra i piękna*, Księgarnia Akademicka, Kraków 2007.
- Kaplan B., Kaiser R., *Wszechstronny lider. Wykorzystaj swoje mocne strony do maksimum*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Kleszcz R., *Co znaczy „sprawiedliwość”?*, „Filozofia Nauki” 1999, R. VI, nr 1–2 (25–26).
- Kleszcz R., *Nauczyciel akademicki: neutralność czy aksjologiczne zaangażowanie?*, „Etyka” 2011, nr 44.
- Kofman F., *Świadomy biznes. Jak budować wartość poprzez wartości*, Galaktyka, Łódź 2019.
- Konecki K., *Kultura organizacyjna*, „Studia Socjologiczne” 1985, nr 3–4.
- Konecki K., Chomczyński P., *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- Konstańczak S., *Problemy aksjologiczne w filozofii Maksxa Schelera*, „Słupskie Studia Filozoficzne” 2007, nr 6.
- Korzyński P., *Przywództwo w erze cyfrowej. Sposoby pokonywania ograniczeń na platformach społecznościowych*, Poltext, Warszawa 2018.
- Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Kot S.M., Malawski A., Węgrzecki A. (red.), *Dobrobyt społeczny, nierówności i sprawiedliwość dystrybucyjna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.
- Kouzes J.M., Posner B.Z., *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Kowalczyk S., *Filozoficzne koncepcje wartości*, „Collectanea Theologica” 1986, nr 56 (1).
- Kowalczyk S., *Idea sprawiedliwości społecznej a myśl chrześcijańska*, Redakcja Wydawnictw Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1998.
- Kozielski R., *Biznes nowych możliwości. Czterolistna koniczyna – nowy paradygmat biznesu*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Koźmiński A.K., *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Poltext, Warszawa 2013.

- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek D., *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „e-mentor” 2009, nr 3 (30).
- Krąpiec M.A., *Problem kryterium wychowania*, [w:] *Etos nauczyciela*, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, Lublin 2005.
- Krupp S., Schoemaker P.J.H., *Zwycięskie strategie. Jak liderzy tworzą przyszłe sukcesy*, MT Biznes, Warszawa 2016.
- Lachowski S., *Od wartości do działania. Przywództwo w czasach przełomowych*, Studio Emka, Warszawa 2013.
- Laloux F., *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Studio Emka, Warszawa 2016.
- Lazari-Pawłowska I., *Nauczyciel akademicki a głoszenie ocen*, [w:] tejże, *Etyka. Pisma wybrane*, Ossolineum, Wrocław 1992.
- Li Ch., *Otwarte przywództwo w czasach mediów społecznościowych. Strategie wprowadzania otwartości w relacjach organizacji*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Lissowski G., *Zasady sprawiedliwego podziału dóbr*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2008.
- Litwiniszyn A., *Konteksty sprawiedliwości*, [w:] D. Probuca (red.), *Czy sprawiedliwość jest możliwa?*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2008.
- Locke E.A., *Leadership. Starting at the Top*, [w:] C.L. Pearce, J.A. Conger (red.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 2003.
- Łagodźki W., Pyszczyk G. (red.), *Filozofia. Leksykon*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Mazzei M., *Servant Leadership*, Salem Press Encyclopedia, b.m.w. 2016.
- Miklaszewska J., *Liberałowie i komuniści o wolności i sprawiedliwości*, „Prakseologia” 2016, nr 158, t. 2.
- Mizińska J., *Sprawiedliwość a człowiek sprawiedliwy*, [w:] D. Probuca (red.), *Czy sprawiedliwość jest możliwa?*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2008.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Nicholson N., Audia P.G., Pillutla M.M., *Organizational Behavior*, [w:] *The Blackwell Encyclopedia of management*, C.L. Cooper (red.), Vol. XI, Blackwell Publishing, Malden–Oxford–Carlton 2005.
- Pfeffer J., *Przywództwo. Mity i prawda*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2016.
- Pietraszko S., *Kultura jako sfera aksjosemiotyczna*, [w:] tegoż, *Kultura. Studia teoretyczne i metodologiczne*, Polskie Towarzystwo Kulturoznawcze, Wrocław 2012.
- Pietrych K., *Horyzont dialogu i rozumienia. W kręgu myśli Józefa Tischnera*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
- Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu*, Edycja Świętego Pawła, Częstochowa 2009.
- Platon, *Państwo, Prawa*, Antyk, Kęty 1997.

- Platon, *Uczta*, [w:] *Platon, Uczta, Eutyfron, Obrona Sokratesa, Kriton, Fedon*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1982.
- Popkin R.H., Stroll A., *Filozofia*, Zysk i S-ka, Warszawa 1994.
- Półtawski A., *Człowiek a wartości według Romana Ingardena*, [w:] P. Duchliński (red.), *Dziedzictwo etyki współczesnej. Aksjologia i etyka Romana Ingardena i jego uczniów. Studia i rozprawy*, Akademia Ignatianum, Wydawnictwo WAM, Kraków 2015.
- Probučka D., *Czy sprawiedliwość jest możliwa?*, [w:] tejże (red.), *Czy sprawiedliwość jest możliwa?*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2008.
- Promieńska H., *Trzy powody, dla których sprawiedliwość stanowi konieczny wymiar egzystencji ludzkiej*, [w:] D. Probučka (red.), *Czy sprawiedliwość jest możliwa?*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2008.
- Rawls J., *Teoria sprawiedliwości*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1994.
- Richardson L., *Performing the Sharing Economy*, „Geoforum” 2015, No. 67.
- Sangeetha P., Kumaran S., *Impact of Shared Leadership on Cross, Functional Team Effectiveness and Performance, with Respect to Manufacturing Companies*, „Journal of Management Research” 2018, Vol. 18, No. 1, January–March.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 4th Edition, San Francisco 2010.
- Scheler M., *Cierpienie, śmierć, dalsze życie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1994.
- Scheler M., *Pisma z antropologii filozoficznej i teorii wiedzy*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1987.
- Scheler M., *Resentiment a moralności*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2008.
- Scheler M., *Resentiment a moralność*, Czytelnik, Warszawa 1997.
- Schindler J., *Wprowadzenie do sporów o wartości*, [w:] J. Schindler, M. Stabrowski (red.), *Spyry o wartości. Od praktyki do teorii interpretacji aksjologicznych*, Chronicon, Wrocław 2016.
- Sikorski Cz., *Kształtowanie kultury organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Sikorski Cz., *Ludzie nowej organizacji: wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
- Sikorski Cz., *Przywództwo emocjonalne a racjonalne w edukacji*, [w:] S.M. Kwiatkowski, J. M. Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010.
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Sisodia R., *Przywództwo służebne to przywództwo świadome*, [w:] K. Blanchard, R. Broadwell (red.), *Servant Leadership w praktyce. Jak budować znakomite relacje i pomagać pracownikom osiągnąć imponujące wyniki*, MT Biznes, Warszawa 2019.
- Sobczak S., *Epistemologia wartości Maxa Schelera jako podstawa myślenia pedagogicznego*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia” 2017, Vol. XXX, No. 3.

- Sobiecki G., *Koncepcja zarządzania przez wartości*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie” 2015, z. 145.
- Sokołowska J., *Przywództwo jako praktykowanie cnót*, [w:] I. Kuraszko (red.), *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2014.
- Stachowicz-Stanus A., *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice 2007
- Stancel G., *Idea sprawiedliwości w późnej myśli Hermanna Cohena*, „Archiwum Historii Filozofii i Myśli Społecznej” 2003, t. 48.
- Steinvorth U., *Sprawiedliwość*, [w:] E. Martens, H. Schnadelbach (red.), *Filozofia. Podstawowe pytania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1995.
- Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G., *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Stoiński A., *Jekyll i Hyde metapolityki. Rozważania o przemianach w rozumieniu tolerancji, wolności i sprawiedliwości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2016.
- Stoner J., Blanchard K., Zigarmi D., *Siła wizji*, [w:] K. Blanchard oraz współzałożyciele i konsultanci The Ken Blanchard Companies, *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
- Stroiński A., *Identyfikacje pojęcia sprawiedliwości społecznej*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2016, t. 19, nr 3.
- Stróżewski W., *Istnienie i wartość*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1981.
- Stróżewski W., *Wartość jako sposób istnienia*, [w:] P. Duchliński (red.), *Dziedzictwo etyki współczesnej. Aksjologia i etyka Romana Ingardena i jego uczniów. Studia i rozprawy*, Akademia Ignatianum, Wydawnictwo WAM, Kraków 2015.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.
- Sułkowski Ł., *Metodologia nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 10.
- Sułkowski Ł., *Zmiana kultury organizacyjnej – paradygmaty, modele i metody zarządzania*, [w:] Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa 2014.
- Sułkowski Ł., Ignatowski G. (red.), *Etyka w służbie biznesu, Studia i Monografie*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2013.
- Szulczewski G., *Koncepcja J. Rawlsa racjonalnej sprawiedliwości jako bezstronności a zagadnienia etyki życia gospodarczego*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2008, t. 11, nr 1.
- Szymański S., *Uzasadnienia teorii sprawiedliwości. Dziedzictwo Johna Rawlsa*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2018.
- Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, t. 1: *Filozofia starożytna i średniowieczna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1958.
- Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, t. 3: *Filozofia XIX wieku i współczesna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1958.

- Terelak J.F., *Psychologia menedżera. Wybrane zagadnienia psychologii organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 1999.
- Tischner J., *Etyka wartości i nadziei*, [w:] D. von Hildebrand, J.A. Kłoczowski, J. Paściak, J. Tischner, *Wobec wartości*, W drodze, Poznań 1982.
- Tischner J., *Myslenie według wartości*, Znak, Kraków 1993.
- Tischner J., *Zarys filozofii człowieka. Dla duszpasterzy i artystów*, Wydawnictwo Naukowe PAT, Kraków 1991.
- Tkacz S., *O czym myślimy, mówiąc o sprawiedliwości społecznej?*, [w:] B. Wojciechowski, M.J. Golecki (red.), *Rozdroża sprawiedliwości we współczesnej myśli filozoficznej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008.
- Tolkien J.R.R., *Władca Pierścieni, Drużyna Pierścienia*, Muza, Warszawa 2005.
- Wadowski J., *Dramat pytań egzystencjalnych*, Papieski Fakultet Teologiczny, Wrocław 1999.
- Wang L., *Sprawiedliwość*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2016.
- Wasilewski K., *Sprawiedliwość – kto i na jakich zasadach ma o niej orzekać? Odpowiedzi Thomasa Hobbesa i Johna Rawlsa*, [w:] D. Probuca (red.), *Czy sprawiedliwość jest możliwa?*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2008.
- Wędzińska M., *Człowiek na drodze do wartości. Myśl etyczna Maxa Schelera – implikacje pedagogiczne*, „Przegląd Pedagogiczny” 2013, nr 1.
- Whetten D.A., Cameron K.S., *Developing Management Skills*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2007.
- Witwicki W., *Wstęp*, [w:] *Platon, Uczta, Eutyfron, Obrona Sokratesa, Kriton, Fedon*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1982.
- Zawadzki M., *Konsekwencje założeń funkcjonalistycznych w epistemologii kultury organizacyjnej. Perspektywa nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu*, „Problemy Zarządzania” 2013, t. 11, nr 4 (44).
- Zawadzki M., *Rola i miejsce nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu*, „Culture Management” 2012, Vol. 5, No. 5.

Źródła internetowe

- A Brief Introduction to Philosophical Thinking ver. 0.21*, <https://philosophy.lander.edu/intro/introbook2.1/x924.html> [dostęp: 15.07.2019].
- Encyklopedia PWN*, <https://encyklopedia.pwn.pl> [dostęp: 12.08.2019].
- Fitzsimons D., *W jaki sposób współdzielone przywództwo zmienia nasze relacje w miejscu pracy*, <https://www.hbrp.pl/b/w-jaki-sposob-wspoldzielone-przywodztwo-zmienia-nasze-relacje-w-miejscu-pracy/7ymmIBJF> [dostęp: 20.12.2018].
- Freeman J., *Reinventing Organisations and the Teal Impulse*, „Integral Leadership Review” 2015, August–November, <http://integralleadershipreview.com/14108-1130-reinventing-organisations-and-the-teal-impulse/> [dostęp: 16.08.2019].
- Kozak A., *Zatrzymać pracownika poprzez kształtowanie kultury organizacyjnej*, www.irb.pl/wiedza-dla-biznesu/zatrzymac-pracownika-poprzez-ksztaltowanie-kultury-organizacyjnej/ [dostęp: 16.08.2019].
- Laloux F., *The Future of Management Is Teal Organizations Are Moving Forward along an Evolutionary Spectrum, toward Self-management, Wholeness, and a Deeper Sense*

of Purpose, <https://www.strategy-business.com/article/00344?gko=30876> [dostęp: 16.08.2019].

Powszechna encyklopedia filozofii, t. IX, Polskie Towarzystwo Tomasz z Akwinu, oddział Societa Internazionale Tommaso d'Aquino, <http://www.ptta.pl/pef/pdf/w/wartosc.pdf> [dostęp: 16.07.2019].

Słownik języka polskiego, <https://sjp.pwn.pl> [dostęp: 10.08.2019].

Stanford *Encyclopedia of Philosophy*, <https://plato.stanford.edu/entries/value-theory/#AgeRelVal> [dostęp: 20.07.2019].

