

WOJCIECH GASPARSKI*

Centrum Etyki Biznesu ALK & IFiS PAN

Postawa dobrego gospodarza wymogiem współczesnego patriotyzmu¹

Dobry gospodarz to taki, który dba o wszelki dom (gr. *oikos*) – niezależnie czy będzie ten dom rodziną, gminą, przedsiębiorstwem, czy państwem – nad jakim sprawuje pieczę. To właśnie o takim gospodarzu-przedsiębiorcy mówił Józef Maria Bocheński: „Solidarność celów poszczególnych grup elementów z celami przedsiębiorstwa [...] jako całości jest dana z góry w strukturze przedsiębiorstwa. Kto widzi w nim tylko pole walki, ten nie zrozumiał zupełnie oczywistego faktu strukturalnego”. Rozważania Filozofa „pozwalają na lepszy wgląd w funkcję – a tym samym etykę – przedsiębiorcy [...]”, bowiem „Ze struktury przedsiębiorstwa [a znaczący na nią wpływ ma przecież kultura organizacji, WG] wynika ideał przedsiębiorcy, człowieka, który nieegoistycznie – a jeśli trzeba wbrew wszystkim – służy przedsiębiorstwu jako całości” [Bocheński 1993, 185].

Z ujęciem Bocheńskiego, systemowym *par excellence*, współbrzmi koncepcja *ekwilibrium* Adama Przeworskiego, laureata tegorocznej Nagrody im. Johana Skyttego nazywanej politologicznym Noblem. Oto, co mówi przywołany autor:

Ekwilibrium to sytuacja, w której każdy robi to, co jest dla niego najlepsze, przy założeniu, że wszyscy inni robią to, co jest najlepsze dla

* waspars@kozminski.edu.pl

¹ Referat na konferencję „Prakseologiczne i etyczne aspekty przywództwa w biznesie”, TNP, CEBI, SGH, 21 października 2010 r.

nich. Przy tym ekwilibrium to stan, który sam się podtrzymuje, nikt nie zmienia strategii postępowania, gdyż ze względu na to, co zrobią inni, i tak nie poprawi przez to swej sytuacji.

Dobrym przykładem jest kodeks drogowy, który nakazuje zatrzymanie się na czerwonym świetle. Ten przepis jest zwykle przestrzegany – nie przejeżdżam na czerwonym świetle, bo wiem, że to grozi wypadkiem. Zakładam, bowiem, że inni ludzie robią to, co jest dla nich najlepsze, to jest przejeżdżają na zielonym i stoją, kiedy światło jest czerwone. Zatrzymywanie się na czerwonym świetle leży w moim najlepszym interesie, bo wierzę, że inni też robią to, co jest dla nich najlepsze.

Dzięki pojęciu ekwilibrium politolodzy zmienili swoje myślenie o instytucjach politycznych. Przedtem traktowano je, jakby były zewnętrznymi ograniczeniami, systemami reguł, które są dane i których ludzie przestrzegają. Teraz rozumiemy, że stabilność instytucji politycznych wynika z tego, że są w ekwilibrium: ludzie je akceptują, bo rozumieją, że łamiąc przyjęte reguły nie poprawiliby swego położenia. [...] W systemie demokratycznym oplaca się uniknąć kosztów konfliktu i przeczekać do następnych wyborów. W ten sposób demokracja staje się samopodtrzymującym się systemem [Przeworski 2010, 15].

Otóż dobry gospodarz to każdy z nas, kto rozumie – intuicyjnie czy intelektualnie – znaczenie ekwilibrium, zarówno w życiu politycznym, jak w życiu codziennym, także, jako interesariusz organizacji, której jest członkiem.

Dobry gospodarz zawczasu dba o to, by doświadczenie, tj. wszelka historia, a w szczególności wody stuletniej nakazało zabezpieczyć się przed powodzią, a jeśli zdarzy się coś, co przekracza wcześniejsze zdarzenia dołoży starań, by ograniczyć skutki i naprawić szkody, a dotychczasową „stuletność” zastąpić nową, zwróconą ku wyzwaniom czasów obecnych i przyszłych. Dobry gospodarz służy prawdzie nie tolerując fałszerstw i manipulacji, dla niego gospodarka (*oikos* i *nomos* = ekonomia) to nie kasyno gry, lecz troska o dobrobyt. Dobry gospodarz nie wsiądzie za kierownicę samochodu po „jednym piwku”, nie będzie bowiem tolerował kultury przyzwalającej na ekscesy, bo wie, że kultura takiego przyzwolenia prowadzić może do katastrof większych aniżeli rozbite auto czy guz na czole. Dobry gospodarz, ciesząc się z wolności, nie będzie tolerował swawoli.

Dobry gospodarz będzie za Tadeuszem Kotarbińskim przypominał słowa Michała Anioła, samemu dostarczając wzoru postępowania: „Nie lekceważcie drobnostek, ponieważ od drobnostek zależy doskonałość, a doskonałość nie jest drobnostką” [Kotarbiński 2000, 14]. Taka postawa, postawa aktyw-

na, a nie bierna – postawa dobrego gospodarza jest tu i teraz wymogiem patriotyzmu spełnianego, nie zaś jedynie głoszonego.

Argumentów na rzecz powyższego dostarczają moje wcześniejsze wypowiedzi dotyczące kwestii, którą nazywam *obywatelską rzecząpospolitą gospodarczą*: pierwsza z Kongresu Kultury Polskiej (Kraków 2009), druga z organizowanego przez Centrum Etyki Biznesu Akademii Leona Koźmińskiego i IFiS PAN Ogólnopolskiego Kongresu Etyki i Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (Warszawa 2009). Uzasadnienie filozoficzne zarządzania rozumianego i uprawianego jako przywództwo dostarcza Ole Fogh Kirkeby, którego koncepcję przedstawiłem przed dziewięciu laty w artykule „Zarządzanie i filozofia” opublikowanym w tomie *Tworzenie organizacji* [WSPiZ, Warszawa 2001, 51–74]. Uzasadnienie to przytaczam jako wypowiedź trzecią [opubl. 2]. Te trzy wypowiedzi są fragmentami wcześniej opublikowanych obszerniejszych artykułów, których dane bibliograficzne podane są przywołaniem numeru pozycji literatury cytowanej zestawionej na końcu artykułu.

* * * * *

Wypowiedź pierwsza: „[...] różnice kulturowe – nie tylko kultury pracy i kultury organizacji, ale także kultury bezprzymiotnikowej, czyli kultury w ogóle – wywierają znaczący wpływ na zachowania w biznesie [...] ograniczamy się [...] jedynie do zasygnalizowania tej ważnej kwestii i przytoczenia argumentu moralnego na rzecz tworzenia dobrobytu: „Skąd biorą się wartości moralne w tworzeniu dobrobytu? Mają one swe źródło w *kulturze* – rozumianej jako »uprawa« w znaczeniu pracy na roli. Kultury kształtujące towary pochodzą od narodów, sekt i grup społecznych i – coraz większym stopniu – z organizacji celowo przysposabianych przez przemysł. Jakość pracy wykonywanej przez te korporacje zależy w takim samym stopniu od trwałych wartości ich kultur pracy, jak one same zależały niegdyś od wartości wyznawanych przez ich założycieli. Badając [...] pracowników wyższego szczebla, stwierdziliśmy, że wyznawane wartości zależą w największym stopniu od kultury, z której wywodzi się badana osoba. W każdej kulturze utajona struktura przekonań jest niczym niewidzialna ręka, która rządzi aktywnością gospodarczą. Preferencje czy też wartości kulturowe, to trwała podstawa tożsamości narodowej oraz źródło ekonomicznej potęgi – i słabo-

ści” [Hampden-Turner, Ch. & Trompenaars, A., 1998, *Siedem kultur kapitalizmu*, Warszawa, Dom Wydawniczy ABC, s. 14].

W związku z powyższym, niech mi wolno będzie przypomnieć postulat jaki wysunąłem kilka lat temu. Pisałem wówczas, że: „Rosnące znaczenie wiedzy powinno wpływać czynnie na demokratyzację rynku i upodmiotowienie występujących na nim aktorów. Na terenie gospodarki powtarza się historia społeczna. Pierwszą republiką jaką znają dzieje naszego kraju była Rzeczpospolita szlachecka. Podmiotami tej I Rzeczypospolitej była arystokracja i drobna szlachta czyli, optymistycznie licząc, co najwyżej dziesięć procent ludzi zamieszkujących tereny ówczesnej Polski. Dopiero II Rzeczpospolita odrodzona po zaborach, po I wojnie światowej, była republiką obywatelską czyniąc jej podmiotami wszystkich mieszkańców kraju. Taką jest III Rzeczpospolita ukształtowana w wyniku transformacji politycznej przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ub. stulecia. Transformacji politycznej towarzyszyła transformacja ekonomiczna, która zastąpiła gospodarkę centralnie sterowaną [...] gospodarką wolno-rynkową. Nie nadała ona jednak życiu gospodarczemu postaci obywatelskiej Rzeczpospolitej gospodarczej, a przynajmniej nie uczyniła tego *de facto*. Polska gospodarka *hic et nunc* bliższa jest, pod względem upodmiotowienia aktorów (sprawców) gospodarczych, Rzeczpospolitej szlacheckiej. Jej podmiotami rzeczywistymi są „arystokraci” biznesu oraz „drobna szlachta biznesu”, rzecz jasna nie w klasowym, a jedynie metaforycznym, rozumieniu tych pojęć” [Gasparski 2005, „Ku obywatelskiej Rzeczpospolitej gospodarczej”, w: C. Banasiński, red., *Ochrona konkurencji i konsumentów w Polsce i Unii Europejskiej: Studia prawno-ekonomiczne*, UOKiK, Warszawa, s. 239–240].

Czas najwyższy podjąć działania sprzyjające powstaniu takiej kultury gospodarowania w Polsce, która zasługiwać będzie na miano obywatelskiej Rzeczypospolitej gospodarczej jako istotnej składowej społeczeństwa obywatelskiego naszego kraju. [...] Na tym właśnie polega społeczna odpowiedzialność podmiotów życia gospodarczego dbających o podmiotowość uprawiających tę działalność interesariuszy – obywateli Rzeczypospolitej gospodarczej” [Wojciech Gasparski, „Kultura organizacyjna i etos pracy”, Kongres Kultury Polskiej, Kraków 23–25 września 2009; opubl. [3].

* * * * *

Wypowiedź druga: „[...] wymiar etyczny aktywności gospodarczej powinien być traktowany równie serio, jak efektywność i ekonomiczność, przy zapewnieniu wymiarowi etyczności precedencji, podobnie jak rzecz się ma w innych rodzajach poważnej działalności człowieka – badaniach naukowych czy medycynie. Ekonomia i etyka są ze sobą połączone niczym awers i rewers monety: ekonomia to reszka, bo w liczbach rzeczy ujmuje, etyka to orzeł nadający liczbowemu ujęciu znaczenie, bez którego byłyby to nie moneta, lecz żeton. Tworzenie etycznej infrastruktury oraz strategii społecznej odpowiedzialności nie powinno być sprawą nielicznych osób i instytucji. Wymaga to zaangażowania wszystkich interesariuszy i to w sposób związany z koniecznością rezygnacji z: chciwości czy manifestowania postaw roszczeniowych. Nieodzowne jest współdziałanie na rzecz wspólnego dobra – obywatelskiej rzeczpospolitej gospodarczej jako istotnej składowej społeczności obywatelskiego naszego kraju. To na tym właśnie polega dobre obywatelstwo *ergo* patriotyzm w jego współczesnym pozytywnym spełnianiu” [W. Gasparski, „Portret polskiej etyki biznesu”, ref. na Ogólnopolskim Kongresie Etyki i Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, Warszawa 9–10 grudnia 2009; opubl. [4].

Uznanie tej kwestii za istotną skłoniło uczestników Kongresu do przyjęcia Deklaracji, w której czytamy m.in. „Uczestnicy Ogólnopolskiego Kongresu Etyki i Społecznej Odpowiedzialności Biznesu odbytego w Warszawie w dniach 9–10 grudnia 2009 roku doceniając dotychczasowe osiągnięcia w zakresie upowszechniania etycznego wymiaru działalności gospodarczej w Polsce uznają konieczność podejmowania [...] odpowiedzialności wszystkich zaangażowanych stron. [...] na rzecz obywatelskiej rzeczpospolitej gospodarczej jako istotnej składowej społeczności obywatelskiego naszego kraju. Takie postępowanie w trosce o wspólne dobro jest probierzem patriotyzmu w jego współczesnym pozytywnym spełnianiu”.

Wypowiedź trzecia. „[...] zarządzanie doczekało się – bodajże po raz pierwszy w swej historii – odrębnego traktatu poświęconego wyłącznie filozofii zarządzania. Jej autorem jest kopenhaski profesor filozofii Ole Fogh Kirkeby [*Management Philosophy: A Radical-Normative Perspective*, Springer-Verlag, Berlin, 2000]. Autor ten nawiązuje do kwestii relacji między celami a środkami jako zadania zarządzania, która to kwestia stanowi podstawowe założenie rozważań. Zarządzanie kojarzone z przywództwem wiąże się z władzą i umiejętnością jej utrzymywania. Polega ono – kontynuuje cytowany autor – na rządzeniu, sprawowaniu nadzoru, umiejętności

decydowania w sytuacji niedostatku raczej niż nadmiaru informacji, skłonności do ryzyka, choć często kosztem innych. Zarządzać to także tworzyć silny zespół, instytucję, organizację, to osiągać sukces, zwycięstwo, rywalizować z innymi, to myśleć strategicznie, dbać o prestiż oraz o zyski. Postawa i zainteresowania menedżera różnią się od postawy i zainteresowań filozofa, nawet takich filozofów, jak Platon i Arystoteles, którzy głosili swoje wizje dobrego państwa, a więc dobrej rzeczy zorganizowanej.

Filozofia zarządzania, jak prezentuje ją Kirkeby, to nie zastosowanie koncepcji filozoficznych do zarządzania, czy uprawiania „filozofii” w znaczeniu teorii X czy Y McGregora i temu podobnych. Nie chodzi mu także o meta-naukowe ujęcie stosunku filozofii do zarządzania. Kirkeby’emu chodzi o coś bardziej ambitnego o – jak pisze – fuzję filozofii i zarządzania rozumianą jako jednię myślenia i działania menedżera w sposób powodujący, że myślenie to i działanie powoduje myślenie i działanie filozoficzne. Perspektywa jaką stosuje Kirkeby została określona jako *radykalna normatywność*. Dążenie jakie przyświeca Kirkeby’emu to wyswobodzenie zarządzania z okowów dotychczasowych ujęć (analitycznych) i umożliwienie mu – zarządzaniu – stania się tym, co stanowi jego rdzeń, tj. przywództwem.

Kirkeby nie sympatyzuje z ujęciami poszukującymi „duchowości” w zarządzaniu, sceptycznie odnosi się do *self-management*, do zarządzania opartego na wartościach i „etyki biznesu” sprowadzonej do zewnętrznie nadanej techniki postępowania. Uważa je za wytwór postmodernizmu, który – sądzi – przewyciężyć można jedynie na jego zasadach, tj. za pomocą „gry o prawdę”, a przewyciężyć go trzeba, gdyż niezależnie od cząstkowych racji konceptualizacja za pomocą wielu metafor cechująca „konstrukcjonizm” jest błędna.

Uważając, że podstawowe kategorie filozoficzne sformułowane w antycznej grece nabrały wadliwej konotacji po przełożeniu ich na łacinę i zaadaptowanie ich przez współczesne języki narodowe, wraca Kirkeby do greki i to dość intensywnie. Czyni tak ponadto dlatego, że rzeczywistość społeczna i umysłowa starożytnej Grecji dostarcza klimatu intelektualnego pozwalającego lepiej zrozumieć filozoficzne kwestie zarządzania, a w szczególności zarządzania rozumianego jako przywództwo. Za podstawowe pojęcia uważa kategorie: *pragma* (ludzkie działanie), *hexis* (zwyczaj, obyczaj, charakter moralny) oraz *event* (zdarzenie, wydarzenie). Ta triada konstytuuje działanie i charakter człowieka, z którego – jak pisze Kirkeby – cnoty przywództwa wypływają niemal automatycznie.

Podstawową ideą książki – deklaruje autor *Management Philosophy* – jest to, że wartości ujmować można jedynie przez cnoty (*virtues*). Nie można ich więc definiować analitycznie, a tylko egzemplifikować. Treścią cnoty jest osoba, zatem o wartościach mówić można jedynie i tylko, gdy osoba jest zdolna do legitymizowania swego postępowania. Odwoływanie się do uniwersalnych wartości etycznych nie wystarcza, gdyż w konkretnych przypadkach trudno jest wskazać bezpośredni związek z wartością lub normą. Zdarzenia składające się na życie są skomplikowane, a wiedza o nich ograniczona. Wskazywanie na wartości jako na przewodnie zasady działania człowieka odwołuje się do tego, jak on żyje, jego charakteru, wychowania oraz zbiegu okoliczności. Cnota jest rezultatem świadomego wysiłku, dodaje Kirkeby, ale wymaga czegoś więcej – związana jest z „sekretem osobistej tożsamości”.

Nie jest możliwe określenie kiedy uniwersalna cnota została osiągnięta. Co stwarza kolejne ograniczenie. Znaczenie wartości ograniczone jest do zdarzenia, czasu i miejsca. Złożoność zdarzenia może kryć głębszą treść, niż wskazywałyby na to wartości uniwersalne. Pojęcie cnoty, aczkolwiek stwarzające trudności w porównywaniu ludzi jako bardziej lub mniej w nie wyposażonych, dostarcza mocniejszej podstawy do porównywania wartości. Przygotowywanie menedżera jako przywódcy powinno być [...] podporządkowane kształtowaniu jego charakteru. W związku z tym ważną sprawą jest wskazanie granicy dotyczącej wartości, cnót i osobistej tożsamości, takiej która sięga ponad te pojęcia, przekracza je. W tym celu Kirkeby wprowadza pojęcie *Czwartego*.

Pojęcie *Czwartego* odnosi się do pewnego horyzontu dialogu toczonego przez partnerów – Pierwszy i Drugi, Ja i Ty – oraz milczącego *Trzeciego*, do którego odwołują się w myślach partnerzy dialogu. Tym *Trzecim* jest świadomość pełniąca rolę recenzenta, ale nie sędziego ich zachowań. To w nim, owym *Trzecim*, lokujemy zwykle wartości i normy. *Czwarty*, natomiast, stanowiący horyzont wiedzy, emocji i działania, nie może być utożsamiany z wartościami i normami, nawet uniwersalnymi. Stanowi on absolut, do którego odwołujemy się bezgłośnie, którego nie jesteśmy w stanie przekroczyć swym myśleniem. To do niego odwołuje się cnota, to on jest ową *Radykalną Normatywnością*. „Skoro cnota jest ważna dla Przywództwa różniącego się od Zarządzania, to Radykalna Normatywność jest dlań również ważna” – pisze Kirkeby.

Czym różni się przywództwo od zarządzania? Przywództwo jest – twierdzi Kirkeby – sposobem działania stanowiącym autentyczne (*genuine*) ludz-

kie zjawisko, a nie rezultatem przefiltrowania przez funkcjonalność zarządzania. Stawia to bardzo wysokie wymagania liderowi w zakresie osobistej uczciwości (*integrity*) oraz rozumienia cnót i wrażliwości na nie. Przywódca musi być świadom obowiązków wobec poszczególnych ludzi i społeczeństwa; „na kompromisy nie ma miejsca”. Tak rozumiany przywódca, jego typ idealny, różni się od typu idealnego menedżera rodzajem relacji zachodzącej między nim a podwładnym (*employee*).

Typ idealny menedżera charakteryzuje relacja asymetryczna: podmiotowy menedżer przeciwstawiany jest przedmiotowemu podwładnemu. Menedżer rozkazuje, poleca, zleca do wykonania, a podwładny nie ma możliwości stania się podmiotem, podobnie menedżer nie staje się przedmiotem. Inaczej rzecz ma się z idealnym typem przywódcy – tu podmiot spotyka się z podmiotem, relacja jest symetryczna. Podmiot będący przywódcą korzysta z nadwyżki władzy, wiedzy i informacji otrzymywanej jako swego rodzaju „grant” przyznawany przez podmiotowego pracownika będącego *sui generis* „współprzewodnym”, „współrządzonym”, ze względu na wzajemność obowiązku, na której opiera się stosunek podmiot–podmiot. Autentyzm tej relacji wyraża się w przyjaźni, która określa ideał przywództwa.

Problemem jakiego dotyczy ta książka nie jest bynajmniej fakt, że menedżer jest nieszczęsną ofiarą tak długiej, jak istnienie kapitalizmu walką z pracą. Obecnie bojownik potrzebuje wroga. Menedżer przekonał się o tym, a jako przywódca powinien to uznać. Musi uznać nieracjonalność kapitalizmu w odniesieniu do optymalnego wykorzystywania potencjału pracy. Ale nie wolno mu stwarzać pozorów. Jako przywódcy nie wolno mu udawać humanizmu, gdy rzeczywista kwestia dotyczy optymalnej oceny „kapitału ludzkiego”. Musi odrzucić retoryczny zamysł przeprowadzenia analizy koszt-korzyść jawiącą się jako rozważania etyczne.

Społeczne kompetencje w ujęciu normatywnym zawsze bywały nazywane „cnotami” w kulturze zachodniej, przynajmniej wtedy, gdy zwraca się uwagę na indywidualną autonomię etyczną i przekonanie o własnych możliwościach. Alternatywą są „obowiązki”. Ale to pojęcie, wprowadzone przez filozofię Stoików, musi być rozumiane na podstawie fundamentalnej analizy „cnoty” przeprowadzonej z epistemologicznego i ontologicznego punktu widzenia. W tej książce musimy krok po kroku zacieśniać pierścień wokół pojęcia „przywódca-cnota”, starając się być *fair* w określaniu w równym wymiarze wpływu ogólnych ludzkich aspektów cnót i ich specyficznych powiązań z funkcjami dotyczącymi zarządzania. Przykre jest to, że zacho-

dążą takie okoliczności, w których lider zmuszony jest do działania w sposób niezgodny z kodeksem ustanowionym przez społeczności opartym na zaufaniu i podzielanej wzajemnie wiedzy.

Jest obciążeniem dla przywódcy to, że musi być rozpięty między rozważaniami dotyczącymi racjonalności ludzkiej i racjonalności kapitalistycznej; między rozważaniami dotyczącymi racjonalności interesariuszy (*stakeholder rationality*) i rozważaniami dotyczącymi potrzeb indywidualnych i publicznych, między tym, co boskie, a tym, co cesarskie [Kirkeby 2000, s. x].

Kirkeby rozważa sześć cnót wiążących funkcjonalne oczekiwania zarządzania z absolutną normatywnością. Cnotami tymi są: *eubolia*, *enthusiasm* i *euphoria*, *hypomonē*, *prolēpsis*, *epibolē*, *maieutic*.

Eubolia to umiejętność rozważania spraw praktycznych odnoszących się zarówno do życia prywatnego, jak i do spraw publicznych. Jest to zdolność do ujmowania spraw społecznych zarówno w mowie, jak i w działaniu. Jest to cnota tyleż złożona, co stanowiąca syntezę wielu cnót szczegółowych. Wiąże się ona z *epistēmē* – wieczną wiedzą, z *oikonomia* – umiejętnością zarządzania własnym gospodarstwem domowym, *sophia* – idealną formą wiedzy, *phronēsis* – mądrością praktyczną. *Eubolia* przywołuje pojęcie *horizontu*, jako granicy wiedzy autorytatywnej, przy jednoczesnym potwierdzaniu wiedzy istniejącej.

Enthusiasm i *euphoria* odnoszą się do zaangażowania, do poświęcenia siebie sprawie, do całkowitego oddania się. *Enthusiasm* odnosi się do takiego zaangażowania, które redukuje znaczenie samego siebie, własnej osobowości. *Euphoria* jest stanem umysłu, który powoduje, że oddajemy się z łatwością nawet czemuś, co samo w sobie nie jest przyjemne.

Hypomonē, to cnota cierpliwości, cierpliwości aktywnej, nie pasywnej, pewnego rodzaju odwagi, wigoru, wytrzymałości. Wiąże się z nią zdolność lidera do wpływania na innych by byli wytrzymali i cierpliwi. Jest ona przeciwieństwem oportunistów. Zakłada ona swobodę umysłu oraz nie wiąże się ze stosowaniem taktyki dla niej samej.

Prolēpsis, to antycypacja. Jest to cnota o charakterze epistemologicznym. Kształtowaniu tej cnoty służy introspekcja (*synaisthēsis*). Jako cnota *prolēpsis* odpowiada zdolności do wzbogacania potocznej wiedzy o to, czego dostarcza własne doświadczenie, jest to więc – jak pisze Kirkeby – swego rodzaju gra między indywidualizmem a uniwersalizmem ukierunkowana na nową i ważną wiedzę.

Epibolē, to intuicja. Wiąże się z nią *pathos* – intensywne emocje powstałe w stosunkach między współdziałającymi ludźmi, nastrój. Przywódca powinien zdawać sobie sprawę z tego, co może się stać.

Maieutic, a dokładniej *maieuticē technē*, to sztuka akuszerii – jeśli tak można powiedzieć. Sztuka zachęcania innych do dążenia do prawdy, do tego, co dobre, a nie złe, co prawe, a nie błędne, do kształtowania własnego charakteru moralnego. „*Maieutic* – pisze Kirkeby – to sztuka prawdziwego lidera, jego umiejętność do dawania »współrządzonemu« możliwości znalezienia samemu, zgodnie z jego własnym rozumem, powodu, dla którego czyni, to co czyni i zamierza czynić. Umiejętność umożliwienia »współrządzonemu« wybrania czy zaakceptować program lidera i pójść za nim, zgodnie z własną wolną wolą, czy też program ten odrzucić” – pisze Kirkeby [s. 197].

Nasze sześć cnót połączone są w stoicką cnotę kardynalną *katorthōma*, „ultymatywny dobry sposób działania przez mądrą osobę”. Jest to życie w stałej relacji do *Czwartego*. *Katorthōma* zawiera ten silny ideał: działać na podstawie swej właściwej (według Greków – boskiej) natury, sytuować troskę o innych ponad troskę o siebie samego, nigdy nie akceptować innego celu, aniżeli tego, który ultymatywnie odnosi się do *Czwartego*, antycypować to, co może się stać dzięki zachowaniu tego, co stanowi istotną wartość naszej kultury.

Można to wyrazić następująco: prawdziwemu liderowi nie wolno, ani na jotę, różnić się od dobrego człowieka.

Dobry przywódca chodzi do swego biura – słowo biuro (*office*) wywodzi się z łacińskiego *officium*, będącego tłumaczeniem ze stoickiej filozofii słowa *kathēkon*, „obowiązek” według Cycerona. Dzięki postawie *kathēkon* osoba i rola zostają zespolone w jedno. Jednakże *kathēkon* może odnosić się do powinności ustanowionej przez państwo, albo firmę, a nie przez uniwersalną społeczność. Praktyczny akt bycia w zgodzie z naturą, jak dbanie o swoje zdrowie, lub wspieranie państwa, wyrażają cnotę *kathēkon*, ale nie wskazują one automatycznie działania skierowanego na optymalne dobro, na *katorthōma*. Według stoickiego filozofa Zenona z Kition (333–262 p. C.), który wprowadził to pojęcie, jest to wtórne wobec *katorthōma*, optymalnego dobrego działania przez mądrą osobę. Ma ona obowiązki wobec porządku uniwersalnego, wielkiego logosu, i własnej duszy; społeczeństwo znajduje się tu na drugim miejscu. Wynika stad jasno, że dla lidera troska o parametry ekonomiczne i techniczne nigdy nie powinny występować przed troską o inną osobę. Pojęcie „społeczny” odnoszące się do społeczności uzyskuje swe znaczenie tam, gdzie „strategia” znajduje swoją granicę [Kirkeby 2000, 198].

Kirkeby konstatuje, że znaczenie przywództwa, jego tożsamości, wyraża się w przykładzie jakiego lider dostarcza całej organizacji (w dół struktury). Wymienione cnoty są nie tylko cnotami kogoś, kto stoi na czele organizacji, ale także cnotami każdego – są to cnoty „autoprzywództwa”, cnoty przewodzenia sobie samemu. Są to najlepsze środki zapewnienia bezpieczeństwa „współrządzonemu”, zarówno jako cnoty lidera, jak i cnoty występujące w jego własnym umyśle [*ibidem*]”.

* * * * *

Jak głosi opowieść, król Stefan Batory tak oto zwrócił się do ucznia szkoły w Zamościu: „Disce puer latine ego faciam te mościpanie”. Trawestując to powiedzenie należałoby dziś powiedzieć: *ucz się człowieku greki, w sensie filozoficznej tradycji kształtowania charakteru, a staniesz się przywódcą nie tylko dla innych, ale także dla samego siebie.*

LITERATURA CYTOWANA

- [1] Bocheński, J. M., 1993, „Przyczynek do filozofii przedsiębiorstwa przemysłowego”, w: tegoż *Logika i filozofia*, PWN, Warszawa, s. 162–186.
- [2] Gasparski, W., 2001, *Zarządzanie i filozofia*, w: *Tworzenie organizacji*, praca zbiorowa, WSPiZ, Warszawa, s. 51–74.
- [3] Gasparski, W., 2009, *Kultura organizacyjna i etos pracy*, *MBA*, n. 6(101), s. 54–65.
- [4] Gasparski, W. i in., 2010, *Portret polskiej etyki biznesu*, w: Gasparski W. & Rok, B. i in., red., *Ku obywatelskiej Rzeczypospolitej gospodarczej*, Potltext, Warszawa, s. 13–36.
- [5] Hampden-Turner, Ch. & Trompenaars, A., 1998, *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- [6] Kirkeby, O. F., 2000, *Management Philosophy: A Radical-Normative Perspective*, Springer-Verlag, Berlin.
- [7] Kotarbiński, T., 2000, *Traktat o dobrej robocie, Dzieła wszystkie*, Ossolineum, Wrocław.
- [8] Przeworski, A., 2010, *Były wybory, a nie było demokracji*, wywiad E. Olender w *Gazeta Wyborcza* nr 225 (7043), s. 15–16.

Wojciech Gasparski

THE PROPRIETOR'S ATTITUDE AS A PRECONDITION OF
CONTEMPORARY PATRIOTISM

S u m m a r y

To be a good steward whatever the level of activity you are involved, from your own household, enterprise, organization, up to the local and public administration is important condition of taking care of the domain one is responsible of. Concepts of: (a) aims solidarity of subsystems of any organization, (b) equilibrium of group behavior, and (c) management philosophy are re-examined in the paper to support its topical thesis...

Key words: proprietor, equilibrium, management philosophy, patriotism