QUASI-SUMIENIE ORGANIZACJI JAKO NIESFINALIZOWANE DZIEŁO ZARZĄDZANIA

Krzysztof Kula

Uniwersytet Jagielloński
Szkoła Doktorska Nauk Społecznych,
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej,
Instytut Kultury, Zakład Zarządzania Kulturą
ORCID ID: 0000-0001-5436-7789

Wstęp

Sumienie jest zjawiskiem, którego powiązania z teoriami zarządzania wydają się być niedostatecznie zaakcentowane. Jednakże zapoznając się z ideami oraz zagadnieniami nauk zarządzania, a także jego istotą, jesteśmy w stanie zauważyć jak bliska tej nauce jest ta osobliwość. W dzisiejszych czasach członkowie wielu środowisk, jak i całych społeczeństw, przyznają większości organizacji prawa oraz przywileje, jakie zazwyczaj udzielane były jednostkom wchodzącym w skład danych społeczności. Zaczęto je określać *osobami* lub *osobowościami prawnymi*[1]. Poprzez uzyskanie prawnego indywiduum, przedsiębiorstwa otrzymały możliwość wchodzenia w interakcje z otaczającą je rzeczywistością w sposób zbliżony do *osoby*. W podstawowym brzmieniu definicji tego pojęcia, osoby, to byt, który posiada zdolność do rozumowania, podejmowania decyzji oraz brania odpowiedzialności za konsekwencje podejmowanych działań, określany dalej mianem *człowieka*[2]. Jednakże w wyniku tychże praktyk, w zauważalny sposób zaczęła pogłębiać się przepaść

[1] P. Bednarz-Łuczewska, *Organizacja jako członek społeczeństwa*, [w:] D. Latusek-Jurczak, T. Olejniczak, W. Piotrowski (red.), *Teoria organizacji: nauka dla praktyki*, Warszawa 2018.
[2] J. Locke, *Rozważania dotyczące rozumu ludzkiego*, Warszawa 1955.

pomiędzy osobami fizycznymi a osobami prawnymi. Poprzez umożliwienie organizacji określania siebie mianem osoby prawnej, nadano im prawa, które dają możliwość osiągania zamierzonych celów w jednakowy sposób, jak żywy przedstawiciel społeczności. Jednak ilość zasobów, sposób ingerowania w otoczenie oraz wpływanie na ogromną rzeszę interesariuszy, rozprowadza siłę w niewspółmierny sposób. Wraz z uzyskaną siłą idą również możliwości unikania odpowiedzialności lub bezpośredniego wpływania na werdykt spraw, który mogłyby w przyszłości dotyczyć działań podejmowanych przez organizacje. Przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę ze swoich możliwości i wykorzystują je na każdym kroku swoich działań, wysuwając coraz bardziej zuchwałe roszczenia[3]. Warto również zwrócić uwagę na to, że za organizacją oraz tym, jaką ona przybiera postawę wobec otaczającej ją rzeczywistości, odpowiadają jej członkowie. To właśnie zarządzający nią menadżerowie, ich zachowanie, wyznawane wartości oraz normy, którymi się kierują, mogą determinować kształt wewnątrzorganizacyjnych kodeksów, które składają się na tożsamość przedsiębiorstwa.

Właśnie na tym etapie pojawia się pytanie, w jaki sposób jednostki wchodzące w skład organizacji mogą bezpośrednio wpływać na kształt *osobowości* organizacji? Czy społeczeństwo jest w stanie okiełznać działania organizacji oraz ich przedstawicieli poprzez nałożenie na nich jednakowych moralnych obowiązków, norm i wartości, jakie spoczywają na wszystkich członkach społeczności? Czy można mówić o podmiotowości w kontekście organizacji i o istnieniu procesów, które mogłyby być przedstawione w analogiczny sposób jak sumienie jednostki? Pojęcia z zakresu zarządzania, etyki, filozofii moralności oraz społecznej odpowiedzialności biznesu umożliwiają odnalezienie odpowiedzi na powstałe wątpliwości dotyczące działania organizacji. Przyjrzenie się temu zjawisku z aksjologicznego i deontologicznego punktu widzenia pozwoli zrozumieć ciągle zmieniające się środowisko organizacji, jak i samo przedsiębiorstwo. Uświadomienie sobie, że otaczająca nas rzeczywistość umożliwia dostrzeżenie efemeryczności procesów etyczno-społecznych, które można określić mianem emergencji. Wyłaniający się z transformacji eklektyzm może stanowić punkt wyjściowy w rozważaniach nad nieustannie trwającym procesem ścierania się dwóch światów: organizacyjnego i jednostkowego.

[3] P. Bednarz-Łuczewska, op. cit.

Nurt humanistyczny w zarządzaniu

Praktyki, które mogłyby zostać określone mianem pierwszych przejawów zarządzania, mają swoje miejsce w dalekiej przeszłości gatunku ludzkiego. Niewątpliwie można zaliczyć do nich zarówno okres zmiany trybu życiu protoplastów starożytnych cywilizacji, jak i również ich przedsięwzięcia, takie jak stawianie pierwszych ogromnych budowli oraz zrzeszanie plemion w większe gromady[4]. Jednakże za początek nauk o zarządzaniu uważa się przełom XIX oraz XX wieku. To właśnie wtedy ma miejsce ukształtowanie się nowej formy tychże nauk oraz podjęto się teoretyzowania mechanizmów zarządzania, do których zaliczyć można zarządzanie kapitałem ludzkim i organizację pracy[5]. Rozległe zakłady przemysłowe, będące efektem zmian technologiczno-gospodarczych, które zapoczątkowały pierwszą rewolucję przemysłową – wymagały nowych rozwiązań oraz metod. Dotychczas wykorzystywane metody, techniki oraz narzędzia okazały się niedostateczną formą sprawowania kontroli nad ogromną, produkcyjną machiną[6]. Zaistniała sytuacja dała początek rozwijaniu nowych form zarządzania, będących odpowiedzią na potrzeby industrializacji – mechanizację produkcji.

Zarządzanie od początku swojego istnienia trwa w dysonansie, któremu początek między innymi dał wybitny, osiemnastowieczny myśliciel – Adam Smith. Uznany jest on powszechnie za jednego z twórców nowożytnej ekonomii, głównie dzięki teoriom dotyczącym bogactwa narodów i tego, na czym oparte są motywy działań człowieka: samolubstwie i *egoizmie*[7]. Jego trzy największe dzieła: *Teoria uczuć moralnych*, *Badanie nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* i *Historia astronomii* – ukazują „schizofreniczność" zarządzania[8]. Jednakże za pionierów tej nauki uważa się dwóch najbardziej znanych twórców teorii zarządzania: Maxa Webera oraz Fredericka Taylora. To właśnie oni dali początek rozłamowi nauk zarządzania na dwa różne nurty: humanistyczny oraz ekonomiczny. Max Weber stał się prekursorem nurtu humanistycznego, który znalazł swoje miejsce przede wszystkim w murach wielu uniwersytetów, natomiast podejście ekonomiczne Fryderyka Taylora zostało ciepło przyjęte na uczelniach ekonomicznych

[4] J. Beliczyński, *Praktyka i wiedza z zakresu zarządzania w starożytności*, Kraków 2011.
[5] A. Stabryła, *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejście i koncepcje badawcze*, Kraków 2012.
[6] Z. Zymonik, *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wrocław 2003.
[7] T. Sedláček, *Ekonomia dobra i zła*, Warszawa 2012.
[8] Ibidem.

oraz handlowych. Oba kierunki pomimo różnic na tle tematycznym oraz metodologicznym, nakładały się na siebie dając dowód interdyscyplinarności nauk zarządzania[9].

Nurt ekonomiczny skupia się na tym, jak zwiększyć efektywność zarządzania w organizacjach. Mechanizmy organizacji są badane z perspektywy zasad rynkowych, które mogą zostać niekiedy oskarżone o przesadnie zdehumanizowaną formę oraz metodę rozumowania. Mianem dehumanizacji określa się niewłaściwe sposoby zarządzania ludzkim kapitałem oraz niepoprawne dostosowanie miejsca pracy, wraz z błędnym przekonaniem osób zarządzających, dotyczącym umiejętności podwładnych. Ograniczenie możliwości rozwoju pracowników, a także niezwracanie uwagi na potrzeby oraz fakt ich zaspokajania, wchodzi w zakres znaczenia zjawiska jakim jest dehumanizacja. Zaniedbania wynikające z niepoprawnej postawy osób odpowiedzialnych za pracowników mogą w szkodliwy sposób oddziaływać na jednostki wchodzące w skład społecznej struktury organizacji[10]. W przeciwieństwie do nurtu ekonomicznego, nurt humanistyczny przyjął za cel swoich badań zrozumienie mechanizmów zarządzania z perspektywy człowieka. Zwiększenie dobrobytu pracowników stało się celem nadrzędnym, a dzięki rozumieniu wewnątrzorganizacyjnych niuansów, próby zdefiniowania wewnętrznych relacji, rytuałów, norm lub wartości otrzymujemy możliwość poznania spoiwa, za pomocą którego została wzniesiona organizacja. Perspektywa humanistyczna odnalazła swoje miejsce w teorii zarządzania, odmieniając jej oblicze. Zaczęto podawać w wątpliwość wszechpanujące prawa rządzące nowożytnymi organizacjami, które nadal wykorzystują rozwiązania charakterystyczne dla klasycznej szkoły zarządzania. Powstanie szkoły było odpowiedzią na problemy oraz potrzeby przedsiębiorstw wczesnej fazy rewolucji przemysłowej. Przedsiębiorstwa były postrzegane jako złożone machiny, których jedynym zadaniem miała być ciągła produkcja dóbr pod okiem zdyscyplinowanych oraz posłusznych pracowników[11]. W przeciwieństwie do klasycznego podejścia, nurt humanistyczny wzbogaca perspektywę zarządzania, dodając do niego nowy cel: człowieka. Skupia się na jego samopoczuciu, ukazuje jego znaczenie i to w jaki sposób jest w stanie partycypować z pozostałymi uczestnikami życia społecz-

[9] M. Kostera, J. Kociatkiewicz, *Zarządzanie humanistyczne zarys programu Problemy Zarządzania*, „Problemy Zarządzania" 2013, nr 4 (44).

[10] B. Mikuła, A. Potocki, *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Kraków 1998.

[11] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998.

nego w otaczającym go świecie. Stara się nadać właściwe tempo rozwijaniu swoich możliwości. Perspektywa humanistyczna opiera się o myśl Immanuela Kanta, imperatyw kategoryczny, który głosi, że człowiek nigdy nie powinien zostać sprowadzony do roli narzędzia albo zasobu umożliwiającego osiąganie określonych celów, albowiem to jedynie człowiek winien być głównym celem każdego działania organizacji[12].

Cnota w służbie zarządzania

Ważnym punktem w rozważaniach nad etycznym i moralnym wymiarem zarządzania są myśli starożytnych filozofów, którzy w wyraźny sposób wypowiadali się na temat etyki oraz cnót. Sokrates uważał, że przewodnikiem człowieka jest jego opiekuńczy duch. To właśnie on, odzywając się wewnątrz nas, powstrzymuje człowieka przed podejmowaniem niemoralnych czynów. Jest nie tyle co opiekunem, ale doradcą i przewodnikiem. Wspiera człowieka w podejmowanych przez niego działaniach i dba o to, aby nie zboczył na złą drogę[13]. Kolejną istotną postacią jest Platon, który poświęcił najwięcej swojego czasu sprawom związanym z etyką oraz cnotami. Wcześniej przyjęty sposób myślenia, zaproponowany przez Sokratesa, zrównał cnotę z wiedzą. Jednakże Platon zaproponował znacznie różniące się podejście do tego zagadnienia. Uzupełnił teorię swojego poprzednika, tworząc *teorię czterech cnót*[14]. Uznał, że wcześniej zaproponowane sposoby myślenia należy w znaczny sposób rozszerzyć. Tworząc nową teorię, przyjął za punkt wyjściowy pitagorejską koncepcje cnoty, która zakładała, że ład i harmonia, jako nieodłączne części duszy, współgrają ze sobą i mają jednakowy udział w harmonii ducha. Cnota wiedzy, zaproponowana przez Sokratesa, jest jedynie drobną częścią duszy, która odpowiada za rozum. Platon uzupełnił teorię Sokratesa, proponując następujące części duszy: mądrość jako cnota rozumu; umiejętność panowania nad sobą, która umożliwia walkę z pożądaniem i popędami; męstwo, które przeciwdziała zuchwałości oraz bojaźliwości; oraz sprawiedliwość, jako część spajająca wszystkie części duszy i utrzymująca porządek[15].

---

[12] M. Kostera, *Refleksje o zarządzaniu humanistycznym*, Kraków 2015.
[13] M. Kapias, G. Polok, *Sumienie menadżera w przestrzeni gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2016, nr 274.
[14] W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, Warszawa 1999.
[15] Ibidem.

Przedstawione cnoty powinny być nieodłącznym elementem niepisanego kodeksu osób zarządzających. Wyłącznie dzięki osiągnięciu duchowej czystości jesteśmy w stanie dosięgnąć piękna, wiedzy oraz harmonii, umożliwiającej kształtowanie organizacyjnego życia i wypełnienie go radością oraz miłością[16]. W tym wypadku sumienie może zostać opisane jako nieodłączna część ludzkiej świadomości, która bezpośrednio odpowiada za działania o charakterze moralnym. Przez w pełni uświadomione funkcjonowanie oraz wypełnianie swoich codziennych obowiązków, człowiek jest w stanie poświęcić się danemu przedsięwzięciu. Całokształt zdolności oraz umiejętności umożliwiających ocenę procesów zachodzących w głębi naszego rozumu określany jest mianem świadomości. Dzięki świadomości człowiek osiąga zdolność oceniania nie tyle co przekształceń myśli zachodzących w głębi jego rozumu, ale rozumu jako takiego. Przez uzupełnienie tych procesów przemyśleniami, które wiążą się z przyjmowaną przez siebie postawą, zachowaniami oraz wyznawanymi wartościami, przy jednoczesnym uwzględnieniu istoty odpowiedzialności za podejmowane działania oraz kwestii godności, świadomość przekształca się w sumienie[17].

Quasi-sumienie organizacyjne

Zastanawiając się nad znaczeniem słowa *sumienie,* warto odwołać się do jego etymologii. Sumienie wywodzi się od greckiego słowa *syneīdēsis*, by później w języku łacińskim być określanym jako *conscientia*. Rozbicie tych słów na osobne fragmenty ukaże nam ich złożoność i niejednoznaczność. Łacińskie sumienie zawiera w sobie dwie części – jest to przedrostek *con* oraz rdzeń *scientia*[18]. W tym wypadku obydwa słowa mają istotne znaczenie. Użyty przedrostek jest wykorzystywany w celu podkreślenia związku z jednostką będącą podmiotem w zdaniu, w którym zostaje użyte to słowo. Rdzeń natomiast jest wyrażeniem określającym poziom znajomości *rzeczy* – wiedzy czy też umiejętności o charakterze psychicznym, jak i fizycznym. Predyspozycje psychofizyczne są w tym wypadku cechami osobowości. Odpowiadają za charakter jednostki oraz poziom sprawności fizycznej wraz z zdolnościami manualnymi. Każdy z tych elementów współgra ze sobą, tworząc jednolity zbiór skłonności i predyspozycji człowieka.

[16] Ibidem.
[17] M. Kapias, G. Polok, op. cit.
[18] K. Saja, *Sumienie*, [dok. elektr.] https://tiny.pl/7jq3m [odczyt: 31.08.2020].

Na codzienne obowiązki osób odpowiedzialnych za zarządzanie w organizacjach składa się wiele różniących się od siebie zadań i wymogów. Przede wszystkim najważniejszym czynnikiem pracy menadżera jest wiedza, która pomaga poruszać się w realiach organizacyjnego świata. Jednakże nieodłączną częścią pracy są relacje z interesariuszami oraz jednostkami wchodzącymi w skład przedsiębiorstwa. Dzięki wiedzy na temat społecznych oraz psychologicznych aspektów zarządzania, osoby odpowiedzialne za zarządzanie w organizacji potrafią podejmować interakcje z wieloma podmiotami oraz wchodzić w głęboką relację interpersonalną. W tego rodzaju formach porozumiewania się z innymi osobami należy podkreślić istotną rolę empatii, której zrozumienie wymagane jest w celu utworzenia dobrych oraz stabilnych relacji pomiędzy poszczególnymi interesariuszami. Zawiązane w ten sposób znajomości powinny zostać utworzone na zasadzie wzajemnego poszanowania różnic oraz głębokiego szacunku. Wyłącznie dzięki takiemu podejściu kadry zarządzającej dają dowód uznawania norm oraz zasad, które zostały zgodnie wypracowane przez społeczeństwo, w którym ulokowana jest dana organizacja[19]. Zasady te wydają się być trywialne, jednakże właśnie dzięki przestrzeganiu społecznych kodeksów wartości, jak i organizacyjnych, jesteśmy w stanie zbudować strukturę organizacji na fundamencie moralności i społecznej odpowiedzialności. W pracy menadżera i organizacji pomocne może okazać się nieskrępowane niczym kreatywne myślenie oraz zdolność rozwiązywania konfliktów i problemów o charakterze społecznym, ekonomicznym, jak i tych, które związane są z filozofią moralności[20]. Praca menadżera związana jest nie tylko z wydarzeniami i decyzjami o charakterze ekonomicznym, ale przede wszystkim składa się z wielu etycznych wyborów. Osoby zarządzające organizacją powinny zdawać sobie sprawę z tego, że to właśnie oni, jako najwyżej usytuowani w hierarchii organizacyjnej, mają wpływ na ostateczną formę przedsiębiorstwa. Poprzez ich zachowanie oraz to, jakimi kierują się wartościami, budowana jest kultura organizacji, wyznaczane są nowe trendy oraz etykieta pracy[21]. Osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie organizacji, bez właściwych umiejętności oraz wiedzy na temat zasad moralnych, nie są w stanie podjąć się w pełni spoczywających na nich obowiązków. To właśnie znajomość praw, norm oraz wartości społecznych i organizacyjnych

[19] A. Kochmańska, *Zarządzanie personelem wielokulturowym na podstawie badań własnych*, „Zarządzanie i Edukacja" 2010.
[20] M. Kapias, G. Polok, op. cit.
[21] R.W. Griffin, op. cit.

umożliwia zarządzającym sumienne oraz uczciwe podejmowanie się swoich zadań. Ponadto wiedza ta umożliwia podejmowanie decyzji, wyborów i rozstrzygania sądów[22]. W obliczu sytuacji, której rozwiązanie jest nieosiągalne za pomocą narzędzi zarządzania, osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie firmy powinny odwołać się do własnego sumienia. Będąc w pełni świadomym uczestnikiem życia społecznego, zdając sobie sprawę z konsekwencji wynikających z podjętych działań, przy jednoczesnym odwołaniu się do moralności, zarządzający jest w stanie podjąć moralnie dobrą decyzję. Stawia siebie w jednakowej pozycji jak podmiot, który jest przez niego aktualnie oceniany, bądź stara się zrozumieć czynniki składające się na krytyczną sytuacją, która w danej chwili wymaga konkretnych oraz trudnych działań. To właśnie w takich momentach odwołanie się do sumienia jest ostatnią linią obrony.

Miejsce moralności w zarządzaniu ludzkim kapitałem

Przedstawione myśli na temat moralności swoim sposobem opisywania społecznej rzeczywistości mogą zostać porównane do metod konstruowania teorii dotyczącej przywództwa i strategii zarządzania ludźmi w organizacjach. Rozmyślając nad życiem społecznym i organizacją, pierwsze na myśl przychodzą formy zarządzania podmiotami, które wchodzą w skład organizacji. To właśnie w czterech paradygmatach opisanych i przedstawionych przez Gayle C. Avery dowiadujemy się, co stanowi źródło zaangażowania członków grupy, a także to, jak podstawy przywództwa determinują całokształt panującego w danym miejscu paradygmatu[23]. Spośród czterech paradygmatów przywództwa: paradygmatu klasycznego, transakcyjnego, wizjonerskiego i organicznego – ten ostatni wydaje się być najbardziej zbliżony do formy, która tyczy się zarówno kształtowania struktur społeczności, jak i praw, norm oraz wartości – będących budulcem organizacyjnego kręgosłupa moralnego. Paradygmat przywództwa organicznego może w tym wypadku zostać potraktowany jako najbardziej dojrzała forma sprawowania władzy – zarówno tej materialnej, jaki i duchowej. Przedstawiona opinia może zostać umocowana za sprawą kontinuum przywództwa stworzonego przez Bernarda Bassa. Amerykański uczony rozpisał swój pomysł na osi, która swoją rozpiętością ukazywała różnice paradygmatów. Przyjął,

[22] M. Kapias, G. Polok, op. cit.

[23] G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Warszawa 2009.

że jednym krańcem osi staną się praktyki autokratyczne, a drugim będą praktyki demokratyczne[24].

Teoretyk przywództwa, Michael Harvey, sięga po porównania, które swoją formą są zbliżone do teorii darwinizmu[25]. Przedstawiając genezę przywództwa, wykorzystuje model oparty na antropologicznej opowieści. Opisuje on proces kształtowania się przywództwa poprzez przedstawienie trzech etapów powstawania społeczności i wewnątrzspołecznego życia[26]. Pierwszym jest chwila po utworzenia się grupy, w której po pewnym czasie dochodzi do wyłonienia lidera, a także ukształtowania pierwotnych struktur organizacyjnych. Etap zostaje przedstawiony za pomocą objaśnienia zachowań zwierząt stadnych na przykładzie grupy wilków. Zarówno zwierzęta, jak i ludzie muszę zdać sobie sprawę z tego, co jest im najbardziej potrzebne do przetrwania. Członkowie znają swoje obowiązki i wiedzą, jak mogą wesprzeć swój kolektyw. Instynkt, a także popęd stały się powodem zmian i siłą, która popchnęła bezkształtną masę na tor będący drogą do ukształtowania się sprawnie funkcjonującej zbiorowości[27]. Kolejnym stadium jest chwila nadania sensu swojemu istnieniu i swoim działaniom. Powstałe struktury umożliwiają tworzenie znacznie bardziej zaawansowanej społeczności niż pierwotne grupy osobników swojego rodzaju. Odkryte nowe formy dialogu oraz konstruowania myśli nie ograniczają się już jedynie do wymyślania sposobów zdobywania żywności bądź znalezienia schronienia. Dzięki zaspokojeniu potrzeb takich jak sen, pożywienie, a także znalezienie bezpiecznej kryjówki, człowiek może zacząć myśleć o samorealizacji i rozwijaniu swojej społeczności. Odnosi się to również do przedstawionej wcześniej teorii moralnej, która zmienia się wraz z przekształcającym się społeczeństwem. Istniejące na początku prymitywne społeczeństwo rządziło się zupełnie innymi prawami. Prawa te mówiły o tym, jak członkowie społeczności mogą zdobywać pożywienie lub na jakiej zasadzie mogą wchodzić w interakcje z konkurencyjnymi plemionami. Agresja, która mogła kończyć się śmiercią przeciwnika, może być zupełnie inaczej postrzegana na etapie znacznie zaawansowanej cywilizacji. Wszystko oczywiście zależne jest od kultury, jaka ukształtowała się na przestrzeni funkcjonowania takiego społeczeństwa. Filozofia pokoju i słowa, jak i dyplomacja oparte na prymitywnej sile, mogą zdeterminować metodę, za pomocą której dane

[24] Ibidem.
[25] M. Harvey, *Leadership and the human condidtion*, [w:] G.R. Goethals, G.J.L. Sorenson (red.), *The Quest for a General Theory of Leadership*, Massachusetts 2007.
[26] Ibidem.
[27] Ibidem.

społeczności kształtują otaczającą je rzeczywistość. Ostatnim etapem jest chwila, w której w pełni uświadomione społeczeństwo musi poradzić sobie z podziałem władzy. Prawo oraz zasady, które ukształtowały się w trakcie transformacji struktur społeczności, są kluczowym elementem w procesie stwarzania nowych form zarządzania oraz przewodzenia. Ten moment jest w stanie ukazać, w jakim stopniu rozwinięta jest moralność jednostki wchodzącej w skład danej zbiorowości. Osoby odpowiedzialne za pozostałych członków społeczności muszą zadecydować, na jakiej zasadzie i w jaki sposób zostaną rozdysponowane obowiązki i zadania[28].

Na tym etapie sumienie odgrywa niebagatelną rolę. Jako narzędzie umożliwiające wykonywanie osądu, zgodnie z własnymi przekonaniami, biorąc jednocześnie pod uwagę kulturę naszej społeczności, a także standardy wynikające z procesu ewolucji teorii moralnej, sumienie może zostać uznane za podstawowy element podejmowania decyzji przez przywódców bądź liderów. Należy zakładać, iż sumienie jest różne u każdego człowieka, ponieważ każdy z nas posiada zupełnie inne doświadczenie, wiedzę, wspomnienia, bóle czy traumę. Jednakże przyjmując, że mamy do czynienia z jednostkami zdrowymi, których nie określimy mianem antyspołecznych, możemy zakładać, że głównym determinantem decyzji w kontekście sumienia będzie tło kulturowe. Proces internalizacji jest najbardziej priorytetowym elementem rozwoju narzędzi, które umożliwiają dojrzałemu człowiekowi podejmowanie decyzji zgodnych z własnym sumieniem. Wychowanie w kulturze, która często zdominowana jest przez praktyki oraz wartości różnorodnych wierzeń – jest istotnym detalem w procesie ewolucji moralności. Zrozumienie kulturowych niuansów wewnątrz społeczności bądź w organizacji może stanowić pierwszy krok do zdemaskowania procesów stojących za podejmowaniem decyzji, zgodnych z sumieniem osoby przewodzącej, przy jednoczesnym uwzględnieniu wewnętrznych praw organizacji.

Tożsamość organizacyjna

Polski socjolog Piotr Sztompka opisuje tożsamość jako system definiowania położenia swojej jednostki w wymiarze moralności, wraz z określeniem jasnych granic tej przestrzeni w celu unaocznienia obowiązków, jakie spoczywają na członkach danej społeczności[29]. Człowiek będąc jednostką żyjącą w grupie musi współistnieć wraz z innymi tworami

[28] Ibidem.

[29] P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2006.

rzeczywistości społecznej. Powstałe w ten sposób: *obowiązek współdziałania* oraz *społeczna odpowiedzialność* odpowiadają za właściwe funkcjonowanie grupy jako całości. Świadoma swoich zadań i obowiązków jednostka uważa siebie za fragment ogromnej układanki, w której zacierają się granice pomiędzy *ja*, które zmierza do zintensyfikowania rozumowania świata poprzez kategorię *my*[30]. Pojęcie „społeczeństwa organizacji" w kontekście zbiorowej podmiotowości, z naciskiem na istotę sumienia, a także etyki – zostało w pewnym stopniu przedstawione przez Petera Druckera. Uważa on, że życie organizacji stało się w naszych czasach dominującą formą partycypacji i aktywności społecznej, która wiąże się bezpośrednio z wyrażeniem: społeczeństwo organizacji. Pracownik wchodzący w mury organizacji jest jednostką niepodległą, będąca zarazem bytem podlegającym zasadom istniejącym wewnątrz tejże organizacji. Jego funkcjonowanie zostaje zdeterminowane poprzez podejmowane praktyki, które jednocześnie dają mu możliwość działania w celu osiągnięcia określonych korzyści bądź celów[31]. Tadeusz Kotarbiński nazywa organizację zbiorowością, która jako całość, podejmując swoje działania wykorzystuje wszystkie wewnętrzne, współistniejące składniki i jednostki. Czynności są podejmowane w celu nadania swoim działaniem ciągłości, która zorientowana jest na osiągnięcie sukcesu[32]. Jednostki wchodzące w skład organizacji, w tym osoby zarządzające, powinny zdawać sobie sprawę z obowiązków jakie na nich zostały nałożone. Osoby przewodzące w danej grupie są bowiem odpowiedzialne nie tylko za charakter ekonomiczny powierzonych im zadań, ale do ich najważniejszych obowiązków należy umiejętne zarządzanie ciężarem, jakim jest *wymiar etyczny* podejmowanych działań tudzież *odpowiedzialność moralna*.

Kategorie przekształcania moralności

Teorie rozwoju moralności można wykorzystać do opisywania i wyznaczenia poziomu dojrzałości moralnej przedsiębiorstwa przez wykorzystanie zagadnień etyki, a także podkreślania wagi odpowiedzialności organizacji w kontekście życia społecznego. Koncepcja rozwoju moralnego, naniesiona na organizacyjną rzeczywistość, może zostać uży-

[30] D. Bąk, *Czy firma ma sumienie? Refleksje o podmiotowości moralnej organizacji*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym" 2018, nr 3 (21).
[31] P.F. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Warszawa 1999.
[32] T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław 1958.

ta do zbadania podatności organizacji na procesy zmian wchodzących w zakres świadomości menadżerów i pracowników przy uwzględnieniu wewnętrznych standardów etycznych. Procesy te zostały opisane przez Lawrence'a Kohlberga[33]. Kształtowanie się indywidualnej refleksji moralnej zaprezentował poprzez wykazanie trzech stadiów rozwoju moralnego, których zrozumienie i zastosowanie może pozwolić na skonstruowanie analogicznej koncepcji rozwoju moralnego, wykorzystywanego do budowania tożsamości przedsiębiorstwa. Pierwszym stadium zaprezentowanym przez Kohlberga jest faza przedkonwencjonalna. Jest to sytuacja, w której jednostki wchodzące w skład organizacji podejmują swoje decyzje, a także wybory opierając się na dwóch atawistycznych rodzajach motywacji: hedonizmie i wyborze między karą a nagrodą. Faza ta opiera się na najbardziej pierwotnych zachowaniach, które ukazują człowieka jako jednostkę kierującą się wyłącznie własnym dobrem. W sposób egocentryczny, podejmując działania umożliwiające mu odsunięcie poczucia porażki oraz strachu, człowiek kieruje się drogą przyjemności i osiągania korzyści. Kolejnym stadium jest etap konwencjonalny. W nowych członkach organizacyjnej społeczności zrodziła się wewnętrzna potrzeba do podporządkowywania się prawom lub normom postępowania narzuconym im przez zbiorowość danej organizacji[34]. Członkowie wchodzący w skład kolektywu początkowo odrzucają narzucane im prawa, jednakże chęć przynależności i towarzyszący ich pracy proces internalizacji – spycha ich na tor dominujących wartości wewnątrz organizacji. Przyjęcie kodeksu wartości organizacji, a także zaakceptowanie go jako nowego, osobistego „dekalogu" może dać początek ukształtowaniu się organizacyjnego sumienia, którym od teraz będą się kierować. Ostatnim stadium jest etap postkonwencjonalny. W tej fazie jednostki będące częścią organizacji przyjmują zasady moralności społeczności za własne. Postawa ta umożliwia pracownikom w pełni autonomiczne funkcjonowanie zarówno w kontekście osobistej świadomości moralnej, jak i na polu teoretycznym, związanym z rozumieniem swojej odpowiedzialności względem organizacji oraz wolności wyboru zgodnym z wykreowanym, organizacyjnym quasi-sumieniem[35]. Sumienie jest przedstawiane jako wyrażenie abstrakcyjne, w którym mogą zostać zawarte pojęcia rozumności i autonomicznego myślenia. Wszystko zależy bowiem od kontekstu i momentów w życiu

[33] D. Bąk, op. cit.
[34] Ibidem.
[35] L. Kohlberg, *Essays on Moral Development, The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and Idea of Justice*, New York 1981.

człowieka, które często zróżnicowane są przez towarzyszące mu w danej chwili emocje, jak i zdolność do oceny bieżącej sytuacji oraz ich interpretacji. Prowadząc rozważania dotyczące sumienia i moralności warto podjąć próbę zbadania tego, czy można mówić o moralności przedsiębiorstwa i posiadaniu „sumienia" przez organizację. Mówiąc o organizacji w charakterze zróżnicowanej zbiorowości, będącej jednocześnie jednolitym ciałem, które w sposób niezależny może decydować o swoich wyborach jak i budowaniu kontaktów z otoczeniem bliskim albo dalekim – można założyć, że występuje pewna analogia między *podmiotem moralnym* a hipotezą *podmiotowości organizacji* w kontekście filozofii moralności[36].

Szukając potwierdzenia przetoczonej hipotezy, warto przyjrzeć się koncepcji organizowania pracy w organizacji zaproponowanej przez belgijskiego polityka i autora Frederica Lalouxa. Za pomocą kolorów przedstawiał on pięć sposobów zarządzania, które następują po sobie na przestrzeni trwania organizacji. Wyodrębnił pięć różnych stylów nazywając je kolejno: czerwonym, bursztynowym, pomarańczowym, zielonym i turkusowym. Modelem, który jest najbardziej zbliżony do podejmowanych i opisywanych wyżej zagadnień jest model turkusowy. Zaproponowana koncepcja prezentuje organizację, która nie posiada hierarchii, a także widocznego systemu motywowania jednostek wchodzących w skład przedsiębiorstwa. Natomiast celem nadrzędnym działania organizacji jest samoorganizacja i samozarządzanie. Tego rodzaju poczynania oparte są na transparentności działań, odpowiedzialności, współpracy i zaufaniu[37]. Laloux uważa, że organizacja nie powinna opierać swojej działalności wyłącznie na chęci osiągania korzyści, ale nauczyć się żyć dobrze i uznawać za sukces osiągnięcie „miłości" interesariuszy. Podstawowym elementem charakteryzującym styl turkusowy jest zaufanie do pracowników. Osoby odpowiedzialne za zarządzanie kapitałem ludzkim przestają być przywódcami czy liderami, lecz przewodnikami zdającymi sobie sprawę z predyspozycji i umiejętności swoich pracowników[38]. Znając ich możliwości, przełożeni zachęcają ich do autokontroli, zmniejszając w ten sposób swój wpływ na podwładnych. Struktura organizacji może zostać określona mianem płynnej. Dostosowuje się ona do napotkanej sytuacji oraz problemu, gdzie na zasadzie selekcji, poprzez doświadczenie tudzież wykształcenie, wyłania się „li-

[36] D. Bąk, op. cit.

[37] F. Laloux, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Warszawa 2015.

[38] Ibidem.

der", który tymczasowo przewodzi działaniom podjętych w celu rozwiązania zaistniałej sytuacji[39]. Elastyczność takich organizacji i przyjęty rodzaj przywództwa przywodzi na myśl założenia i sposoby zarządzania kapitałem ludzkim zawarte w koncepcji przywództwa sytuacyjnego Kena Blancharda[40]. Metoda opisywania relacji w takiej organizacji, sposobów rozwiązywania problemów i podejmowania zmian – może zostać analogicznie oceniona również za pomocą: definicji przywództwa organicznego Gayle C. Avery[41] oraz poprzez metaforę organizacji Garetha Morgana – organizm[42].

Podsumowanie

Czynności podejmowane przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie jednostkami wchodzącymi w skład organizacji są niezwykle zróżnicowane. Ich praca ma niepowtarzalny charakter, a sytuacje, z którymi muszą zmagać się na co dzień, bywają specyficzne i nietypowe. Wyzwaniem w pracy menadżera są kontakty, których nawiązywanie wymaga wysokiego poziomu miękkich umiejętności. Zarządzający nie skupiają się wyłącznie na materii, którą otrzymują w swoje dłonie i nie skupiają całej swojej uwagi na końcowym produkcie, bądź formie usług, który stanowi główny powód działalności organizacji. Zamierzone cele i dostarczane usługi są jedynie wierzchołkiem organizacyjnej struktury. Jednakże to właśnie umiejętne wybranie kierunku, w celu sfinalizowania planów organizacji, jest najważniejszym elementem pracy menadżera z powodu spoczywającego na nim obowiązku przyjęcia etycznie uzasadnionej postawy.

Z ekonomicznego punktu widzenia przedsiębiorstwa powinny przede wszystkim przynosić zysk i skupiać się wyłącznie na swojej działalności[43]. Jednakże bez włączenia w tego rodzaju rozważania teorii zarządzania, wywodzącej się z nurtu humanistycznego, organizacje mogłyby przekształcić się w nieczułe machiny, przeobrażające naszą rzeczywistość w bezkształtną masę pozbawioną jakichkolwiek warto-

[39] Ibidem.
[40] K.H. Blanchard, D. Zigarmi, R.B. Nelson, *Situational Leadership after 25 years: A retrospective*, „Journal of Leadership & Organizational Studies" 1993, nr 1 (1).
[41] G.C. Avery, op. cit.
[42] G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Warszawa 2013.
[43] F. Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, „The New York Times Magazine" 1970, nr 13.

ści[44]. Menedżerowie powinni zdawać sobie sprawę z tego, że etyczny wymiar podejmowanych przez nich działań jest najważniejszą częścią ich codziennych obowiązków. Są zobowiązani przestrzegać umów społecznych oraz etycznych kodeksów, jak i wartości oraz norm wszystkich jednostek wchodzących w skład danego przedsiębiorstwa. Osoby zarządzające powinny pamiętać o tym, że podejmując się swojej misji, nie wpływają jedynie na jakość pracy oraz dostarczanych produktów, ale wywierają konkretny wpływ na pracowników, którzy im podlegają. Wynikający z podejmowanych działań proces ciągłych przeobrażeń organizacyjnych struktur potęguje lęk przed nieznanym. Każdorazowe wyłonienie się z tychże procesów nowych okoliczności wymaga przyjęcia właściwego typu strategii. Osoby odpowiedzialne za pozostałych członków organizacji powinny przeciwdziałać powstającym wątpliwościom, niepewności oraz poczuciu zagrożenia[45]. Działania podejmowane w celu przełamywania pojawiających się problemów powinny polegać na jak najszybszym wdrażaniu pracowników w nową organizacyjną rzeczywistość. Dzięki ciągłemu procesowi oceniania podejmowanych działań oraz wysiłków, zarządzający są w stanie osiągnąć zamierzone rezultaty.

Przybranie przez menadżera w trudnych czasach postawy przewodnika umożliwiłoby w znaczny sposób wpływanie na podwładnych. Postawa ta potwierdzałby wolę kierownictwa i nadawałaby takt podejmowanym działaniom. Realia organizacji znajdują się pod bezpośrednim wpływem nieprzewidywalnych zjawisk występujących w wewnętrznym oraz zewnętrznym otoczeniu przedsiębiorstwa. Menedżerowie powinni być w ciągłej gotowości w celu przeciwdziałania zaskakującym sytuacjom, które mogłyby bezpośrednio wpłynąć na funkcjonowanie organizacji[46]. Są to przede wszystkim wydarzenia, w których filozofia moralności, prawa oraz normy umożliwiają podjęcie właściwej decyzji. Jednak czy sterty dokumentów, statuty, prawo oraz kodeksy zawsze wskażą właściwe, dobre moralnie rozwiązanie? Zarządzający powinni zdawać sobie sprawę z odpowiedzialności jaka spoczywa na ich barkach. Podejmowanie się pracy z żywą materią, jaką są pracownicy organizacji, wymaga od nich wysokiego poziomu empatii, czasu oraz gotowości do podjęcia odważnych kroków[47]. Sojusznikiem jest ich własne poczucie moralności – sumienie. To właśnie dzięki tej osobliwości,

[44] B. Mikuła, A. Potocki, op. cit.
[45] R.W. Griffin, op. cit.
[46] Ibidem.
[47] B. Mikuła, A. Potocki, op. cit.

która przekształca się wraz z nimi samymi, współcześni menadżerowie potrafią reagować na zmiany w dynamicznym, ciągle zmieniającym się środowisku – obszarze chaosu.

Bibliografia

Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Warszawa 2009.

Bąk D., *Czy firma ma sumienie? Refleksje o podmiotowości moralnej organizacji*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym" 2018, nr 3 (21).

Bednarz-Łuczewska P., *Organizacja jako członek społeczeństwa*, [w:] D. Latusek-Jurczak, T. Olejniczak, W. Piotrowski (red.), *Teoria organizacji: nauka dla praktyki*, Warszawa 2018.

Beliczyński J., *Praktyka i wiedza z zakresu zarządzania w starożytności*, Kraków 2011.

Blanchard K.H., Zigarmi D., Nelson R.B., *Situational Leadership after 25 years: A retrospective,* „Journal of Leadership & Organizational Studies" 1993, nr 1 (1).

Drucker P.F., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Warszawa 1999.

Friedman F., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, „The New York Times Magazine" 1970, nr 13.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998.

Hartmann N., *O istocie wartości etycznych*, „Logos i Ethos" 1993, nr 2.

Harvey M., *Leadership and the human condidtion*, [w:] G.R. Goethals, G.J.L. Sorenson (red.), *The Quest for a General Theory of Leadership*, Massachusetts 2007.

Kapias M., Polok G., *Sumienie menadżera w przestrzeni gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2016, nr 274.

Kochmańska A., *Zarządzanie personelem wielokulturowym na podstawie badań własnych*, „Zarządzanie i Edukacja" 2010.

Kohlberg L., *Essays on Moral Development, The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and Idea of Justice*, New York 1981.

Kostera M., *Refleksje o zarządzaniu humanistycznym*, Kraków 2015.

Kostera M., Kociatkiewicz J., *Zarządzanie humanistyczne zarys programu Problemy Zarządzania*, „Problemy Zarządzania" 2013, nr 4 (44).

Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław 1958.

Laloux F., *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Warszawa 2015.

Locke J., *Rozważania dotyczące rozumu ludzkiego*, Warszawa 1955.
Mikuła B., Potocki A., *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Kraków 1998.
Morgan G., *Obrazy organizacji*, Warszawa 2013.
Saja K., *Sumienie*, [dok. elektr.] https://tiny.pl/7jq3m [odczyt: 28.11.2020].
Sedláček T., *Ekonomia dobra i zła*, Warszawa 2012.
Stabryła A., *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejście i koncepcje badawcze*, Kraków 2012.
Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2006.
Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, Warszawa 1999.
Zymonik Z., *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wrocław 2003.

The quasi-conscience of the organization as an unfinished work of management

Abstract

The combination of management theory and the philosophy of morality allows for an in-depth analysis of the ethical dimensions of activities undertaken in the organization. The analysis of individual processes will allow to define and define the syntactic factors of the individual elements of the organization. Understanding the complexity of the discussed problems, define the interdependencies between: the culture of the environment, the identity of the organization and employees. The article is an attempt to show the importance of morality in management and to determine its impact on the functioning of human capital and organization in a constantly changing reality.

Keywords: organization, conscience, management, leadership, values, culture

Słowa kluczowe: organizacja, sumienie, zarządzanie, przywództwo, wartości, kultura

Nota o autorze

Krzysztof Kula jest związany z Uniwersytetem Jagiellońskim od 2014 roku, gdzie ukończył studia licencjackie z zarządzania kulturą i mediami oraz studia magisterskie z zarządzania kulturą w Instytucie Kultury na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej. Doktorant Szkoły Doktorskiej Nauk Społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Prowadząc badania skupia się w szczególności na procesach zarządzania, które przez metaforyzację mechanizmów organizacji mają doprowadzić do zrozumienia poszczególnych elementów jej rzeczywistości. Do naukowych fascynacji może zaliczyć zagłębianie zagadnień: antropologii organizacyjnej, socjologii, dziedzictwa kulturowego oraz przywództwa.

Adres e-mail: krzysztof.kula@doctoral.uj.edu.pl