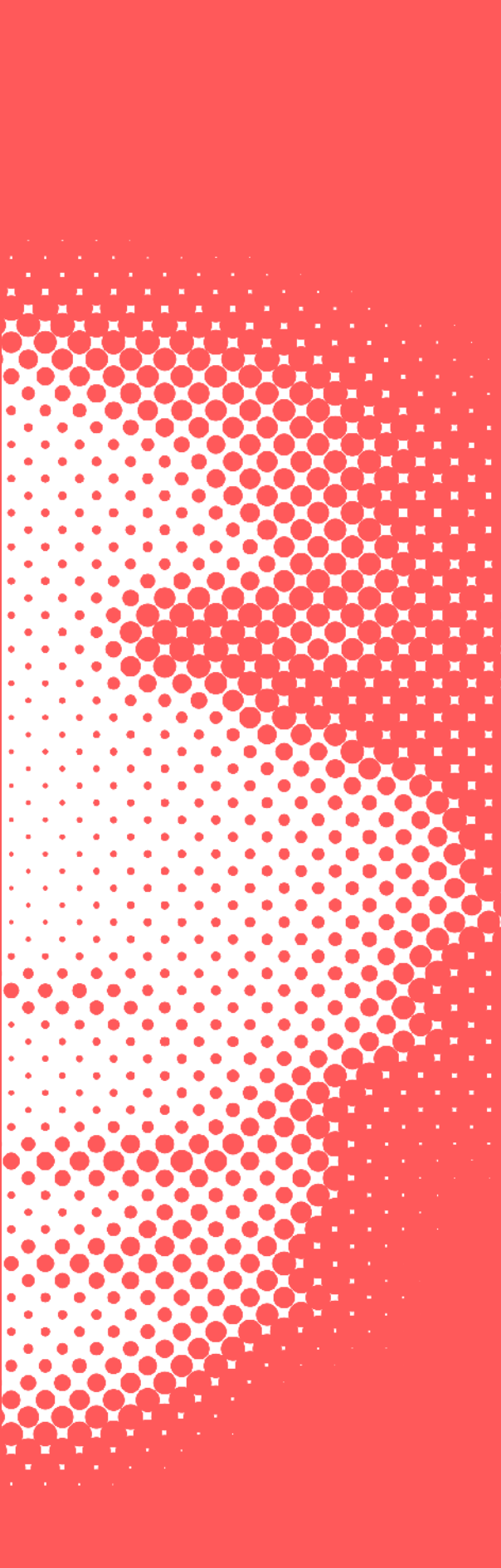




Zarządzanie z ludzką twarzą

Personalizm jako narzędzie rozwoju firm, organizacji i instytucji publicznych

LABORA
+ORIUM

WIEDZA

ZARZĄDZANIE Z LUDZKĄ TWARZĄ

Personalizm jako narzędzie rozwoju firm,
organizacji i instytucji publicznych



Zarządzanie z ludzką twarzą Personalizm jako narzędzie rozwoju firm, organizacji i instytucji publicznych

Publikacja powstała w ramach projektu
„Zarządzanie według wartości”,
prowadzonego przez Laboratorium „Więzi”.



Warszawa, grudzień 2018



SŁOWO WSTĘPNE W zarządzaniu zawsze kierujemy się jakimiś wartościami, wizją człowieka i społeczeństwa. Dzieje się tak bez względu na to, czy taki stan rzeczy nam się podoba, czy nie. Za naszymi decyzjami stoją założenia dotyczące natury ludzkiej, nasze motywacje i potrzeby. Zarządzanie skoncentrowane na osobie daje możliwość budowania instytucji, organizacji i przedsiębiorstw, w których centrum znajduje się godność człowieka. Przyjęcie takiej perspektywy jest szczególnie potrzebne właśnie dzisiaj – w czasach nieprzewidywalności, niepewności i nieoczywistości. Personalizm może być dla wielu przekonującym punktem wyjścia do podejmowania działań nie tylko skutecznych, ale i opartych na twórczej refleksji etycznej.

Proste, ideologiczne odpowiedzi na skomplikowane pytania już od dawna są nieskuteczne. Ludzie pracujący tworzą w swoim środowisku i jego otoczeniu szeroką paletę różnorodnych wartości, talentów, kompetencji, doświadczeń, stylów i cech, w której samo poszukiwanie rozwiązań staje się wartością i może przynosić wymierne korzyści. Personalizm jest niezbędnym warunkiem takiego poszukiwania.

Zaproponowane przez Laboratorium „Więzi” podejście – oparte na personalistycznej tradycji – zwraca również uwagę na niedoceniany aspekt pracy, jakim jest poczucie sensu. Sensotwórczość naszego zaangażowania jest jednym z podstawowych i pożądaných owoców zarządzania skoncentrowanego na osobie. Próba przełożenia go na działanie jest ważnym zadaniem. Chcemy, aby nasza publikacja była wartościową pomocą w wyborze właściwego kierunku działania i sposobu odpowiedzi na to wyzwanie.



SEBASTIAN DUDA

opiekun merytoryczny publikacji
Zarządzanie z ludzką twarzą,
członek Laboratorium „Więzi”



ALEKSANDRA MIECZNIKOWSKA

odpowiedzialna za projekt
„Zarządzanie według wartości”,
prowadzony przez Laboratorium „Więzi”



KONRAD CIESIOŁKIEWICZ

przewodniczący Komitetu
Dialogu Społecznego KIG,
członek Laboratorium „Więzi”

CZĘŚĆ 1: TEORIA W PIGUŁCE

Przedstawiamy personalizm od strony teoretycznej i pokazujemy jego odniesienie do modeli: wolnego rynku, zarządzania organizacjami i prowadzenia biznesu.



- 11 To nie utopia**
Personalizm
w rzeczywistości
wolnorynkowej
SEBASTIAN DUDA



- 25 Żeby model nie fałszował**
rzeczywistości
Personalizm a model
wolnego rynku
JACEK DYMOWSKI



- 33 Personalistyczne**
inspiracje
w zarządzaniu
organizacjami
KONRAD CIESIOŁEKIEWICZ



- 47 Co mi to da?**
O opłacalności personalizmu w biznesie
MARCIN NOWAK, DOMINIKA ŻUKOWSKA-GARDZIŃSKA

CZĘŚĆ 2: PERSONALIZM W PRAKTYCE

Prezentujemy, jak w wymiarze praktycznym może wyglądać wprowadzenie personalizmu w życie w firmach, organizacjach i instytucjach publicznych. Pokazujemy również, że skorzystają na tym wszyscy zainteresowani.



61 Personalistyczna
perspektywa dialogu
z interesariuszami
MONIKA KULIK



73 W kierunku bardziej
moralnego rynku
kapitałowego
JACEK DYMOWSKI



83 Personalizm i społeczna
odpowiedzialność biznesu
Inspiracja i współpraca
AGNIESZKA SIARKIEWICZ



93 Zarządzanie osobami,
czyli różnorodnością
**MARCELINA
PYTLARCZYK**



103 Po co firmie kodeks etyki?
W kręgu mitów na temat
kodeksów etyki
ROBERT SROKA

CZĘŚĆ 3: OSOBA W ZARZĄDZANIU

Opisujemy wpływ pracy na życie osoby, jak również przedstawiamy wartości płynące z całościowego myślenia o człowieku w zarządzaniu.



- 117** Od społeczeństwa zbieracko-łowieckiego do milenialsów
O przemianach roli pracy w życiu człowieka
ŁUCJA KRZYŻANOWSKA



- 131** Rozbroić tykającą bombę
Etyka nowych technologii, innowacji i sztucznej inteligencji
ROBERT SROKA



- 143** Stres i wypalenie zawodowe jako zagrożenia dla osoby
KONRAD CIESIOŁEKIEWICZ

-
- 154** Postłowie
ALEKSANDRA MIECZNIKOWSKA

- 155** Biogramy autorów

- 157** O Laboratorium „Więzi”

- 158** O Komitecie Dialogu Społecznego Krajowej Izby Gospodarczej

Teoria w pigułce

Część pierwsza, w której przedstawiamy personalizm od strony teoretycznej i pokazujemy jego odniesienie do modeli: wolnego rynku, zarządzania organizacjami i prowadzenia biznesu.

1

To nie utopia
Personalizm
w rzeczywistości
wolnorynkowej

SEBASTIAN DUDA



Dekady zajęło upowszechnienie przekonania, że człowiek nie powinien być traktowany jedynie jako trybik w rynkowej maszynerii czy element statystyki. W postulacie tym – wbrew wciąż popularnym sądom – nie chodzi o sentymentalne moralizatorstwo. Niezgoda na zło to sprawa największej wagi. Z tego powodu nie może być usprawiedliwieniem dla czynów niesprawiedliwych, nieuczciwych i krzywdzących „moralnie obojętny”, jak monotennie powtarzają niektórzy, charakter rynku. →

→ Czy personalizm – teoria filozoficzna kojarzona najczęściej z dwudziestowieczną filozofią chrześcijańską, z nazwiskami Maritaina, Mouniera czy Wojtyły – ma cokolwiek do zaoferowania ludziom działającym w biznesie, odpowiedzialnym za zarządzanie w przedsiębiorstwach lub mającym wpływ na kształt współczesnego rynku? Na tak postawione pytanie wielu wzruszy po prostu ramionami. Zdaje się bowiem, że w codziennej praktyce zawodowej (nie mówiąc już o analizach dotyczących ekonomicznej makroskali) niezwykle trudno odnosić się do filozoficznych subtelności. Wielu jest całkiem mocno przekonanych, że uczone, mądrościowe rozważania (nawet gdybyśmy się zgodzili, że chodziłoby o sprawy najzupełniej fundamentalne) nie mają zwykle dającego się zauważyć związku ani z indywidualnym doświadczeniem życiowym, ani tym bardziej z rzeczywistością rynkową, w której po uszy jesteśmy zanurzeni. Nie filozofia zatem nam potrzebna, ale co najwyżej solidne badania szczegółowe. To, co od starożytności nazywane jest umiłowaniem mądrości, nie sprawi przecież, że wykonamy plan z nawiązką, pomnożymy zysk, osiągniemy sukces. W naszym okrutnym świecie lepiej zatem postawić na (domniemaną przynajmniej) użyteczność myśli. Tylko czy przyjmując taką postawę, naprawdę możemy być pewni, że osiągniemy upragniony przez nas człowieczy dobrostan?

Ekonomia to również filozofia

Wielu z nas zapomniało, że oddzielanie filozoficznej refleksji od ekonomicznej teorii i praktyki wcale nie musi być oczywiste ani pożądane. Nie kto inny jak Adam Smith, nazywany często ojcem współczesnej ekonomii, uważał, że jest ona częścią filozofii moralnej. Tak samo twierdził w swej wydanej w 1848 r. książce *Principles of Political Economy* John Stuart Mill. Ekonomia służyć miała opisaniu, jak człowiek może postępować w sposób moralnie słuszny – bądź nie – w rzeczywistości gospodarczej. Obaj wspomniani myśliciele uznawali, że w dotychczasowej refleksji moralnej brakowało ujęć spraw dla człowieka bardzo podstawowych, tzn.: sensu pracy oraz wymiany handlowej, znaczenia bogacenia się, które wykraczałoby poza wąskie określenia chciwości i zysku, czy rozumienia rynku jako przestrzeni, w której możliwe jest i samodoskonalenie, i działania moralnie godziwe.

W xx w. przekonania Smitha i Milla na temat ekonomii jako *de facto* refleksji moralnej zostały niemal zapomniane. W myśleniu i działaniu starano się pojmować ekonomię na wzór matematyki czy fizyki. Minęły dekady, nim

Określenie „osoba” wielu ukazuje się jako wyjątkowo mgliste. Są tacy, którzy myślą, że pod terminem tym kryje się indywidualny człowiek z zestawem ściśle określających go cech. W ten sposób patrzymy na człowieka jak na przedmiot, który – w zależności od okoliczności – można wykorzystać, a potem odłożyć na bok albo też kompletnie odrzucić. Jednak personaliści upierają się, że osoba na pewno nie jest przedmiotem.

znów żywe stało się przekonanie, że człowiek nie powinien być traktowany jedynie jako trybik w rynkowej maszynerii czy element statystyki. W postulatcie tym – wbrew popularnym wciąż tu i ówdzie sądom – nie chodzi o sentymentalne moralizatorstwo. Niezgoda na zło to przecież sprawa największej wagi. Z tego powodu nie może być usprawiedliwieniem dla czynów niesprawiedliwych, nieuczciwych i krzywdzących „moralnie obojętny”, jak cokolwiek monotonnie powtarzają niektórzy, charakter rynku.

Personalizm, czyli osoba nie jest przedmiotem

Inna rzecz, że nie wszystkie filozofie w ekonomicznej refleksji mogą być jednakowo przydatne. Większą interpretacyjną możliwość mają raczej te, które kładą nacisk na działanie, wolność i odpowiedzialność w odniesieniu do innych. Łatwiej i skuteczniej wtedy tłumaczyć sytuację człowieka w rzeczywistości rynkowej. Taką propozycją jest bez wątpienia personalizm. Co zatem może on dziś dać ludziom działającym w biznesie?

Pewną sugestią jest już sama nazwa tego kierunku filozoficznego. Wywodzi się ona od łacińskiego słowa *persona*, czyli „osoba”. W kontekście ekonomicznym personalizm to przede wszystkim przypomnienie, że na rynku aktorami są osoby, a nie towary, usługi, ekonomiczne prawa czy nawet firmy bądź instytucje. Owo przypomnienie zdać się może banalne, a jednak określenie „osoba” z pewnością wielu ukazuje się jako wyjątkowo mgliste. Są tacy, którzy myślą, że pod terminem tym kryje się indywidualny człowiek z zestawem ściśle określających go cech. W ten sposób patrzymy na człowieka jak na przedmiot, który – w zależności od okoliczności – można wykorzystać, a potem odłożyć na bok (by ponownie go wykorzystać w bardziej sprzyjających prywatnie, ekonomicznie czy politycznie warunkach) albo też kompletnie odrzucić. Jednak personaliści upierają się, że osoba na pewno nie jest przedmiotem.

Jeden z najwybitniejszych przedstawicieli tego nurtu – francuski filozof i publicysta Emmanuel Mounier¹ w jednym ze swych błyskotliwych esejów pisał, że osoba

¹ Myśl Mouniera propagowało w Polsce przede wszystkim środowisko „Więzi” – miesięcznika założonego w 1958 r. przez Tadeusza Mazowieckiego, późniejszego pierwszego niekomunistycznego premiera w powojennej Polsce.



jest właśnie tym, co w człowieku nie może być traktowane jako przedmiot. Oto mój sąsiad. Odczuwa on swoje ciało w szczególny sposób, którego nie mogę doświadczyć; mogę jednak obserwować jego postać z zewnątrz, badać jego nastroje, cechy dziedziczne, wygląd, choroby, krótko mówiąc – mogę traktować go jako przedmiot wiedzy psychologicznej, lekarskiej itd. Jest on urzędnikiem i istnieje określony statut urzędnika, istnieje psychologia urzędnika, które mogę studiować na jego przypadku, pomimo że ani statut, ani psychologia nie są nim samym, nie są nim całym, nie wyczerpują jego szeroko pojmowanej rzeczywistości. Jest on poza tym, w ten sam sposób, **JEDNYM** z Francuzów, jednym z mieszkańców miasta lub

jednym z maniaków, jednym z socjalistów, jednym z katolików itd. Nie jest on wszakże jednym z Bernardów Chartier. On jest Bernardem Chartier. Tysiące sposobów, którymi mógłbym go określić jako jeden z egzemplarzy pewnej klasy, dopomaga w zrozumieniu go, a zwłaszcza w posługiwaniu się nim, czyli pozwala mi wiedzieć, w jaki sposób praktycznie mam się wobec niego zachować. Są to jednak tylko poszczególne wycinki ukazujące za każdym razem jeden aspekt jego istnienia. Sto tysięcy zdjęć fotograficznych nie tworzy jeszcze człowieka, który chodzi, myśli i chce. Przekonanie, że personalizm zamiast traktować ludzi seryjnie, domaga się, by zwracano uwagę jedynie na subtelne różnice między nimi, jest błędne².

To błędne postrzeganie człowieka, na które zwrócił uwagę Mounier w przytoczonym powyżej tekście, we współczesnym świecie zdaje się dominować jeszcze bardziej niż w latach 30. ubiegłego wieku, gdy słowa te były pisane. Dziś bardziej jeszcze niż dawniej skłonni jesteśmy do „posługiwania się” ludźmi, szczególnie w rzeczywistości rynkowej. Zdarza się przecież niejednokrotnie, że pracownicy traktowani są wyłącznie jak narzędzia potrzebne do wykonania założonego planu; klienci czy partnerzy biznesowi – jako element konieczny do osiągnięcia zysku, a pracodawcy jak demiurgowie zdolni do spełniania różnorodnych potrzeb i zachcianek.

Filozofia personalistyczna jest przede wszystkim wezwaniem, by człowieka nie ujmować tak wąsko. Ludzie – wszystko jedno, jakie w życiu społecznym odgrywają role – nie powinni być traktowani przedmiotowo. Osoba to nie zbiór informacji, który umożliwia komuś innemu kumulację materialnych zysków czy zewnętrzne sterowanie kimś, w kim tylko taki zbiór się widzi.

² E. Mounier, *Przystępne wprowadzenie w świat osoby*, w: tegoż, *Wprowadzenie do egzystencjalizmów oraz wybór innych prac*, wybór i opracowanie J. Zambłocki, Kraków 1964, s. 8–9.

**Dlaczego człowiek jest osobą?
Personalisci są przekonani,
że kluczem do odpowiedzi
na to pytanie jest uznanie,
że wszyscy ludzie mają tę samą
godność, tzn. godność wspólną
dla siebie, bo każdy człowiek
jest nią obdarzony.**

Autokreacja, komunikacja, przynależność

Przedmiotowe widzenie sprowadza ludzi do, jak pisał Mounier, „roli dobrze zbudowanych i dobrze działających maszyn”. Tak ukształtowana rzeczywistość nie ma nic wspólnego z autentycznym rozwojem ludzkości. Jest za to:



(...) przeciwieństwem świata osobowego, a to dlatego, że wszystko jest w nim urządzane, a nic się nie tworzy, nic w nim nie przeżywa przygody odpowiedzialnej wolności. Czyni on z ludzkości ogromny żłobek niemowląt. (...) Osoba nie jest najcudowniejszym przedmiotem świata, przedmiotem, który moglibyśmy poznawać z zewnątrz, jak inne. Jest ona jedyną rzeczywistością, którą poznajemy i zarazem tworzymy od wewnątrz. Wszędzie obecna, nigdy nie jest dana³.

Wzniosłe te słowa mogą zdawać się nieprzekonujące dla tych, którzy chcieliby widzieć w sobie przede wszystkim rynkowych graczy. Przedstawiona przez Mouniera alternatywa „świata osób” może się wydawać nieosiągalna, a nawet fałszywa w swej naiwnej postulatowości. Mounier przekonywał jednak, że osoby nie należy postrzegać jak niewyraźnego, nieprzystającego do codziennego doświadczenia konstruktów. Bowiem:

³ Tamże.



Bogate doświadczenie, zanurzając się w świat, wyraża się w nieprzerwanym tworzeniu sytuacji, reguł i instytucji. Ponieważ jednak te rezerwy osoby są nieograniczone, nie wyczerpuje się ona w tym, co ją wyraża, ani nie zniewala jej to, co stanowi jej uwarunkowanie. Podobnie jak nie jest widzialnym przedmiotem, tak samo nie jest ona wewnętrzną pozostałością, ukrywającą się za naszymi zachowaniami substancją, abstrakcyjną zasadą naszych konkretnych gestów: to także byłby sposób bycia przedmiotu lub widmo przedmiotu. Osoba jest przeżywaną działalnością **AUTOKREACJI, KOMUNIKACJI I PRZYNALEŻNOŚCI** [podkr. s.d], która daje się uchwycić i poznać w swoim akcie jako ruch personalizacji⁴.

Wszyscy ludzie są zatem osobami, ale każdy człowiek z osobna również osobą się staje dzięki własnym wysiłkom, dzięki spotkaniu z innymi oraz dzięki byciu w określonej grupie czy wspólnocie. To właśnie oznacza przywołany powyżej „ruch personalizacji”, dzięki któremu siebie i innych rozpoznajemy jako osoby.

⁴ Tamże, s. 10.

Norma personalistyczna: każdy człowiek ma godność

Spróbujmy nieco głębiej rozważyć to, co w swej refleksji zaproponował Moulinier. Dlaczego człowiek jest osobą? Personalisci są przekonani, że kluczem do odpowiedzi na to pytanie jest uznanie, że wszyscy ludzie mają tę samą godność, tzn. godność wspólną dla siebie, bo każdy człowiek jest nią obdarzony. To pierwotna właściwość ludzkiego istnienia, która nie wynika z żadnych zasług konkretnych jednostek. Wartość osoby nie bierze się z jej indywidualnych wysiłków, talentów czy osiągnięć. Człowiek ma godność, bo takie właśnie jest znaczenie bycia człowiekiem.

Owo człowieczeństwo jest niezbywalne – z niego wynikają inne konstytutywne cechy osoby: wolność rozumiana jako autonomia (możliwość stanowienia o sobie) oraz umiejętność działania i tworzenia, a także podmiotowość – posiadanie własnej tożsamości odróżniającej od innych. Ludzka godność wyraża się również w tym, że człowiek ma zdolność poznawania świata. Nikt z nas nie jest ograniczony do bezpośredniego otoczenia. Ludzie nigdy nie są zanurzeni całkowicie w sytuacje i konteksty, w jakich aktualnie się znajdują. Zdolność poznania pozwala osobie na rozumne i niezdeteminowane odnoszenie się do zdarzeń, idei i innych osób, które mogą pojawić się w polu jej doświadczenia. Owo doświadczenie w przypadku każdej z osób jest jednak tylko dla niej właściwe. Dlatego personalisci podkreślają niepozwarteczność i niezastępowalność osób. W tym również wyraża się godność.

Pozbawianie kogoś godności to naprawdę ciężkie przewinienie. Szacunek dla niej to nie tylko miernik poziomu kultury, lecz także probierz człowieczeństwa. Godność osoby ludzkiej – każdej osoby ludzkiej, bez względu na to, czy jest ona zasłużona dla społeczeństwa, ładna, inteligentna czy sympatyczna bądź użyteczna dla nas – jest podstawą moralności. Immanuel Kant zakładał, że żaden człowiek nigdy nie powinien być traktowany przez innego człowieka jako środek do osiągnięcia celów. Personalisci rozszerzyli znaczenie tej maksymy. Jan Paweł II mówił na przykład, że każdej osobie należy się afirmacja ze względu na nią samą⁵. Wartość każdej osoby może być poznana i powinna być uznana. Taki jest sens normy personalistycznej.

⁵ Zob. K. Wojtyła, *Miłość i odpowiedzialność*, Lublin 1982, s. 43.

Indywidualistyczne spełnienia to jeszcze nie rozwój

Są tacy, którzy utrzymują, że stosowanie normy personalistycznej w działalności ekonomicznej w wielu przypadkach dowiodłoby niezbiecie utopijności tej normy. Osoba nie stanowi wygodnej kategorii w świecie, w którym rządzi

maksymalizacja zysku i odbywa się nieustanny pojedynek o sukces i prestiż. Odrzucenie myślenia skierowanego na osobę niesie jednak poważne skutki, także ekonomiczne. Nie chodzi tu tylko o – zdaniem wielu zbyt abstrakcyjne – „dobro świata” czy „dobro ludzkości”. Uprzedmiotawianie osób może mieć negatywne konsekwencje także w mniejszej skali. Pisał Mounier:



Traktuję drugiego człowieka jak przedmiot, kiedy traktuję go jak nieobecnego, jako zbiór informacji dla mojego użytku (...) albo jako narzędzie zdane na moją łaskę i niełaskę; albo kiedy kataloguję go nieodwołalnie, co oznacza właściwie zwątpienie w niego. Traktować go jak podmiot, jako byt obecny, znaczy przyznać, że nie mogę go zdefiniować, sklasyfikować, że jest niezgłębiony, pełen nadziei, i że on sam dysponuje tymi nadziejami; to znaczy dać mu kredyt. Zwątpić w kogoś to wydać go na łup zwątpienia. Przeciwnie, kredyt wspierałomyślności daje plon nieograniczony⁶.

Zwątpienie nie może być kategorią dominującą w działaniach ekonomicznych. Egoistyczne szacowanie zysków i strat potrafi wpływać destrukcyjnie na świat osób. A w takim właśnie świecie mimo naszych mniej czy bardziej racjonalnych, a osobowych kalkulacji żyjemy, poruszamy się i jesteśmy. Negatywnym skutkiem przedmiotowego traktowania osób nie musi być tylko nasz własny dyskomfort moralny, gdy – w imię rzekomych „wyższych racji” – nie pozwalamy np. naszym pracownikom na (zarówno zawodowy, jak i osobisty) rozwój, a przed klientami świadomie zamykamy możliwości, które wpłynęłyby na poprawę ich ekonomicznego czy nawet egzystencjalnego statusu. Wątpienie w dobro pojawiające się w relacjach międzysobowych to w gruncie rzeczy wątpienie w istnienie moralnego ładu w świecie. Bez tego ładu, bez chęci odnoszenia się do niego nie może mieć jednak sensu żadne ludzkie działanie, także ekonomiczne.

Miarą dla właściwej oceny takiego działania niekoniecznie musi być dorazny indywidualny sukces (zarówno w przypadku poszczególnych ludzi, jak i firm czy instytucji), choć nasza epoka sukcesów próbuje ustawiać na szczycie hierarchii wartości. W takiej perspektywie personalizm może wydawać się naiwnym postulatem bez większej szansy na urzeczywistnienie w świecie pędzących indywidualności. Pojawia się jednak coraz bardziej powszechne świadomość, że ów pęd wcale nie jest motorem rozwoju ludzkości (taki, nieco patetycznie dziś dla wielu brzmiący, kwantyfikator niekoniecznie w tym

⁶ E. Mounier, *Komunikacja*, w: *Wprowadzenie do egzystencjalizmów...*, dz. cyt., s. 39.

Negatywnym skutkiem przedmiotowego traktowania osób nie musi być tylko nasz własny dyskomfort moralny, gdy nie pozwalamy np. naszym pracownikom na rozwój, a przed klientami świadomie zamykamy możliwości, które wpłynęłyby na poprawę ich ekonomicznego czy nawet egzystencjalnego statusu. Wątpienie w dobro pojawiające się w relacjach międzyosobowych to w gruncie rzeczy wątpienie w istnienie moralnego ładu w świecie. Bez tego ładu, bez chęci odnoszenia się do niego nie może mieć jednak sensu żadne ludzkie działanie, także ekonomiczne.

przypadku użyty jest na wyrost). Po pierwsze dlatego, że ci, którzy się mu poddają, często przestają być dyspozycyjni dla innych (a i dla samych siebie) tam, gdzie to konieczne. Bo, jak pisał Mounier:



(...) rozwój osoby odbywa się jedynie poprzez stałe oczyszczanie się z tkwiącego w niej indywiduum. Rozwój nie następuje poprzez kierowanie uwagi na siebie, a przeciwnie – poprzez „czynienie się dyspozycyjnym” (...), dzięki czemu stajemy się coraz bardziej przejrzysti dla siebie i dla kogoś drugiego. (...) Widzimy więc, że pierwszą troską indywidualizmu jest ześrodkowanie jednostki na sobie samej, pierwszą troską personalizmu natomiast dążenie do odwrócenia jej od siebie, ustawienia w otwartych perspektywach osoby⁷.

Spółeczność osób na wolnym rynku

Indywidualistyczna kultura zwątpienia w innych przekłada się też na postępujące rozrywanie relacji społecznych. I to jest kolejny powód tego, że jednostkowy pęd do osiągnięcia sukcesu bez oglądania się na innych nie może być motorem rozwoju. Rzeczywistość zamkniętych, nastawionych na własny sukces monad staje się przestrzenią, w której coraz bardziej widoczny jest brak komunikacji. To wedle personalistów bardzo negatywny aspekt świata, w którym nie bierze się pod uwagę niezbywalnej wartości osób. Potrzeba wysiłku, by tę sytuację zmienić. Taką zmianę może zapoczątkować propagowanie normy personalistycznej z jednoczesnym ukazywaniem społecznych konsekwencji jej stosowania. Warto w tym miejscu raz jeszcze odwołać się do Mouniera:

⁷ Tamże, s. 36.



(...) osoba ukazuje się nam także jako obecność skierowana ku światu i innym osobom, wmieszana w świat i między inne osoby, bez kresu, w perspektywie powszechności. Inne osoby nie ograniczają jej, one pozwalają jej być i wzrastać. Osoba istnieje, tylko zwracając się ku drugiemu człowiekowi, tylko poprzez drugiego człowieka może siebie poznać, tylko w drugim człowieku może się odnaleźć. Pierwotnym doświadczeniem osoby jest doświadczenie drugiej osoby. „Ty”, a z nim „my” poprzedza „ja” lub co najmniej temu „ja” towarzyszy”. Osoba (...) jest więc z natury komunikowalna, jedyna pośród innych bytów. Trzeba wychodzić od tego podstawowego faktu. (...) Z chwilą kiedy łączność wzajemna słabnie albo kiedy się zrywa, zatracam się dogłębnie sam: wszystkie szaleństwa polegają na klęsce stosunków z drugim człowie-

kiem – *alter* (drugi, inny) staje się *alienus* (obcy), z kolei ja sam staję się dla siebie obcy, wyalienowany. (...) Pierwszym aktem osoby jest więc dążenie wraz z innymi do społeczności osób, której struktury, zwyczaje, uczucia i wreszcie instytucje wyznacza sama natura osób: społeczności (...) ⁸.

Wspomniane przez Mouniera dążenie powinno urzeczywistniać się także w miejscu pracy oraz w relacjach o charakterze ekonomicznym i biznesowym. Niesłuszne jest bowiem przekonanie, że wszystko za nas załatwi w tym względzie wolny rynek, jakkolwiek wielu skłonnych jest dziś przypisywać mu boskie atrybuty z wszechmocą i wszechskutecznością na czele. W świecie, w którym osobom przyznajemy najwyższą wartość, nasza dyspozycyjność względem nich oznacza również odpowiedzialność za podejmowane przez nas działania. Nie jest obojętne, czy w rzeczywistości wolnorynkowej kierować się będziemy normą personalistyczną, czy też raczej będziemy pozwalać sobie na postępowanie wolne od tej perspektywy. I nie chodzi tu tylko o nasz potencjalny dyskomfort moralny, ale także o wysiłek na rzecz lepszej, bardziej sprawiedliwej społeczności osób, której niezbywalną częścią jest przecież każdy z nas. Wolno wierzyć, że bez takiego wysiłku nie są w stanie zaistnieć ani autentyczna ekonomia, ani prawdziwie skuteczne zarządzanie.

⁸ Tamże, s. 37.

2

**Żeby model
nie fałszował
rzeczywistości**
Personalizm a model
wolnego rynku

JACEK DYMOWSKI



Model wolnego rynku –
a w jego ramach model rynku
kapitałowego – jest z definicji pewnym
uproszczeniem rzeczywistości. Ta
okazuje się o wiele bardziej złożona,
nie da się więc ograniczyć jej opisu
wyłącznie do krzywych podaży i popytu
czy maksymalizowania użyteczności
przez *homo economicus*. →

- Coraz więcej mówi się o niedoskonałościach modelu rynku, o upraszczających założeniach, które są jego fundamentem, a które są czysto teoretyczne i nieprawdziwe (np. założenie o doskonałym przepływie informacji), czy o wspomnianym wpływie czynników nieuwzględnionych w modelu. Świadomość niedoskonałości modelu jest ważna, warto więc pamiętać o jego wadach, gdy opisujemy zachodzące zjawiska.

Co się dzieje, gdy teoria przysłania rzeczywistość?

Prawdziwym, a często nieuświadomionym nieszczęściem są jednak próby dostosowywania rzeczywistości społeczno-gospodarczej do teoretycznego modelu. Oznaczają one eliminowanie z procesu podejmowania decyzji biznesowych – czy raczej wypieranie i ignorowanie – czynników występujących w otaczającym nas świecie, ale niezawartych w modelu. Ponieważ w modelu mowa wyłącznie o miarach finansowych, czy też – mówiąc prościej – o cenach dóbr i usług, świat finansów i rynku kapitałowego redukuje swoje spojrzenie wyłącznie do oceny aspektów finansowych. Przy podejmowaniu decyzji nie bierze się pod uwagę niemal niczego poza przecinającymi się liniami popytu i podaży. W najlepszym wypadku te inne aspekty redukuje się do pozycji „pozostałych czynników”, na które mało kto zwraca uwagę.

W takim podejściu pracownicy nie są traktowani jako osoby posiadające godność, ale redukuje się ich do roli zasobu. Paradoksalnie pojęcie kapitału ludzkiego, rozumiane przez personalistów jako czynnik prowadzący do uznania godności ludzkiej, stało się dziś w powszechnym rozumieniu czymś odczuwającym, tj. pojęciem redukującym człowieka do jednego z aktywów wytwórczych. Personalistyczne podejście podkreśla, że kapitał ludzki jest zbiorem unikalnych, niepowtarzalnych cech osoby, która jest wolna, posiada określone cechy i uzdolnienia, a do tego jest ze swej natury twórcza. W biznesowej praktyce jednak kapitał ludzki bywa pojmowany jako masa zastępowalnych trybików napędzających maszynę przedsiębiorstwa, a dalej rynku. Kapitał ludzki jest w tym rozumieniu zasobem, który należy pozyskać po możliwie najkorzystniejszej cenie, a następnie wykorzystać, maksymalizując własną użyteczność.

Pracownicy zatrudniani na czarno, pracujący w złych warunkach – zarówno urągających godności, jak i niszczących ich zdrowie – to tylko pokłosie odczuwiania kapitału ludzkiego. W takim ekosystemie pracy dochodzi do jeszcze dalej idących wypaczeń. Pracownicy funkcjonujący na co dzień

Najwięcej medialnego rozgłosu zyskują zachowania patologiczne, kończące się głośnymi sprawami sądowymi, oszustwami i upadkami. Z drugiej strony prawdziwe będzie założenie, że większość osób tworzących rynek to ludzie, którym daleko do jednostek patologicznych, a w swoich działaniach chcą posługiwać się wyznawanymi przez siebie wartościami.

w takich warunkach sami siebie zaczynają traktować jako „zasób” – zaprzeczają się karierze, wymagając tego samego od swoich podwładnych. Etyczną zasadę „Kochaj bliźniego swego jak siebie samego” można w tym kontekście sparafrazować: „nie kochając, dehumanizujesz siebie i innych”.

Złudzenie darmowego dobra

Podobny mechanizm dotyczy klienta, który powszechnie przestał być widziany jako człowiek, w rozumieniu osoby posiadającej godność. Jest nabywcą, który powinien napędzać sprzedaż. Takiego odczłowieczonego klienta można – w imię maksymalizacji krótkoterminowego zysku – „nieco oszukać” przez manipulowanie informacją na temat produktu (co zadaje kłam założeniom modelu wolnego rynku o doskonałym przepływie informacji) czy też samym produktem (np. jego składem). W efekcie na rynku pojawiają się produkty szkodliwe dla życia i zdrowia klientów, których sami producenci nie chcieliby konsumować.

Analogicznie do pojęcia zasobu redukowane jest środowisko naturalne. A można przecież na nie spojrzeć nie tylko jak na bezcenne dziedzictwo przyrodnicze planety, ale też jak na ludzi, którzy są jego częścią. Niszczenie i zanieczyszczanie środowiska naturalnego to dewastacja zasobów, które powinny być pozostawione naszym następcom. Prowadząc do degradacji środowiska, ograbiamy zatem nie tylko planetę, ale też przyszłe pokolenia. To one nie będą miały z czego korzystać i gdzie żyć.

To zjawisko ujawnia kolejne niedoskonałości wolnego rynku. Niektóre dobra, jak np. czyste powietrze, są trudne do zwymiarowania, monetaryzacji, czyli wyceny finansowej. W praktyce, niestety, trudność wyceny oznacza... jej brak. W pospolitym rozumieniu jakieś dobro staje się darmowe. Tyle że to fałsz. Ekonomisci wskazują na takie niedoskonałości tradycyjnego modelu teoretycznego, jak upublicznienie kosztów (koszty publiczne, czyli takie, którymi generujący je podmiot obciąża *de facto* całe społeczeństwo) czy tzw. dylemat wspólnego pastwiska (dobro, takie jak czyste powietrze, z którego korzystają wszyscy, nie szanując go i prowadząc do jego erozji).

Pozorna darmowość niektórych dóbr, czyli brak konieczności płacenia za nie, prowadzi do ich dewastacji: w ten sposób niszczone jest nie tylko środowisko, ale też ludzkie zdrowie. Tam, gdzie pracodawca maksymalizuje swój zysk, a jednocześnie prawo i jego egzekucja są słabe, tam pojawiają się choroby zawodowe, z których kosztami borykają się już sami pracow-

nicy. O ile np. pogarszający się wzrok osób pracujących przed komputerem czy pylicę u górników łatwo powiązać z konkretną pracą i poprzez system bodźców ekonomicznych sprawić, że pracodawca będzie przeciwdziałał tego typu zjawiskom i rekompensował ich skutki, o tyle nieco bardziej „subtelne” zjawiska, takie jak wypalenie zawodowe, zaburzenia depresyjne czy destrukcja życia prywatnego i rodzinnego wciąż pozostają poza rachunkiem zysków i strat pracodawcy.

Giełda, czyli świątynia

Przykłady deformacji rynku przez niedoskonałości modelu rynkowego można mnożyć. Prowadzą nas one ostatecznie do kwestii rynku kapitałowego. To na nim dokonuje się całościowej wyceny przedsiębiorstw i ich potencjału. Giełda, zwana czasem „świątynią kapitalizmu”, jest miejscem, w którym dokonuje się synteza wszelkich informacji o spółkach i rynku. To na niej – mniej lub bardziej świadomie – agregują się wszelkie informacje o przychodach i kosztach, które znajdują swoje odzwierciedlenie w cenie papieru wartościowego. Określenie „świątynia kapitalizmu” pokazuje coś znamiennego, a mianowicie, że z rynku i pieniądza uczyniono bożka, wypierając inne aspekty działalności gospodarczej, niewpisujące się w model wolnego rynku.

Jednocześnie swego rodzaju paradoksem rynku kapitałowego – jak też szerzej rozumianej działalności spółek – jest to, że składa się on z jednostek (osób). Choć teoretycznie przyjęło się, że same rynki zachowują moralną neutralność, to nie można powiedzieć tego samego o ludziach, którzy je tworzą. Osoby są bytami moralnymi.

Na rynku spotykają się ludzie o najróżniejszych systemach wartości, które znajdują swoje odzwierciedlenie w postępowaniu osób. Najwięcej medialnego rozgłosu zyskują zachowania patologiczne, kończące się głośnymi sprawami sądowymi, oszustwami i upadkami. Z drugiej strony prawdziwe będzie założenie, że większość osób tworzących rynek to ludzie, którym daleko do jednostek patologicznych, a w swoich działaniach chcą posługiwać się wyznawanymi przez siebie wartościami. Istotne pytanie moralne dotyczy tego, na ile osoby w systemie wytworzonym przez model wolnego rynku mogą się kierować swoimi wartościami, a na ile stają się tylko elementami tego amoralnego systemu.

Można postawić tezę, że ludzie, którzy są z natury dobrzy i chcą dobrze postępować, mają bardzo ograniczone możliwości działania ze względu na

presję modelu rynkowego. Pracownik znajduje się pod presją przełożonego, ten jest pod presją zarządu maksymalizującego cele finansowe, a zarząd z kolei – pod presją rynku kapitałowego, który właśnie na cele finansowe kładzie nacisk. Innymi słowy – wspólny mianownik, jakim staje się miara finansowa i wycena akcji przedsiębiorstwa, wpływa nie tylko na zachowanie inwestorów, ale kaskadowo przekłada się też na decyzje zarządzających spółkami oraz ich podwładnych. Dotyczy to zarówno pracowników, klientów, jak również innych osób znajdujących się w otoczeniu organizacji.

Wiele osób, które dostrzegają ten zamknięty krąg, pragnie z niego wyjść. Dlatego, w zgodzie z wyznawanymi wartościami, chcą widzieć w pracownikach osoby, a nie tylko zastępowalny zasób; w klientach kogoś więcej niż tylko nabywców produktów i usług; a w dbałości o środowisko naturalne dostrzegają szacunek nie tylko do przyrody, ale również do przyszłych pokoleń – kolejnych osób.

3

Personalistyczne inspiracje w zarządzaniu organizacjami

KONRAD CIESIOŁKIEWICZ



Wraz z rozwojem metod zarządzania organizacjami ewoluują sposoby zarządzania ludźmi, które opierają się przede wszystkim na wiedzy z zakresu psychologii. Warto wspomnieć kilka szczególnie ważnych nurtów psychologicznych, które zbudowały fundamenty pod nowoczesne metody zarządzania, rozwoju osobistego, tworzenia przyjaznego dla jednostki środowiska pracy i kultur organizacyjnych. →

→ Osoba w centrum psychologii

Pierwszym z nich jest nurt **PSYCHOLOGII POZYTYWNEJ**, który zapoczątkowały opracowania Martina Seligmana, zaprezentowane w 1998 r. podczas konferencji Amerykańskiego Towarzystwa Psychologicznego (APA). Seligman, kierujący wówczas APA, podkreślał, że psychologia po II wojnie światowej zatraciła swoją pierwotną misję. Wskutek traumatycznych konsekwencji wojen i konfliktów etnicznych skupiła się na leczeniu dysfunkcji i zaburzeń psychicznych, czyli wszystkiego, co stanowi patologię w życiu człowieka. Tymczasem za mało uwagi poświęca temu, co sprawia, że niejeden człowiek potrafi także doskonale radzić sobie z trudnymi doświadczeniami, wzrastać po traumach, doskonalić się, rozwijać swój świat wewnętrzny i budować wspierające relacje społeczne.

Seligman wezwał do skoncentrowania się nie na patologiach, ale na zasobach człowieka, które prowadzą do zdrowia. Proponował pielęgnowanie unikalnych talentów, mądrości i silnych stron człowieka. Nie miał wątpliwości, że przyjęcie takiej perspektywy przez instytucje życia społecznego prowadzić może do zwiększenia poziomu wzajemnej troski, poczucia odpowiedzialności za siebie i innych, do rozwoju tolerancji i zachowań etycznych¹. Według psychiatry Christophe’a André psychologia pozytywna to „po prostu badanie tego, co działa dobrze w umyśle człowieka, badanie zdolności umysłowych i emocjonalnych, które pomagają nam smakować życie, rozwiązywać problemy i przewyciężać przeciwności, a przynajmniej przetrwać je”².

Jedną z najciekawszych koncepcji z pogranicza psychologii pozytywnej jest tzw. **KONCEPCJA PRZEPŁYWU** (*flow*), której autorem jest węgierski psycholog Mihály Csíkszentmihályi. Przepływ to stan optymalnego doświadczenia, w którym uwaga może być angażowana wyłącznie do pożądanego przez daną osobę celów. Terminy przepływu i uskrzydlenia wywodzą się z badań, które prowadził Csíkszentmihályi – tak właśnie swój stan określali poddani im ludzie³. Przepływ jest więc stanem ducha – jego charakterystykę przywołuję poniżej za Bogną Białecką⁴:

Wykonywanie zadania związane jest z konkretnymi umiejętnościami danej osoby:

1 występuje pełna koncentracja na realizacji zdania,

2 cele są bardzo wyraźnie określone,

¹ Zob. M. Seligman, *Positive Psychology, Positive Prevention and Positive Therapy*, http://www.positiveculture.org/uploads/7/4/0/7/7407777/seligman_intro.pdf, dostęp: 15.11.2018.

² Ch. André, *I nie zapomnij być szczęśliwy. ABC psychologii pozytywnej*, Warszawa 2015, s. 11.

³ Zob. M. Csíkszentmihályi, *Przepływ*, Taszów 2005, s. 436.

⁴ Zob. B. Białecką, *Psychologia a życie duchowe*, Poznań 2008, s. 44



3 skuteczność działania jest potwierdzana niemalże bezpośrednio po wykonaniu czynności,

4 obserwujemy głębokie zaangażowanie i lekkość działania,

5 poczucie własnego JA zanika w trakcie działania,

6 następuje utrata poczucia czasu.

Kolejnym z nurtów, o którym należy wspomnieć, jest **PSYCHOLOGIA HUMANISTYCZNA** rozwijająca się od lat 50. XX wieku. Wiąże się z nią nazwiska takich badaczy i praktyków, jak: Abraham Maslow, Gordon Allport, Carl Rogers (twórca terapii skoncentrowanej na osobie), a także częściowo Viktor Frankl – twórca psychoterapii sensu.

Zmarły niedawno wybitny polski psycholog prof. Józef Kozielecki w taki sposób charakteryzował to podejście: „Psychologie humanistyczne przyjmują, że człowiek z natury jest dobry, że jego dążenia są konstruktywne i pozytywne. Jeśli osoba działa destrukcyjnie, jeśli jest agresywna, jeśli dokonuje aktów gwałtu, to nie dlatego, że posiada taką naturę, że kieruje nią popęd niszczenia, ale dlatego, iż działa wbrew naturze, iż rzeczywistość, w której żyje, blokuje rozwój jej prawdziwych, pozytywnych zachowań. Rogers na podstawie wieloletniej praktyki psychoterapeutycznej twierdzi, że człowiek w pełni dojrzały i otwarty na nowe doświadczenia, żyjący wśród życzliwych ludzi i akceptujący samego siebie zawsze będzie tworzył dzieła, które służą jednostce i społeczeństwu”⁵.

Również psychoterapia integratywna w podejściu chrześcijańskim wykorzystuje te same motywy, koncentrując się na osobie. Rekomenduje wyraźne rozróżnienie w podejściu do osoby ludzkiej, której należy się bezwarunkowa akceptacja, od podejścia do atrybutów osoby. Atrybutami są cechy, umiejętności, talenty danego człowieka, a także wszelkiego rodzaju osiągnięcia, sukcesy, wiedza, pozycja społeczna czy wygląd. Wszystkie atrybuty są bardzo ważne w budowaniu dobrostanu, ale utożsamianie z nimi osoby i ocenianie jej na ich podstawie prowadzi do wielu dysfunkcji i zaburzeń⁶.

Jako ostatni z przykładów istotnych dla omawianego tu wątku nurtów psychologii chciałbym podać **TERAPIĘ SKONCENTROWANĄ NA ROZWIĄZANIACH**

⁵ J. Kozielecki, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Warszawa 2000, s. 244.

⁶ Zob. A. Ostaszewska, *Psychoterapia integratywna w podejściu chrześcijańskim*, Sopot 2015, s. 200.

(TSR) – Solution-Focused Brief Therapy (SFBT), stworzoną przez Steve’a de Shazera i Insoo Kim Berg pod koniec lat 70. Filozofia TSR brzmi:

1 Jeśli coś działa, rób tego więcej!

2 Jeśli coś nie działa, rób coś innego!

3 Jeśli coś się nie zepsuło, nie naprawiaj!

To metoda pracy rozwojowej i terapeutycznej, w której to klient jest ekspertem od swojego życia. Zadaniem terapeuty lub konsultanta jest zachowanie nieoceniającej postawy, stanu niewiedzy oraz pełna akceptacja i próba zrozumienia świata znaczeń klienta. Powinien równocześnie skupić się na potrzebach danej osoby, na jej zasobach (mocnych stronach) oraz na wyjątkach w funkcjonowaniu, czyli na tym, co działa choćby w minimalnym zakresie.

TSR bazuje na teraźniejszości i przyszłości. Rola konsultanta nie polega na zdiagnozowaniu zaburzenia i rozmowie o nim, ale na skupianiu się na tym, co działa. TSR wywodzi się z myślenia systemowego. Wychodzi z założenia, że nie jesteśmy w stanie poznać i wskazać konkretnej i jedynej przyczyny pojawienia się danej sytuacji czy problemu. Życie każdego jest unikalnie inne i tak bardzo złożone, że na daną sytuację wpływają tysiące czynników charakterystycznych dla danej osoby. Dlatego próba zrozumienia świata konkretnego człowieka ma tak kluczowe znaczenie⁷.

Przykładów podobnych nurtów w psychologii, opartych na silnym docenieniu osoby, jest znacznie więcej. Dziś jest to podejście, które zdomowało się i przybrało instytucjonalne ramy w obszarach edukacji i wychowania, rozwoju osobistego, programach walki z uzależnieniami, pomocy w kryzysach osobistych, profilaktyce przemocy, a także w pracy socjalnej. Jednym z większych beneficjentów rozwoju psychologii w tym kierunku jest również obszar zarządzania organizacjami.

W stronę godności

Przyglądając się rozwojowi teorii i praktyki kierowania organizacjami, trudno nie zauważyć dwóch potężnych sił, które determinują przemiany w tym obszarze. Pierwsza z nich związana jest z coraz silniejszym upodmiotowieniem

⁷ Zob. *Jak to się zaczęło*, <http://www.ctsr.pl/jak-to-sie-zaczelo>, dostęp: 16.11.2018.

Przyglądając się rozwojowi teorii i praktyki kierowania organizacjami, trudno nie zauważyć dwóch potężnych sił, które determinują przemiany w tym obszarze. Pierwsza z nich związana jest z coraz silniejszym upodmiotowieniem człowieka jako osoby, z szacunkiem dla jego praw i godności. Drugim czynnikiem jest niespotykane w historii tempo rozwoju technologii informacyjnych.

człowieka jako osoby, z szacunkiem dla jego praw i godności. Drugim czynnikiem jest niespotykane w historii tempo rozwoju technologii informacyjnych. Przez cały czas bombardowani jesteśmy ogromną ilością informacji podawanych w czasie rzeczywistym, co wywołuje potrzebę zwiększenia tempa pracy, a także konieczność rozwijania nowych kompetencji, jak na przykład umiejętność selekcji informacji i tworzenia rzetelnej wiedzy. Upraszczając, można powiedzieć, że jednocześnie rośnie potrzeba wzajemnego szacunku i poszerza się paleta coraz to nowych potrzeb, związanych z niemal nieograniczonym dostępem do informacji. W interesującym nas aspekcie szczególnie istotny jest fakt, że szeroki zasób informacji umożliwia nieustanne porównywanie własnej sytuacji już nie tylko z sytuacją współpracowników lub członków zbliżonych grup społecznych, ale również z warunkami panującymi w innych krajach i na innych kontynentach.

Jeśli za definicję instytucji społecznej przyjmiemy, że są to powtarzalne działania przybierające formę pewnych procedur, musimy uznać, że w świecie zarządzania dysponujemy dzisiaj szeroką gamą instytucjonalnych rozwiązań zabezpieczających godność osoby oraz skoncentrowanych na tworzeniu sprzyjających warunków do jej dalszego wzrostu i rozwoju. Na potrzeby naszego opracowania instytucje podzieliłbym na formalno-prawne oraz na takie, które służą rozwojowi osoby, zespołów i całych organizacji. Ze względu na wielość i niejednorodny charakter instytucji skupię się wyłącznie na wskazaniu wybranych z nich.

Prawna ochrona osoby

W pierwszej kategorii ulokować można wszelkie dokumenty prawne organizacji międzynarodowych (np. Konwencje Międzynarodowej Organizacji Pracy), Kodeks pracy, a także dyrektywy unijne regulujące stosunki pracy i zmuszające pracodawców do podejmowania działań na rzecz zwalczania dyskryminacji, mobbingu i molestowania seksualnego. Przepisy te określają minimalne oczekiwania formułowane pod adresem kadry kierowniczej.

Rozwinięciem tego myślenia jest coraz silniej obecny w polskich warunkach nurt tzw. zarządzania zgodnością (*compliance*): „w fachowym języku ekonomicznym pod pojęciem *compliance* rozumie się zgodność z obowiązującymi przepisami prawa, instrukcjami i procedurami wewnętrznymi przedsiębiorstwa. W polskim ustroju prawnym nie ma wprost zapisanego obowiązku posiadania przez przedsiębiorcę struktur *compliance*. W jego ramach można

wyróżnić następujące obszary: antykorupcyjny, sankcje ekonomiczne, prawo konkurencji, dane osobowe, zasoby ludzkie”⁸.

Jednym z podstawowych narzędzi w zarządzaniu tego rodzaju ryzykiem mogący pojawić się w organizacji, których część stanowi poszanowanie prawa o godności ludzi, jest polityka odnosząca się do sygnalistów. Są to osoby posiadające wiedzę o przypuszczalnym łamaniu prawa, naruszaniu moralności i kultury danej organizacji, mogące podzielić się nią w sposób dla siebie bezpieczny. Jedną z podstawowych form zabezpieczenia sygnalistów jest zachowanie ich anonimowości.

⁸ S. Chmielewski, K. Cieślowski, *Jak połączyć wodę z ogniem i uczynić z compliance motor rozwoju kultury organizacyjnej*, Warszawa 2017, s. 11.

Tworzenie warunków do rozwoju

1 Modele kompetencji

Od przepisów prawa znacznie bogatsze w rozwiązania oparte na osiągnięciach psychologii są działania tworzące warunki do optymalnego rozwoju poszczególnych osób oraz całych organizacji. Wszystkie one składają się na charakterystyczną dla danej instytucji kulturę organizacyjną. Pierwszym przykładem tego typu założeń są modele kompetencji. Upraszczając, **osoba kompetentna może powiedzieć o sobie, że:**

wie (posiada właściwą wiedzę),

umie (potrafi wykorzystać tę wiedzę w praktyce),

chce (charakteryzuje się właściwą postawą).

W historii psychologii pracy było bardzo wiele definicji kompetencji. Rozumiano je jako łączenie wiedzy z umiejętnościami, posiadanie określonych cech charakteru gwarantujących osiągnięcie kluczowych celów czy jako czynniki osobowościowe. Obecnie przyjmuje się, że na kompetencje składają się: elementy osobowościowe, wszelkie rodzaje wiedzy, doświadczenie, umiejętności oraz uprawnienia⁹.

Kompetencje można i powinno się oceniać na podstawie zachowań jednostki. W środowisku zawodowym należy je określać przez tzw. wskaźniki behawioralne, czyli wyraźnie opisane oczekiwane zachowania pracowników. Bez właściwych kompetencji i ich ciągłego rozwoju nie ma możliwości utrzymania efektywności.

⁹ Zob. K. Padzik, *Ocena pracowników*, Warszawa 2013, s. 44–51.

Szczególnym rodzajem kompetencji, istotnym zwłaszcza dla kadry kierowniczej, jest zarządzanie różnorodnością i umiejętność dostrzeżenia w niej zasobu organizacji, a nie problemu. Różnorodność to wszelkie cechy, którymi charakteryzują się pracownicy, takie jak: style zachowań, płeć, wiek, doświadczenia, umiejętności, przekonania, role zawodowe. Odpowiednie sposoby zarządzania różnorodnością przynosić mogą ogromne korzyści organizacjom.

2 Informacja zwrotna

Kolejnym przykładem tworzenia środowiska sprzyjającego rozwojowi jest sztuka udzielania informacji zwrotnej (feedback). Chodzi o to, żeby pracownicy wszystkich szczebli słuchali opinii swoich współpracowników, przełożonych i otoczenia zewnętrznego oraz dzielili się własną perspektywą. Ma to sprawiać, że wszyscy funkcjonować będą bardziej efektywnie, tworząc przyjazną kulturę pracy.

Istnieją przynajmniej dwa wymiary informacji zwrotnej. Po pierwsze, może być ona traktowana jako naturalny element kultury danej organizacji, w której jedną z wartości jest względnie otwarta i szczerza komunikacja, sukcesy są doceniane i stają się dobrymi praktykami dla innych, a o błędach informuje się jak najszybciej w celu zmniejszania strat i wyciągania lekcji na przyszłość. Po drugie, feedback można rozumieć jako niezwykle trudną umiejętność, którą należy stale trenować i wzmacniać. Powinni ją w pierwszej kolejności posiadać przełożeni, ale do pewnego stopnia także wszyscy pracownicy.

Jeśli chcemy dać dobry feedback, powinniśmy pamiętać o tym, żeby podczas rozmowy oceniającej współpracowników:

mówić o zachowaniach, a nie o samej osobie,

skupiać się na spostrzeżeniach i doświadczeniach, nie zaś na wyciąganiu daleko idących wniosków,

dokonywać opisu danej sytuacji, a nie ją oceniać,

opisywać zachowania w złożonych kategoriach („mniej”, „bardziej”, „raz-dziej” itp.), zamiast formułować jednoznaczne czarno-białe scenariusze,

dzielić się informacjami i pomysłami,

formułując opinię w swoim własnym imieniu, brać za wypowiedziane słowa i gesty odpowiedzialność.

Jedną ze szczególnych form informacji zwrotnej jest tzw. ocena 360 stopni, której nazwa nie w pełni oddaje jednak istotę tej metody. Wywodzi się ona z holistycznego podejścia do funkcjonowania człowieka w środowisku pracy. Uwzględnia opinię własną o funkcjonowaniu danej osoby, zdanie jej przełożonych, podlegających tej osobie pracowników, a także współpracowników wewnętrznych i zewnętrznych. Aby posłużyć się tą metodą, stosuje się aplikacje lub formularze, które dają możliwość szerokiego i anonimowego przekazywania komentarzy, refleksji i porad, służących rozwojowi danej osoby i całej organizacji.

3 Coaching, mentoring, facylitacja

Mówiąc o kierunku rozwojowym, nie można pominąć modnego w ostatnich latach podejścia, polegającego na zastosowaniu coachingu, mentoringu czy facylitacji. Wszystkie one w sposób bezpośredni przenoszą wskazane na samym początku wnioski z badań i doświadczeń psychologicznych do praktyki funkcjonowania organizacji.

Coaching służy rozwojowi i realizacji celów, które jednostka stawia sama przed sobą. Rolą coacha jest czuwanie nad procesem, ale efekt końcowy leży całkowicie w rękach zainteresowanych. Coach poprzez system interwencji opartych na umiejętnym formułowaniu pytań oraz zalecaniu ćwiczeń behawioralnych i poznawczych wspiera swoją klientkę lub klienta w osiąganiu celów i lepszym samopoznaniu.

Mentoring z kolei oparty jest na tradycyjnej relacji mistrz–uczeń, ale – w porównaniu z klasycznym modelem – ze znacznie złagodzonego elementem hierarchiczności. Osoba doświadczona (mentorka, mentor) dzieli się swoimi doświadczeniami, wspierając w rozwoju i inspirując innych. Facylitacja to metoda prowadzenia procesów grupowych przy niewielkim stopniu ingerencji.

Istotą każdego z wyżej wymienionych podejść jest docenienie unikalności i mocnych stron ludzi oraz wspieranie ich w braniu coraz większej odpowiedzialności za dokonywanie zmian. Podejścia te uświadamiają jednostkom i zespołom, jak duży społeczny wpływ mają ich mocne strony, a także podejmowane decyzje i działania. Jednym z ważniejszych założeń jest ekologiczność zmian, a więc dokonywanie ich w sposób szanujący przekonania, wartości oraz prawa innych. Podejście to stało się na tyle popularne, że dzisiaj menedżerom różnych szczebli zalecane są szkolenia w zakresie wykorzystywania narzędzi coachingowych, mentoringu i facylitacji, by budując na co dzień partnerskie relacje, tworzyli optymalne warunki do rozwoju całych zespołów.

4 Plany rozwojowe pracowników

Dominującym kierunkiem prac w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (HR) jest przygotowywanie planów rozwojowych pracowników.

Większość tych planów opiera się na definiowaniu i docenianiu silnych stron poszczególnych pracowników, poszukiwaniu pewnych reguł w sukcesach, jakie odnoszą, i próby przekładania ich na elementy kompetencyjne. Obecnie zaleca się przede wszystkim rozwijanie mocnych stron i dążenie w nich do jeszcze większego mistrzostwa. Uznaje się to za ważniejsze niż praca nad deficytami. One – w modelowym ujęciu – powinny być uwzględniane w planie rozwojowym wyłącznie wtedy, gdy powodują wyraźne zaniżanie szans odnoszenia dalszych sukcesów na innych polach.

5 Modele przywództwa

Na koniec prezentacji wybranych zagadnień z zakresu zarządzania nie może zabraknąć modeli przywództwa. Warto zauważyć, że niektóre

z nich w sposób szczególny nastawione są na docenienie najmocniejszych stron ludzi oraz współpracy zespołowej opartej na równości i godności.

PRZYWÓDZTWO TRANSFORMACYJNE – wywodzi się wprost z psychologii pozytywnej. Według badaczy składają się na nie cztery komponenty¹⁰:

ODDZIAŁYWANIE IDEOWE

Chodzi tu o wpływ liderów, którzy kierują się w swoich decyzjach tym, co etycznie dobre i słuszne, a nie tylko tym, co korzystne i efektywne.

MOTYWACJA INSPIRUJĄCA

Polega na tym, że lider przekonuje współpracowników do możliwości pokonania barier utrudniających im realizację celów.

ZINDYWIDUALIZOWANE PODEJŚCIE

To okazywanie przez lidera troski o rozwój zawodowy i osobisty innych, ich bezpieczeństwo fizyczne i psychiczne. Podejście to sprawdza się najlepiej w sytuacjach ciężkich dla zespołu, w pracy pod dużą presją czy w życiowych sytuacjach losowych. Indywidualne podejście wzmacnia relacje, a także daje ludziom siłę i nadzieję na poradzenie sobie z trudnościami.

¹⁰ Zob. N. Sivanathan, K. A. Arnold, N. Turner, J. Barling, *Jak być dobrym liderem: przywództwo transformacyjne a dobrostan*, w: *Psychologia pozytywna w praktyce*, red. P. A. Linley, S. Joseph, Warszawa 2007, s. 153–168.

STYMULACJA INTELEKTUALNA

Oznacza, że to nie lider ma znać rozwiązanie każdego problemu. Jego głównym zadaniem jest zwiększanie kompetencji i skuteczności całego zespołu. Lider jest odpowiedzialny przede wszystkim za stwarzanie warunków do znajdowania rozwiązań przez zespół oraz do ciągłego kwestionowania utartych schematów.

Szczególnym rodzajem kompetencji, istotnym zwłaszcza dla kadry kierowniczej, jest zarządzanie różnorodnością i umiejętność dostrzeżenia w niej zasobu organizacji, a nie problemu. Różnorodność to wszelkie cechy, którymi charakteryzują się pracownicy, takie jak: style zachowań, płeć, wiek, doświadczenia, umiejętności, przekonania, role zawodowe. Odpowiednie sposoby zarządzania różnorodnością przynosić mogą ogromne korzyści organizacjom.

PRZYWÓDZTWO WŁĄCZAJĄCE – to jedna z koncepcji międzynarodowych wypracowana w Polsce dzięki zaangażowaniu Szkoły Liderów: „Koncentruje się na wspólnym rozwoju wizji, poczuciu uznania dla siebie i swojego otoczenia, budowaniu i dbaniu o relacje, a także ciągłym rozwoju własnego charakteru”¹¹. W praktyce oznacza to:

odwagę w świadomym przełamywaniu barier, przed którymi stoją osoby zagrożone wykluczeniem,

docenianie różnorodności oraz tworzenie przestrzeni do osobistego uczestnictwa każdego z członków zespołu w procesie podejmowania decyzji i kształtowania rzeczywistości,

wprowadzanie zmian i innowacji w taki sposób, aby zachowana została równowaga między potrzebami różnych osób.

¹¹ *Przywództwo włączające – zarys teorii*, <https://inclusiveleadership.eu/pl/przywódtwo-wlacza-jace-zarys-teorii>, dostęp: 16.11.2018.

PRZYWÓDZTWO ADAPTACYJNE – to model stworzony przez profesorów Uniwersytetu Harvarda: Ronalda Heifetza i Marty’ego Linsky’ego. W Polsce rozwijany jest dzięki kierowanemu przez prof. Cezarego Wójcika Center for Leadership, które tworzy projekt Leadership Academy for Poland. W przywództwie adaptacyjnym – kiedy mowa o zmianie – dokonuje się rozróżnienia między zmianami technicznymi, czyli mającymi pewien znany tok działania (powtarzalność i przewidywalność), oraz zmianami adaptacyjnymi. Te drugie wymagają twórczych sił, integralności, prawdziwej otwartości, uczciwej informacji zwrotnej, świadomości swoich słabych i mocnych stron, uwzględniania wielu interesariuszy, a przede wszystkim odwagi do służenia i czynienia ludzi bardziej podmiotowymi.

Powyższe motywy stanowią próbkę stosowanych współcześnie podejść do zarządzania, które pokazują, jakie są obecnie pożądane postawy kadry kierowniczej oraz pracowników. Zazwyczaj modele te traktowane są przez organizacje bardzo praktycznie i bez świadomości, jakie są ich realne źródła i w jakiej koncepcji antropologicznej są zanurzone. Praktyka ich funkcjonowania jest oczywiście zależna od bardzo wielu czynników kontekstowych, z których najważniejszymi wydają się dojrzałość, wiedza i samoświadomość organizacji.

Zwrócenie większej uwagi na godnościowy wymiar rozwiązań, które przybierają w praktyce często charakter czysto instrumentalny, mogłoby stanowić nowe źródło motywacji i inspiracji dla zarządzających. Ma również szansę stać się krokiem w kierunku holistycznego podejścia do organizacji i stawiania człowieka w centrum jej uwagi.

4

Co mi to da? O opłacalności personalizmu w biznesie

**DOMINIKA ŻUKOWSKA-GARDZIŃSKA
MARCIN NOWAK**





Coraz powszechniej uznaje się,
że zysk finansowy powinien
łączyć się z rozwojem społecznym
oraz że dobrobyt materialny
i wysoka jakość życia jednostki
nie dają tak wysokiej efektywności
w pracy jak satysfakcja z udziału
w rozwoju przedsiębiorstwa i jego
współtworzenia. →

→ Diagnostyka rzeczywistości

W roku 1960 bp Karol Wojtyła wydał książkę będącą etycznym studium na temat miłości. Podjął w niej pytanie o to, kim jest człowiek i jakie miejsce zajmuje miłość w jego rozwoju oraz relacjach, które buduje. Rozważaniom tym nadał tytuł *Miłość i odpowiedzialność*, ponieważ wydobywając ze słowa „odpowiedzialność” nowe znaczenia. Nie mógł wiedzieć, że w kolejnym studium wzrośnie zainteresowanie tym pojęciem, a ono samo przejdzie długą drogę odkrywania nowych znaczeń i kontekstów, a także stanie się pomocne w rozumieniu osoby i jej miejsca w przestrzeni zawodowej.

Mniej więcej od 2001 roku słowo „odpowiedzialność” robi karierę w zapisach prawodawstwa Unii Europejskiej dotyczących przedsiębiorstw. W środowisku biznesowym zaczęto zwracać uwagę na inne aspekty działania przedsiębiorstwa niż tylko jego wynik finansowy. Coraz więcej firm przebudowuje strategię swoich działań w oparciu o CSR, czyli społeczną odpowiedzialność biznesu. Jest to odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na pracowników, społeczeństwo i środowisko, która manifestuje się przez przejrzyste i etyczne postępowanie. Coraz większa grupa inwestorów, konsumentów i interesariuszy wybiera współpracę z firmami, które podejmują działania zwiększające ich wiarygodność, jak na przykład dostosowywanie oferty do potrzeb osób starszych i niepełnosprawnych czy działania proekologiczne, które służą nie tylko środowisku, ale i samym firmom (oszczędzającym choćby na elektryczności). W praktyce oznacza to, że firma opracowuje program swoich działań w oparciu o wybrane wartości, dzięki czemu podnosi własną kulturę organizacyjną oraz współuczestniczy w tworzeniu środowiska lokalnego. Tym samym o ocenie skuteczności przedsiębiorstwa decyduje obecnie nie tylko jego zysk finansowy, ale także działania takie jak osiągnięcie wyników społecznych, efektywne integrowanie pracowników wokół wartości, wolontariat pracowniczy czy przedsięwzięcia ekologiczne.

Mimo oczywistych pozytywnych skojarzeń związanych z pomocą potrzebującym, troską o rozwój i integrację pracowników czy z zabezpieczeniem przed zanieczyszczeniem środowiska działania CSR są przez wielu mylone z PR i tym samym przestają być wiarygodne. Nadzieję na zmianę tego stanu rzeczy daje wzrastająca w społeczeństwie świadomość różnicy między tymi dwoma obszarami, dzięki której działania CSR coraz częściej zyskują pozytywne oceny.

Personalizm chrześcijański definiuje osobę jako samoświadomy i wolny byt duchowo-cielesny. Swoją tożsamość zyskuje ona poprzez dialog i spotkanie z innymi osobami, dzięki zdolności do tworzenia więzi i budowania wspólnoty. Na to, kim jest dana osoba, składa się także suma jej duchowej, psychofizycznej oraz społecznej obecności w świecie. Braki lub niedomagania w jednej z tych sfer powodują problemy z tożsamością całej osoby.

Zwiększona obecność wartości etycznych w przedsiębiorstwach to także pokłosie zmian w prawodawstwie m.in. Unii Europejskiej, związanych z wprowadzaniem koncepcji zrównoważonego rozwoju. Idei tej towarzyszy przekonanie, że jednostki i wspólnoty zorganizowane w grupy pracownicze powinny być świadome swej odpowiedzialności za przyszłe pokolenia.

Pomimo tych zmian w myśleniu o przedsiębiorstwach połączenie biznesu i etyki lub pracy zawodowej i rozwoju duchowego wciąż wydaje się niemożliwe. Jest to tym trudniejsze, że wiążące dla świata biznesu ustawodawstwo posługuje się bardzo ogólnie rozumianą antropologią, co dodatkowo pogłębia przepaść między pojęciami z kategorii nauk humanistycznych i ekonomicznych.

Gdy w biznesie jest mowa o dobru wspólnym, pojęcia takie jak „zrównoważony rozwój” czy „CSR” odnoszą się do bardzo ogólnej, uniwersalnej definicji ładu społecznego. Niewiele mówi nam ona o tym, jakie jest źródło wartości, które wprowadzamy w biznesie, oraz z jakiego właściwie powodu należałoby chronić ich trwałość i niezmienność. Idea przewodnia zrównoważonego rozwoju – zachowanie świata dla przyszłych pokoleń – jest zrozumiała i racjonalnie uzasadniona. Nie wystarcza jednak, aby zmobilizować jednostki do zmiany postaw, tym bardziej jeżeli te zmiany wiążą się z utratą (przynajmniej na początku tej drogi) wygody i komfortu osobistego.

Zrównoważony rozwój nie jest tym samym, co rozwój integralny osoby. Podczas gdy pierwszy definiuje się przez racjonalne korzystanie z dóbr przy uwzględnieniu kwestii ekonomii i zachowaniu porządku naturalnego dla przyszłych pokoleń, drugi koncentruje się przede wszystkim na wymiarze etycznym i duchowym osoby. Z tego powodu zmiany w przestrzeni biznesu wydają się powolne i mało efektywne. Jeżeli nie wskaże się głębszych przyczyn, które udowadniałyby konieczność zmian społecznych i silnie uzasadniały obecność wartości w życiu społecznym, zysk i finansowa opłacalność pracy wciąż będą uznawane za wskaźnik efektywności o pierwszorzędnym znaczeniu. Wartości niepowiązane z dobrem osoby pozostaną na poziomie ogólnych zaleceń i nie znajdą odzwierciedlenia w rzeczywistym działaniu. Wciąż będą tylko wartościami, które się akceptuje, ale których się nie uobecnia.

W przestrzeni nauk ekonomicznych pojawiają się koncepcje łączące kapitał finansowy z intelektualnym, moralnym czy duchowym. Fińscy analitycy z SITRY proponują na przykład wprowadzenie do myślenia ekonomicznego

teorii szczęścia powiązanej z *well-being*. Z kolei włoscy naukowcy zgromadzeni wokół prof. Stefana Zamagniego wiążą przyszłość z ekonomią komunii, polegającą na prowadzeniu przedsiębiorstw w oparciu o wartości wspólnoty, motywowane etycznie i religijnie. Coraz powszechniej uznaje się, że zysk finansowy powinien łączyć się z rozwojem społecznym oraz że dobrobyt materialny i wysoka jakość życia jednostki nie dają tak wysokiej efektywności w pracy, jak satysfakcja z udziału w rozwoju przedsiębiorstwa i jego współtworzenia.

W krajach wysokorozwiniętych i rozwijających się bardziej od kryzysu gospodarczego odczuwa się obecnie kryzys więzi społecznych i destabilizację osobowości. Brakuje spójnych wartości, które łączyłyby społeczeństwo, a w indywidualnym odczuciu – także wewnętrznej spójności, której można by dać wyraz w przestrzeni prywatnej i zawodowej. Współczesny człowiek, który pozytywnie zareaguje na wezwanie do odpowiedzialności za świat wokół niego, wciąż nie bardzo wie, jak zintegrować wyznawane wartości zarówno w sferze zawodowej, jak i prywatnej.

Wizja osoby i jej rozwoju według Jana Pawła II

Odpowiedź na te pytania i rozterki można odnaleźć w założeniach filozofii określonej jako personalizm, której główne idee obecne są w nauczaniu Jana Pawła II.

Personalizm chrześcijański definiuje osobę jako samoświadomy i wolny byt duchowo-cielesny. Swoją tożsamość zyskuje ona poprzez dialog i spotkanie z innymi osobami, dzięki zdolności do tworzenia więzi i budowania wspólnoty. Na to, kim jest dana osoba, składa się także suma jej duchowej, psychofizycznej oraz społecznej obecności w świecie. Braki lub niedomagania w jednej z tych sfer powodują problemy z tożsamością całej osoby.

Personalizm w ujęciu Karola Wojtyły wyznacza ludzkim działaniom punkt odniesienia w postaci normy personalistycznej. Zgodnie z nią osoba jest dobrem nadrzędnym, którego nie można używać do zaspokajania własnego indywidualnego dobra. Należy okazywać jej miłość wyłącznie dlatego, że jest osobą. Najwyższym wymiarem tej afirmacji jest wprowadzenie do relacji międzyosobowej logiki daru. Polega ona na przekonaniu, że dawanie siebie jako daru i przyjmowanie innego, który ofiarowuje się podobnie bezinteresownie, jest największą i najbardziej rozwijającą osobę wymianą duchową, która przekracza jakościowo wszystko inne, czego się doświadcza. Nie można jednak

stać się darem dla drugiej osoby, jeśli najpierw samemu się siebie nie posiada. Dlatego kluczowe dla personalizmu jest kształtowanie odpowiedzialności za własny rozwój i świadome wybieranie tego, co dobre. Wartości te stanowią bowiem drogę do jak najpełniejszego posiadania siebie.

Warto w tym miejscu podkreślić, że owo posiadanie siebie, które moglibyśmy inaczej nazwać wolnością wewnętrzną, nie jest nigdy procesem skończonym. Jest to dynamiczna droga, wymagająca nieustannej pracy, która z kolei dokonuje się w przestrzeni kultury.

Dla pełnego zrozumienia wizji osoby u Jana Pawła II należy zatrzymać się nad jego sposobem opisywania kultury i jej umiejscowienia w strukturach tworzenia się osoby. Jednym z pierwszych dokumentów, w których zostały zawarte założenia papieskiego nauczania o kulturze, było przemówienie wygłoszone w siedzibie UNESCO w 1980 roku. Jan Paweł II stwierdził wówczas, że: „kultura jest właściwym sposobem bytowania człowieka. Człowiek bytuje zawsze na sposób jakiejś kultury sobie właściwej, która z kolei stwarza pomiędzy ludźmi właściwą dla nich więź, stanowiąc o międzyludzkim i społecznym charakterze ludzkiego bytowania”.

Jak widać w powyższej definicji, kultura analizowana jest przez Jana Pawła II w kontekście wielkości, kondycji i ograniczeń człowieka, rozważania te posiadają więc cechy antropologiczno-personalistyczne. Prawdziwa kultura jest humanizacją, tzn. działaniem dla pełnego, integralnego rozwoju człowieka. Redukowanie istoty człowieczeństwa do jednego wymiaru (duchowego, cielesnego, indywidualnego, społecznego czy kosmicznego) stanowi formę dehumanizacji, prowadzącą do powstania pseudokultur. Warunkiem pełnej humanizacji jest otwarcie się na transcendencję.

Jan Paweł II wzywał do tworzenia kultury, która wyniesie człowieka do najwyższej godności, poprzez kształtowanie myślenia i wychowanie do miłości. Jednak warunkiem rozwoju prawdziwej kultury jest wolność. Obok zdolności poznawania i miłości stanowi ona konstytutywną cechę kultury, dzięki której może ona być sferą kształtującą ludzkie sumienia. Samo kształtowanie sumień oznacza z kolei wrażliwość na różne głosy, zakłada spotkanie, słuchanie, rozmowę. Zatem troska o wolność wewnętrzną będzie wyrażała się w spotkaniu z samym sobą, szczerzej rozmowie i szukaniu prawdy o własnych motywach i pragnieniach. Bez tego zatrzymania i refleksji człowiek jest skazany na ślizganie się po powierzchni rzeczywistości i redukcje jej jedynie do wymiaru materialnego.

Przeniesienie założeń personalistycznych na grunt życia zawodowego ma swoje bardzo wymierne rezultaty. Po pierwsze, pomaga budować zespół lojalnych i oddanych pracowników, którzy koncentrują się na podobnych wartościach. Jest to grupa nastawiona na osiągnięcie celów, a nie tylko na wypracowanie produktów. Równocześnie taki zespół wykorzystuje metodę dialogu jako podstawę współpracy z innymi.

Opłacalność personalizmu

Przeniesienie założeń personalistycznych na grunt życia zawodowego ma swoje bardzo wymierne rezultaty. Po pierwsze, pomaga budować zespół lojalnych i oddanych pracowników, którzy koncentrują się na podobnych wartościach. Jest to grupa nastawiona na osiąganie celów, a nie tylko na wypracowanie produktów. Równocześnie taki zespół wykorzystuje metodę dialogu jako podstawę współpracy z innymi. W metodzie tej mieści się słuchanie, szacunek, otwarcie na wspólne poszukiwanie rozwiązań, które nie wykluczają, ale włączają jak największą grupę różniących się między sobą osób. Pracodawca zyskuje tym samym nowy potencjał, będący sumą kreatywności wielu uczestników.

Dla człowieka, który „sam siebie posiada”, praca jest miejscem realizacji siebie jako osoby wolnej. W związku z tym musi on czuć, że praca, którą wykonuje, służy nie tylko zaspokajaniu potrzeb materialnych własnych, pracodawcy i odbiorców tej pracy. W duchu integralnego rozwoju czuje się aktywnym twórcą zmian. Niemalże automatycznie taki pracownik podejmuje odpowiedzialność za własne świadome decyzje, ponosi konsekwencje swojego działania, co sprawia, że jest skuteczniejszy i szybszy w osiąganiu zamierzonych celów. Równocześnie uczy się zarządzania czasem własnym i cudzym, ponieważ szuka sposobów na budowanie pozytywnych relacji.

W personalizmie praca jest dla rozwoju osoby przestrzenią, w której przekracza się siebie i wpływa na budowanie społeczności w firmie. Rozwój przeradza się wtedy z gromadzenia dóbr i zaspokajania własnych potrzeb w powiększanie przestrzeni wolności swojej i innych. Tak definiowany postęp postuluje wprowadzenie wartości nie dla nich samych, ale jako konsensusu pracowników w kwestii tego, co jest dobre i cenne dla osób w danym momencie ich rozwoju.

W końcu personalizm w miejscu pracy daje także świadomość, że osoba współtworzy siebie, staje się sobą poprzez dar z samej siebie. Ponieważ jest to głębokie tożsamościowe przeżycie, nie ma możliwości, by zawiesić je na czas pobytu w pracy. W przestrzeni zawodowej może objawiać się to zaufaniem, lojalnością, zaangażowaniem. Dla pracodawcy taka postawa wiąże się z oszczędnością czasu i pieniędzy, ponieważ cele przedsiębiorstwa, jeżeli tylko aspiruje ono do budowania dobra wspólnego, stają się również kierunkiem indywidualnego poczucia samospełnienia i satysfakcji.

Zwróćmy uwagę, że w tak pojmowanym świecie czas pracy zawodowej i czas prywatny oddziela jedynie stopień zażyłości z osobami, które się spotyka, a nie przyczyna, dla której w tych sytuacjach się uczestniczy. Odpowiedzialności za własny rozwój i tworzenia samego siebie nie da się zawiesić na osiem godzin pobytu w pracy. Rzeczywistość tę wypełnia świadoma obecność osoby zaangażowanej we wprowadzanie wartości podzielanych przez daną wspólnotę przedsiębiorstwa.

Odpowiedzialność indywidualna jest więc wymiarem rozumienia samego siebie i potencjału, jaki mogą nieść relacje z osobami wokół. Natomiast wprowadzenie normy personalistycznej Karola Wojtyły oznacza bezwarunkowy szacunek dla każdego człowieka na różnych poziomach pracy, przy równoczesnej umiejętności skutecznego odróżnienia akceptacji osoby od braku akceptacji dla jej czynów, jeżeli tylko nie mieszczą się w sferze powinności czynienia dobra. Ludzie chcący kształtować siebie w duchu personalizmu w sposób naturalny rozpoznają prawdę obiektywną, przez co stają się świadomymi współtwórcami dobra wspólnego, postępu i społecznej sprawiedliwości.

Personalizm jest zatem „opłacalny” w biznesie, a im głębiej się go poznaje, tym bardziej staje się on naturalnym impulsem ludzkich decyzji i działań. Więcej informacji na temat personalistycznych wyborów można znaleźć na stronie: nauczaniejp2.pl oraz wikijp2.pl.

Personalizm w praktyce

Część druga, w której prezentujemy, jak w wymiarze praktycznym może wyglądać wprowadzenie personalizmu w życie w firmach, organizacjach i instytucjach publicznych. Pokazujemy również, że skorzystają na tym wszyscy zainteresowani.

5

Personalistyczna perspektywa dialogu z interesariuszami

MONIKA KULIK



Społeczna odpowiedzialność biznesu, rozumiana jako zarządzanie wpływem firmy na jej otoczenie, opiera się na rozpoznawaniu i włączaniu zmieniających się oczekiwań interesariuszy w strategię zarządzania. Takie zarządzanie zakłada ciągły i aktywny dialog z interesariuszami, czyli osobami lub grupami osób, na które firma ma wpływ i które wpływają na firmę. Społeczna odpowiedzialność biznesu oznacza poszukiwanie równowagi pomiędzy oczekiwaniami i potrzebami kluczowych interesariuszy a interesem firmy i jej akcjonariuszy. →

→ Efektywnie i etycznie w dialogu z interesariuszami

Pojęcie odpowiedzialności należy przenieść z powrotem z obszaru etyki, swobodnie pływającej w obłokach „powinności”, na obszar przeżywanego życia. Prawdziwa odpowiedzialność jest tylko tam, gdzie jest prawdziwe odpowiadanie. **M. BUBER¹**

Personalizm w biznesie możemy odnieść do relacji pomiędzy firmą a jej klientami, partnerami biznesowymi, pracownikami, konkurencją, partnerami społecznymi i środowiskiem naturalnym. Relacje te muszą być zgodne nie tylko z obowiązującym prawem, ale również z przyjętymi regułami postępowania ustalonymi przez społeczeństwo. Relacji nie da się tworzyć bez dialogu. Dialog z interesariuszami może być dobrym instrumentem do budowania relacji opartych na szacunku, zaufaniu i transparentności, jak również do budowania społecznej odpowiedzialności firmy.

Społeczna odpowiedzialność biznesu (csr – *Corporate Social Responsibility*) to – według międzynarodowego standardu ISO 26000 – odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań (produktów, serwisu i procesów) na społeczeństwo i środowisko poprzez przejrzyste i etyczne zachowania, które:

przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczeństwa,

biorą pod uwagę oczekiwania interesariuszy,

są zgodne z obowiązującym prawem i z międzynarodowymi normami zachowania, jak również spójne z charakterem organizacji i praktykowane w jej relacjach.

Społeczną odpowiedzialność biznesu możemy rozpatrywać w oparciu o teorię interesariuszy, która zakłada konieczność rozpoznawania i uwzględniania przez firmę w swoich działaniach oczekiwań interesariuszy – nie tylko inwestorów, ale także klientów, pracowników, partnerów biznesowych i społecznych, społeczności lokalnych i środowiska naturalnego.

¹ M. Buber, *Ja i Ty. Wybór pism filozoficznych*, Warszawa 1992, s. 223.

Punktem wyjścia w zarządzaniu firmą – zgodnie z ideą społecznej odpowiedzialności – jest identyfikacja poszczególnych grup interesariuszy oraz form ich powiązań z firmą. Kolejnym krokiem jest selekcja tych grup, bez których zaangażowania firma nie może funkcjonować i rozwijać się. Po ustaleniu najważniejszych dla przedsiębiorstwa grup interesariuszy konieczne staje się rozpoznanie ich oczekiwań, potencjalnej siły oddziaływania oraz obszarów porozumienia i współpracy.

Zgodnie z teorią interesariuszy E. Freemana² możemy wyróżnić:

interesariuszy pierwszego stopnia, których łączą z przedsiębiorstwem formalne umowy, kontrakty oraz porozumienia – od ich zaangażowania zależy rozwój firmy; w tej grupie najważniejszymi podmiotami są: akcjonariusze, pracownicy, klienci, dostawcy;

interesariuszy drugiego stopnia, którzy pozostają pod wpływem przedsiębiorstwa lub wywierają wpływ na jego funkcjonowanie, ale nie prowadzą z nim żadnych transakcji; są to podmioty otoczenia opiniotwórczego, społeczność lokalna, media, organizacje społeczne itp.

² Zob. E. Freeman, *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 4, No. 4 (Oct., 1994), pp. 409–421.

Personalistyczne podejście do dialogu z interesariuszami ma kilka aspektów. Pierwszy z nich to szacunek dla interesariuszy.

Norma ISO 26000 wśród zasad CSR nakłada na organizację powinność szanowania i uwzględniania oczekiwań swoich interesariuszy. Szacunek oznacza liczenie się z ich zdaniem, natomiast uwzględnianie oczekiwań – branie pod uwagę ich opinii oraz potrzeb, jak również odpowiadanie na nie w sposób transparentny i otwarty.

Oczekiwania interesariuszy są również wartością dla firmy, co oznacza, że każda ich grupa zasługuje na dostrzeżenie. Zadowolenie i skłonność do współpracy ze strony różnych grup interesariuszy są ważnym zasobem dla firmy, jej rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej.

Jak dobrze dialogować?

Znamy trzy odmiany dialogu – prawdziwy, w którym każdy z uczestników obejmuje myśl drugiego w jego byciu i sposobie bycia i zwraca się do niego z zamiarem ustanowienia między sobą i nim żywej wzajemności; dialog techniczny wynikający jedynie z potrzeby rzeczowego porozumienia się; wreszcie przebrany za dialog monolog, kiedy każdy z uczestników rozmawia sam ze sobą. **M. BUBER**³

O tym, w jaki sposób powinniśmy prowadzić dialog z interesariuszami w myśl idei społecznej odpowiedzialności, podpowiadają nam standardy AA1000⁴. Ideą przewodnią tych standardów jest tworzenie relacji, prowadzenie dialogu i angażowanie interesariuszy w budowanie wartości przedsiębiorstwa, stymulowanie innowacyjności, zarządzanie ryzykiem oraz kształtowanie relacji z otoczeniem.

Odpowiedzialność organizacji obliguje ją do angażowania interesariuszy w proces identyfikacji, definiowania i odpowiadania na kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem oraz do raportowania, wyjaśniania i odpowiadania na głosy interesariuszy w związku z decyzjami, działaniami i ich rezultatami.

O zasadach i sposobie angażowania interesariuszy mówią nam standardy:

AA1000 AccountAbility Principles Standard (AA1000APS)

Standard AA1000 Zasady Odpowiedzialności określa zasady, jakimi warto się kierować przy angażowaniu interesariuszy. Pozwala określić, jak firma funkcjonuje w tym zakresie dzisiaj oraz co jeszcze mogłaby robić dla zwiększenia swojej odpowiedzialności.

AA1000 AccountAbility Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)

Standard AA1000 Zaangażowanie Interesariuszy pokazuje, w jaki sposób angażować interesariuszy. Podaje konkretne wytyczne do stosowania w organizacji. Standard ten jest przede wszystkim wsparciem dla firm, które chcą angażować swoich interesariuszy w proces dialogu.

³ M. Buber, *Ja i Ty...*, dz. cyt., s. 226.

⁴ Standardy AA1000. Narzędzie społecznej odpowiedzialności organizacji. Przewodnik dla biznesu, csrinfo.

Zadowolenie i skłonność do współpracy ze strony różnych grup interesariuszy są ważnym zasobem dla firmy, jej rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej.

Wszystkie standardy AA1000 opierają się na trzech głównych zasadach:

1 Włączenie
(ang. *inclusivity*) – oznacza udział interesariuszy w rozwijaniu i osiąganiu przez organizację odpowiedzialnego i strategicznego podejścia do zrównoważonego rozwoju. Organizacja umożliwia swoim interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym udział w identyfikacji tematów i wyszukaniu rozwiązań wskazanych kwestii.

Punktem wyjścia w zarządzaniu CSR staje się identyfikacja poszczególnych grup interesariuszy oraz form powiązań łączących ich z firmą, a następnie wyselekcjonowanie tych grup, bez których zaangażowania firmy nie mogą przetrwać ani się rozwijać. Ważne jest, aby zaprosić reprezentatywną grupę interesariuszy – nie tylko tych współpracujących z nami lub pozytywnie nastawionych, ale także tych, którzy mają krytyczne zdanie o naszej firmie. Należy zwrócić uwagę również na interesariuszy, których głos może być słabiej słyszalny dla firmy, np. tzw. klientów wrażliwych – osoby z niepełnosprawnościami, starsze i o niższym statusie materialnym.

CASE STUDY

Orange Polska – poznać, aby zrozumieć

Głównym celem dialogu było wypracowanie najlepszych rozwiązań w zakresie przystosowania obsługi, sprzedaży i oferty Orange Polska do potrzeb osób z niepełnosprawnościami.

W ramach procesu odbyły się trzy seminaria eksperckie dotyczące rozwiązań dla osób niewidomych i niedowidzących, niesłyszących i niedosłyszących oraz dla osób z niepełnosprawnościami ruchu. Uczestnikami seminariów byli przedstawiciele organizacji społecznych i instytucji publicznych pracujących z osobami z niepełnosprawnościami, a także pracownicy Orange reprezentujący różne działy firmy, odpowiedzialni za wdrażanie rozwiązań. Kolejnym etapem były spotkania z klientami z niepełnosprawnościami, którzy oceniali pomy-

śły ekspertów oraz zgłaszali własne usprawnienia. Na koniec, podczas seminarium podsumowującego, zaprezentowane zostały wszystkie wskazane w procesie dialogu problemy oraz proponowane rozwiązania.

W wyniku zastosowania metod zaczerpniętych z partycypacji obywatelskiej – na podstawie głosowania uczestników – wybrane zostały rozwiązania, które w ich opinii były najważniejsze i najpilniejsze do zrealizowania. Wśród tych zobowiązań znalazły się m.in. szkolenia dla pracowników w zakresie obsługi konsumenckiej klientów z niepełnosprawnościami oraz podjęcie stałej współpracy konsultacyjnej z organizacjami działającymi na rzecz osób z niepełnosprawnościami. Firma przystąpiła do

realizacji tych postanowień, m.in. podejmując stałą współpracę z organizacjami społecznymi, które pełnią funkcję ekspercką w dostosowaniu strony

internetowej do wymogów dostępności, opracowaniu standardów obsługi i innych działaniach na rzecz klientów z niepełnosprawnościami.

2 **Istotność (ang. *materiality*)** – oznacza identyfikację i określenie kwestii ważnych dla firmy i wpływających na nią interesariuszy.

Czasami firmy mają pokusę, aby rozmawiać tylko o rzeczach „bezpiecznych” – takich, które nie wywołują zbyt wielu kontrowersji – tymczasem dialog oznacza, że rozmawiamy na tematy, które są ważne dla naszych interesariuszy, a nie tylko dla firmy. Dialog to podejmowanie trudu, aby dowiedzieć się, co myśli ten drugi, zadanie mu pytania i gotowość przyjęcia innej odpowiedzi niż spodziewana.

CASE STUDY

ArcelorMittal Poland – rozwój relacji ze społecznością lokalną

ArcelorMittal Poland to producent stali posiadający w Polsce sześć zakładów, pięć hut oraz największą w Europie koksownię w Zdziechowicach. Firma zatrudnia około jedenastu tysięcy pracowników, z czego większość wraz z rodzinami tworzy również społeczności lokalne wokół zakładów firmy. W wielu miejscowościach, w których firma prowadzi działalność, jest ona jednym z głównych pracodawców. Jej zakłady produkcyjne generują nie tylko wpływ społeczny, ale również środowiskowy i gospodarczy.

W styczniu 2017 r. firma zdecydowała się na przeprowadzenie w Dąbrowie Górniczej pierwszego panelu interesariuszy. Celem dialogu z interesariuszami było pozyskanie informacji zwrotnej na temat roli firmy w regionie oraz jakości współpracy lokalnej. W panelu wzięło udział kilkunastu interesariuszy lokalnych, a ze strony firmy m.in. członek zarządu, zaś rolę facylitatora procesu pełniła firma csrinfo. ArcelorMittal Poland przeanalizował

wnioski z panelu, a następnie wrócił do interesariuszy z informacją zwrotną. Podczas sesji informacji zwrotnej – w formie spotkania – firma odniosła się do rekomendacji interesariuszy i zaprezentowała swoje działania w ważnych dla nich obszarach, tj. współpracy z placówkami oświatowymi, komunikacji ze społecznościami lokalnymi, działaniami społecznymi w regionie, komunikacją i działaniami dotyczącymi wpływu środowiskowego.

Pozytywny odbiór panelu i efekty dialogu spowodowały organizację kolejnego panelu, tym razem w Krakowie. Po jego zakończeniu firma ponownie zorganizowała sesję informacji zwrotnej. W każdej sesji brał udział członek zarządu firmy. W efekcie dwóch sesji dialogowych i dwóch spotkań dotyczących informacji zwrotnej firma podjęła szereg nowych inicjatyw lokalnych, np. uruchomiła program grantowy. Wprowadziła również zmiany w komunikacji i wzmocniła relację z interesariuszami.

3 Odpowiadanie
(*ang. responsiveness*) –
oznacza, że organizacja
reaguje na kwestie podno-
szone przez interesariuszy,
podejmując odpowiednie
decyzje i działania.

Każde pytanie zgłaszane przez interesariuszy wymaga odpowiedzi. Nie znaczy to, że powinniśmy spełnić wszystkie oczekiwania, tym niemniej każda negatywna odpowiedź powinna być wyjaśniona.

Proces dialogu implikuje działania i konkretne zmiany w firmie. Powinniśmy jasno zakomunikować naszym interesariuszom, do czego się zobowiązujemy i kiedy wywiążemy się z danego zobowiązania. A każdy interesariusz może powiedzieć potem: „sprawdzam” i rozliczyć firmę ze spełniania obietnic.

CASE STUDY

Santander Bank Polska – „Bank, jaki chcesz”

Santander Bank Polska, składając klientom obietnicę „Bank, jaki chcesz”, zaprasza ich do włączenia się w proces tworzenia nowych produktów, usług oraz innych projektów. Jednym z narzędzi do zbierania opinii klientów, aktywnego włączania ich w projektowanie procesów i usług banku oraz – co bardzo ważne – odpowiadania na zgłaszane przez nich potrzeby jest platforma społecznościowa Bank Możliwości.

Bank Możliwości to serwis, który ułatwia komunikację oraz wymianę spostrzeżeń z klientami Santander Bank Polska, a także ze wszystkimi innymi użytkownikami, którzy mogą przyczynić się do poprawy usług firmy. Poprzez serwis można zgłaszać propozycje usprawnienia funkcjonowania banku w jego różnych obszarach. Serwis, nazywany po-

czątkowo Bankiem Pomysłów, istnieje od 2008 roku. Do tej pory zgromadzono w nim 9000 pomysłów, na które oddano niemal 60 000 głosów. Pomysły są oceniane przez pracowników Departamentu Marketingu, a po ich pozytywnym zaopiniowaniu stają się przedmiotem wewnętrznych konsultacji w banku, a następnie część z nich jest realizowana. Po wdrożeniu usprawnienia autor pomysłu zostaje nagrodzony przez Santander Bank Polska. Bank w sposób transparentny informuje, na którym etapie oceny jest dany pomysł i jakie są jej wyniki.

Oprócz zgłaszania pomysłów użytkownicy mogą brać udział w konkursach tematycznych. Bank Możliwości to także doskonałe miejsce dla startupów, którym udostępniono specjalną platformę StartMEup.

Jak angażować interesariuszy

Angażowanie interesariuszy w działania firm i nawiązywanie z nimi współpracy – w różnych formach i o różnej intensywności – może się odbywać na wiele sposobów. W standardach AA1000 mowa jest o takich formach angażowania interesariuszy, jak np.: komunikacja, konsultacje, partnerstwo czy dialog. Ważne jest, aby sposób prowadzenia komunikacji i dobór narzędzi

dostosowany był do potrzeb i wymagań naszych interesariuszy oraz możliwości firmy.

Nowe wyzwania doby mediów społecznościowych

Dialogika nie ogranicza się do wzajemnego komunikowania się ludzi. Jest ona (...) postępowaniem ludzi wobec siebie, znajdującym jedynie wyraz w ich komunikacji. Wydaje się więc, że może zabraknąć mowy czy przekazu informacji, ale nieodłącznym elementem choćby załączka dialogiki jest jedno – wzajemność wewnętrznego działania. **M. BUBER**⁵

Perspektywę personalistyczną odnieść można nie tylko do samej etyki działań organizacji biznesowych, ale również do sposobu komunikowania się biznesu z otoczeniem i dialogu z interesariuszami. Nabiera to szczególnej wagi w dobie mediów elektronicznych.

Komunikację firmy znacząco zmieniło pojawienie się mediów społecznościowych. Ich potencjał przyczynił się do powstania nowego paradygmatu komunikacyjnego, który jest oparty na informacji internetowej tworzonej, rozprzestrzenianej i wykorzystywanej przez konsumentów. Media społecznościowe zapoczątkowały kulturę uczestnictwa w sieci opartą na interakcji użytkowników, tworzeniu wiedzy i dzieleniu się nią w środowisku wirtualnym. Wraz z pojawieniem się nowych możliwości firmy mogą wyjątkowo szybko docierać z informacją do konsumenta, ale również korzystać z pomysłów i sugestii wynikających z zaangażowania klientów.

Powstanie mediów społecznościowych sprawiło, że generowana przez konsumentów komunikacja stała się bardzo istotna. Zarówno treść przekazów, jak i czas oraz częstotliwość kontaktów na gruncie mediów społecznościowych są poza bezpośrednią kontrolą firmy. Stoi to w sprzeczności z tradycyjnym modelem komunikacji marketingowej, opartym na kontroli przekazu przez firmę. Biznes musi na nowo nauczyć się kształtować dyskusję konsumentów w sposób, który jest spójny z misją i celami działalności przedsiębiorstwa, korzystając przy tym z platform sieciowych, blogów czy innych narzędzi społecznościowych.

Ta zmiana niesie ze sobą również konsekwencje etyczne. Coraz więcej firm przygotowuje kodeksy, które wyjaśniają nie tylko zasady komunikacji marketingowej czy reklamy, ale także sposób komunikacji każdego pracow-

⁵ M. Buber, *Ja i Ty...*, dz. cyt., s. 214.

nika – a szczególnie działów obsługi – z klientami i innymi interesariuszami firmy. Nowością są kodeksy regulujące komunikację pracowników w mediach społecznościowych. Kodeksy takie nie tylko przestrzegają pracowników przed zdradzaniem ważnych czy poufnych informacji o firmie, jej klientach czy kontrahentach oraz podejmują kwestie krytykowania miejsca pracy, ale również zwracają uwagę na sposób wyrażania poglądów w internecie. Pracownicy są zobowiązani komunikować się w sieci w sposób niedyskryminacyjny, wiarygodny, etyczny i odrzucający mowę nienawiści. Granica między prywatnością a życiem zawodowym staje się coraz bardziej płynna.

6

W kierunku bardziej moralnego rynku kapitałowego

JACEK DYMOWSKI



Model wolnego rynku – jak każdy model – ma tę zaletę, że dzięki uogólnieniom i uproszczeniom jest stosunkowo łatwy w percepcji. Umożliwia w miarę trafny opis i rozumienie zachodzących procesów. Niestety, sprzyja również pomijaniu wpływu aspektów innych niż finansowe na zmiany mające miejsce w rzeczywistości. →

→ Zarówno szeregowi pracownicy, jak również zarządzający, poszukują często argumentów, które pomogłyby im wyjść poza proste kryteria finansowe, w oparciu o które są oceniani. Chcą zrobić coś w ich ocenie wartościowego (lub nie zrobić czegoś nagannego), co jednocześnie broniłoby się w ujęciu finansowym. Poszukują rozwiązań, które pomogłyby im wpisać się w reżim kryteriów finansowych i maksymalizacji wyników. Co znamienne, czasami rozwiązań takich poszukują również uczestnicy rynku kapitałowego, np. potencjalni akcjonariusze. Do nich jednak dociera najczęściej już tylko poddana obróbce i syntezie przefiltrowana informacja czysto finansowa.

Jako pierwsze jawi się zatem pytanie, jak udrożnić kanał przepływu informacji o podejmowanych decyzjach i działaniach. Druga kwestia dotyczy kryteriów, na podstawie których podejmuje się decyzje – zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa i na rynku kapitałowym, jak również w relacjach między nimi. Wątpliwości sprowadzają się do tego, jak aspekty niefinansowe – do tychczas zbyt często pomijane i wyceniane z wartością zerową – wpisać w syntetyczną ocenę spółki i jej działań. Czy jeszcze na wcześniejszym etapie – wewnątrzorganizacyjnym – włączyć aspekty niefinansowe w ewaluację działań jednostki organizacyjnej, czy wpisać to w obowiązki konkretnej osoby (pracownika, menedżera)?

Warto zdać sobie sprawę, że nie jest to działanie sprzeczne z modelową koncepcją wolnego rynku. Wręcz przeciwnie. Model zakłada bowiem doskonały przepływ informacji między uczestnikami rynku. Tymczasem w praktyce nadmiar informacji sprawia, że jest ona niemożliwa do przyswojenia w całości przez wszystkich uczestników rynku. Z tego powodu jest wytlumiana i redukowana do syntetycznych wskaźników czysto finansowych. Mamy zatem do czynienia z asymetrią informacyjną, która jest – z punktu widzenia modelowego wolnego rynku – szkodliwa.

Wspomniany nadmiar informacji z jednej strony trudno przyswoić, z drugiej trudno również sprowadzić do wymiaru praktycznego, jednej miary i kryterium decyzyjnego. Nie wchodząc w szczegóły różnic pomiędzy podejściem normatywnym – wskazującym na maksymalizację zysku – ujęciem systemowym czy behawioralnym, należy przyznać, że zdecydowanie najłatwiej zarządzać, kiedy ma się perspektywę jednego celu i maksymalizacji jego wartości. Pytanie brzmi zatem: czy i jak można próbować przełożyć – marginalizowane często – czynniki niefinansowe na wynik finansowy, który jest w centrum uwagi zarządzających zarówno spółkami giełdowymi, jak i funduszami in-

Zarówno szeregowi pracownicy, jak również zarządzający, poszukują argumentów, które pomogłyby im wyjść poza proste kryteria finansowe. Chcą zrobić coś w ich ocenie wartościowego, co jednocześnie broniłoby się w ujęciu finansowym. Co znamienne, czasami rozwiązań takich poszukują również uczestnicy rynku kapitałowego, np. potencjalni akcjonariusze.

Niestety martwe narzędzia proceduralne nie obniżają poziomu ekspozycji na ryzyko. Dobrym przykładem mogą być kodeksy etyki. Na poziomie deklaracji posiada je większość organizacji. Tylko jak traktować typową sytuację, w której rokrocznie w danej organizacji nie odnotowuje się jakichkolwiek zgłoszeń o potencjalnym przekroczeniu przyjętych zasad?

westycyjnymi na rynku kapitałowym? Ważne bowiem, żeby informacja – czy wręcz ocena – miała charakter możliwie syntetyczny i powiązany z wynikiem finansowym. Inaczej bowiem można z dużym prawdopodobieństwem przewidywać, że nie zostanie przyswojona przez rynek.

Ożywić martwe kodeksy

Warto w tym miejscu wskazać na termin ryzyka biznesowego, tj. prawdopodobieństwa uzyskania ze względu na nieujęte w modelu czynniki wyniku innego (gorszego, lepszego) niż oczekiwany. Przecież właśnie one, w tym czynniki niefinansowe, sprawiają, że model rynkowy nie daje ze stuprocentową pewnością zakładanego zysku. Jakież czynniki odpowiadają za to, że wyniki czasem przekraczają oczekiwania rynku, a kiedy indziej są znacznie od nich gorsze. Aby zmniejszyć ryzyko biznesowe, konieczne jest precyzyjniejsze uwzględnienie w modelu wyceny na rynku kapitałowym wpływu czynników niefinansowych na cenę. Jeżeli zabieg taki by się udał, a tym samym wyniki inne niż finansowe (społeczne, środowiskowe) stałyby się ważne dla uczestników rynku – bo zmniejszałyby ryzyko biznesowe – skutkowałoby to zapewne ograniczaniem zachowań niepożądanych, a wzrostem tych ocenianych pozytywnie. Tak długo bowiem jak inwestorzy słyszą o etycznych, społecznych czy środowiskowych aspektach działalności gospodarczej, tak długo nie słuchają. Z chwilą, gdy usłyszą o ekspozycji wartości spółki na realne ryzyko ze względu na jej nieakceptowalne zachowanie, skupią na tym swoją uwagę.

Niestety martwe narzędzia proceduralne nie obniżają poziomu ekspozycji na ryzyko. Dobrym przykładem mogą być kodeksy etyki. Na poziomie deklaracji posiada je większość organizacji. Tylko jak traktować typową sytuację, w której rokrocznie w danej organizacji nie odnotowuje się jakichkolwiek zgłoszeń o potencjalnym przekroczeniu przyjętych zasad? Naiwnością byłoby myślenie, że mamy do czynienia z organizacją idealną, w której nie dochodzi do prób naruszeń zasad etycznych. Zakładając, że ludzie nieuczciwi rozłożeni są dość równomiernie po różnych branżach i przedsiębiorstwach, należałoby raczej uznać, że przyjęte mechanizmy są zwyczajnie martwe, a sam kodeks etyki jest jedynie pustą deklaracją.

W praktyce takim narzędziem, które pośrednio mogłoby wskazywać na większą lub mniejszą ekspozycję spółki na ryzyko biznesowe związane z aspektami niefinansowymi, jest analiza i ocena ratingowa. Chodzi także o ocenę opartą na analizie wskaźnikowej wyników społecznych i środowi-

skowych przedsiębiorstw. Wymagałoby to od spółek ujawnienia w usystematyzowany i porównywalny sposób (za pomocą kwestionariuszy, wywiadów i ocen audytorów) swojego podejścia do zarządzania poszczególnymi aspektami związanymi z wpływem na otoczenie.

Wybrane obszary działalności poddane zostają ocenie i składają się na całościową notę dla spółki lub obszaru, wyrażoną chociażby oceną ratingową (np. C, C+, B, B+, A, A+). Ta z kolei pokazuje inwestorowi, z jakim charakterem ekspozycji na ryzyko ma styczność. Kluczowa jest ocena zarówno podejścia zarządczego – polityk, procedur i procesów spółki – jak również wyników. Nie wystarczy bowiem posiadanie polityki, jeśli nie przekłada się ona na konkretne procedury i procesy. Z kolei wynik może mówić nie tylko o tym, co wydarzyło się w spółce, ale też o tym, czy dana procedura lub proces w ogóle działają.

Tego typu rozwiązania nie są nowością. Różnego rodzaju próby ich implementacji są podejmowane od lat. W Polsce wspomnieć należy przede wszystkim o RESPECT Index, notowanym od listopada 2009 roku na GPW w Warszawie. Potencjał tego typu rozwiązań jest istotny, choć efekty wciąż są raczej dalekie od oczekiwania. Z jednej strony zainteresowanie analityków i inwestorów tego typu narzędziami oraz tzw. inwestowaniem etycznym jest jeszcze w Polsce niewielkie – choć pojawiają się zarówno dedykowane fundusze, jak i pytania od analityków. Z drugiej strony popularność inwestowania etycznego na innych rynkach dynamicznie rośnie, co daje nadzieję, że przełoży się to za jakiś czas również na sytuację w Polsce.

Cieszyć może też to, że sam argument typu „giełda oczekuje” lub „inwestorzy pytają” otwiera drzwi do wielu menedżerskich gabinetów w przedsiębiorstwach i umożliwia działania, które wcześniej zostałyby odrzucone. Należy oczywiście pamiętać, że tego typu narzędzia to również – tylko i aż – modele, które analizując sytuację w przedsiębiorstwie, upraszczają rzeczywistość. Próba sprowadzenia zastanego obrazu organizacji do syntetycznej oceny czy grupy ocen sprawia, że nie wszystkie czynniki mogą być w ewaluacji właściwie uwzględnione. Co więcej, logika zachowania organizacji – nawet wobec presji rynku kapitałowego, jaką jest zadawanie pytań o wartościowość pewnych rozwiązań – polega na podejmowaniu działań wystarczających, a niekoniecznie optymalnych.

W skrajnym, ale całkiem realnym przypadku może to powodować wykonywanie ruchów wyłącznie pozorowanych, nastawionych na wypełnie-

Po ośmiu latach funkcjonowania warszawski RESPECT Index mógł pochwalić się wynikami znacznie lepszymi od przeciętnej. Od pierwszej publikacji w 2009 roku wzrósł on o 85 proc. W analogicznym okresie WIG zwiększył wartość o 59 proc., a WIG20 o 3,5 proc.

nie oczekiwać ankiety i audytorów, a nie na rzeczywiste zarządzanie daną kwestią. Należy mieć jednak nadzieję, że wraz ze wzrostem zainteresowania etycznym inwestowaniem rosnąć będzie również skłonność do angażowania w nie większych środków przez animatorów rynku kapitałowego, w tym samą giełdę. Tym samym sito, przez które będzie musiała przejść organizacja, będzie się zagęszczać. Przykładowo łatwiej jest przejść przez składającą się z kilkudziesięciu pytań ankietę, na jakiej opiera się dzisiejszy RESPECT Index, nawet jeśli towarzyszy temu procesowi niezależny audyt, niż poddać się kompleksowej ocenie audytorów agencji ratingowej. Audytorów, którzy nie tylko zweryfikują ogólne zagadnienia wspólne większości spółek, ale również wejdą w specyficzne niuanse branży i w oparciu o uzyskane odpowiedzi wystawią ocenę.

Należy mieć nadzieję, że narzędzia oceniania będą coraz doskonalsze. Kluczowa jest weryfikacja prostych ocen – czy raczej wycen finansowych na rynku kapitałowym – pod kątem ryzyka płynącego z podejścia spółki do zarządzania wynikami niefinansowymi. To z kolei zmusi menedżerów – albo chociaż da im przyzwolenie na taki ruch – do działań, których wcześniej nie podejmowali ze względu na postrzegany w uproszczony sposób prymat zysków dla akcjonariuszy.

Już dziś okazuje się, że spółki notowane w indeksach spółek społecznie odpowiedzialnych dają nie gorsze wyniki niż reszta rynku, ale przy niższym poziomie ryzyka, stając się interesującą formą inwestowania. Przypadek czy empiryczne potwierdzenie przyjętych założeń?

Przy wszystkich swoich ograniczeniach i niedoskonałościach w ten trend wpisuje się również warszawski RESPECT Index. Po ośmiu latach funkcjonowania, w grudniu 2017 roku, mógł pochwalić się wynikami znacznie lepszymi od przeciętnej. Od pierwszej publikacji w 2009 roku wzrósł on o 85 proc. W analogicznym okresie WIG zwiększył wartość o 59 proc., a WIG20 o 3,5 proc.

Przyszłość pokaże, czy tego typu narzędzia zdominują rynek i czy będą wypierać zachowania nieetyczne, a nagradzać szanowanie godności człowieka w biznesie na tyle skutecznie, by zmienić obowiązujący paradygmat zarządzania. W przypadku rynku kapitałowego nagrodą dla etycznie zarządzających jest dostęp do kapitału, kapitału tym tańszego, im lepsze wyniki i perspektywy reprezentują ich spółki.

7

**Personalizm
i społeczna
odpowiedzialność
biznesu**

**Inspiracja
i współpraca**

AGNIESZKA SIARKIEWICZ



Z jednej strony nurt współczesnej filozofii, który osobę stawia w centrum rozważań, z drugiej uporządkowana koncepcja zarządzania skodyfikowana w międzynarodowej normie ISO 26000. Personalizm i społeczna odpowiedzialność biznesu – co łączy te pojęcia i czy praktycy obu koncepcji mogą korzystać z wzajemnych osiągnięć i doświadczeń? →

→ Działanie twórcze – człowiek w centrum jako osoba

Według Emmanuela Mouniera podstawowym założeniem personalizmu jest istnienie osób wolnych i twórczych. Mogą one w sposób nieskrępowany wpływać przede wszystkim na życie swoje, a także na otoczenie, w którym funkcjonują. Do tego założenia personalizmu odwoływał się również Juan Manuel Burgos w swoim dziele *Personalizm*. Pisał tam: „Dzięki wolności człowiek przede wszystkim staje się panem samego siebie, przez co, zmieniając świat, przekształca i określa siebie oraz – w obliczu różnych możliwości – nadaje kierunek swojemu losowi”¹.

Współczesne wyzwania w kwestiach społecznych i środowiskowych, globalnych i lokalnych wymagają przyjęcia odpowiedzialnej i twórczej postawy. Przyszłość tych spraw zależy od całych społeczności, ale również od indywidualnych wyborów jej członków.

Wysiłki podejmowane na rzecz rozwiązania istotnych problemów naszego świata zmierzają do realizacji modelu zrównoważonego rozwoju, polegającego na zaspokajaniu potrzeb obecnego pokolenia, ale bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na to samo. McKinsey Global Survey dowiodło w 2017 r., że znaczenie kwestii zrównoważonego rozwoju wzrasta. Prawie 60 proc. badanych przyznało, że organizacje, które reprezentują, wykazują większe zaangażowanie na rzecz zrównoważonego rozwoju niż dwa lata temu. W tym kontekście warto przypomnieć, że norma ISO 26000 jako cel społecznej odpowiedzialności biznesu wskazuje właśnie wspieranie zrównoważonego rozwoju. Działania te mają istotny związek z działaniami na rzecz dobra osoby ludzkiej – zasadniczego tematu zainteresowania zarówno z perspektywy personalizmu, jak i zrównoważonego rozwoju.

Zmienianie świata i wkład w ten proces może mieć głęboko personalistyczny charakter i być definiowany w nurcie personalizmu społecznego. Proces ten zakłada rozwój osoby przez jej zaangażowanie w życie społeczne. Przykładem społecznego zaangażowania mogą być różnego rodzaju inicjatywy wolontariackie, akcje społeczne i edukacyjne na rzecz dzieci i dorosłych, jak również pomoc humanitarna i charytatywna. Z perspektywy przedsiębiorstwa charakter tego zaangażowania definiowany jest w normie ISO 26000 w sposób następujący: „W związku z wpływami działań organizacji zaangażowanie społeczne wykracza poza identyfikowanie i angażowanie interesariuszy; obejmuje również wsparcie dla tej społeczności i budowanie z nią relacji. Przede wszystkim jednak wiąże się z uznaniem wartości tej społeczności. Zaleca się,

¹ J. M. Burgos, *Personalizm*, Warszawa 2010, s. 166.

Zarówno personalizm, jak i społeczna odpowiedzialność biznesu uznają, że kształtowanie relacji z otoczeniem zakłada wzajemność. Jest to warunek dialogu, który upodmiotawia obie strony. W tym procesie dochodzi do lepszego poznania nie tylko drugiego, ale również samego siebie. W języku CSR oznacza to poznanie swoich interesariuszy i poznanie przedsiębiorstwa, a także budowanie zaufania i zrozumienia.

Miejsce pracy staje się przestrzenią odkrywania ludzkiej godności. Dlatego wezwanie do traktowania z szacunkiem drugiego jest uzasadnione zarówno z perspektywy personalizmu, jak i CSR. Miejsce pracy powinno umożliwiać wyrażanie i prezentację siebie również przez pryzmat wyznawanych wartości, potrzeb duchowych czy pełnionych ról społecznych. Mówiąc w skrócie: umożliwiać integralny rozwój osoby.

aby zaangażowanie społeczne organizacji wynikało ze zrozumienia, że organizacja jest interesariuszem społeczności i łączy ją z nią wspólnota interesów”².

Cytowany fragment porusza kilka kolejnych elementów istotnych dla personalizmu. Należą do nich: relacje, wspólnota, wartości.

Po pierwsze – relacje

Do budowania relacji z otoczeniem i jego przedstawicielami – określanymi jako interesariusze – wykorzystywany jest tzw. dialog z interesariuszami. Należy on do głównych aktywności przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych. Dzięki dialogowi organizacja lepiej rozumie tych, z którymi na co dzień musi współpracować.

O potrzebie i znaczeniu dialogu z perspektywy personalistycznej pisał ks. Józef Tischner: „Otwarcie na innego ma charakter dialogiczny. Różni się ono istotnie od otwarcia intencjonalnego. Dzięki otwarciu intencjonalnemu staje przed nami świat przedmiotów, dzięki otwarciu dialogicznemu stajesz przy mnie Ty”³. Juan Manuel Burgos doda do tych słów: „Osoba nie może być jednak tylko egoistycznym odbiorcą wszystkich pożytecznych owoców tych relacji, ale musi nieść także swój wkład dla dobra innych”⁴.

Zarówno personalizm, jak i społeczna odpowiedzialność biznesu uznają, że kształtowanie relacji z otoczeniem zakłada wzajemność. Jest to warunek dialogu, który upodmiotawia obie strony. W tym procesie dochodzi do lepszego poznania nie tylko drugiego, ale również samego siebie. W języku CSR oznacza to poznanie swoich interesariuszy i poznanie przedsiębiorstwa, a także budowanie zaufania i zrozumienia.

Na temat relacji Emmanuel Mounier pisał: „Osoba istnieje tylko zwracając się ku drugiemu człowiekowi, tylko poprzez drugiego człowieka może siebie poznać, tylko w drugim człowieku może siebie odnaleźć. Pierwotnym doświadczeniem osoby jest doświadczenie drugiej osoby. «Ty», a z nim «my» poprzedza «ja» lub co najmniej temu «ja» towarzyszy”⁵.

Budowanie wspólnoty – wspomnianego „my” – to kolejne zagadnienie łączące personalizm i CSR. Mounier przyjął rozróżnianie zbiorowości ze względu na ich potencjał wspólnotowy, czyli to, w jakim zakresie w danej grupie może dokonać się personalizacja. Do elementów konstytuujących osobę zaliczał przynależność. W przypadku CSR należałoby pisać o zespołowości, praktykach nakierowanych na integrację i współpracę; o tym, co służy włączaniu pracowników oraz zwiększaniu ich zaangażowania.

² PN-ISO 26000, Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, Warszawa 2012, s. 74.

³ J. Tischner, *Filozofia dramatu*, Kraków 2012, s. 9.

⁴ J. M. Burgos, *Personalizm*, dz. cyt., s. 179–180.

⁵ E. Mounier, *Wprowadzenie do egzystencjalizmów*, Kraków 1964, s. 37.

Konieczność podjęcia działań na tym polu potwierdza badanie Aon Best Employers 2017. Wyniki dowiodły, że polscy pracownicy należą do najmniej zaangażowanych na tle przedstawicieli innych europejskich państw. Na samopoczucie pracownika może mieć wpływ – obok kwestii materialnych – również m.in. atmosfera w miejscu pracy, traktowanie przez przełożonych i współpraca w zespole. Norma ISO 26000 charakter praktyk z zakresu pracy określa w następujący sposób: „Rozwój człowieka obejmuje proces poszerzania możliwości wyboru poprzez rozwój zdolności i zwiększanie samodzielności ludzi, co umożliwia kobietom i mężczyznom długie i zdrowe życie, zdobywanie wiedzy oraz osiąganie godnego poziomu życia. Rozwój człowieka obejmuje również dostęp do możliwości politycznych, gospodarczych i społecznych w zakresie podejmowania kreatywnych i produktywnych działań oraz wykształcenia, szacunku dla swej osoby i poczucia przynależności do społeczności, a także przyczyniania się do rozwoju społeczeństwa”⁶.

Miejsce pracy a odkrywanie ludzkiej godności

Do praktyk angażujących i włączających pracownika należą te dotyczące partycypacji pracowniczej. Mają one zachęcać do nowych, innowacyjnych pomysłów, dzielenia się opiniami czy aranżowania dialogu społecznego ukierunkowanego na współdecydowanie. Stanowi to miarę odpowiedzialności powierzanej pracownikom czy współdzielonej z nimi, co z kolei ma wpływ na kształtowanie osoby i jej godności. W tym procesie pierwszorzędą rolę pełnią zarządzający. Norma ISO 26000 tak określa ich rolę: „Kluczowe znaczenie dla skutecznego systemu ładu organizacyjnego ma także przywództwo. Dotyczy to nie tylko procesu decyzyjnego, ale również motywowania pracowników do postępowania zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności i włączenia społecznej odpowiedzialności do kultury organizacji”.

Odpowiedzialne przywództwo to wciąż wyzwanie dla rynku pracy. Do istotnych aspektów tego zagadnienia należą relacje międzyludzkie. Także w tym wymiarze można szukać pomocy w myśli personalistycznej. Mounier pisał: „Traktuję drugiego jak przedmiot, kiedy traktuję go jak nieobecny, jako zbiór informacji dla mojego użytku albo jako narzędzie zdane na moją łaskę i niełaskę; albo kiedy kataloguję go nieodwołalnie, co oznacza właściwie zwątpienie w niego”⁷.

Miejsce pracy staje się przestrzenią odkrywania ludzkiej godności. Dlatego wezwanie do traktowania z szacunkiem drugiego jest uzasadnione

⁶ PN-ISO 26000, Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, dz. cyt., s. 53.

⁷ E. Mounier, *Wprowadzenie do egzystencjalizmów*, dz. cyt., s. 39.

Praktyki z zakresu *compliance*, publikacja kodeksów wartości i postępowania, a także ustanawianie programów etycznych należą do działań CSR wspierających wymiar etyczny funkcjonowania przedsiębiorstwa i postępowania pracowników. Służą dokonaniu pożądanых wyborów moralnych, które mają przyczyniać się do wspierania rozwoju osoby w miejscu pracy i poza nim.

zarówno z perspektywy personalizmu, jak i CSR. Miejsce pracy powinno umożliwiać wyrażanie i prezentację siebie również przez pryzmat wyznawanych wartości, potrzeb duchowych czy pełnionych ról społecznych. Mówiąc w skrócie: umożliwiać integralny rozwój osoby. Do działań wspierających tego typu podejście należą praktyki z zakresu *work-life balance*, rozwijające pasje pracowników czy ułatwiające dostęp do oferty kulturalnej i szkoleniowej.

Etyka osoby i etyka firmy idą w parze

Juan Manuel Burgos do pojęć definiujących personalizm zaliczył wymiar etyczny. Podobnie w CSR – etyka ma fundamentalne znaczenie i leży u podstaw funkcjonowania organizacji społecznie odpowiedzialnej. Burgos pisał: „Doświadczenie pokazuje, że człowiek w nieunikniony sposób musi stanąć wobec problemów dobra i zła, szczęścia, sumienia i moralnego zaangażowania pojawiających się w chwili, kiedy podejmuje decyzję o jakimś działaniu”⁸.

Z perspektywy autorów normy ISO 26000 postępowanie etyczne ma opierać się „(...) na takich wartościach, jak uczciwość, sprawiedliwość, prawość. Z wartościami tymi wiąże się troska o ludzi, zwierzęta i środowisko, jak również zobowiązanie do uwzględnienia wpływu działań i decyzji organizacji na interesy interesariuszy”⁹.

Praktyki z zakresu *compliance*, publikacja kodeksów wartości i postępowania, a także ustanawianie programów etycznych należą do działań CSR wspierających wymiar etyczny funkcjonowania przedsiębiorstwa i postępowania pracowników. Z założenia mają pokazywać etycznie słuszny kierunek działań, ułatwiać rozróżnianie dobra od zła. Służą dokonaniu pożądanego wyborów moralnych, które mają przyczyniać się do wspierania rozwoju osoby w miejscu pracy i poza nim.

Podsumowując, podejście personalistyczne jest korzystne z perspektywy biznesowej. Przypomina o pierwszoplanowych zasadach i wartościach w życiu człowieka oraz o jego szeroko pojętej kondycji etycznej. W tym kontekście inspirujące mogą być również rozwiązania i praktyki wypracowane w ramach społecznej odpowiedzialności, a służące budowaniu godności, kształtowaniu moralności, współdziałaniu we wspólnocie, wspieraniu zrównoważonego rozwoju.

⁸ J. M. Burgos, *Personalizm*, dz. cyt., s. 170.

⁹ PN-ISO 26000, Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, dz. cyt., s. 23.

8

Zarządzanie osobami, czyli różnorodnością

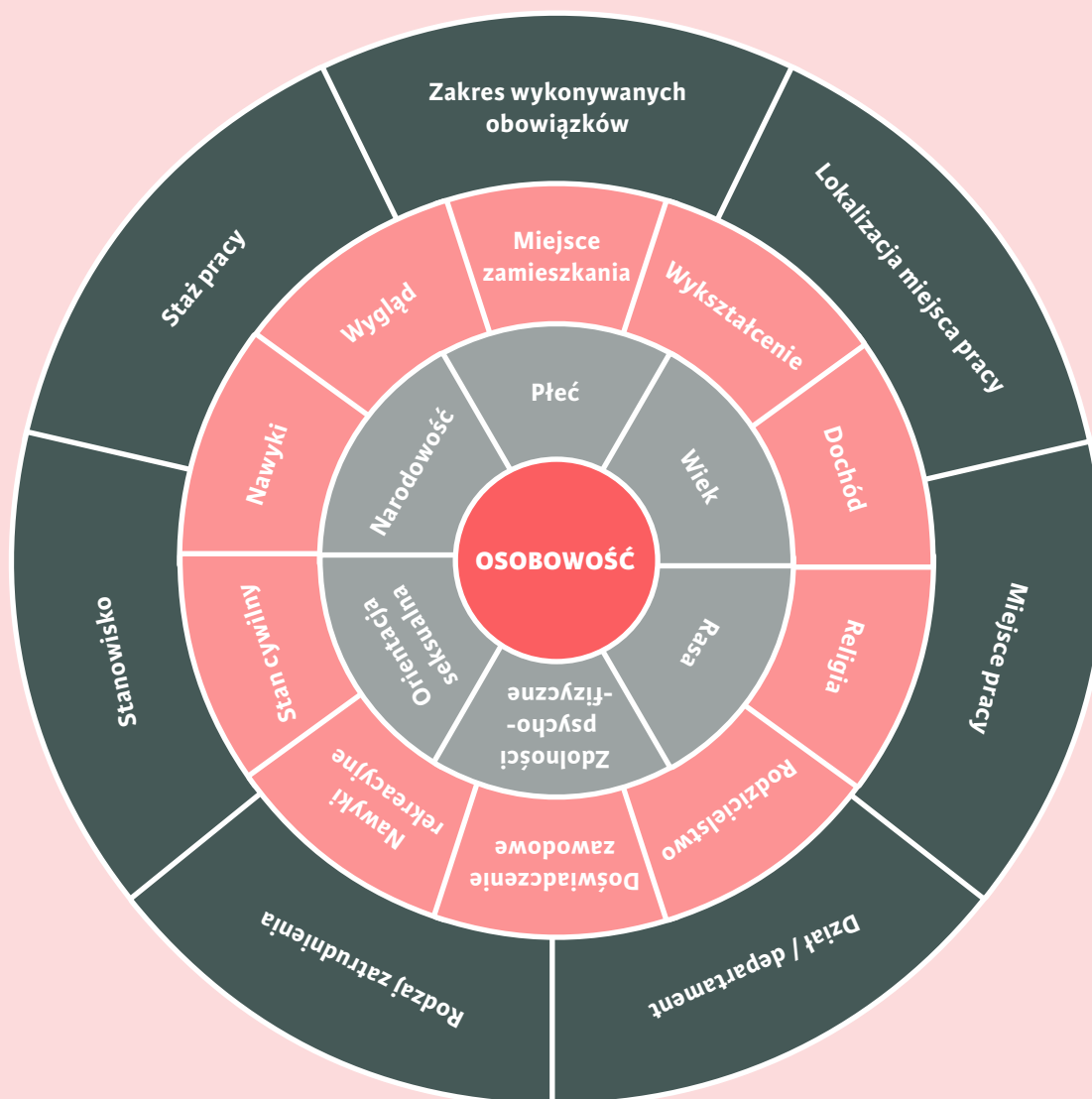
MARCELINA PYTLARCZYK



Każdy człowiek wytwarza obraz własnej osoby poprzez przypisanie sobie pewnych cech i identyfikacji społecznych. Robi to zarówno na podstawie samoobserwacji, jak i opinii, a także sądów innych ludzi. Nasza tożsamość w naturalny sposób łączy się z tożsamością innych w mozaikę różnorodności. Dziś – choć nie zawsze tak było – różnorodność postrzegamy jako szansę. →

Wymiary różnorodności

Opracowanie zaczerpnięte z Polityki Zarządzania Różnorodnością Orange Polska na podstawie: Patricia Arredondo, *Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation*, Thousand Oaks 1996.



→ Personalizm a zarządzanie różnorodnością

Kim jestem? Co to znaczy być człowiekiem? Na czym polega istota człowieczeństwa? Pytania o sens i poznanie – zadawane od wieków przez filozofów – nie tracą na aktualności. We współczesnej, dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości wciąż poszukujemy na nie odpowiedzi. Podani przemożnej presji, by coraz więcej mieć, tęsknimy za tym, żeby coraz intensywniej być.

Jako społeczeństwo stajemy w obliczu nowych wyzwań. Rozwijająca się technologia, która odgrywa istotną rolę w naszym życiu, oraz zmiany z nią związane z jednej strony stwarzają nowe możliwości rozwoju gospodarczego, z drugiej budzą niepokój, na przykład o miejsca pracy czy wpływ technologii na spójność społeczną. Rosnąca różnorodność Europy, zmiany kulturowe i demograficzne, takie jak choćby starzenie się społeczeństwa, rodzą realne wyzwania związane z funkcjonowaniem w obecnej rzeczywistości przedstawicieli różnych pokoleń, osób różnego pochodzenia i kultur.

Liczy się człowiek

Międzynarodowe firmy doradcze, analizujące trendy gospodarcze oraz rynek pracy, zwracają uwagę na rosnące znaczenie jednostki w osiąganiu przez firmę sukcesu. Ten zaś rozumiany jest dziś jako wykraczający poza osiągnięty przez firmę sam wynik finansowy. Tego zdania jest aż 86 proc. młodych ludzi¹. Zaś przedsiębiorstwa oceniane są za wpływ, jaki wywierają na społeczeństwo, za relacje nawiązywane z pracownikami, klientami i lokalną społecznością, a więc za relacje człowiek–człowiek.

W różnorodnych dyskusjach coraz częściej poruszany jest temat praw człowieka, jego godności, a także kwestia równości szans. Państwa, firmy i instytucje, tworząc swoje polityki i strategie, przekonują się o ważnej roli, jaką odgrywa tu pojedynczy człowiek, jego perspektywa i doświadczenie. Zaczynają dostrzegać i doceniać potencjał, jaki stanowi różnorodność obywateli i pracowników.

Wydaje się, że w tej niedającej się w pełni przewidzieć i bogatej w wyzwania rzeczywistości różnorodność może być szansą. Liczne badania wskazują na korzyści, jakie przynosi zarządzanie różnorodnością. Są to na przykład lepsze wyniki finansowe, wzrost innowacyjności, poziomu satysfakcji i zaangażowania pracowników, a tym samym nastawienie na klienta i lepsze rozumienie jego potrzeb².

¹ Zob. Deloitte, *Trendy HR 2018. Czas odpowiedzialnych firm*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/report-trendy-hr-2018.html>, dostęp: 21.11.2018.

² Zob. Mc Kinsey & Company, *Delivering through diversity*, 2018, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1801&hlkid=7136f77cb5de4b4e9f1de817d75a042d&hctky=9903577&hdpid=fde-f79b6-4f45-4162-ac58-14db7193e4c6>, dostęp: 20.11.2018.

Fundamentem zarządzania różnorodnością jest poszanowanie w każdym jego ludzkiej godności. Takie podejście pozwala przede wszystkim usłyszeć, zrozumieć i włączyć we wspólne działanie większą liczbę interesariuszy, a tym samym tworzyć sprawniej funkcjonujące i bardziej ludzkie społeczności. Dzieje się tak dlatego, że to właśnie człowiek, jego podmiotowość i unikalne wartości, jakie on wnosi, znajdują się w centrum tej koncepcji.

Różnorodność nieodłączna od bycia człowiekiem

Czym zatem jest różnorodność, postrzegana w dzisiejszych czasach jako szansa?

Każdy człowiek wytwarza obraz własnej osoby poprzez przypisanie sobie pewnych cech i identyfikacji społecznych. Robi to zarówno na podstawie samoobserwacji, jak i opinii, a także sądów innych ludzi. Nasza tożsamość w naturalny sposób łączy się z tożsamością innych w mozaikę różnorodności. Obraz nas samych kształtuje się zatem za sprawą relacji z innymi osobami i grupami, w których funkcjonujemy i w których musimy się odnaleźć.

Najpierw jednak mówimy o tożsamości pierwotnej, którą określają płeć, wiek, pochodzenie, (nie)pełnosprawność. Następnie o tożsamości wtórnej, na którą składają się takie czynniki, jak: wykształcenie, narodowość, język, wygląd zewnętrzny, status społeczny. I wreszcie o tożsamości społecznej, względnie organizacyjnej, którą współtworzą: zajmowane stanowisko, staż pracy, style reagowania, umiejętności.

Różnorodność obejmuje wszystkie aspekty, w których ludzie są do siebie podobni lub różnią się od siebie. Oczywiście większości z nas bliżej do jednostek, które są do siebie podobne. Identyfikujemy się w ten sposób z większą całością, a tym samym zaspokajamy potrzebę poczucia bezpieczeństwa, zrozumienia i przynależności. Przynależność do danej grupy ma podwyższyć samoocenę jej członków, tym samym stwarza przestrzeń do przypisywania grupie głównie cech pozytywnych.

Zdarza się, że pozytywna tożsamość grupowa wpływa na negatywne postrzeganie drugich. Członków innych grup traktujemy jako gorszych, przypisując im cechy wartościujące negatywnie, często nie dostrzegając różnic, jakie w tej grupie występują. Za takie kategoryzowanie odpowiedzialny jest mechanizm „My i Oni”³. Choć prawdopodobnie jest on niezbędny do kształtowania tożsamości pierwotnej i grupowej, to może również prowadzić do wykluczenia lub dyskryminacji innych grup będących w mniejszości.

³ Zob. *Edukacja antydyskryminacyjna. Podręcznik trenerski*, pod red. M. Branki, D. Cieślukowskiej, Kraków 2010, s. 73.

Rozpatrując naturę społeczną człowieka, powinniśmy zwrócić uwagę na ważną cechę, jaką jest wspólnotowość. Powołując się na koncepcję osoby w ujęciu Emmanuela Mouniera (personalizm wspólnotowy), trzeba zauważyć, że mówi ona o osobie w kontekście jej ciągłego rozwoju, który powinien odbywać się w trzech wymiarach: powołania, wcielenia i wspólnoty.

Nie ulega jednak wątpliwości, że różnorodność jest nieodłącznym elementem naszego funkcjonowania, naszej identyfikacji i uczestnictwa w społeczeństwie. Jako jednostki nie jesteśmy monadami, nie pozostajemy zamknięci – każdy osobno – w szklanych kulach. Przeciwnie – jesteśmy w ciągłym kontakcie z innymi, w relacji z nimi.

Pojawia się więc pytanie, jak zarządzać tym bogactwem, jakim jest różnorodność, kiedy z jednej strony jest ona wartością samą w sobie, z drugiej zaś może przecież także rodzić poważne wyzwania, związane z następstwami mechanizmu kategoryzacji.

Być może właśnie myśl personalistyczna pozwoli nam znaleźć odpowiedź na to pytanie. Personalizm, podobnie jak koncepcja zarządzania różnorodnością, w swoim centrum stawia człowieka/osobę, nie pomijając przy tym jej społecznej natury. Spróbujmy zatem przyjrzeć się nieco bliżej pojęciu osoby i jej charakterystyce w ujęciu personalistycznym.

Osoba w ujęciu personalizmu

Jedną z ważnych cech osoby w tym podejściu jest godność. Każdy człowiek ma tę wrodzoną i niezbywalną cechę. Według Jacquesa Maritaina godność osoby wypływa z jej wolnej i rozumnej natury. Człowiek jako istota wolna podejmuje decyzje i wyznacza sobie cele. Posiada również naturę społeczną. Dąży do bycia w kontakcie z innymi i do życia w społeczności, ponieważ w ten sposób nie tylko chce zaspokoić własne potrzeby – m.in. potrzebę dawania – ale też pragnie czerpać od innych. Oznacza to, że jako istoty ludzkie nie jesteśmy tylko i wyłącznie nastawieni na osobiste korzyści, ale żyjąc w relacjach, wiele czerpiemy od innych.

Rozpatrując dalej naturę społeczną człowieka, powinniśmy zwrócić uwagę na ważną cechę, jaką jest wspólnotowość. Powołując się na koncepcję osoby w ujęciu Emmanuela Mouniera (personalizm wspólnotowy), trzeba zauważyć, że mówi ona o osobie w kontekście jej ciągłego rozwoju, który powinien odbywać się w trzech wymiarach: powołania, wcielenia i wspólnoty⁴.

Powołanie związane jest z wymiarem duchowym. To odkrywanie sensu życia, swojego miejsca i misji w świecie. Wcielenie natomiast związane jest z aspektem cielesności i oznacza związek osoby ze światem zewnętrznym, z rzeczywistością, od której nie ma ucieczki i którą musi stale przekształcać. Wspólnotowość natomiast zakłada, że człowiek jest zdolny do spotkania z innymi ludźmi, oraz podkreśla społeczny charakter jednostki. Zasadniczo osoba

⁴ Zob. J. M. Burgos, *Personalizm*, Warszawa 2010.

zdolna jest do tworzenia relacji oraz do przynależenia do grupy. Nie każdą jednak grupę nazywa Mounier wspólnotą. Jego zdaniem współtworzenie wspólnoty zakłada poważne traktowanie drugiej osoby z uwzględnieniem wszystkich jej wymiarów. To postawa otwarta na włączenie drugiego do naszego pojmowania świata bez porzucania własnego „ja”. Choć bywa to bardzo trudne, budowanie wspólnoty należy traktować jako cel, do którego powinniśmy dążyć.

Wyżej wymienione cechy osoby ludzkiej charakterystyczne dla myślenia personalistycznego można odnieść do koncepcji zarządzania różnorodnością. Jak już wcześniej wspomniałam, uznanie i poszanowanie godności człowieka jest w takim podejściu fundamentem podejmowania jakichkolwiek działań. Dopiero na tej podstawie jesteśmy w stanie budować relacje, to znaczy wchodzić w wymiar wspólnotowy. Otwartość na drugiego i prawdziwe doświadczenie drugiej osoby, zrozumienie tego, kim ona jest, pozwala zbudować relację, która stanowi wartość.

Potrzeba działania i uczestnictwa

Uznając godność osoby ludzkiej, społeczną naturę człowieka oraz jego dążenie do wspólnotowości – bez zataczania swojej osobistej autonomii jako jednostki – należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt, który również jest bardzo ważny w zarządzaniu różnorodnością. Mam tutaj na myśli wzajemne odnoszenie się ludzi wobec siebie, czyli uczestnictwo.

Wiemy już, że człowiek w swojej społecznej naturze działa i istnieje wspólnie z innymi. Kluczowe pytanie brzmi zatem: jak on to robi, w jaki sposób funkcjonuje w tym byciu z innymi ludźmi? Według Karola Wojtyły osobę poznaje się przez jej czyn. To czyn określa człowieka i stanowi szczególny moment „wyjawienia się” osoby. Doświadczenie człowieka nazywa Wojtyła: „Ja działam”. Oznacza to, że człowiek podejmuje świadome i dobrowolne działanie, które nie tylko rozumie, ale też przeżywa.

Działam – to znaczy jako człowiek jestem aktywny i sprawczy, a sprawczość pociąga za sobą odpowiedzialność. Człowiek jest zarówno podmiotem, jak i przedmiotem swojego działania, poprzez czyny kształtuje i zmienia siebie. Pozostając w relacji z innymi, nie tylko obdarowuję, ale też jestem obdarowany; zachowuję swoją tożsamość, to, kim jestem i kim się staję w tej relacji. Uczestnictwo pozwala zrozumieć zaangażowanie w życie społeczne, dzięki niemu przybierające formę wspólnoty, w której realizowane jest dobro wspólne, a zarazem dobro jednostki.

Rozwijanie organizacji – firmy bądź instytucji – jako pewnego potencjału w oparciu o wartości i akceptację różnic to istota zarządzania różnorodnością. Podejście personalistyczne może okazać się cenną pomocą w kształtowaniu dobrej polityki „różnorodnościowej”.

Podsumowując to krótkie rozważanie – personalizm za najwyższą wartość uznaje ludzką godność, niepowtarzalność i niezależność każdego człowieka. Przywiązywanie szczególnej wagi do różnorodności i godności człowieka – bez względu na to, czy jest on do nas podobny, czy się od nas różni – jest dla personalizmu zagadnieniem kluczowym. Jednocześnie trzeba tu pamiętać, że w relacjach z innymi wielką wartością jest zachowanie własnej tożsamości.

9

Po co firmie kodeks etyki? W kręgu mitów na temat kodeksów etyki

ROBERT SROKA



Ręka do góry, kto w ostatnim miesiącu roztrząsał jakiś problem biznesowy z etycznego punktu widzenia. A w ostatnim roku? A może ktoś z członków Twojego zarządu poruszył ostatnio temat etyki w biznesie albo podjął decyzję biznesową, biorąc pod uwagę kwestie etyczne? Jeśli tak, to jesteś w mniejszości. A jeśli nie, to żadne zaskoczenie. W zasadzie ten temat nie jest przez nas poruszany. →

→ Etyka jest tematem trudnym. A poważna etyka biznesu – jeszcze trudniejszym, bo wiedzę etyczną musimy tu połączyć z wiedzą biznesową i wiedzą branżową. A zdarza się i tak, że normy moralne stoją w sprzeczności z normami sprawnościowymi. Zagadnienie jest tym bardziej złożone, że nie zawsze mamy gotową odpowiedź na pytanie, co jest dobre, a co złe w biznesie. Czasem odpowiedzi jest kilka i różnią się od siebie. Coraz częściej jest tak – i ten trend będzie się nasilał – że odpowiedzi na pytanie, co jest dobre, a co złe, w ogóle brak, bo nikt wcześniej nie spotkał się z daną kwestią i trzeba dopiero podjąć wysiłek udzielenia nań etycznej odpowiedzi.

Firmy pomagają sobie pod tym względem, opracowując kodeksy etyki lub szerzej, wdrażając programy etyczne, wokół których powstało tymczasem wiele mitów. Spróbuję najpopularniejsze z tych mitów nazwać i zmierzyć się z nimi.

Na początku jedna ogólna uwaga. Poniższy tekst traktuje nie tyle o etyce biznesu, ile przede wszystkim o zamknięciu etyki w formalnym kodeksie oraz w programie etycznym, czyli towarzyszących kodeksowi dokumentach i rozwiązaniach wewnątrz danej organizacji.

MIT PIERWSZY
Życie to nie bajka!
Albo etyka,
albo biznes

Etyka w biznesie? Panie, o czym pan mówi! Pierwszy milion ukradł, przetarg ustawił, trzydzieści gwiazdek w umowie umieścił i opisał je małym druczkiem. Urządzenie skonstruował tak, żeby się szybko zepsuło i trzeba było kupić nowe, a reklamacji nie uwzględnił; śmieci wywiozł do lasu; bazę kontaktów kupił nielegalnie od jakiegoś urzędu; zatrudnił „swoich”; kiełbasę umył i wystawił na sprzedaż jako świeżą; nadgodzin nie uwzględnił; działkę w centrum miasta kupił za półdarmo od kumpla urzędnika, którego potem zatrudnił... A teraz chce u siebie wdrożyć kodeks etyki? To znaczy, że ma coś na sumieniu.

Wciąż pokutuje przekonanie, że etyka i biznes to dwa rozłączne zbiory. Dyskusja o etyce biznesu jest nacechowana silnymi emocjami, co powoduje, że trudno toczyć na ten temat rzeczowe rozmowy wewnątrz organizacji. Dlatego zarządzający, zwłaszcza polscy przedsiębiorcy, obawiają się poruszać zagadnienia moralne ze swoimi pracownikami. Twierdzę, że wynika to również z faktu, że jako Polacy w ogóle nie umiemy rozmawiać na tematy etyczne. Może to zbyt generalna i krzywdząca teza, ale warto się nad nią zastanowić,

choćby w tym celu, żeby ją podważyć. Nie potrafimy diagnozować problemów etycznych, argumentować, wyciągać wniosków. Brakuje nam wyobraźni i wrażliwości etycznej. Nie mówię tutaj o porywach serca i działalności dobroczynnej, lecz o trochę zapomnianej już rzetelności kupieckiej. Sprawa wygląda ciut inaczej w korporacjach, zwłaszcza tych międzynarodowych. Tam o etyce mówi się dużo – na poziomie deklaracji. Natomiast w praktyce, zwłaszcza jeśli chodzi o strategiczne decyzje, to już niekoniecznie owe zasady etyczne są w nich uwzględniane.

Dlatego pytanie o kodeks etyki w firmie to przede wszystkim pretekst do rozpoczęcia rozmowy na temat dylematów etycznych występujących w organizacjach.

MIT DRUGI
Etyka biznesu?
Nie ma o czym
mówić

50 proc. polskich przedsiębiorców przyznaje, że w ciągu ostatnich dwóch lat doświadczili nadużyć w swojej organizacji, co stanowi wzrost o 14 proc. w porównaniu z rokiem 2016. Co druga polska firma w wyniku oszustwa straciła ponad 400 tys. zł. Za 55 proc. nadużyć odpowiadały osoby zatrudnione w firmie, z czego 54 proc. było efektem działań przedstawicieli kadry kierowniczej¹.

Według 96 proc. badanych pracowników firm w Polsce uczciwość i etyka są w firmie bardzo istotne. Natomiast zaledwie 16 proc. ankietowanych Polaków uważa, że uczciwość jest osobistym obowiązkiem każdego pracownika (15. Światowe Badanie Nadużyć Gospodarczych EY 2018).

Badania pokazują, że tylko niewielka część osób zatrudnionych w firmie postąpiłaby w sposób etyczny, cokolwiek by się działo. Są i tacy, którzy zatrudniają się tylko po to, aby szybko się wzbogacić, niekoniecznie uczciwie. Natomiast spora grupa to osoby, które zasadniczo postępują uczciwie, ale... Gdy znajdą się pod presją, bo mają kredyt do spłacenia lub nieoczekiwany wysoki wydatek; albo gdy zdarzy się okazja, bo odkryją lukę w systemie finansowym czy programie lojalnościowym; albo gdy znajdą dobre usprawiedliwienie, bo inni w firmie tak robią, bo to powszechna praktyka, bo jest przyzwolenie... Właśnie w tych trzech sytuacjach – presji, „okazji” i samousprawiedliwienia – będą oni skłonni postąpić nieetycznie.

Kodeksy etyki i towarzyszące im rozwiązania są właśnie po to, aby nie ulec argumentom pozwalającym na usprawiedliwienie działań nieetycznych

¹ Kto i jak okrada polskie firmy? 8. edycja badania przestępczości gospodarczej w Polsce, <https://www.pwc.pl/publikacje/2018/badanie-przestepczosci-gospodarczej-2018-raport-pwc.html>, dostęp: 15.11.2018.

oraz aby nie skorzystać z „okazji”. A że takich wcielonych w życie „okazji” jest sporo, pokazują powyższe statystyki.

Kolejną funkcją dobrego programu etyki jest konkretne wskazanie, co jest dobre, a co nie – w odniesieniu do specyfiki firmy. Warto pamiętać, że w każdej organizacji te obszary będą nieco odmienne, w innych miejscach będą kryły się w nich „okazje”.

MIT TRZECI

Dziesięć przykazań wystarczy, a w razie czego mamy jeszcze prawo – i kropka

I tak, i nie. Weźmy na przykład przykazanie „nie zabijaj”. Na pozór jest jasne. Ale czy programista przygotowujący oprogramowanie drona albo autonomicznego samochodu ma świadomość, że od kodu takiego urządzenia może zależeć zdrowie i życie innych ludzi? Czy

to samo przykazanie podpowie biologowi pracującemu w firmie chemicznej nad nową generacją nasion buraka, jakiego typu modyfikacje genetyczne są dopuszczalne, a jakie już nie? Czy zarządzający dostrzegają logiczne powiązanie między przykazaniem „nie zabijaj” lub prawem człowieka do życia i zdrowia a sprawnie działającą i ustawioną w odpowiednim miejscu gaśnicą? I, dodajmy od razu, przeszkolonymi pracownikami, którzy potrafiliby tej gaśnicy użyć. I znów pytanie sprawdzające. Kto miał u siebie w firmie w ostatnim roku porządne szkolenie z ВПР wraz z próbą ewakuacją, podczas której wykorzystano dym do upozorowania warunków pożaru, co pozwoliłoby pracownikom lepiej się przygotować do ewentualnej rzeczywistej ewakuacji?

Kontynuujmy. Czy przykazania siódme i dziesiąte odnoszą się do analityków pracujących w firmach zarządzających portalami społecznościowymi, którzy agregują i obrabiają informacje o użytkownikach, sprzedawane później innym firmom do celów marketingowych?

Czasem etyczne postępowanie to po prostu działanie zgodne z przepisami prawa. Zawsze pozostaje jednak pytanie, jak te przepisy są przestrzegane. I to „jak” jest bardzo ważne. Etyka kocha przysłówki.

Pozostaje trudniejsze wyzwanie. Firmy, które chcą postępować w sposób etyczny, zmagają się z pytaniami natury moralnej, których nikt przed nimi wcześniej nie zadał, bo nie było takiej potrzeby. Kodeksy etyczne powinny być drogowskazem, jak postępować w sytuacjach niejasnych. To kolejna funkcja dobrego kodeksu etyki.

MIT CZWARTY**Zasady etyczne spadły z chmurki, a są wykute w naszym kodeksie jak w skale**

Zakaz, nakaz, znowu zakaz, dwa nakazy, trzy zakazy, a na końcu nakaz i zakaz. Generalnie tak można streścić zawartość większości kodeksów etyki. Są to zbiory nakazów i zakazów.

Często popełnianym błędem jest przekonanie, że jak już raz stworzymy sobie dokument z kodeksem etyki, to wystarczy. Tymczasem kodeks etyki albo powinien być opracowany na końcu całego procesu wyznaczania wartości i zasad, jakimi organizacja chce się kierować, albo powinien być niejako kręgosłupem wyznaczającym podstawowe zasady, na których będzie budowana etyczna kultura korporacyjna. Zrozumienie roli kodeksu etyki w organizacji zależy od zrozumienia etyki, która ma charakter dialogiczny i dynamiczny. To, o czym piszę, nie ma jednak nic wspólnego z relatywizmem.

Warto zacząć od samej definicji etyki. Często, jak już powiedziałem, jest ona odbierana jako zbiór zasad, nakazów i zakazów. Ale to zawężona definicja. Dla lepszego zrozumienia, czym jest etyka, przytoczę słowa francuskiego filozofa Paula Ricœur'a. Dla niego etyka to wizja dobrego życia z innymi i dla innych w sprawiedliwych instytucjach społecznych. Firmy są niewątpliwie takimi instytucjami społecznymi, w których pracownicy żyją z innymi i dla innych. Czy są sprawiedliwe? Na to pytanie nie odpowiedzą zasady spisane w kodeksie etyki. One tylko wyznaczają ramy, które organizacja w dialogu z pracownikami i innymi interesariuszami powinna wypełnić treścią. Nikt oprócz samej organizacji w dialogu z interesariuszami nie będzie w stanie odpowiedzieć na pytanie, jak realizować zasady etyczne w praktyce. Na żadnej chmurce tego nie znajdziemy. W spisanym przez nas kodeksie też nie. Potrzebne jest budowanie czegoś, co określamy jako kulturę etyczną. A to jest ciągły proces.

Kodeks etyki ma stanowić fundament pod stałe budowanie etycznej kultury organizacji, a nie zastępować ją, będąc jej początkiem i końcem.

MIT PIĄTY**Kodeks etyki w firmie? Bułka z masłem**

Kodeks etyki nie wystarczy! Starłem się wykazać to powyżej. Nawet jeśli go już wypracujemy, co jest niemałym, czasem wymagającym sporej odwagi przedsięwzięciem, to wymaga on jeszcze wdrożenia. I tu zaczynają się schody.

Weźmy pod uwagę chociażby lojalność, która często zapisywana jest jako wartość w kodeksach etyki. Czytamy więc w nich, że mamy być lojalni wobec

W czasach *outsourcingu* uznajemy często, że odpowiedzialność za przestrzeganie standardów etycznych to nie nasz problem. Łamanie praw pracowniczych, zatrudnianie dzieci, łamanie praw człowieka, nieprzestrzeganie standardów BHP... Ależ to nie my, to nasi dostawcy w Azji! Emisja spalin, ścieki odprowadzane wprost do rzeki, nielegalne zatrudnienie? U nas wszystko w porządku, winien jest dostawca spod Poznania. Formalnie więc wszystko wydaje się w porządku. Ale skoro firma może mieć wpływ na przestrzeganie standardów etycznych w swoim łańcuchu dostaw, to powinna też wziąć odpowiedzialność za przestrzeganie standardów pracy i norm środowiskowych.

firmy i zabronione jest wchodzenie w konflikt interesów. Ale czym jest konflikt interesów? A jeśli już wystąpi, to co mam wtedy robić? Czy mogę brać udział w rozstrzyganiu postępowania przetargowego? Kto o tym decyduje? A jeśli uznam, że nie mogę, to kto ma mnie zastąpić? Kiedy i komu o zaistniałym konflikcie interesów powinienem powiedzieć?

Inny przykład: prezenty. Rzecz jasna, tylko symboliczne... No, dobrze. A bilet na mecz, czy to też prezent symboliczny? Jest oczywiście pewna różnica, czy chodzi o mecz Sandecji Nowy Sącz, czy Juventusu... A jak już mam w ręku ten bilet, to co – mam go oddać wręczającemu czy może mojemu szefowi? A może nie przyznawać się? Jeden bilet to chyba jeszcze ok? Czy również ok jest karnet na wszystkie mecze w sezonie i dodatkowo wypad na Ligę Mistrzów? W przypadku piłki nożnej na szczęście polska liga nie wystawia nas na zbyt wiele pokus, ale za to nasi siatkarze już tacy łaskawi nie są. Co i rusz fajny wyjazd z opcją zwycięstwa kusi na horyzoncie. A przecież dostawca nie raz i nie dwa mi proponował...

Warto kodeks etyki zoperacjonalizować, czyli wesprzeć dodatkowymi dokumentami. Do najczęściej spotykanych należą: procedura postępowania w razie konfliktu interesów, regulacje dotyczące prezentów i gościnności, rejestr korzyści, testy w systemach finansowo-księgowych, procedury dotyczące obrotu gotówką, procedury akceptacji zamówień i płatności, polityka wyjazdów służbowych, polityka antydyskryminacyjna itd. Nie można zapominać o ciągłej komunikacji i szkoleniach. Warto pamiętać, że „wąskim gardłem” w rozmowach z pracownikami na tematy związane z etyką są kierownicy niższego szczebla. Nie dlatego, że są jakoś specjalnie wrogo nastawieni do etyki. Nic z tych rzeczy. Jest to po prostu grupa, która często nie posiada odpowiedniej wiedzy i kompetencji, a przy tym jest przeciążona codzienną robotą. Otrzymują oni polecenia z góry w ramach komunikacji kaskadowej do pracowników. Ten poziom organizacji jest też najbliżej „szeregowych” pracowników i codziennych procesów w firmie. Od kierowników niższego szczebla, czyli szefów zmian, brygadierów, mistrzów, menedżerów, zależy w dużej mierze, czy preferowane w firmie zasady etyczne będą częścią codziennej praktyki.

I wreszcie ktoś musi czuwać nad całością. Duże przedsiębiorstwa powołują *compliance* oficerów lub rzeczników etyki, którzy dbają o... właśnie, o co? Trzeba uniknąć pułapki takiego oczekiwania, że to pan czy pani „od etyki” sprawi, iż będziemy mieli etyczną organizację. Do tego niezbędny jest przy-

kład i praca zarządzających. Rzecznik etyki ma wspierać wszystkich w realizacji zadań szkoleniowych i służyć radą tym, którzy mają dylematy etyczne i chcą się nimi dzielić.

Jeśli firma nie wdroży całego programu pozwalającego na to, aby zapisy zawarte w kodeksie etyki stały się elementem zarządzania organizacją, to sam kodeks nie jest nam do niczego potrzebny. Wręcz przeciwnie: lepiej, żeby takiego kodeksu nie było wcale, jeśli za słowem nie będzie szedł czyn.

MIT SZÓSTY **Zgłaszanie naruszeń** **i nadużyć to zwykłe** **donosicielstwo**

W coraz większej liczbie kodeksów etyki znajduje się nie tyle zachęta, co nakaz informowania przez pracowników kierownictwa o przypadkach łamania zasad etycznych lub prawa.

„Uczą nas donosić” – tak brzmi najczęściej komentarz do takich zachęt. Natomiast wystarczy chwila zastanowienia, by zrozumieć, że umożliwienie pracownikom informowania o nadużyciach to traktowanie na serio tematu etyki. Skoro już wymagamy, jako firma, realizacji uzgodnionych wartości i przestrzegania określonych zasad, a ktoś je łamie, to powinien ponieść konsekwencje.

Najgorsze, co może się wydarzyć dla wiarygodności przedsięwzięcia, jakim jest budowanie etycznej kultury organizacji, to pozwalanie na stosowanie podwójnych standardów lub ignorowanie przypadków nieetycznego postępowania przez zamykanie ich pod dywan. A najszybciej o takich zdarzeniach dowiadują się pracownicy. Dlaczego więc nie umożliwić im informowania w dobrej wierze, dla ochrony dobra wspólnego, odpowiednich osób w organizacji o tym, że ktoś kradnie, oszukuje, korumpuje, molestuje czy dyskryminuje? Dlaczego nie dać pracownikom możliwości zgłaszania takich sytuacji w sposób anonimowy, skoro badania pokazują, że warunkiem, który musi być spełniony, żeby pracownicy odważyli się poinformować o łamaniu prawa lub zasad etycznych, jest zapewnienie anonimowości? Nie jest to rozwiązanie łatwe, bo dopuszczenie „anonimów” może prowadzić do nadużyć, ale jest faktem, że wiele firm wdraża kanały pozwalające na zgłaszanie naruszeń w sposób anonimowy. Czym się to różni od donosicielstwa? Chociażby motywacją. Zgłoszenia tego rodzaju powinny być realizowane w dobrej wierze, z myślą o dobru organizacji i bezpieczeństwie pracowników. Aby tak było, dużą rolę musi tu odgrywać odpowiednia komunikacja wewnętrzna.

Kodeks etyki, w którym zapewniona jest możliwość zgłaszania nadużyć i naruszeń, mógłby zatem służyć wykrywaniu nieetycznych zachowań już na wczesnym etapie ich powstawania.

MIT SIÓDMY

Nieetyczni dostawcy i partnerzy biznesowi – nie nasza broszka. Inaczej mówiąc: nic nie możemy zrobić

W czasach dominacji „odchudzonych” organizacji, w których *outsourcing* odgrywa dużą rolę, w warunkach, gdy firmy korzystają z agencji pracy tymczasowej, a nowe modele biznesowe, takie jak ekonomia współdzielenia, polegają na tym, że oddalamy od siebie odpowiedzialność i ryzyko, natomiast generujemy zyski

(Uber, Airbnb itp.), powstaje sytuacja, w której „outsourcowana” jest odpowiedzialność za przestrzeganie standardów etycznych. Mówiąc po prostu: uznajemy, że to nie nasz problem.

Łamanie praw pracowniczych, zatrudnianie dzieci, łamanie praw człowieka, nieprzestrzeganie standardów BHP? Ależ to nie my, to nasi dostawcy w Azji! Emisja spalin, ścieki odprowadzane wprost do rzeki, nielegalne zatrudnienie? U nas wszystko w porządku, winien jest dostawca spod Poznania. Łapówki dla kierowników sklepów, żeby wystawiali towar w bardziej atrakcyjnym miejscu? To sprawa agentów. Co prawda sprzedają nasz towar, ale proszę sprawdzić w KRS: są oddzielnym podmiotem.

Formalnie więc wszystko wydaje się w porządku. Ale skoro firma może mieć wpływ na poziom standardów etycznych w swoim łańcuchu dostaw, to powinna wziąć odpowiedzialność za przestrzeganie standardów pracy i norm środowiskowych. Niekoniecznie przecież musi decydować się na współpracę z tymi, którzy w nieuczciwy sposób oferują lepsze wyniki. Zresztą w kodeksach etyki coraz częściej już można znaleźć zapisy dotyczące dbania o przestrzeganie standardów etycznych w łańcuchu dostaw. Firmy sprawdzają, jak ich dostawcy wywiązują się z tych ustaleń, robiąc u nich audyty – albo same, albo we współpracy z wyspecjalizowanymi podmiotami, które prześwietlają dostawców pod kątem poszanowania praw człowieka, standardów pracy, środowiska itp. Czy to kosztuje? Owszem. Ale takie podejście oznacza prawdziwą troskę o ważny obszar działalności firmy, pozwala na ochronę jej dobrego imienia, a także poprawia jakość łańcucha dostaw pod względem operacyjnym.

Morał z tego taki, że kodeksy etyki nie powinny pomijać żadnych istotnych problemów, nawet jeśli jest to trudne i kosztowne. Takim właśnie obszarem działalności organizacji jest jej łańcuch dostaw.

NIE MIT!

Niestety nie jest mitem, że w kodeksach etyki znaleźć można zapisy takie jak: „kodeks nie jest zobowiązaniem firmy” oraz „kodeks nie tworzy podstaw do roszczeń umownych”. Tak, zdarzają się takie kwiatki.

Po co firmie kodeks etyki?

Temat kodeksu etyki lub szerzej, programów etycznych, jest wielowątkowy, trudny, kontrowersyjny, ale na pewno ważny. Nie sposób w jednym artykule omówić wszystkich wyzwań związanych z etyką biznesu i wdrażaniem programów etycznych. Istotne jest, żeby na początku procesu być świadomym, a w jego trakcie rozprawić się z najpopularniejszymi mitami, co pozwoli wyczyć przedpole do budowania etycznej kultury organizacji. Ważne, by nie bać się poruszać tematów etyki w biznesie.

Warto treść kodeksu etyki skonsultować z ekspertem w tym zakresie, a więc najlepiej ze znawcą etyki biznesu, po to, by uniknąć zapisów, które spowodują, że trud przygotowania tego dokumentu pójdzie na marne.

Odpowiadając zatem na zadane w tytule pytanie, po co firmie kodeks etyki, warto wymienić co najmniej kilka powodów. Żeby prowokował do dyskusji. Żeby wyznaczał kierunki etycznego działania. Żeby stawiał granice. Żeby podpowiadał pracownikom, co zrobić w sytuacjach niejasnych. Żeby stanowił fundament dla budowania kultury etycznej.

Osoba w zarządzaniu

Część trzecia, w której opisujemy wpływ pracy na życie osoby, jak również przedstawiamy wartości płynące z całościowego myślenia o człowieku w zarządzaniu.

10

**Od społeczeństwa
zbieracko-łowieckiego
do milenialsów**

O przemianach roli
pracy w życiu człowieka

ŁUCJA KRZYŻANOWSKA



21 lat temu, w 1997 roku, praca oraz płynąca z niej satysfakcja stanowiły sens życia dla 19 proc. Polaków. Obecnie odsetek ten spadł do 9 proc. To bardzo istotna zmiana, która pokazuje, że na naszych oczach dzieje się pewna rewolucja. Praca traci swoje miejsce w czołówce kluczowych wartości w życiu. Z celu samego w sobie staje się jedynie narzędziem do osiągnięcia innych celów. Ale czy rzeczywiście mamy do czynienia z rewolucją, czy może historia zaczyna zataczać koło? →

→ Praca zmienną jest

Idea pracy nie jest stała – zmienia się w zależności od czasu i miejsca, w których żyjemy. Wraz z nią ewoluuje rozumienie roli pracy w życiu człowieka, a także wartości, które jej przypisujemy. Według Petera Anthony’ego wynika to przede wszystkim z aktualnie obowiązującej „ideologii pracy”, czyli narracji, która nadaje pracy sens i zakotwicza ją w danym systemie wartości¹. Przemiany zachodzące w ramach „ideologii pracy” są jednym z aspektów szerszych zmian cywilizacyjnych. Stanowią pochodną przekształceń historycznych, które dokonują się w sferze ekonomicznej, politycznej, technologicznej czy społecznej. Narracje o pracy muszą nadążać za biegiem historii – dawna opowieść nie może przeżyć nowych czasów. Na to, jak rozumiemy pracę, ma także wpływ kultura, w której żyjemy. Konkretnie społeczne formy pracy są różne dla poszczególnych społeczeństw czy społeczności oraz typów ładu społecznego.

Praca musi być „zakotwiczona w systemie wartości [każdego społeczeństwa – ŁK], aby wystarczająco duża część społeczeństwa wierzyła, że jest ona aktywnością niezbędną”². Innymi słowy, możemy mówić o przemianach pracy wynikających z tego, że w poszczególnych okresach i systemach społeczno-politycznych praca była różnie rozumiana i przypisywano jej odmienne znaczenia.

Milenialsi – roszczeniowi czy wzorowi?

Dla najmłodszego pokolenia znajdującego się obecnie na rynku pracy – czyli tytułowych milenialsów – praca pełni inną funkcję nie tylko w porównaniu do stanu sprzed wieków, ale również w stosunku do pokolenia ich rodziców, a nawet starszych o 10–15 lat kolegów.

Czy milenialsi – zwani też pokoleniem Y – urodzeni w dwóch ostatnich dekadach XX wieku, są zmorą menadżerów i kadry zarządzającej wywodzącej się ze starszego pokolenia X? Jeszcze nie tak dawno prasa branżowa – ale też społeczno-gospodarcza czy nawet popularnonaukowa – pełna była negatywnych głosów o milenialsach. Krytykowano ich za roszczeniowe podejście oraz wygórowane i absurdałne oczekiwania związane z pracą zawodową.

Z biegiem czasu ton artykułów zaczął się zmieniać. Rozkapryśzone, leniwe i zadufane w sobie dzieciaki dziś są raczej przedstawiane jako rozsądni i świadomi młodzi ludzie, od których starsi pracownicy powinni się uczyć. Pokazują to tytuły artykułów prasowych: *Milenialsi są po prostu mądrzejsi, nie godzą się*

¹ P.D. Anthony, *The Ideology of Work*, Londyn 1970, s. 1.

² W. Kozek, hasło „Praca”, w: *Encyklopedia socjologii*, Warszawa 2000, s. 175.

Milenialsi prawdopodobnie nie zrobią tak wielkiej kariery jak ich rodzice. Skupiają się raczej na robieniu rzeczy, które ich interesują, a niekonieczne tych, które przynoszą największy zysk. Innymi słowy, praca z jednej strony ma być ciekawa, ekscytująca, rozwojowa, ale z drugiej – nie może w życiu dominować, uniemożliwiać realizacji pasji czy stać na drodze osobistego szczęścia.

na traktowanie ich jak chłopów pańszczyźnianych³; Mają 25 lat i chcą zarabiać 10 tys. zł miesięcznie. Nie są bezczelni, mają do tego prawo⁴; Trzeba się od tych „leniwych i roszczeniowych milenialsów” nauczyć, że praca nie jest wartością samą w sobie⁵. „Milenialsi na rynku pracy to osoby, które przede wszystkim kierują się swoimi pasjami. Szukają w pracy możliwości ich realizacji i robią to, albo otwierając swoje firmy, albo zatrudniając się w takich przedsiębiorstwach, które w jakiś sposób będą to umożliwiały” – podkreśla w rozmowie z agencją informacyjną Newseria Liwia Kwiecień, członek zarządu ds. HR w Europejskim Funduszu Leasingowym – jednej z firm nagrodzonych podczas gali „Inspiratorzy Biznesu 2018 Najlepszy Pracodawca”. Praca w rozumieniu milenialsów powinna być dobrze płatna, stabilna, wygodna, musi zapewnić *work-life balance*, pozwalać na rozwój, poznawanie ludzi i świata.

Milenialsi prawdopodobnie nie zrobią tak wielkiej kariery jak ich rodzice. Skupiają się raczej na robieniu rzeczy, które ich interesują, a niekonieczne tych, które przynoszą największy zysk. Innymi słowy, praca z jednej strony ma być ciekawa, ekscytująca, rozwojowa, ale z drugiej – nie może w życiu dominować, uniemożliwiać realizacji pasji czy stać na drodze osobistego szczęścia. Ma zarówno pozwalać na samorealizację, jak i dostarczać środków – głównie finansowych – do samorealizacji na różne sposoby.

Mamy więc obecnie do czynienia z napięciem między oczekiwanym przez kapitalizm – także późny – etosem pracy a postawą milenialsów, dla których praca jest przede wszystkim środkiem do spełnienia siebie.

Praca jako egzystencjalna konieczność

A jak było z pracą w poprzednich pokoleniach i wiekach? Prześledzenie zmian roli i znaczenia pracy w życiu ludzi pozwoli zrozumieć, że postawa najmłodszego pokolenia dzisiejszych pracowników jest naturalna i zgodna z czasami, w jakich żyją.

Praca w społecznościach zbieracko-łowieckich występowała w dwóch formach: zbieractwa, które było domeną kobiet, i łowiectwa – zadania męzczyzn. Wykonywanie pracy było ściśle związane z jej efektami dla jednostki: upolowaną zwierzynę można było zjeść. Praca stanowiła przede wszystkim życiową konieczność, nie można więc mówić o jej problematyzowaniu czy roli w budowaniu tożsamości jednostki.

W starożytnej Grecji i Rzymie pracę pogardzano – pracowali tylko niewolnicy. Dla Arystotelesa czy Platona była ona stratą czasu, ponieważ utrudniała

³ Milenialsi są po prostu mądrzejsi, nie godzą się na traktowanie ich jak chłopów pańszczyźnianych, <http://wyborcza.pl/7,95891,23220513,milenialsi-sa-po-prostu-madrzejsi-nie-godza-sie-na-traktowanie.html>, dostęp: 24.11.2018.

⁴ Mają 25 lat i chcą zarabiać 10 tys. zł miesięcznie. Nie są bezczelni, mają do tego prawo, <https://msp.money.pl/wiadomosci/prawop/artykul/milenialsi-w-pracy-mateusz-kurleto,68,0,2408260.html>, dostęp: 25.11.2018.

⁵ Trzeba się od tych „leniwych i roszczeniowych” milenialsów nauczyć, że praca nie jest wartością samą w sobie, <http://www.wysokieobcasy.pl/wysokie-obcasy/7,158669,24054374,trzeba-sie-od-tych-leniwych-i-roszczeniowych-milenialsow-nauczyc.html>, dostęp: 25.11.2018.

człowiekowi stanie się „dobrym”. Grecy dążyli do uwolnienia się od „niewolniczej natury wszelkich zajęć, które służyły potrzebom związanym z podtrzymywaniem życia”⁶. Za „niegodziwego” uważany był każdy, kto musiał pracować, aby żyć. Pojawienie się chrześcijaństwa z jego nową wizją świata, zupełnie odmienną od tej antycznej, oraz specyficzne uwarunkowania historyczne (ruralizacja ludności, głód, choroby, wojny i najazdy) nie spowodowały żadnych istotnych zmian w postrzeganiu pracy. Gospodarka średniowieczna nie bazowała już na niewolnictwie, tylko na drobnym rolnictwie i samowystarczalnych wspólnotach, nadal jednak praca nie była postrzegana jako zajęcie godne, lecz jako aktywność o bardzo niskim statusie. Była niezbędną do przetrwania, zapewniając materialną podstawę egzystencji. Ludzie pracowali tylko tyle, ile musieli, żeby przeżyć, a ich główną motywacją była konieczność: „W konieczności zmuszającej człowieka do pracy widział Kościół przejaw jego niedoskonałej natury (...). Grzech pierworodny pociągał za sobą karę bożą”⁷. Pomimo niskiej estymy towarzyszącej pracy w europejskich społeczeństwach średniowiecznych chrześcijańscy teolodzy dostrzegli w niej doskonały środek wychowawczy – „bezczytność, ten «wróg duszy», grozi grzechem i zagładą po śmierci, praca zaś uśmierza ciało i wyrabia dyscyplinę wewnętrzną i gorliwość”⁸.

⁶ H. Arendt, *Kondycja ludzka*, Warszawa 2000, s. 92.

⁷ A. Guriewicz, *Kategorie kultury średniowiecznej*, Warszawa 1976, s. 268.

⁸ Tamże.

Praca jako społeczny obowiązek i droga do doskonałości

W epoce nowożytnej wykształciła się praca najemna, przynosząca nową „ideologię pracy”. Praca oderwana została od jej efektów, straciła swój sens, wyalienowała i zdenaturalizowała się – przestała być aktywnością mającą podtrzymać ludzkie życie. Pracownicy, kierując się zupełnie logicznymi przesłankami, chcieli (i chcą nadal) wykonywać jak najmniejszy wysiłek i dostawać za niego jak największe wynagrodzenie. W interesie pracodawcy leży z kolei odwrotna proporcja – dostać od pracownika jak najwięcej za możliwie małe pieniądze. Musiała zatem powstać nowa ideologia, która przekonałaby ludzi nie do tego, że pracować muszą, ale że pracować powinni, co więcej, dając z siebie jak najwięcej. Od tego momentu zaczęto ludziom „wmawiać” znaczenie pracy. Wraz z powstaniem przekonania, że pracować się powinno, rozpoczął się proces gloryfikowania pracy jako źródła wszelkich cnót i wartości.

Symboliczne, pozamaterialne dowartościowanie pracy dokonało się wraz z pojawieniem się etyki protestanckiej – praca stała się pozytywną czynnością wykonywaną dla chwały Pana, wiązała się z perspektywą zbawienia.

W starożytnej Grecji i Rzymie pracą pogardzano – pracowali tylko niewolnicy. Dla Arystotelesa czy Platona była ona stratą czasu, ponieważ utrudniała człowiekowi stanie się „dobrym”. Grecy dążyli do uwolnienia się od „niewolniczej natury wszelkich zajęć, które służyły potrzebom związanym z podtrzymywaniem życia”.

Zaczęto ją traktować jako aktywność, która jest dobra sama w sobie, jest społecznym obowiązkiem każdego prawego człowieka. Według Zygmunta Baumana podstawą etyki pracy jest nakaz: „musisz iść do pracy, nawet jeśli nie pojmujesz, co takiego może ci ona dać, czego byś już nie miał; musisz iść do pracy, nawet jeśli nie uważasz, że potrzebujesz tego, co może ci ona dać. Pracować jest rzeczą dobrą, nie pracować jest złem”⁹.

Dla protestantów praca była przypisanym przez Boga celem życia każdego człowieka. Jak pisał jeden z ojców socjologii Max Weber: „zdanie świętego Pawła: kto nie pracuje, ten niech nie je, obowiązuje bezwarunkowo każdego. Niechęć do pracy jest oznaką braku łaski”¹⁰. Nawet jeśli zatem nie potrzebuje się pieniędzy na zaspokojenie swoich potrzeb, należy pracować. Praca jest bowiem Bożym przykazaniem, któremu każdy winien się podporządkować. W tej optyce jako marnowanie czasu, a wręcz jako grzech traktowane mogą być chociażby rozmowy towarzyskie czy zbyt długi sen – „nie gnuśność i konsumpcja, lecz jedynie działanie służy pomnażaniu chwały Boga”¹¹.

Sięgając do historii myśli społecznej, za Arendt można stwierdzić, że proces gloryfikowania pracy – wywyższenia jej z pozycji aktywności najbardziej pogardzanej do pozycji wartości najznakomitszej i najcenniejszej – rozpoczął się już w pismach Johna Locke’a¹². To on odkrył, że praca jest źródłem wszelkiej własności. Tę myśl rozwijał Adam Smith, twierdząc, że pracę należy traktować jako źródło wszelkiego bogactwa. Proces wynoszenia pracy na ołtarze osiągnął swój punkt kulminacyjny w dziełach Marksa, u którego praca stała się źródłem wszelkiej produktywności i wyrazem prawdziwego, najgłębszego człowieczeństwa.

Produkcja fabryczna oraz fordyzm sprawiły, że rzemieślnicy nie mogli mieć do swej pracy tak uczuciowego stosunku, jak w czasach wcześniejszych. Odniesienie do protestanckiej etyki było w istocie motywowane chęcią przywołania przedindustrialnej postawy wobec pracy i zakorzenienia jej w industrialnym otoczeniu. Tak jak dawniej rzemieślnik, tak teraz robotnik miał się bezinteresownie i w pełni zaangażować w wykonywane zajęcie, mimo że już nie pracował na własną reputację i nazwisko, tylko na swoją pensję. Przedsiębiorcy *de facto* zamienili etykę pracy w etykę dyscypliny – pracownik miał wytrwale i efektywnie pracować, praca miała być jego celem, a nie tylko środkiem do celu, więc takie wartości jak duma, honor czy poczucie sensu powinny zostać zastąpione przez wydajność.

⁹ Z. Bauman, *Praca, konsumpcjonizm i nowi ubodzy*, Kraków 2006, s. 23.

¹⁰ M. Weber, *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Lublin 1994, s. 152.

¹¹ Tamże, s. 148.

¹² Por. H. Arendt, *Kondycja ludzka*, Warszawa 2000, s. 112.

Od systemu rzemieślniczego przechodzono do systemu produkcji masowej i podziału pracy na możliwie najmniejsze etapy. Pracownicy stali się trybikami w wielkich maszynach. Ich działania sprowadzały się do prostych, pozbawionych z ich perspektywy większego sensu zadań, które były ustalane i – co bardzo ważne – kontrolowane przez kogoś z zewnątrz¹³. Można więc mówić o alienacji pracy, która staje się zjawiskiem zewnętrznym i obcym. Zgodnie z tą koncepcją taka praca pozbawia robotnika człowieczeństwa. Podejście do pracy w kategorii wyzysku i konfliktu pomiędzy klasą pracującą (robotniczą, proletariatem) a kapitalistami (burżuazją) opisali w *Manifeście Partii Komunistycznej* Marks i Engels. Praca traktowana była przez nich „jako klucz do zrozumienia rozwoju ludzkości i kształtu świadomości człowieka. To dzięki pracy człowiek mógł wykorzystywać otaczającą go przyrodę i dopasowywać ją do swoich potrzeb. (...) Praca jest głównym sposobem kształtowania świadomości i osobowości człowieka”¹⁴.

Swego rodzaju dialog z marksistowskim podejściem do pracy znaleźć można w encyklice *Laborem exercens* Jana Pawła II, która przedstawia personalistyczne ujęcie pracy. Według Jana Pawła II praca ludzka stanowi klucz do całej kwestii społecznej. Wszystkie czynności wykonywane przez człowieka w pracy mają „służyć urzeczywistnianiu się jego człowieczeństwa, spełnianiu osobowego powołania, które jest mu właściwe z racji samego człowieka” (*Laborem exercens*, p. 6). Pracując, człowiek rozwija swoje człowieczeństwo: „Stworzony bowiem na obraz i podobieństwo Boga Samego (por. Rdz 1,26) wśród widzialnego wszechświata, ustanowiony, aby ziemię czynić sobie poddaną (por. Rdz 1,28), jest człowiek przez to samo od początku powołany do pracy. Praca wyróżnia go od reszty stworzeń, których działalności związanej z utrzymaniem życia nie można nazwać pracą” (*Laborem exercens*, p. 25).

Z kolei Józef Tischner w *Etyce solidarności* pisze, że „praca jest szczególną formą rozmowy człowieka z człowiekiem, służącą podtrzymywaniu i rozwojowi ludzkiego życia. Krócej: praca to rozmowa w służbie życia”¹⁵. Dzięki temu, że praca służy życiu, zyskuje według Tischnera godność i wartość. Zgodnie z tą logiką nie jest pracą działanie, które zamiast życia przynosi śmierć. Innymi słowy, „praca bądź służy życiu, gdy podtrzymuje życie i zapewnia jego rozwój (praca rolnika, lekarza, budowniczego domu itp.), bądź nadaje życiu głębszy sens (np. praca artysty, filozofa, kapłana)”¹⁶.

¹³ Ł. Krzyżanowska, M. Stec, *Rynek pracy*, w: *Współczesne społeczeństwo polskie*, red. A. Giza, M. Sikorska, Warszawa 2012, s. 524.

¹⁴ Tamże, s. 527.

¹⁵ J. Tischner, *Etyka solidarności oraz Homo sovieticus*, Kraków 1992, s. 23.

¹⁶ Tamże, s. 25.

Jak pisał jeden z ojców socjologii Max Weber: „zдание świętego Pawła: kto nie pracuje, ten niech nie je, obowiązuje bezwarunkowo każdego. Niechęć do pracy jest oznaką braku łaski”. Nawet jeśli zatem nie potrzebuje się pieniędzy na zaspokojenie swoich potrzeb, należy pracować.

Praca dziś, czyli źródło nowych przeżyć

Przemiany, jakie zaczęły się dokonywać na początku lat 60. XX stulecia zarówno w sferze kulturowej, jak i gospodarczo-ekonomicznej, doprowadziły do kolejnego przełomu w postrzeganiu roli i znaczenia pracy. Od lat 80. XX wieku praca przestała się wiązać i kojarzyć z rutyną taśmy produkcyjnej. W społeczeństwie współczesnym – jak pisze Bauman – etyka pracy została zastąpiona estetyką konsumpcji¹⁷. Praca miała dostarczać przeżyć i doznań, być ekscytująca i pobudzająca. Jeśli taka nie jest, zostaje uznana za bezwartościową – nawet wówczas, gdy zapewnia dochód. Współczesny pracownik, tak jak konsument, jest przede wszystkim kolekcjonerem wrażeń i to ich szuka w swojej pracy.

Jeszcze do niedawna – do czasu wejścia na rynek pracy pokolenia milenialsów – dla większości ludzi to, co robili zawodowo, było podstawowym wyznacznikiem ich tożsamości, a rodzaj pracy ustalał pozostałe klasyfikacje społeczne: „Rodzaj pracy określał standardy życiowe, do których należało się dopasować i których należało przestrzegać (...). Kariera zawodowa określała wszystkie życiowe plany, a retrospektywnie przedstawiała zasadniczy zapis życiowych osiągnięć bądź klęsk; owa kariera była głównym źródłem wiary w siebie lub niepewności, zadowolenia z siebie lub obwiniania siebie, dumy albo wstydu”¹⁸. Styl i standard życia (czyli model rodziny, sposób spędzania czasu wolnego czy codzienne praktyki i zwyczaje) w dużym stopniu determinowane były przez rodzaj wykonywanej pracy. W efekcie w społeczeństwie nowoczesnym praca „znajdowała się w centrum życiowej budowli i obrony tożsamości człowieka” a zawód stanowił «zmienną niezależną», która pozwalała ludziom kształtować i przewidywać (z niewielkim marginesem błędu) wszystkie inne aspekty ich egzystencji”¹⁹.

Ze względu na ogromne zmiany, które zaszły w naszym myśleniu o świecie przez ostatnie kilkadziesiąt lat, nauki społeczne mówią, że żyjemy obecnie nie w nowoczesności, a w epoce ponowoczesnej. Zmiany te doprowadziły do upadku autorytetów i tak zwanych wielkich narracji, a także do porzucenia przekonania o stałości i uniwersalności pewnych pojęć czy norm dotychczas uważanych za powszechnie obowiązujące. W konsekwencji żyjemy w poczuciu niepewności, braku stabilności i względności wszelkich zasad i reguł.

Ponowoczesny elastyczny i płynny rynek pracy, który wymaga od pracowników ciągłej nauki, przekwalifikowywania się, otwarcia na nowości itd., w znacznym stopniu utrudnia życie się z pracą i budowanie wokół niej wła-

¹⁷ Z. Bauman, *Praca, konsumpcjonizm i nowi ubodzy*, dz. cyt., s. 68.

¹⁸ Tamże, s. 43.

¹⁹ Tamże.

Od lat 80. XX wieku praca przestała się wiązać i kojarzyć z rutyną taśmy produkcyjnej. W społeczeństwie współczesnym – jak pisze Bauman – etyka pracy została zastąpiona estetyką konsumpcji. Praca miała dostarczać przeżyć i doznań, być ekscytująca i pobudzająca. Jeśli taka nie jest, zostaje uznana za bezwartościową – nawet wówczas, gdy zapewnia dochód.

snej opowieści. Z założenia praktycznie każde zatrudnienie jest tymczasowe, nie ma zatem sensu w pełni utożsamiać się ze swoją pracą ani w niej zatracać. Bauman pisał: „Dla większości ludzi, wyjąwszy nielicznych szczęśliwców, na dzisiejszym elastycznym rynku pracy pojmowanie pracy jako powołania niesie ze sobą olbrzymie ryzyko i może prowadzić do katastrofy psychicznej i emocjonalnej”²⁰.

W krajach rozwiniętych praca stopniowo przestaje być głównym czynnikiem kreującym tożsamość, a ludzie ponownie zaczynają ją traktować głównie jako źródło pozyskiwania środków do życia. Skoro pracować trzeba, to dobrze, żeby praca była możliwie przyjemna, ciekawa, „fajna” i dawała solidne wynagrodzenie – tak też myślą milenialsi.

Na naszych oczach dokonuje się kolejna zmiana w ideologii pracy, której naszym narzekaniem nie zatrzymamy. Zamiast tracić czas na próby zawracania kijem Wisły, lepiej uczyć się od milenialsów i brać z ich podejścia do pracy to, co najlepsze dla nas i firmy.

Anna Maria Szutowicz z agencji Y&Lovers w rozmowie z „Wysokimi Obcasami”²¹ przytacza kilka lekcji, które odebrała od swoich młodszych współpracowników. Dzięki nim wie, że trzeba być otwartym na nowości, a ciągła gotowość do zmiany jest dobrą cechą, która nie musi świadczyć o niestabilności. Aby dłużej zatrzymać milenialsów w naszym środowisku, warto stawiać przed nimi coraz to nowe wyzwania i nie pozwalać na popadnięcie w rutynę.

Zamiast narzekać na ich lenistwo i niechęć do (niepotrzebnego) przepracowywania się – mówi dalej Szutowicz – lepiej zaakceptować etykę pracy młodego pokolenia. To pozwoli nam inaczej ustawiać relacje w pracy i otworzyć przestrzeń na kreatywność. Milenialsi kwestionują istniejący porządek rzeczy, niewiele spraw jest dla nich z góry oczywiste – ani wiek, ani stanowisko nie muszą rzeczywiście świadczyć o większej wiedzy czy kompetencjach. Praca z nowym pokoleniem pracowników przypomina nam, żeby oceniać ludzi nie po wizytówkach, ale po tym, co i jak robią. Członkowie pokolenia Y uczą nazywania rzeczy, emocji i stanów po imieniu. A to może poprawić komunikację w naszej firmie.

Przy okazji, patrząc na obecne tempo zmian, warto się zastanowić: jaka kolejna rewolucja i ideologia pracy przeora nasze myślenie o sprawach, zdawałoby się, oczywistych?

²⁰ Tamże, s. 72.

²¹ Trzeba tych „leniwych i roszczeniowych”..., dz. cyt.

11

**Rozbroić
tykającą bombę**
Etyka nowych
technologii, innowacji
i sztucznej inteligencji

ROBERT SROKA



Drogi czytelniku, czy słyszałeś
ostatnio o nowym pomysle
biznesowym lub innowacji
technologicznej, których realizację
zatrzymano, bo budziły wątpliwości
etyczne? Czy wiesz, nad czym
pracują centra badawczo-rozwojowe
w firmach? Czy jesteś w stanie określić
konsekwencje społeczne i etyczne, jakie
niesie ze sobą sztuczna inteligencja
lub przemysł 4.0? Ja nie. Czy zatem nie
siedzimy na tykającej bombie? →

- Wyzwania polityczne, społeczne i etyczne związane z nowymi technologiami i sztuczną inteligencją (AI) porównuje się dziś do tych, z jakimi mierzono się, gdy pięćdziesiąt lat temu nastąpił przełomowy moment w historii – ludzkość po raz pierwszy osiągnęła możliwość dokonania autodestrukcji. Dziś ponownie znaleźliśmy się w takim momencie w dziejach. A jednak nie prowadzimy na ten temat poważnej debaty.

Cóż to jest dobro

Nie chcę wyjść na naiwniaka, który toczy bezsensowną walkę z fundamentalną zasadą współczesnego świata, jaką jest rozwój dla rozwoju. Wręcz przeciwnie: jestem optymistą, ale... To „ale” dotyczy po pierwsze postawy każdego z nas wobec etycznych wyzwań związanych z nowymi technologiami. A po drugie – wzięcia odpowiedzialności przez firmy za ich aktywność w zakresie badań i rozwoju.

Przedsiębiorczość to nie tylko kreowanie biznesu, ale również organizowanie społeczeństwa. Wymaga to odpowiedzialności przedsiębiorców. Jednak i my wszyscy – nie tylko politycy i naukowcy – o ile możemy ignorować to, co się dzieje w obszarze nowych technologii, o tyle już skutków tych zdarzeń ignorować nie zdołamy. Dlatego warto mieć chociaż wiedzę, a najlepiej kontrolę, żeby móc uniknąć negatywnych skutków społecznych albo przynajmniej je minimalizować. Tak czy inaczej w centrum rozważań etycznych na temat nowych technologii powinno stać dobro człowieka i Kantowska zasada: „Czyń tak, abyś nigdy nie używał człowieka tylko jako środka, ale zawsze również jako celu”. I tu zaczynają się schody. Konia z rzędem temu, kto jest w stanie odpowiedzieć na pytanie o to, czym to dobro człowieka jest.

Demon społeczeństwa zmechanizowanego

W czasach błyskawicznego postępu, najprawdopodobniej u progu etapu zaawansowanych rozwiązań w zakresie sztucznej inteligencji, ze zdwojoną siłą wracają obawy o miejsce człowieka w świecie technologii. Erich Fromm już w 1968 roku w książce *Rewolucja nadziei. W stronę ucztowiecznej technologii* pisał, że pośród nas krąży nowy demon totalnie zmechanizowanego społeczeństwa: oddanego maksymalnej produkcji dóbr materialnych i ich konsumpcji, kierowanego przez komputery. Społeczeństwa, w którym człowiek, chociaż dobrze nakarmiony i zabawiany, pozostaje bierny¹. A nawet więcej,

¹ E. Fromm, *Rewolucja nadziei. W stronę ucztowiecznej technologii*, tłum. A. Kochan, Kraków 2017.

Są trzy elementy, które zdaniem Fromma pozwalają społeczeństwom odpowiedzieć na zagrożenia ze strony technologii: zaktywizowanie jednostki, przywrócenie kontroli człowieka nad systemem społecznym, uczłowieczenie technologii. Aby procesy te się powiodły, potrzebna jest jednak nadzieja. Bez niej nie dojdzie do zmian społecznych, których celem będzie pobudzenie ludzkiej aktywności, rozkwit świadomości i rozumu.

jest kierowany i manipulowany, o czym w tym samym roku pisał Zbigniew Brzeziński. W świecie zaawansowanych technologii – twierdził Brzeziński – obywatele będą się skupiać wokół magnetycznych i atrakcyjnych osobowości skutecznie wykorzystujących techniki komunikacji, by manipulować emocjami i kontrolować umysły².

Na tle ostatnich wydarzeń wyborczych na świecie nietrudno nam się odnaleźć w rzeczywistości zarysowanej przez Brzezińskiego. Aż trudno uwierzyć, że te diagnozy są teraz nawet bardziej aktualne niż pół wieku temu, kiedy były formułowane. Przytoczmy jeszcze jedną myśl z książki Fromma. Píše on, że być może najbardziej złowieszcze w sytuacji, w jakiej znalazł się człowiek, jest to, że tracimy kontrolę nad stworzonym przez nas systemem. Czy nie jest to opis świata sztucznej inteligencji? Wykonujemy decyzje, które za nas na podstawie obliczeń podjęły komputery. Fromm zadaje dramatyczne pytanie: jak doszło do tego, że człowiek u szczytu swojej dominacji nad naturą okazał się więźniem własnych wytworów i stanął w obliczu samozagłady?

Nuda i bierność

Idea ratowania ludzkości jest jedną z tych beznadziejnych, niemożliwych, prowadzących raczej do paraliżu niż do zaangażowania. Wydaje się, że właśnie o zaangażowanie i wspólnotę – lub dokładniej: instytucje wspólnoty – tutaj chodzi. O wyrwanie nas z bierności, apatii, braku zainteresowania, braku poczucia wpływu i siły.

Fromm twierdził, że obecny system społeczny zrozumiemy znacznie lepiej, jeśli przyjrzymy się funkcjonującemu w jego ramach człowiekowi. Dostrzegł niezadowolenie niektórych ludzi z prowadzonego przez nich stylu życia, charakteryzującego się nudą i biernością, brakiem prywatności i depersonalizacją, jak również tęsknotę za radością i wartościowym istnieniem, które odróżniałoby ich z jednej strony od zwierząt, a z drugiej – od komputera. Wieszczyl, że skoro niektórzy osiągnęli już pełną satysfakcję materialną i przekonali się, że raj konsumenta nie zapewnia szczęścia (a biedni, chociaż sami nie zaznali tego stanu, również widzą to, obserwując bogatych), to musi dojść do zmiany paradygmatu społecznego. Jednakże przez następne pięć dekad nic takiego się nie stało. Ostatnia duża rewolucja społeczna z roku '68 nie wpłynęła na poprawę zdiagnozowanej przez filozofa sytuacji.

² Z. Brzeziński, *The Technetronic Society*, „Encounter” 1968, t. 30, nr 1 (styczeń).

Nadzieja potrzebna od zaraz

Są trzy elementy, które zdaniem Fromma pozwalają społeczeństwom odpowiedzieć na zagrożenia ze strony technologii: zaktywizowanie jednostki, przywrócenie kontroli człowieka nad systemem społecznym, uczłowieczenie technologii. Aby procesy te się powiodły, potrzebna jest jednak nadzieja. Bez niej nie dojdzie do zmian społecznych, których celem będzie pobudzenie ludzkiej aktywności, rozkwit świadomości i rozumu. Fromm wskazuje na różne rodzaje nadziei. Jedną z nich jest nadzieja bierna, którą autor charakteryzuje jako oczekiwanie na nadejście czasu. W takiej sytuacji ludzie niczego nie spodziewają się osiągnąć teraz, lecz w przyszłości lub nawet w innym świecie. Nie o taką nadzieję nam chodzi. Interesuje nas nadzieja, którą Fromm definiuje jako gotowość na to, co jeszcze się nie narodziło, przy jednoczesnym nieuleganiu rozpacz, gdy przez całe życie nie doczekamy się żadnych narodzin.

O tym, czy ktoś jest człowiekiem nadziei, nie dowiemy się z jego słów, lecz z wyrazu twarzy, sposobu chodzenia, zdolności okazania zainteresowania innym osobom, z braku fanatyzmu i z umiejętności wysłuchania rozsądnych argumentów. Dlaczego nie ze słów? Fromm tłumaczy, że konwencja społeczna narzuca na człowieka sukcesu, którym każdy pragnie być, konieczność odrzucenia lęku, uczucia znudzenia, zwątpienia, przygnębienia, nudy, rozpacz i samotności. Dodaje, że nadzieja to stan wewnętrznej gotowości do intensywnej, ale wciąż jeszcze potencjalnej aktywności.

Działać, nie tylko być zajęтым

W tej definicji należy zwrócić uwagę na element działania, z którym zdaniem Fromma wiąże się jedno z najbardziej rozpowszechnionych złudzeń człowieka żyjącego w nowoczesnym społeczeństwie przemysłowym. Cała nasza kultura jest nastawiona na działanie rozumiane jako bycie zajęтым. Problem w tym, że większość ludzi uważających się za bardzo aktywnych nie jest świadoma, iż pomimo swojego zachowania pozostaje bardzo bierna. Ich aktywność jest często przejawem ucieczki przed niepokojem, który rodzi się, gdy ludzie ci zostają sami ze sobą.

Fromm wymienia kilka przejawów braku nadziei. Dziś wydają się one równie aktualne. Znużone twarze zwykłych ludzi, zanik kontaktów międzyludzkich, niemożność podjęcia skutecznych działań w zakresie przeciwdziałania zanieczyszczeniu powietrza i wody, głód w krajach ubogich. Przede

Nie musimy dokładnie rozumieć, jak funkcjonują techniki związane ze sztuczną inteligencją, ale powinniśmy choćby w zarysie wiedzieć, czego się po nich spodziewać. To wyzwanie wydaje się szczególnie istotne z uwagi na to, że technologie oparte na AI pozwalają wywierać zdecydowanie bardziej rozległy i głęboki wpływ na nasze życie niż technologie analogowe i tradycyjne technologie cyfrowe.

wszystkim zaś – nasze zaniechania i niemożność kontrolowania własnego życia. Nie jest łatwo zachować nadzieję, będąc świadomym, jaki wpływ na prawa podstawowe mają nowe technologie, w tym sztuczna inteligencja.

Jestem przekonany, że jednym z najistotniejszych zagadnień związanych z procesami rozwijania i wykorzystywania AI jest właśnie zapewnienie efektywnej ochrony praw podstawowych. Możliwość przetwarzania olbrzymiej ilości danych dotyczących obywateli sprawia, że podmioty i instytucje, które będą nią dysponować, uzyskują ogromną przewagę nad osobami, które na coraz to nowych obszarach stają się „dostarczycielami” danych. Autorzy dokumentu *Założenia do strategii rozwoju sztucznej inteligencji. Zagadnienia prawne i etyczne*³ przygotowanego przez grupę roboczą w Ministerstwie Cyfryzacji zwrócili uwagę na liczne implikacje, jakie niesie sztuczna inteligencja w odniesieniu do podstawowych praw człowieka.

Wolność: rozumieć i decydować

Najpierw ograniczenie prawa do wolności. Jednym z zasadniczych warunków wolności jest możliwość zrozumienia zdarzeń i procesów, z którymi mamy do czynienia, co pozwala na swobodne i niezależne podejmowanie decyzji. Chodzi o zrozumienie sytuacyjne, a nie techniczne. W wielu dziedzinach życia przywykliśmy już, że co do szczegółów sposób działania urządzeń technicznych jest dla nas niezrozumiały. Autorzy dokumentu podkreślają, że znakomita większość ludzi nie rozumie zasad działania pilota do telewizora, kuchenki indukcyjnej czy nawigacji satelitarnej, a mimo to potrafi z nich korzystać bez narażania się na szczególne ryzyko. Taki sam poziom zrozumienia powinniśmy mieć w odniesieniu do AI, z którą możemy się zetknąć w konkretnych sytuacjach życiowych. Nie musimy dokładnie rozumieć, jak funkcjonują techniki związane ze sztuczną inteligencją, ale powinniśmy choćby w zarysie wiedzieć, czego się po nich spodziewać. To wyzwanie wydaje się szczególnie istotne z uwagi na to, że technologie oparte na AI pozwalają wywierać zdecydowanie bardziej rozległy i głęboki wpływ na nasze życie niż technologie analogowe i tradycyjne technologie cyfrowe.

Innym ważnym elementem wolności jest swoboda decydowania o tym, z kim wchodzimy w interakcje, co wymaga istnienia wiarygodnego mechanizmu uwierzytelniania potencjalnych partnerów. Sposobem na zagwarantowanie takiego wiarygodnego mechanizmu jest wprowadzenie obowiązku ujawniania w interakcji z ludźmi, że drugą stroną komunikacji jest AI.

3 S. Szymański, R. Sroka i in., *Założenia do strategii rozwoju sztucznej inteligencji. Zagadnienia prawne i etyczne*, nieopublikowany raport.

Równość: bez uprzedzeń i manipulacji

Inną wartością etyczną, na którą negatywnie może wpłynąć sztuczna inteligencja, jest równość. W odniesieniu do systemów automatycznego podejmowania decyzji powszechnie dostrzega się dobrze już udokumentowany problem tzw. *algorithmic bias* (stronniczości algorytmów) i *data bias* (stronniczości danych). Polega on na powielaniu przez systemy decyzyjne oparte na nadzorowanym uczeniu maszynowym uprzedzeń autorów algorytmów lub osób dobierających zestaw danych. Aby zapobiec szerzeniu i utrwalaniu poglądów o charakterze dyskryminującym lub wykluczającym, należy chociażby wprowadzić przejrzyste mechanizmy kontroli stosowanych rozwiązań technicznych. Równocześnie systemy sztucznej inteligencji mogłyby być pomocne w bezstronnym wykrywaniu uprzedzeń w decyzjach podejmowanych przez ludzi.

Troska o równość wymaga również ochrony osób narażonych na uleganie manipulacji. Algorytmy wpływające na rodzaj odbieranych treści, dzięki mechanizmowi dostosowywania przekazu do indywidualnego profilu preferencji, mogą szczególnie silnie wpływać na osoby podatne na sugestie i manipulację na przykład ze względu na wiek (dzieci, osoby starsze) lub stan emocjonalny (osoby cierpiące na depresję lub inne zaburzenia nastroju). Profilowanie ze względu na preferencje może w przypadku takich osób pogłębiać stany depresyjne, prowadzić do uzależnień i dostarczać niepożądanych bodźców stanowiących zagrożenie dla ich zdrowia psychicznego i dobrostanu.

Nowe technologie, w tym sztuczna inteligencja, wpływają na realizację bądź ograniczenie realizacji wielu innych zasad: sprawiedliwości, odpowiedzialności, przejrzystości. A w centrum systemu wartości, o który trzeba zadbać, bo nikt tego za nas nie zrobi, jest ochrona godności ludzkiej.

Uczłowieczyć technologie

Nie wiemy, jakie prace nad innowacjami prowadzą dziś firmy, i tym samym trudno jest nam chronić podstawowe wartości i zasady etyczne. Pozostaje nam jednak apelować do tych, którzy prowadzą te prace, czyli do świata biznesu, o wzięcie za nie odpowiedzialności etycznej. Na etapie rozpoczęcia prac nad nowymi technologiami często nie wiadomo, jaki będzie ich ostateczny kształt i jakie konsekwencje społeczne przyniosą. Proponuję więc, aby firmy wypracowały i wdrożyły skuteczny system etycznej oceny rozwijanych u siebie nowych technologii.

Troska o równość wymaga również ochrony osób narażonych na uleganie manipulacji. Algorytmy wpływające na rodzaj odbieranych treści, dzięki mechanizmowi dostosowywania przekazu do indywidualnego profilu preferencji, mogą szczególnie silnie wpływać na osoby podatne na sugestię i manipulację na przykład ze względu na wiek lub stan emocjonalny.

Chodzi o system, który będzie dostarczał obowiązkowych kryteriów oceny etycznej podejmowanych przedsięwzięć i umożliwiał taką ocenę nie tylko na początku procesu, ale również w trakcie jego realizacji. Pozwoli to zidentyfikować pojawiające się nowe potencjalne czynniki oddziaływania na człowieka i społeczeństwo, a zwłaszcza na sposobność realizacji praw podstawowych. Po zdobyciu takiej wiedzy będzie można zaś podjąć działania prowadzące do minimalizacji negatywnego wpływu – czy to samemu, czy we współpracy z podmiotami z trzeciego sektora lub administracji państwowej. Firmy mogłyby powołać specjalny interdyscyplinarny zespół składający się z ekspertów wewnętrznych i zewnętrznych z różnych dziedzin: inżynierów, socjologów, etyków, psychologów. Jego zadaniem byłaby identyfikacja ryzyka etycznego prowadzonych działań badawczo-rozwojowych.

Wymagałoby to odwagi ze strony zarządzających firmami, którą Fromm nazywa hartem ducha; odwagi życia pozwalającej trwać w nadziei i uniknąć powierzchownego optymizmu lub irracjonalnej wiary. Ta odwaga, ten hart ducha to, jak powiada myśliciel, umiejętność powiedzenia „nie”, gdy świat chce usłyszeć „tak”.

Nie jestem w swoich opiniach dotyczących niebezpieczeństwa, jakie płynie ze strony rozwoju technologii i sztucznej inteligencji, tak radykalny jak Fromm. Pisał on 50 lat temu, że jesteśmy w samym środku kryzysu nowoczesnego człowieka i nie zostało nam wiele czasu. Że jeśli nie zaczniemy wprowadzać zmian od razu, to prawdopodobnie wkrótce będzie za późno. Niektóre jego obawy się nie sprawdziły. Część opisywanych zjawisk, jak choćby zmiana klimatu, przyjęła natomiast nieznane wtedy rozmiary. Wciąż warto jednak powtarzać za Frommem, że jest jeszcze nadzieja, ponieważ istnieje realna możliwość, że człowiek określi się na nowo i uczyni ludzkim to, co technologiczne. Choć nie od nas zależy wykonanie zadania, nie mamy żadnego prawa, aby się przed nim uchylać.

12

Stres i wypalenie zawodowe jako zagrożenia dla osoby

KONRAD CIESIOŁKIEWICZ



Wypalenie zawodowe jest jednym z największych zagrożeń środowiska pracy i człowieka zaangażowanego w działalność zawodową, społeczną, rodzinną. W jaki sposób walczyć z wypaleniem zawodowym? Tworzyć warunki umożliwiające budowanie poczucia kontroli, działać na rzecz podmiotowości pracowników, wspierać więzi społeczne, nadawać wartościom ogólnoludzkim priorytetowe miejsce i w końcu – co najważniejsze – wspierać dialog w miejscu pracy. →

→ Zanim jednak przejdziemy do wypalenia samego w sobie, trzeba zwrócić uwagę na to, co leży u jego podstaw, a mianowicie na stres. Można przyjąć, że jest to „określona relacja między osobą a otoczeniem, która oceniana jest przez osobę jako obciążająca lub przekraczająca jej zasoby i zagrażająca jej dobrostanowi”¹.

Szczególnym rodzajem stresu jest stres organizacyjny, nazywany także „stresem roli zawodowej” czy „stresem w pracy”. Może być wtedy traktowany jako rodzaj relacji między psychiczną wydolnością człowieka a oczekiwaniami, jakie stawia mu środowisko zawodowe².

Według jednego z najbardziej znanych modeli stresu organizacyjnego istnieje przynajmniej siedem kategorii stresu i grup stresorów, czyli czynników wywołujących stres³:

1 związane z wykonywaną pracą, a więc warunki pracy, presja, praca w godzinach nadliczbowych, wysiłek fizyczny, monotonia, ilościowe i jakościowe przeciążenie pracą;

2 związane z funkcją pełnioną w organizacji, a więc niejednoznaczność ról i wynikających z nich obowiązków, konflikt ról zawodowych, zakres odpowiedzialności za innych, niepewność pracy i płacy, niewielka władza w stosunku do zakresu obowiązków;

3 związane z rozwojem zawodowym, a więc obawa przed redukcją, zbyt wolny lub zbyt szybki awans;

4 związane ze strukturą i kulturą organizacyjną, a więc niewielki lub żaden udział w podejmowaniu decyzji, niesprawny przepływ informacji, brak poczucia przynależności, brak skutecznych metod konsultacji istotnych spraw, ograniczona aktywność i polityka etatowa;

5 związane ze stosunkami międzyludzkimi w organizacji – z przełożonymi, podwładnymi czy współpracownikami;

¹ Definicja Lazarusa i Folkmana za: *Psychologia. Podręcznik akademicki*, tom 2, red. J. Strelau, D. Doliński, Gdańsk 2008, s. 705.

² N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych*, Warszawa 2006.

³ C. L. Cooper, J. Marshall, *Źródła stresu w pracy kierowniczej i umysłowej*, w: *Stres w pracy*, red. C. L. Cooper, R. Payne, Warszawa 1987, s. 123–159.



6 związane z kontaktami z otoczeniem, a więc problemy rodzinne, kryzysy życiowe, kłopoty finansowe, konflikt opinii własnych z opiniami organizacji, konflikt wymagań stawianych przez rodzinę i przez organizację;

7 i na koniec, związane z właściwościami jednostki, a więc wzorce zachowań, tolerancja niejednoznaczności, motywacja, osobowość, sposoby radzenia sobie ze zmianami.

Początkowo badania stresu organizacyjnego dotyczyły przede wszystkim osób pełniących funkcje kierownicze. Jednak w związku z rozwojem technologii i coraz większą złożonością wykonywanej przez nas pracy można swobodnie dziś badać ludzi niemalże wszystkich zawodów i na każdym stanowisku. Warto wspomnieć w tym miejscu o nowym rodzaju stresu – o stresie informacyjnym zwanym także infostresem. Ma on oczywisty związek z ogromną ilością informacji płynących nieustannie z wielu źródeł. Brak możliwości ich scalenia powoduje dyskomfort psychiczny, rozdrażnienie, poczucie nieporządku i chaosu⁴. Niegdyś podatne na niego były osoby o szczególnych zainteresowaniach poznawczych. Dzisiaj dotyka on praktycznie wszystkich i z wielką siłą wpływa też na miejsce pracy.

Stres i wypalenie zawodowe należą do najbardziej medialnych problemów związanych ze środowiskiem pracy. Brytyjski portal stacji BBC opublikował niedawno obszerny raport zatytułowany *W jaki sposób twoja praca cię zabija?*⁵, z którego wynika, że warunki pracy znajdują się w USA na piątym miejscu wśród przyczyn prowadzących do śmierci. 12,5 miliona dni uznanych za zwolnienia z pracy w Wielkiej Brytanii w latach 2016–2017 powiązane było ze stresem, depresją czy lękiem. Z danych zus z 2017 r. wynika, że w Polsce liczba dni w ramach zwolnień lekarskich z powodu zaburzeń i dysfunkcji psychicznych wzrosła w ciągu sześciu lat o ponad 70 proc.

Według Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia Pracy ponad 55 milionów Europejczyków przyznaje, że na ich dobrostan wpływa stres psychologiczny. Wśród pracowników 14 proc. twierdzi, że stres, lęk i depresja stanowią najpoważniejszy problem zdrowotny powiązany z pracą. Prawie połowa doświadczyła w ciągu ostatnich trzech lat poważnych zmian organizacyjnych w miejscach pracy. Według danych agencyjnych prawie 80 proc. menedżerów

⁴ M. Ledzińska, *Człowiek współczesny w obliczu stresu informacyjnego*, Warszawa 2009.

⁵ <http://www.bbc.com/capital/story/20180502-how-your-workplace-is-killing-you>

Brytyjski portal stacji BBC opublikował niedawno obszerny raport zatytułowany *W jaki sposób twoja praca cię zabija?*, z którego wynika, że warunki pracy znajdują się w USA na piątym miejscu wśród przyczyn prowadzących do śmierci.

jest zaniepokojonych stresem w ich pracy, a ponad 40 proc. przyznaje, że ze stresem zawodowym trudniej jest sobie poradzić niż ze stresem ogólnym.

Z badań wiemy również, że stres odgrywa istotną rolę w powstawaniu wielu chorób somatycznych i psychicznych, w tym chorób sercowo-naczyniowych, nowotworowych, dermatologicznych, wrzodów trawiennych, astmy oskrzelowej; że stres zwiększa ryzyko kontuzji i urazów, schorzeń układu kostnego, wrażliwość na ból, przyczynia się do zaburzeń afektywnych, PTSD (syndrom stresu pourazowego), ASD (zespół ostrego stresu), a także pogorszenia funkcjonowania społecznego, zmęczenia, niższej samooceny, poczucia bezradności, kryzysu uznawanych wartości i wypalenia zawodowego.

Wypalenie zawodowe jest bardzo silnie powiązane z długotrwałym stresem. Najbardziej znaną w świecie badaczką wypalenia jest Christina Maslach, autorka popularnego kwestionariusza do badania stanu wypalenia MBI (Maslach Burnout Inventory). Przy okazji warto wspomnieć, że Maslach ma polskie korzenie (jej dziadkowie ze strony ojca na początku XX w. wyemigrowali do USA), a w życiu prywatnym jest żoną Philipa Zimbardo, autora słynnego eksperymentu więziennego opisanego w książce *Efekt Lucyfera*. To właśnie Maslach doprowadziła do przerwania tego eksperymentu, kiedy zauważyła, że sytuacja staje się zagrożeniem dla jej uczestników.

Christina Maslach przedstawia wypalenie zawodowe jako zespół trzech składowych:

1 wyczerpania emocjonalnego (poczucie przygniecenia, bezradności, zniechęcenie do pracy, pesymizm, brak zainteresowania pracą, drażliwość, napięcie psychofizyczne itp.);

2 depersonalizacji (cyniczne nastawienie do innych ludzi, brak współczucia, emocjonalne dystansowanie się wobec innych, reagowanie na ludzi w sposób zdehumanizowany, bezduszny, jednoznacznie negatywny);

3 obniżonego poczucia dokonań osobistych (przeświadczenie o braku kompetencji, niska wiara we własne możliwości)⁶.

⁶ Ch. Maslach, M. Leiter, *Prawda o wypaleniu zawodowym*, Warszawa 2011.

Wypalenie jest zjawiskiem degradującym człowieka i zarazem niezwykle groźnym problemem społecznym. Trzeba podkreślić, że przede wszystkim dotyczy ono najbardziej zaangażowanych, wrażliwych i sumiennych pracowników, stanowiących dla organizacji największą wartość. Przedstawiając to metaforycznie, można powiedzieć, że wypalają się tylko ci, którzy wcześniej płonęli.

Maslach i Leiter podają sześć zasadniczych przyczyn wypalenia: nadmierne obciążenie pracą, brak kontroli (jednym ze źródeł tego jest uprawiany przez wielu przełożonych model mikrozarządzania, czyli nadmierna kontrola i samodzielne decydowanie o wszystkich szczegółach), niewystarczające wynagrodzenie, załamanie więzi społecznych i poczucia wspólnoty w miejscu pracy, poczucie braku sprawiedliwości, konflikt wartości⁷.

Silnej krytyce poddawany jest także współczesny rynek pracy. **Oto kilka cech charakteryzujących tło relacji pracownik–praca, będących dużym wyzwaniem dla wszystkich stron:**

1 rosnąca rola globalnych przedsiębiorstw, z których wiele bywa coraz bardziej oddalonych od spraw zwykłych ludzi;

2 *outsourcing* usług i przenoszenie miejsc pracy do krajów rozwijających się, co przyczynia się do rozkładu świata pracy w krajach postindustrialnych;

3 dominująca rola technologii informacyjnych i związana z tym rosnąca ingerencja sfery zawodowej w prywatną;

4 centralizacja władzy w dużych przedsiębiorstwach i zmniejszanie uprawnień pracownikom z pierwszej linii, np. będącym w bezpośrednim kontakcie z klientami;

5 słabnąca kondycja finansowa wielu organizacji pożytku publicznego, w tym szpitali, szkół, organizacji społecznych, wynikająca ze zwiększania wydatków na bezpieczeństwo, co wiąże się z zagrożeniami terrorystycznymi i konfliktami zbrojnymi;

6 budowanie poczucia zagrożenia przez środki masowego przekazu ścigające się w pokazywaniu tragedii, okrucieństw i brutalności⁸.

⁷ Tamże.

⁸ Ch. Maslach, M. Leiter, *Pokonać wypalenie zawodowe*, Warszawa 2010.

Wypalenie jest zjawiskiem degradującym człowieka i zarazem niezwykle groźnym problemem społecznym. Trzeba podkreślić, że przede wszystkim dotyka ono najbardziej zaangażowanych, wrażliwych i sumiennych pracowników, stanowiących dla organizacji największą wartość.

Z kolei badacze wywodzący się z nurtu egzystencjalnego zwracają uwagę na to, że niegdyś ludzie poszukiwali sensu w wielkich religiach, a nie w wykonywanej pracy. Obecnie jest inaczej. „Dla ludzi, którzy odrzucili religijną odpowiedź na pytania egzystencjalne, jedną z często wybieranych alternatywnych odpowiedzi jest praca. (...) Ludzie, którzy wybrali tę alternatywę, próbują uzyskać ze swej pracy poczucie sensu całego swojego życia. Kiedy myślą, że się zawiedli, wypalają się”⁹. Dla osoby poszukującej sensu życia w pracy porażka zawodowa potrafi stać się życiową katastrofą. Z drugiej strony obserwujemy rosnącą świadomość pracowników, pracodawców i menedżerów budujących organizacje na przesłankach wynikających z psychologii pozytywnej i mających świadomość, że praca, przynajmniej do pewnego stopnia, może mieć w sobie wielki potencjał nadawania sensu życiu ludzi i tworzenia ogromnej dodanej wartości społecznej.

Podsumujmy. Co można więc zrobić, żeby zmniejszyć skalę opisanych wyżej zjawisk, stworzyć warunki sprzyjające ochronie godności osoby oraz rozwojowi w miejscu pracy w czasach charakteryzujących się wysokim stopniem nieoczywistości, niepewności i nieprzewidywalności?

⁹ A. M. Pines, *Wypalenie – w perspektywie egzystencjalnej*, w: *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, red. H. Sęk, Warszawa 2012, s. 33.

Widzę sześć najważniejszych kierunków działania:

1 Przede wszystkim należy tworzyć warunki umożliwiające budowanie poczucia kontroli u pracowników, ich większej autonomii i swobody decyzyjnej.

2 Oznacza to, że zarządzanie powinno przybierać formę bardziej nastawienia na cel niż na zadanie i szczegółowego definiowania poleceń przez przełożonych. Oznacza to również potrzebę delegowania większych zakresów obowiązków oraz idących wraz z nimi uprawnień dla pracowników.

3 Potrzebne jest inicjowanie działań na rzecz większej podmiotowości pracowników, poszerzanie pól wspólnego podejmowania decyzji ważnych dla całej organizacji (np. rady pracownicze, system konsultacji społecznych, modele współwłasności pracowniczej itp.). Z wielu badań bowiem wynika, że poczucie wewnętrznej kontroli ma bezpośredni związek z obniżaniem ryzyka wyczer-

pania emocjonalnego, depersonalizacji i wiąże się z większą wiarą we własne możliwości. Szczególnego znaczenia nabiera w tym kontekście zaangażowanie pracowników w wolontariat, szczególnie w tzw. wolontariat kompetencyjny, gdzie istnieje możliwość rozwijania swoich umiejętności przy jednoczesnym niesieniu pomocy innym, np. osoba zajmująca się księgowością prowadzi księgowość w hospicjum czy pracownik HR zarządza kadrą w fundacji dla osób z niepełnosprawnościami.



4 Wspieranie więzi społecznych, tak w miejscu pracy, jak i poza nim, oraz pasji pracowników. Posiadanie rodziny, grupy przyjaciół oraz rozwijanie swoich zainteresowań chroni przed zawodowym wypaleniem. Taką samą rolę odgrywa umiejętność szukania tzw. wsparcia społecznego, a więc wśród znajomych, przyjaciół, koleżanek i kolegów z pracy, w stowarzyszeniach i fundacjach. Z tego powodu powinno się szczególnie doceniać oddolne inicjatywy pracowników, działania integracyjne, wolontariat, budowanie pozytywnych relacji z innymi działami, a także z szeroko rozumianym otoczeniem danej instytucji (organizacje pozarządowe, szkoły, samorząd, instytucje publiczne, lokalne kluby sportowe).

5 Przyznanie wartościom ogólnoludzkim priorytetu w miejscu pracy. Tak podchodzą do tego Maslach i Leiter: „Wolność, rodzina, poszukiwanie szczęścia czy pokoju, wszystkie te wartości społeczne opierają się na założeniu, że najwyższe dobro jest wynikiem umiejętności wykorzystania wyjątkowych cech ludzkich dla dobra własnego i innych. Ta podstawowa wiara w wartości ogólnoludzkie powinna być w miejscu pracy równie fundamentalna, co w domu i społeczeństwie”¹⁰. Przekonanie to wynika z potrzeby holistycznego postrzegania człowieka oraz z wielu doświadczeń, które pokazują, do jak niebezpiecznych zjawisk może dochodzić, kiedy następuje rozdział między wartościami a działaniami.

6 Wspieranie kultury organizacyjnej opartej na rzetelnym dialogu z pracownikami i z otoczeniem zewnętrznym, dostrzegającej i ceniącej różnorodność ludzi, polegającej przede wszystkim na rozwijaniu mocnych stron w pracownikach. Jednocześnie powinny istnieć rozbudowane i oparte na najnowszej wiedzy programy profilaktyczne dotyczące zagrożeń psychospołecznych, takich jak stres i wypalenie zawodowe, agresja, przemoc w miejscu pracy, mobbing, molestowanie seksualne czy dyskryminacja. Psychologia poznawcza, nurty poznawczo-behawioralne, humanistyczne czy nowe podejścia systemowe w psychologii wydają się skarbnicą inspiracji dla takich rozwiązań.

¹⁰ Ch. Maslach, M. Leiter, *Prawda o wypaleniu zawodowym*, dz. cyt., s. 165.

POSŁOWIE Publikacja *Zarządzanie z ludzką twarzą* powstała w ramach projektu „Zarządzanie według wartości”, odwołującego się – tak w swojej nazwie, jak i przesłaniu – do Tischnerowskiego „myślenia według wartości”. Naszą ambicją było zebranie ekspertów z różnych środowisk – biznesu (zarówno pracujących w korporacjach, jak i prowadzących własne firmy), NGO, nauki – by łącząc doświadczenia, wspólnie zastanowić się nad korzyściami czerpania z myśli personalistycznej w życiu zawodowym.

Publikacja powstała po serii spotkań, dyskusji, lektur tekstów. Chcielibyśmy, by była dla Państwa inspiracją do bardziej personalistycznego postępowania w biznesie – opartego na szacunku, dialogu, rozwoju i współpracy. Zależało nam na przedstawieniu praktyk, które z jednej strony traktują człowieka jako osobę – z jej potrzebami psychicznymi, fizycznymi i duchowymi – i wspierają jej rozwój, a z drugiej są korzystne dla firmy lub instytucji, w której dana osoba funkcjonuje.



ALEKSANDRA MIECZNIKOWSKA

odpowiedzialna za projekt „Zarządzanie według wartości”, prowadzony przez Laboratorium „Więzi”

BIOGRAMY AUTORÓW

KONRAD CIESIOŁKIEWICZ przewodniczący Komitetu Dialogu Społecznego KIG i uczestnik prac think tanku Laboratorium „Więzi”. Od 2008 roku związany zawodowo z Orange Polska, gdzie m.in. zarządza społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR) i relacjami publicznymi. Ukończył psychologię, politologię i zarządzanie.

SEBASTIAN DUDA doktor teologii, filozof, publicysta. Ukończył filozofię na Uniwersytecie Warszawskim oraz religioznawstwo i teologię na Katolickim Uniwersytecie w Lowanium. Członek redakcji „Więzi” i Zespołu Laboratorium „Więzi”. Ekspert Centrum Myśli Jana Pawła II w Warszawie. Wykładowca na podyplomowych studiach gender w Instytucie Badań Literackich PAN. W 2017 r. wydał książkę *Reformacja. Rewolucja Lutra*.

DR JACEK DYMOWSKI ukończył SGH w Warszawie na kierunkach: metody ilościowe i systemy informacyjne oraz finanse i bankowość. Doktoryzował się w Kolegium Zarządzania i Finansów tej uczelni. Ukończył też studia MBA na Oxford Brookes University. Był m.in. współtwórcą giełdowego RESPECT Index. Pracuje jako niezależny konsultant.

DR ŁUCJA KRZYŻANOWSKA doktor nauk społecznych, socjolożka. Absolwentka Instytutu Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego. Członkini zarządu Fundacji Pracownia Badań i Innowacji Społecz-

nych Stocznia i dyrektorka ds. działalności komercyjnej. Praktyczne podejście do badań społecznych przekazuje studentom w trakcie zajęć prowadzonych na Uniwersytecie SWPS oraz Uniwersytecie Warszawskim.

MONIKA KULIK ekspert ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w Orange Polska. Członkini Zarządu Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Absolwentka pedagogiki i polonistyki oraz studiów z zakresu public relations oraz społecznej odpowiedzialności biznesu. Doktorantka Akademii Leona Koźmińskiego.

ALEKSANDRA MIECZNIKOWSKA absolwentka Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych na Uniwersytecie Warszawskim i Wydziału Teologicznego na Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego. Ukończyła także podyplomowe studia menedżerskie w Szkole Głównej Handlowej. Pracuje w Orange Polska, gdzie odpowiada za komunikację działań odpowiedzialności społecznej.

MARCIN NOWAK socjolog, menadżer kultury. Publikuje w „Kulturze Liberalnej”, „Znaku”, „Magazynie Dywiz”. Na co dzień pracuje w Centrum Myśli Jana Pawła II, gdzie zajmuje się koordynacją projektów kulturalnych i społecznych z obszaru muzyki, filmu, sztuk wizualnych, psychologii i duchowości.

MARCELINA PYTLARCZYK ukończyła psychologię oraz studia CSR – strategia społecznej odpowiedzialności biznesu. Ekspert w Orange Polska, gdzie odpowiada za kluczowe projekty z zakresu CSR oraz zarządzania różnorodnością (m.in. politykę, dialog i audyty różnorodności). Inicjatorka podpisania przez Orange Polska w 2012 roku Karty Różnorodności oraz certyfikacji Gender Equality & Diversity for European & International Standard w Orange Polska. Stypendystka Vital Voices Poland.

AGNIESZKA SIARKIEWICZ starsza menedżerka promocji i komunikacji oraz programów organizacji w Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Z organizacją związana od ponad 7 lat. Obecnie również doktorantka Wydziału Teologicznego na Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie.

DR ROBERT SROKA dyrektor ds. odpowiedzialnego inwestowania na Europę Środkową i Wschodnią w Abris Capital Partners oraz współpracownik Katedry Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie Akademii Leona Koźmińskiego. Członek grupy roboczej ds. etyki i prawa sztucznej inteligencji w Ministerstwie Cyfryzacji. W latach 2009–2014 stał na czele grupy roboczej ds. odpowiedzialnych inwestycji w zespole opiniodawczo-doradczym Prezesa Rady Ministrów ds. CSR.

DR DOMINIKA ŻUKOWSKA-GARDZIŃSKA teolog kultury, wykładowca. Kierownik Instytutu Badań Naukowych Centrum Myśli Jana Pawła II. Adiunkt w Instytucie Dialogu Wiary i Kultury Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie.

LABORATORIUM „WIĘZI” to jedna z form działania katolickiego środowiska skupionego wokół kwartalnika „Więź”. Od ponad 60 lat nasze pismo i wyrosłe wokół niego inicjatywy są istotną częścią polskiego życia kulturalnego, społecznego, intelektualnego i religijnego.

Początki „Więzi” to rok 1958, gdy młodzi działacze katoliccy zaczęli wydawać miesięcznik pod tą nazwą. Jego redaktorem naczelnym został Tadeusz Mazowiecki, który sprawował tę funkcję aż do roku 1981. Przez lata rozwijały się również inne formy działania środowiska, służące tym samym celom co pismo.

Obecnie prowadzimy działalność w czterech głównych formach:

- tworząc kwartalnik „Więź”,
- wydając książki jako Wydawnictwo „Więź” (posługujemy się też nazwą: Biblioteka „Więzi”),
- prowadząc pod marką Laboratorium „Więzi” interdyscyplinarny niezależny ośrodek analityczno-badawczy,
- prowadząc internetowy serwis publicystyczny Więź.pl.

W skład Zespołu Laboratorium „Więzi” wchodzi ponad 60 osób: naukowcy, eksperci, analitycy, twórcy oraz publicyści różnych pokoleń. Analizujemy i komentujemy wydarzenia w Polsce, Europie i na świecie. Organizujemy wykłady, spotkania i dyskusje – zarówno kameralne seminaria czy warsztaty, jak i duże wydarzenia międzynarodowe (np. Zjazd Gnieźniński). Poprzez nasze publikacje i działania pragniemy umacniać aksjologiczne fundamenty społeczeństwa obywatelskiego.

Zgodnie z tradycją „Więzi” pragniemy szukać tego, co wspólne, służyć pojednaniu, przewyższaniu uprzedzeń i stereotypów. Nie zacieramy istniejących różnic. Uważamy jednak, że w pluralistycznym świecie właściwym sposobem budowania ludzkiej wspólnoty jest dialog ludzi różnych narodów, kultur, religii i przekonań. Postawę dialogu rozumiemy jako współczesną kontynuację tradycji Polski jagiellońskiej, a także wyraz katolickości myślenia – bo przecież *katholikos* znaczy „powszechny”.

Laboratorium „Więzi” to chrześcijański think tank. Patrząc na świat przez pryzmat wiary, chcemy więc nie tylko opisywać, ale też kształtować polską religijność XXI wieku – świadomą, dojrzałą, pogłębioną duchowo, otwartą na spotkanie ze światem i zaangażowaną społecznie. Wspieramy w postawach polskich katolików wierność chrześcijańskim korzeniom i mądry krytycyzm, symbozę głębokiej tożsamości z otwartością – to, co nazywamy otwartą ortodoksją.

KOMITET DIALOGU SPOŁECZNEGO KRAJOWEJ IZBY GOSPODARCZEJ

jest centrum myśli, które ma na celu polepszenie jakości życia w Polsce, a w szczególności poprawę wzajemnych relacji między pracodawcami, pracownikami oraz administracją rządową i samorządową. Wierzymy, że najlepszą odpowiedzią na problemy społeczno-ekonomiczne Polski jest wspólne poszukiwanie rozwiązań. Dialog oznacza dla nas poszanowanie różnych punktów widzenia, poglądów i ról społecznych.

© Copyright by Laboratorium „Więzi” and authors, Warszawa 2018

Publikacja powstała w ramach projektu „Zarządzanie według wartości”,
prowadzonego przez Laboratorium „Więzi”.

Opiekun merytoryczny publikacji: **Sebastian Duda**

Koordynatorzy publikacji: **Bartosz Bartosik, Aleksandra Miecznikowska**

Redakcja: **Bartosz Bartosik, Hanna Frejlak, Cezary Gawryś, Katarzyna Węglarczyk**

Korekta: **Ewa Buczek, Katarzyna Jabłońska, Ewa Kiedio**

Projekt okładki, opracowanie typograficzne i skład: **Marcin Kiedio**

Fotografia Sebastiana Dudy: **Kinga Kenig**

Fotografie Marcina Nowaka i Dominiki Żukowskiej-Gardzińskiej:

CMJP2 / Marta Ankiersztejn-Węgier

Pozostałe fotografie pochodzą z archiwów autorów.

Kontakt do wydawcy: **Towarzystwo „Więź”, ul. Trębacka 3, 00-074 Warszawa**

Druk i oprawa: **Edit Sp. z o.o., 05-462 Wiązowna, ul. Dworkowa 2**

Przeznaczone do bezpłatnego rozpowszechniania

Wydawca publikacji



Partner publikacji



**Komitet Dialogu
Społecznego**

Krajowej Izby Gospodarczej

Więcej informacji o Laboratorium „Więzi” na stronie:

www.wiez.com.pl/laboratorium

Więcej o Komitecie Dialogu Społecznego KIG na stronie:

www.dialogkig.pl



