

# **Ekonomia komunii w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem jako systemowo zorganizowana pomoc w celu eliminacji biedy i nierówności społecznych**

**Stanisław Grochmal**

Politechnika Rzeszowska

grochmal@rubikon.pl

Summary

## **Economy of Communion in the Management Practice as a System-Organized Help with the Aim to Eliminate Poverty and Social Inequality**

Communion is a new form of business management that organizes help for people living in poverty, with the aim to reduce poverty and social inequality. The idea proposed in 1991 by Chiara Lubich among members of the worldwide Focolare Movement gained many supporters, and is implemented in 800 companies in several countries. Key questions are whether and how to help;

identifying common causes of poverty – especially lack of appropriate interpersonal relationships – are ways out of poverty and social exclusion. Communion requires the involvement of not only entrepreneurs, but also business stakeholders, and creates new elements of organizational culture. Via a comparative analysis of the economy of communion with the social economy and corporate social responsibility, I examine the convergence of economy of communion with the Church's social teaching.

**Key words:** economy of communion, poverty and social exclusion, values in management, organizational culture, social economy

Człowiek we współczesnym świecie, postrzeganym jako środowisko socjoekonomiczne, może być określony jako *homo consumens* – jest bowiem głównie producentem i konsumentem dóbr materialnych,

a przynajmniej za takiego chce go uważać współczesna socjotechnika mediów i kultury, według której *człowiek na tyle jest, na ile posiada*. Taka wizja człowieczeństwa prowadzi ewidentnie do społeczeństwa coraz bardziej podzielonego według kryteriów materialnego dobrobytu i w efekcie do poważnej choroby społecznej – człowiek pełen pychy, skoncentrowany na sobie, stał się egoistą w znaczeniu indywidualnym i zbiorowym (państwowym).

Szczególny przejaw egoizmu, który wydaje się mieć kluczowe znaczenie dla naszej wspólnej przyszłości, to stale pogłębiająca się przepaść ekonomiczna i demograficzna pomiędzy krajami bogatymi i ubogimi. Liczby określające te dysproporcje są porażające. Więcej niż połowa światowych zasobów finansowych jest w rękach tylko 2 procent ludzkości; najbogatszy jeden procent ludzkości dysponuje ponad 40 procent majątku świata, a na całą biedniejszą połowę ludzkości przypada zaledwie 1% światowych zasobów (Marx 2009: 29).

Coraz bardziej widoczna staje się potrzeba zejścia z tej drogi egoizmu i ukazywania oraz rozwijania innej, nowej wizji człowieka i społeczeństwa, nowej kultury przeciwstawiającej się kulturze posiadania. Człowiek według tej nowej wizji to typ *homo donator*, który umie wyzwolić się ze swojego egoizmu, otworzyć się na potrzeby drugiego, zarówno w sferze prywatnej, jak i w działalności publicznej, w szczególności ekonomicznej, i dzielić się dobrami materialnymi i niematerialnymi z drugimi, poprzez bezinteresowny dar. Taki dar jest wrazem ludzkiej solidarności i empatii wobec bliźnich, chęci niesienia pomocy tym, którzy jej potrzebują.

We współczesnym świecie pomoc dla drugich staje się coraz bardziej powszechna. Jest to wynikiem z jednej strony ogromnych potrzeb osób i całych społeczeństw żyjących w niedostatku, z drugiej – wzrastającą świadomością posiadaczy jakichkolwiek dóbr, że są im one powierzone w zarządzanie i powinni się nimi dzielić (por. zasady włodarstwa i dobroczynności według Carnegiego)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Andrew Carnegie – inspirator idei Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw (*Corporate Social Responsibility*).

Pomoc dla drugich, aby była skuteczna, powinna być roztropna, konkretna i zorganizowana. W prezentowanej pracy zostanie przedstawiony przykład takiej pomocy, realizowanej w ciągu ponad 20 lat przez 800 przedsiębiorstw na całym świecie w ramach tzw. ekonomii komunii, promującej nowy styl zarządzania przedsiębiorstwami a przede wszystkim nową kulturę organizacyjną przedsiębiorstw.

*Homo donator* jest protagoniŝtą tej kultury, kultury dawania, wyrażającej wizję człowieka i społeczeñstwa, odpowiadającą pragnieniom, oczekiwaniom i potrzebom współczesnego ŝwiata, a realizowaną juŝ od wielu lat w wymiarze ogólnoŝwiatowym wśród setek tysięcy członków Ruchu Focolari, w oparciu o duchowoŝć którego powstał i jest realizowany projekt ekonomii komunii.

## **Ruch Focolari i jego zaangażowanie społeczne**

Geneza kultury dawania sięga początków Ruchu Focolari w latach II wojny ŝwiatowej. Rok 1943, Trydent, miasto w północnych Włoszech, bombardowane podczas wojny. 23-letnia Chiara Lubich i jej przyjaciółki chcą na serio realizować Ewangelię w życiu codziennym, a zwłaszcza zdanie: „wszystko, co uczyniliŝcie jednemu z braci moich najmniejszych, Mnieŝcie uczynili” (Mt 25, 40). Miłoość Boga utoŝsamiają z miłoością bliźniego, brata. Angaŝują się na rzecz najbardziej potrzebujących, z którymi dzielą się tym wszystkim, co mają. Uruchamiają wśród znajomych i przyjaciół dzielenie się dobrami materialnymi; mieszkańcy Trydentu włączają się w tę pomoc, dając takŝe swój wkład, ubogim i cierpiącym przynoszą jedzenie, ubrania, lekarstwa. W krótkim czasie powstaje wspólnota ok. 500 osób, w której – jak u pierwszych chrzeŝcijan – nikt nie cierpi niedostatku. Przybywa potrzebujących, ale teŝ przybywa dóbr materialnych. Miejscowa ludnoŝć nazywa tę wspólnotę *focolare*, co w trydenckim dialekcie oznacza ognisko domowe, a styl ich życia – komunią dóbr. Bardzo szybko wspólnota *focolare* rozrasta się, w ciągu kilku lat liczy juŝ tysiące członków, organizuje się w Ruch Focolari. Rozszerza się on na całe Włochy, przekracza granice, rozwijając się w wielu krajach Europy Zachodniej,

a także Wschodniej. W latach 50. XX wieku Ruch pojawia się za oceanem – Ameryka Południowa, Łacińska i Północna, nieco później Azja i Afryka, później Australia. Aktualnie Ruch Focolari jest obecny w 200 krajach świata na wszystkich kontynentach, liczy ok. 2,5 mln członków i tyleż samo sympatyków.

Celem Ruchu jest dążenie do jedności rodziny ludzkiej („Aby wszyscy byli jedno”) poprzez realizowanie idei powszechnego braterstwa z zachowaniem różnorodności kultur (a także religii). Z idei powszechnego braterstwa wynika promowanie przemian społecznych nadających wymiar wspólnoty (komunii) różnym środowiskom (polityka, ekonomia, stosunki międzynarodowe) oraz wprowadzanie zasad moralnych i etyki społecznej we wszystkie dziedziny życia publicznego (zdrowie, edukacja, kultura, komunikacja społeczna). Wywodząca się z charyzmatu jedności Ruchu duchowość jedności jest podstawą wypracowania i badania doktryny naukowej w zakresie różnych dyscyplin a także realizowania formacji kulturowej i duchowej. Ruch Focolari jest jednym z wielu ruchów eklezyjalnych, ale jedynym o silnym zaangażowaniu tak religijnym, jak i społecznym, politycznym, ekonomicznym, promującym integralną wizję człowieka.

Jednym z wielu przykładów zaangażowania społecznego Ruchu Focolari jest bezinteresowna pomoc dla ludu Bangwa w Fontem (Kamerun). Jest to lud o bogatej tradycji, z dużym zmysłem wspólnoty, znaczenia rodziny, z poczuciem wolności i radości życia. W latach 60. XX wieku szczepowi Bangwa grozi wymarcie: malaria i śpiączka dziesiątkuje ludność, śmiertelność niemowląt sięga 98 procent. Próby leczenia środkami medycyny naturalnej nie dają rezultatu. Wówczas król szczepu (Fon) prosi chrześcijan o modlitwy do swojego Boga o pomoc, a sam zwraca się do biskupa najbliższej diecezji z prośbą o przysłanie chrześcijan na pomoc. Biskup prosi o pomoc Chiare Lubich, założycielkę i prezydent Ruchu Focolari, która wysyła focolariniów<sup>2</sup>. Jadą do Kamerunu lekarze, technicy, pielęgniarki. Zaczynają od leczenia a raczej od uczenia higieny i kultury codziennego bycia, nie

<sup>2</sup> Focolarini, focolarine – konsekrowani członkowie Ruchu Focolari (mężczyźni i kobiety).

narzucając europejskich zwyczajów. Budują cegielnię, małą hydroelektrownię, pierwsze domy. Uczą i leczą, a przede wszystkim kochają tych wydawałoby się, zapomnianych przez cywilizację ludzi. Wkrótce do pierwszych focolarinów dołączają inni członkowie Ruchu: nauczyciele, technicy, robotnicy, budują szpital, szkołę. Ludzie z Bangwa pracują wraz z nimi z ogromną radością, bo widzą nie tylko efekty, ale oddanie i miłość focolarinów. Sytuacja zdrowotna zmienia się diametralnie, ale nie tylko zdrowotna. Oparta na wzajemnym szacunku współpraca między Bangwa i focolarinami zacieśnia się, stając się coraz bardziej komunią życia. Wszyscy czują się nie tylko włączeni w rozwiązywanie problemów zdrowotnych i społecznych, lecz pragną także uczynić oazą pokoju i braterstwa ów zakątek w kameruńskim buszu. Obecnie w Fontem jest 600 domów, szpital (zatrudniający 100 pracowników i leczący kilkadziesiąt tysięcy osób rocznie), liceum z internatem dla 400 uczniów, kościół, stolarnia, wytwórnia oleju palmowego. Obecność Ruchu, który stara się służyć i być miłością, promieniuje, oświeca, zdumiewa (Lubich 1999).

Przytaczając ten przykład nasuwa się myśl Maksa Webera, który mówiąc o przywódcach religijnych, określił ich jako tych, którzy nie tylko mocno i stanowczo apelują o sprawiedliwość czy etykę, ale którzy zaświadczaają to „integralną wizją” życia, widzą wszystko i wszystkich przez pryzmat Ewangelii. Także Chiara Lubich odpowiedziała na prośbę o pomoc w optyce braterskiej i wzajemnej miłości. Te dwie wspólnoty, pomagający focolarini i wspomagani mieszkańcy szczepu Bangwa na przestrzeni ponad 45 lat wzajemnie się ubogacili. Nie była to pomoc jednostronna, ale pełne wzajemności uznanie godności człowieka, otwarcie się na drugiego, wyzwalaające pokonanie nienawiści wobec sąsiedniego szczepu, doprowadzenie do autentycznego paktu wzajemnej miłości.

Przedstawiony przykład pomocy jest jednym z wielu przedsięwzięć Ruchu Focolari, który realizuje obecnie w całym świecie ponad 1000 mniej lub bardziej znaczących dzieł o charakterze społecznym, przede wszystkim udzielając potrzebującym pomocy tak materialnej, jak i duchowej w sposób roztropny i zorganizowany.

## Czy i jak pomagać?

W dzisiejszym zmaterializowanym świecie pytanie: *czy pomagać biednym*, nie jest pozbawione sensu, bowiem wielu ludzi nie widzi potrzebę pomagania ubogim i potrzebującym, twierdząc niekiedy, że ubodzy sami są winni swojego ubóstwa. Warto odwrócić problem i odpowiedzieć na pytania:

- Jaka to moja zasługa, że mi się udało, nawet dzięki mojej pracy, sprytowi, przedsiębiorczości?
- Czy wolno mi zatrzymać uzyskane dobra tylko dla siebie?
- Czy tylko ja przyczyniłem się do ich powstania?
- Czy nie mam żadnych zobowiązań wobec tych, którzy mi w tym pomogli?
- Czy doświadczyłem kiedykolwiek otrzymania bezinteresownego daru?

Kultura dawania, wynikająca z duchowości jedności realizowanej przez członków Ruchu Focolari, głosi: „Dobro, którym się nie podzieliłem z bliźnim, lub dobro, które nabyłem bez koniecznej potrzeby, przestaje być dobrem” (Bruni 2010: 4). Jest to odpowiedź na obecny egoizm i konsumizm. Warto zatem postawić pytanie, jak przeciwdziałać takiej egoistycznej i konsumpcjonistycznej postawie, jak zachęcić osoby i społeczeństwa do pomocy tym, którzy żyją w niedostatku spowodowanym różnymi przyczynami, niedostatku chwilowym lub stałym? A następnie – jak pomagać? Nie przez filantropijne, doraźne wsparcie, ale jak wypracować pomoc systemową dla osób, rodzin i społeczności, którym się „nie udało”? Jak działać mądrze i roztropnie, aby nie uczyć beneficjentów tej pomocy lenistwa a zarazem nie naruszać ich godności ludzkiej?

Przykładem takiej roztropnie zorganizowanej pomocy jest ekonomia komunii, realizowana w wymiarze światowym wśród członków Ruchu Focolari od ponad 20 lat.

## Geneza, rozwój i charakterystyka ekonomii komunii

W Ruchu Focolari od samego początku praktykowano komunie dóbr materialnych i duchowych. Wypracowano i promowano „kulturę dawania” w przeciwieństwie do „kultury posiadania”, powszechnie panującej w świecie. Z czasem okazało się, że sama komunia dóbr nie wystarcza do zaspokojenia podstawowych potrzeb wszystkich członków Ruchu żyjących w niedostatku.

Chiara Lubich 1991 roku podczas podróży do Brazylii, widząc nieudane warunki życia mieszkańców slumsów (*favelas*) wokół Sao Paulo, zwraca się z apelem do członków Ruchu, aby tworzyli nowe firmy lub przekształcali już istniejące, których właściciele w pełnej wolności decyzji przeznaczać będą zyski na:

- zrównoważony i stały rozwój swoich przedsiębiorstw,
- zaspokojenie potrzeb ludzi żyjących w niedostatku (utrzymanie, edukacja, leki, własna działalność) dopóki nie znajdą pracy lub nie rozpoczną własnej działalności,
- formację osób o nowej mentalności do rozszerzania i promowania idei ekonomii komunii i życia duchowością jedności: programy edukacyjne, publikacje, formacja duchowa, kształcenie i wychowywanie do kultury dawania, rozwój doktryny naukowej.

Odpowiedź członków Ruchu na ten apel była szybka i bardzo konkretna. W ciągu dwóch lat powstało w różnych krajach ponad 300 firm, po 5 latach było już ich w świecie blisko 700. Wysokość kwot przekazywanych przez przedsiębiorców na potrzeby osób żyjących w niedostatku oraz na rozwój idei wzrastała od kilku tysięcy euro do 1,5 mln euro w roku 2011 (*Rapporto sulla destinazione...*, 2010). Wśród firm ekonomii komunii są zarówno małe firmy rodzinne, zatrudniające po kilka osób, jak i duże konsorcja lub fabryki z kilkuset pracownikami.

Proponowany podział zysków jest nową i radykalną propozycją dla przedsiębiorców, ale jest to jedynie jeden z aspektów ekonomii komunii, najbardziej spektakularny, jakby wierzchołek góry lodowej. Prawdziwa jej nowość polega na połączeniu efektywności zarządzania z solidarnością wobec ubogich i potrzebujących, na wprowadzeniu zasady bezinteresownego daru do ekonomii, na promowaniu kultury da-

wania, a przede wszystkim na postawieniu osoby ludzkiej w centrum wszystkich relacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa, dążąc do jej integralnego rozwoju, z zachowaniem ekonomicznych zasad przedsiębiorczości.

Taka postawa wymaga zmiany kulturowej tak przedsiębiorcy, jak i pracownika. Wyraża się nie tylko w uznaniu godności i wartości osób potrzebujących, ale także poprzez pełne dowartościowanie kapitału ludzkiego i kapitału relacyjnego w przedsiębiorstwie. Z takiej postawy wynika m.in. żądanie godnych warunków życia pracowników, ale także wymaganie ich odpowiedzialności względem firmy i szeroko rozumianej wspólnoty. Jest to zatem kształtowanie nowej kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach ekonomii komunii (Grochmal 2011).

Klasyczna ekonomia kapitalistyczna dąży do zaspokojenia rozmaitych potrzeb materialnych człowieka, widzianego przede wszystkim jako konsumenta; ekonomia komunii mierzy znacznie dalej i wyżej – nie negując potrzeb materialnych każdej osoby, ukazuje istotny cel ludzkiego istnienia, jakim jest podarowywanie siebie drugiemu poprzez miłość, która powinna znaleźć miejsce także w działalności ekonomicznej.

Ekonomia komunii nie powstała z myślą ukazania nowego modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa, bardziej etycznego i odpowiedzialnego społecznie. Idea ta stanowi propozycję bardziej sprawiedliwego i braterskiego społeczeństwa, jest nie tyle propozycją odnowienia przedsiębiorstw, co odnowienia świata (Bruni 2010).

Geneza ekonomii komunii wywodzi się z Nauki Społecznej Kościoła (NSK) i personalizmu chrześcijańskiego, w którym każda osoba ludzka, stworzona „na obraz Boży” (Rdz 1, 27) ma niezaprzeczalną godność i tym samym niekwestionowany prymat nad kapitałem i pracą. Z personalizmu chrześcijańskiego i NSK wynika także moralny obowiązek pomagania innym osobom żyjącym w biedzie materialnej czy duchowej, a ponieważ przedsiębiorstwo jest „agentem moralnym”<sup>3</sup> zatem

<sup>3</sup> Decyzje i wynikające z nich działania przedsiębiorstwa podlegają ocenie moralnej i z tego tytułu posiada ono prawa i ponosi odpowiedzialność za swoje działania (Klose 1999).



także ono jest moralnie zobowiązane do udzielania pomocy (Grochmal 2010: 13).

Firmy ekonomii komunii nie ograniczają się do pojedynczych aktów filantropii lub wsparcia finansowego, ale tworzą w ramach przedsiębiorstw wspólnoty realizujące pomoc dla potrzebujących w sposób ciągły, systemowy, dając konkretne szanse beneficjentom tej pomocy na definitywne wyjście z biedy.

Warto zauważyć, że ekonomia komunii jako nowy model zarządzania przedsiębiorstwem nie jest wynikiem dyskusji ekspertów i szefów międzynarodowych korporacji przy stole konferencyjnym, ale jest wynikiem doświadczenia wypływającego z duchowości Ruchu opartego na charyzmacie jedności i realizowanego od wielu lat w kilkuset przedsiębiorstwach na całym świecie.

Przedsiębiorstwa są miejscem wytwarzania dóbr materialnych (bogactwa) oraz tworzenia miejsc pracy. Lubich uważa je jednak także za narzędzia przemiany relacji ekonomicznych w świecie, bowiem przedsiębiorstwa zarządzane w duchu ekonomii komunii są źródłem elementów nowej kultury organizacyjnej w każdym niemal aspekcie działania człowieka: antropologicznym, ekonomicznym, kulturowym a także duchowym.

Przedsiębiorcy prowadzący swoje firmy w duchu ekonomii komunii stawiają osobę przed kapitałem, dowartościowują każdego pracownika, wykorzystując w pełni jego talenty i zdolności, tworzą klimat sprzyjający kreatywności, podejmowaniu ryzyka przedsiębiorczości, zapewniający atmosferę zadowolenia, przyjaźni, wzajemnego szacunku i odpowiedzialności. Dążą do transformacji przedsiębiorstwa we wspólnotę będącą wyrazem charyzmatu jedności stanowiącego podstawę duchowości Ruchu Focolari.

Istotne znaczenie ma fakt, że ubodzy, dla których przekazywana jest część zysków przedsiębiorstwa, są jego partnerami, istotnymi uczestnikami projektu ekonomii komunii, interesariuszami zewnętrznymi firmy. Są oni nie tylko beneficjentami pomocy, ale wnoszą także do wspólnoty to, co mają i czym mogą obdarować innych – swoje talenty, czas, życzliwość czy modlitwę.

Należy wyraźnie zaznaczyć, że firmy ekonomii komunii działają w tej samej rzeczywistości ekonomicznej, co inne firmy *for-profit*, w ramach takich samych zobowiązań prawnopodatkowych i uwarunkowań rynkowych, cenowych czy konkurencyjnych, przy czym maksymalizacja zysku (będąca dla innych firm głównym celem działalności) jest środkiem do osiągnięcia wzniosłego celu, jakim jest eliminacja (lub przynajmniej ograniczenie) biedy i rozpowszechnianie nowej kultury.

W normalnej logice ekonomicznej w celu rozwiązania istotnych problemów niesprawiedliwości społecznej w rozdziale dóbr i wynikającej z tego biedy powinno się apelować do instytucji międzynarodowych, organizacji pozarządowych, fundacji. W projekcie ekonomii komunii Lubich zwraca się bezpośrednio do przedsiębiorstw (których podstawowym celem nie jest dystrybucja dóbr materialnych, ale przede wszystkim tworzenie miejsc pracy, wytwarzanie produktów i świadczenie usług), w pewnym sensie do źródeł niesprawiedliwości społecznej i zachęca je do zmian w zarządzaniu oraz w kulturze organizacyjnej. W tych zmianach bowiem Lubich widzi szansę na ograniczenie biedy i bardziej sprawiedliwy rozdział dóbr w wymiarze ogólnoświatowym. Przedsiębiorstwa – według Lubich – to narzędzia odnowienia życia społeczno-ekonomicznego tak wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Propozycję usunięcia podziałów pomiędzy sferą produkcyjną (wytwarzanie dóbr), sferą polityczną (redystrybucja dóbr) i trzecim sektorem (polityka społeczna, filantropia) stawia Benedykt XVI w encyklice *Caritas in veritate* (Benedykt XVI 2009: n. 36), widząc w tym szansę na rozwiązanie problemów społecznych i zmniejszenie ubóstwa w świecie poprzez wprowadzenie logiki daru oraz relacji braterstwa i miłości do działalności ekonomicznej. Jest to wyraźne potwierdzenie przez naukę społeczną Kościoła założeń ekonomii komunii zaproponowanej przez Lubich w 1991 roku.

Ekonomia komunii jest owocem wieloletniego doświadczenia życia duchowością jedności, której cechą charakterystyczną w odniesieniu do dóbr jest komunia dóbr. Dzielenie się i wzajemne ubogacanie się zarówno dobrami materialnymi, jak i duchowymi jest zasadniczą przesłanką takiego stylu zarządzania przedsiębiorstwem. Lubich uważa,

że także w hipotetycznym świecie bez ubogich stylem życia według charyzmatu jedności byłaby komunია dóbr, ponieważ w świetle tego charyzmatu dobra stają się „bardziej dobrami”, gdy zostają oddane do wspólnoty. Dobro trzymane zazdrośnie tylko dla siebie zubaża jego posiadacza, bo pozbawia go zdolności daru i wzajemności, które są prawdziwym dziedzictwem człowieka, dającym mu szczęście.

### **Ambiwalentny wymiar ekonomii komunii**

W ekonomii instytucjonalnej centralne miejsce zajmuje bogactwo, w ekonomii komunii centralne miejsce zajmuje wartość, jaką jest szczęście. Różnic pomiędzy bogactwem i szczęściem jest wiele, ale zwłaszcza jedna jest podstawowa: bogatym można być także w pojedynkę lub wbrew innym, natomiast nie można być szczęśliwym samemu, zawsze potrzeba drugiego człowieka i jego wzajemności. Filozofowie, począwszy od Arystotelesa, uważają, że szczęście jest rzeczywistością relacyjną i ma paradoksalną naturę – może być osiągnięte wyłącznie jako uboczny efekt troski o innych (Bruni Zamagni 2004a).

Zagadnienie szczęścia człowieka w aspekcie nauk ekonomicznych ma bogatą historię zwłaszcza w odniesieniu do ekonomii społecznej. Jej prekursor, Antonio Genovesi (twórca pierwszej katedry ekonomii społecznej na uniwersytecie w Neapolu w 1754 r.), pisał: „ekonomia, to miejsce cywilizacji i środek poprawy ‘dobrego życia’ osób i narodów” (ekonomia relacyjna), a życie społeczne, to „sposobność osiągnięcia szczęścia dzięki dobrym i sprawiedliwym prawom, handlowi” (stosunkom) „i ciałom społecznym” (instytucjom), „w których ludzie praktykują poczucie społeczne” (pomocniczość) [A. Genovesi, *Autobiografia*, za: Bruni i Zamagni 2004].

Jeden z twórców utylitaryzmu, J. Bentham, „szczęście publiczne” uważał za sumę przyjemności indywidualnych i utożsamiał je z użytecznością. Rozpowszechniający się w Europie utylitaryzm i powstanie społeczności industrialnych w wyniku rewolucji przemysłowej wykształciły nowy paradygmat mającego być szczęśliwym człowieka sukcesu: *homo oeconomicus*. A czy tak jest?

Utylitaryzm zredukował klasyczne rozumienie szczęścia (eudajmonia<sup>4</sup>) do pojęcia użyteczności. Jest to poważne zubożenie współczesnej ekonomii, bowiem określenie ekonomii jako nauki o użyteczności (czyli stosunku człowieka do rzeczy) pozbawiło ekonomistów tych kategorii myśli ekonomicznej, jakimi jest zajmowanie się wzajemnym oddziaływaniem społecznym, relacyjnością międzyosobową, wzajemnością, tj. zjawiskami, które nie mogą być ignorowane w analizie ekonomicznej (Grochmal 2011a).

Relacja wzajemności sprowadza się do działania na rzecz dobra swoich partnerów w procesie ekonomicznym, nie w oczekiwaniu na zysk, ale dążąc do umocnienia współpracy, zwiększenia stabilności rynku oraz zrównoważonego, długofalowego rozwoju (Bazela 2011: 239).

Bruni i Zamagni (2004) zwracają uwagę na ogromną samotność współczesnego *homo oeconomicus*, nazywając go wręcz istotą autystyczną, uważają jego samotność za stan separacji nie tylko od drugiego, ale także od samego siebie. O tej samotności świadczy współczesny konsumpcjonizm, dążenie do nieustannej rywalizacji wobec drugiego pod względem stanu posiadania, a nie zaspokojenia swoich autentycznych potrzeb.

Konsumpcjonistyczny model *homo oeconomicus* zachęca do maksymalizacji bogactwa się i posiadania. Wzrost dochodu i bogactwa implikuje wzrost konsumpcji dóbr pozycyjnych<sup>5</sup>, działając destrukcyjnie (poprzez zawiść, egoizm, samotność) na dobra relacyjne. Dochodzi zatem do swoistego paradoksu – tradycyjna ekonomia, której celem miało być szczęście człowieka, zachęcając go do bogactwa się i szukania szczęścia w bogactwie (posiadaniu), *de facto* go unieszczęśliwiła. Wyniki badań potwierdzają brak korelacji między bogactwem kraju czy jego mieszkańców i poczuciem szczęścia; w wielu badanych przypadkach ze wzrostem dochodu krajowego maleje odczucie szczęścia, zadowolenia czy bezpieczeństwa wśród jego mieszkańców (Bruni 2007).

<sup>4</sup> Według filozofii greckiej stan pełnego, racjonalnie uzasadnionego zadowolenia i satysfakcji z własnego życia, którego osiągnięcie było podstawowym celem każdego rozsądnego człowieka (gr. *eudaimon* – szczęśliwy).

<sup>5</sup> Przez dobra pozycyjne rozumie się dobra nabywane i użytkowane ze względu na pozycję społeczną nabywcy.

Szczęście jeszcze przez Arystotelesa uważane było za stan bardzo kruchy, nietrwały, delikatny, bowiem życie szczęśliwe wymaga przyjaźni, przyjaźni, rozumianej jako wzajemność wynikająca nie z kontraktu, ale z bezinteresownej relacji z drugim człowiekiem, niekiedy bolesnej, gdyż ten drugi potrafi także zranić, opuścić. Zatem piękna relacja przyjaźni czyni szczęśliwe życie także kruchym i słabym. Dobra relacyjne są zatem, z jednej strony, wyrazem szczęścia, z drugiej jednak mogą prowadzić do cierpienia. Taki bowiem jest autentyczny obraz relacji międzyludzkich.

Podobnie jest z ekonomią komunii. Dążenie do uczynienia z przedsiębiorstwa wspólnoty, w której braterskie relacje dotyczyłyby nie tylko przedsiębiorcy (właściciela, menedżera) i pracowników, ale także klientów, dostawców, urzędników lokalnej administracji czy konkurentów, a przede wszystkim osób żyjących w niedostatku, którym wspólnota chce pomóc, daje ogromne poczucie zadowolenia, radości i szczęścia. Świadczą o tym bardzo liczne świadectwa tak przedsiębiorców, jak i beneficjentów pomocy czy pracowników tych przedsiębiorstw z wielu krajów. Potwierdza to także autor niniejszej pracy, prowadzący przez 7 lat własną firmę informatyczną w duchu ekonomii komunii.

Relacje międzyludzkie nie są jednak wyłącznie źródłem szczęścia. Wielu przedsiębiorców podkreśla w swoich doświadczeniach fakt, że realizacja przyjętych zasad ekonomii komunii nie jest łatwa, jest wiele pokus, by zrezygnować i prowadzić firmę podobnie jak wielu współczesnych biznesmenów, jednak siłę, motywację i wytrwałość w realizowaniu podjętych w wolności zobowiązań czerpią z codziennego życia Ewangelią, z idei braterstwa i solidarności, z duchowości jedności Ruchu Focolare (Lubich 2007), którego duchowy i społeczny etos dał podstawy idei ekonomii komunii.

Bardzo często stosunki międzyludzkie stają się powodem wzajemnego cierpienia czy bólu. Wychodzenie z takich trudnych sytuacji w pełnym zrozumieniu wzajemnych stanowisk, bez bolesnych i długotrwałych zranień, świadczy o dojrzałości interesariuszy oraz o roztropnie podjętej decyzji realizowania zarządzania firmą w duchu ekonomii

komunii. W zrozumieniu trudnych sytuacji pomaga świadomość, że każdy bezinteresowny dar ma zerową cenę, ale niezerową wartość, której nie można wycenić, można ją odwzajemnić tylko innym darem. Takie rozumienie bezinteresownej, darmowej wymiany darów między przedsiębiorcami i beneficjentami tej pomocy jest podstawą rozwoju ekonomii komunii i jej skutecznej realizacji.

W dyskusjach nad ekonomią komunii często pada pytanie o motywację takiego działania przedsiębiorców. Odpowiedzi udzielone przez wielu właścicieli firm najczęściej odnoszą się do uznawania prymatu osoby przed wszystkimi rzeczami (dobra materialnymi) i wynikającą z tego chęcią dzielenia się z potrzebującymi. Często motywacja zaangażowania się w ideę ekonomii komunii wynika ze świadomości bycia jedynie włodarzami powierzonych im dóbr materialnych, a także z miłości rozumianej jako autentyczna troska o drugiego człowieka. Wielokrotnie sami właściciele firm a także ich pracownicy uczestniczący świadomie w ekonomii komunii doświadczają radości z udzielanej pomocy innym i dzielą się tym doświadczeniem, mówiąc, że miłość jest silniejszym czynnikiem motywującym niż własny interes<sup>6</sup>. Świadczy to o istotnych przemianach w prowadzonych przez nich firmach, o nowej kulturze organizacyjnej kształtującej się w ich przedsiębiorstwach.

## **Ubóstwo a relacje międzyosobowe**

Doświadczenia ekonomiczne wynikające z charyzmatu jedności pozwalają zrozumieć, że różne formy ubóstwa są znacznie bardziej związane z relacjami niż – jak się zwykle uważa – z brakiem dóbr materialnych. Konsekwencją takiego rozumienia ubóstwa jest wniosek, że nawet ubóstwo materialne rodzi się z powodu zerwanych kontaktów. Popada się w ubóstwo indywidualnie, a także jako wspólnota czy spo-

<sup>6</sup> Świadczenia właścicieli firm ekonomii komunii są publikowane w czasopiśmie „Economia di Comunione – una cultura nuova”, m.in. w numerach 21, 23–25, 27–29 (Associazione Internazionale per una Economia di Comunione, Roma).

łeczność narodowa, gdy relacje międzyosobowe stają się niewłaściwe, chore lub ich po prostu nie ma. Więc jeśli jakaś rodzina jest biedna, to warto zapytać, czy przyczyną nie jest być może zerwany kontakt pomiędzy mężem i żoną, pomiędzy rodzicami i dziećmi, z sąsiadami, w ramach wspólnoty, do której należą.

Dotyczy to także wspólnoty, jaką stanowi społeczność państwowa – jeżeli w tej wspólnocie występuje bieda, ubóstwo wśród rodzin, to rodzi się pytanie, jakie relacje działają niewłaściwie, stosunki międzyludzkie, ale też i polityczne, pomiędzy władzą a obywatelem, pomiędzy instytucjami a członkami społeczeństwa, czy też złe zarządzanie dobrami powierzone rządowi.

Związek ubóstwa z zerwanymi relacjami społecznymi ma istotne znaczenie, jeżeli ideę ekonomii komunii rozważać jako zorganizowany sposób niesienia roztropnej pomocy potrzebującym. Pierwszym warunkiem udzielenia pomocy materialnej jest weryfikacja wzajemnych relacji pomiędzy osobami żyjącymi w niedostatku a rodziną czy wspólnotą, do której należą. Zanim nastąpi przekazanie pomocy materialnej w jakiegokolwiek formie, najpierw stawia się pytanie o przyczyny ubóstwa, analizując, które relacje są błędne lub niewłaściwe, które stosunki interpersonalne nie funkcjonują na właściwym poziomie.

Ubóstwo rozumiane zatem jako skutek niewłaściwych, złych stosunków międzyludzkich pozwala lepiej zrozumieć i dostosować rodzaj i sposób pomocy dla osób potrzebujących, żyjących w niedostatku. Zwykle już po pierwszym zbadaniu sytuacji osób potrzebujących okazuje się, które relacje w rodzinie czy we wspólnocie są niewłaściwe, gdzie brakuje braterskich odniesień. Pomoc konkretna, materialna jest zwykle poprzedzona reaktywowaniem autentycznej komunii dóbr i uzdrowieniem stosunków międzyludzkich wewnątrz wspólnot lokalnych lub rodzin. Taka forma pomocy jest zbieżna z zasadą pomocniczości według nauki społecznej Kościoła.

W koncepcji ekonomii komunii rozróżnia się ze względu na przyczyny dwa rodzaje ubóstwa. Ubóstwo spowodowane i powiększane w wyniku niesprawiedliwości ludzkiej przejawia się w braku podstawowych dóbr potrzebnych człowiekowi do życia i prowadzi do nędzy.

Ten rodzaj ubóstwa należy zwalczać na poziomie osobistym i instytucjonalnym, ponieważ godzi ono w ludzką godność. Jest też inne ubóstwo, wynikające z wolnego wyboru, ze świadomości, że wszystko, co człowiek posiada, jest darem Boga, dlatego powinien się tym dzielić z potrzebującymi. W takim ujęciu dobra stają się środkiem do realizacji komunii, drogą do wzajemności.

Początkiem relacji wzajemności jest bezinteresowny dar. Wzajemność wzmacnia zaufanie, a rosnące zaufanie tworzy kapitał społeczny, czyli zdolność jednostek do współpracy i wspólnego rozwiązywania problemów. Jeżeli logika daru pada na korzystny grunt, darowanie siebie zaczyna rozprzestrzeniać się w społeczeństwie, prowadzi do rozszerzania się cywilizacji miłości, solidarności i braterstwa (Bazela 2011: 240). W tym tkwi tajemnica rozwoju ekonomii komunii na gruncie Ruchu Focolari, a także wśród chrześcijan i ludzi dobrej woli, wrażliwych na ludzką krzywdę, biedę i wykluczenie.

## **Ekonomia komunii a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw i ekonomia społeczna**

Intensywny rozwój Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw (CSR) w ostatnich latach chociaż nie zmienił radykalnie procesów wymiany gospodarczej, to jednak uświadomił wielu przedsiębiorcom, właścicielom (akcjonariuszom) i menedżerom konieczność liczenia się z interesariuszami firmy tak wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Pewne cechy ekonomii komunii są zbieżne z założeniami CSR, występują jednak istotne różnice pomiędzy nimi. Ekonomia komunii skupia się na osobie oraz tworzeniu wzajemnych relacji i wspólnoty, podczas gdy CSR jest często (i niestety zasadnie) postrzegana jako środek do uzyskania dobrego wizerunku przedsiębiorstwa oraz kształtowanie rynku, w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. CSR nie ma natomiast wystarczającej siły przebicia, aby w sposób istotny uczestniczyć w eliminacji biedy i w walce przeciw wykluczeniu społecznemu.

Realną szansę na utworzenie przynajmniej części społeczeństwa pozbawionego ubogich daje natomiast ekonomia komunii, w której



doświadczenia licznych firm mogą wskazać nową drogę w rozwiązaniu konfliktu interesów oraz istniejących przeciwieństw na styku biznesu i CSR. W pewnym sensie ekonomię komunii można uważać za ewolucyjny wariant CSR-u (Grochmal 2010: 31–36).

Związek ekonomii komunii z ekonomią społeczną charakteryzuje się natomiast wspólnymi mechanizmami działania i elementami teleologicznymi, przy różniących się metodach a przede wszystkim innej inspiracji działania.

W ekonomii społecznej działanie ekonomiczne jest traktowane jako „służba” wobec drugiego człowieka, natomiast w ekonomii komunii jest to „relacja miłości” pozwalająca na wspólną realizację siebie i drugiego. W jednym i w drugim przypadku motywacja działań ekonomicznych oparta jest na relacji wzajemności.

Zarówno w ekonomii społecznej, jak i w ekonomii komunii jest jasno sformułowana misja społeczna: dążenie do eliminacji lub ograniczenia ubóstwa poprzez wykorzystanie przedsiębiorstw działających w gospodarce rynkowej. Firmy tak ekonomii społecznej, jak i ekonomii komunii stawiają sobie za cel służyć na rzecz powszechnego braterstwa, dążąc do przemiany rynku.

Założenia i cele ekonomii społecznej i ekonomii komunii są w dużym stopniu zbieżne. Różnice występują m.in. w przyjętych metodach. Ekonomia społeczna dąży do sprawiedliwego podziału dóbr uzyskanych w wyniku działalności gospodarczej nienastawionej na zysk, ekonomia komunii proponuje działania komercyjne a osiągnięty zysk przeznaczają w znacznej części na cele społeczne.

Dość istotna różnica między ekonomią społeczną a ekonomią komunii występuje w sposobie reagowania na mechanizmy rynkowe. Podmioty ekonomii społecznej najczęściej podejmują się doraźnych przedsięwzięć; niekiedy wydaje się, jakby ekonomia społeczna lekceważyła prawa rynku i niezbędnej efektywności przedsiębiorstw. Często organizacje *non-profit* nie potrafią reagować na skutki mechanizmów rynkowych, bagatelizują ten problem, lub nie mają niezbędnych narzędzi do efektywnego zarządzania, umiejętności efektywnego wykorzystywania zasobów, oceny uzyskanych wyników ekonomicznych.

Może to prowadzić do upadku firmy lub znacznych strat ekonomicznych, a także postrzegania przez biznes organizacji społecznych jako nieefektywnych lub niegospodarnych.

Ekonomia społeczna i ekonomia komunii wzajemnie się wspierają. Ekonomia społeczna może skorzystać z doświadczeń ekonomii komunii, gdzie mechanizmy rynkowe są traktowane jak w każdym innym przedsiębiorstwie komercyjnym, a także z doświadczeń, jak uniknąć błędów ekonomii kolektywistycznej i socjalistycznej, której pewne cechy może przyjmować ekonomia społeczna. W relacjach pomiędzy biznesem a organizacjami pozarządowymi *non-profit* zaczyna być widoczne przejście od „paternalistycznej” filantropii do partnerstwa. Organizacje pozarządowe przestały być jedynie „odbiorcą pomocy”, a stały się pośrednikiem umożliwiającym firmom angażowanie się w korzystne dla wszystkich stron długofalowe programy społeczne (Rok 2004).

Ekonomia komunii, która w realizacji postawionych zadań ogranicza się do członków Ruchu Focolari oraz osób z nim związanych, może skorzystać z doświadczeń ekonomii społecznej w propagowaniu idei w szerszym wymiarze, w proponowaniu uczestniczenia w projekcie wielu przedsiębiorcom dobrej woli.

Chrześcijańska myśl społeczna, a w szczególności nauka społeczna Kościoła może być znaczącym wsparciem także dla rozwoju ekonomii społecznej, a doświadczenia ekonomii komunii – pomocą w urzeczywistnieniu w przedsiębiorczości haseł takich, jak wzajemność, bezinteresowność, braterstwo, dar. Rozwinięta doktryna ekonomii komunii może też ukierunkować naukowców na nowe problemy ekonomii i polityki społecznej.

Właściciele firm ekonomii komunii często uzasadniają efekty działań swoich przedsiębiorstw i pomoc w rozwiązywaniu trudnych problemów zarządzania firmą działaniem niewidzialnego Wspólnika, ekonomicznego Partnera, jakim jest Boża Opatrzność. Można przytoczyć setki doświadczeń, które potwierdzają to zaufanie, często wyrażane przez przedsiębiorców słowami: jeżeli moje działania ekonomiczne są właściwe, uczciwe i sprawiedliwe, to często są one potwierdzane przez

Bożą interwencję w działaniu firmy, zwłaszcza gdy „po ludzku” nie można spodziewać się takich rozwiązań (por. Miłkowski 2008: 158).

W tym tkwi istotna różnica pomiędzy społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw i ekonomią społeczną a ekonomią komunii.

## Zakończenie

Ekonomia komunii dąży do stworzenia społeczeństwa, w którym nie byłoby biednych, żyjących w niedostatku, wykluczonych społecznie poprzez tworzenie wspólnoty osób opartej na relacjach braterstwa i wzajemności.

Niektórzy uważają, że doświadczenie ekonomii komunii wraz z cechami wynikającymi z duchowości, z której bierze początek, dołącza do wielu inicjatyw indywidualnych i zespołowych, które usiłowały i usiłują „zhumanizować ekonomię”, a także do wielu przedsiębiorców prowadzących działalność ekonomiczną, która jest czymś więcej i czymś innym niż czyste poszukiwanie zysków materialnych (Lubich 1999). Jednak według Lubich ekonomia komunii nie jest jeszcze jedną ideą o charakterze addytywnym, istniejącą obok firm kapitalistycznych, filantropijnych czy społecznych. Ekonomia komunii stanowi koncepcję całkowicie nową, odróżniającą się od innych, nowatorską, o szczególnej specyfice. Jej celem jest doprowadzenie do „kryzysu”<sup>7</sup>, aby ją rozpowszechnić we wszystkich firmach, a ideę powszechnego braterstwa także w innych rzeczywistościach ludzkiego działania.

Porządek społeczny, aby dobrze funkcjonował, potrzebuje efektywności i solidarności. Ale to nie wystarcza – elementem niezbędnym jest braterstwo. Mówi o tym Benedykt XVI w *Caritas in veritate* (Benedykt XVI 2009: n. 36). Właśnie relacje oparte na braterstwie są najważniejszymi relacjami w firmach ekonomii komunii, one generują dobra relacyjne (tj. powstałe na skutek właściwych relacji w przedsię-

<sup>7</sup> Chodzi o kryzys rozumiany w znaczeniu oryginalnym (z greckiego) jako przełom, przesilenie, załamanie, transformacja, punkt zwrotny.

biorstwie), które z kolei tworzą kapitał relacyjny. Benedykt XVI uważa bezinteresowne relacje, takie jak przyjaźń, braterstwo czy miłość, za istotne wartości ekonomiczne.

Ekonomia komunii proponuje współczesnemu światu rozwiązanie problemów społecznych nie tylko poprzez pomoc materialną, aby ograniczyć ubóstwo i usunąć wykluczenie społeczne. Oferuje nowy styl zarządzania przedsiębiorstwem i przewartościowanie celów, jakimi kierują się przedsiębiorcy.

U podstaw przedsięwzięcia ekonomii komunii leży miłość wzajemna i przekonanie o możliwości budowania wspólnoty nie jako kolektywu, ale jako prawdziwej komunii osób. Podstawową charakterystyką ekonomii komunii jest realizowanie zasady ewangelicznej jedności i miłości wzajemnej. Wynika ona z przekonania, że bez wzajemności odniesień żadne dobro nie staje się „dobro-bytem”, natomiast nawet gdy dobra materialne są znikome i zagrożone, dzięki miłości wzajemnej nikt w potrzebie nie pozostaje sam (Bruni 2008: 102).

W ostatnich dziesięcioleciach coraz częściej w literaturze ekonomicznej pojawiają się terminy, wyrażenia czy koncepcje, które dotychczas były w zasadzie przedmiotem rozważań wyłącznie takich nauk jak psychologia, socjologia czy etyka: altruizm, dar, wzajemność, zobowiązanie a nawet miłość.

Jeżeli te pojęcia nie pozostaną tylko w teorii, ale przedsiębiorcy będą się starali je realizować w swojej działalności, nie tylko przyczynią się do przemiany świata na bardziej „ludzki”, ale znajdą ogromną, autentyczną radość i zadowolenie.

## BIBLIOGRAFIA

- Bazela M. 2011. *Kapitalizm 3.0 według Benedykta XVI. O wizji rozwoju ekonomicznego w Caritas in veritate*. „Fronda”, nr 61.
- Benedykt XVI 2009. *Caritas in veritate*. Kraków: Wydawnictwo M.
- Bruni L. 2007. *La ferita dell'altro. Economia e relazioni umane*. Trento: Il Margine.
- Bruni L. 2008. *Dziękuję za ubogich i przedsiębiorców*. „Nowe Miasto”, nr 2.

- Bruni L. 2010. *Buone Pratiche: L'economia di comunione*. Intervento inviato da Luigino Bruni. Università Milano-Bicocca e Sophia.  
<http://www.edc-online.org/index.php/it/pubblicazioni/interventi-a-convegni/111-convegni/964-buone-pratiche-leconomia-di-comunione.html>, 15.12.2011.
- Bruni L., S. Zamagni. 2004. *Concluding remarks*. [w:] *Economia civile* (ed. Pier Luigi Porta). A debate on L. Bruni and S. Zamagni: *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*. Bologna. Mulino.[http://dipeco.economia.unimib.it/pdf/pubblicazioni/wp76\\_04.pdf](http://dipeco.economia.unimib.it/pdf/pubblicazioni/wp76_04.pdf), 15.12.2011.
- Bruni L., S. Zamagni. 2004a. *The 'Economy of Communion': Inspirations and Achievements*. „Finance and the Common Good”, Autumn, s. 91–97; (za: 2005. *Gospodarka wspólnoty: Inspiracje i osiągnięcia*, „Państwo i Rynek”, nr 1).
- Economia di Comunione una cultura nuova*. Periodico quadrimestrale culturale. Roma: Wyd. Associazione Internazionale per una Economia di Comunione.
- Grochmal S. 2010. *Ekonomia komunii jako ewolucja Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw*. Wyższa Szkoła Europejska w Krakowie. Kraków: Studium podyplomowe Społeczna Odpowiedzialność Biznesu.
- Grochmal S. 2011. *Elementy kultury organizacyjnej jako determinanty działań społecznie odpowiedzialnych w przedsiębiorstwach Ekonomii Komunii*, w: *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.). Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu.
- Grochmal S. 2011a. *Economy of Communion – between Corporate Social Responsibility and Social Economy*, w: P. Ucieklak-Jeż (red.), *Social Aspects of Market Economy*. Częstochowa: Wyd. im. St. Podobińskiego, Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie.
- Klose A. 1999. *Odpowiedzialność społeczna dzisiaj*. Kraków: Wyd. PAT.
- Lubich C. 1999. *L'Economia di Comunione: verso un agire economico a 'misura di persona'*. Wykład z okazji otrzymania doktoratu *honoris causa* w zakresie ekonomii i handlu. Università Cattolica di Piacenza. 29.01.1999, w: *L'Economia di Comunione. Storia e profezia*. Roma: Città Nuova.
- Lubich C. 2007. *Charyzmat jedności*. Kraków: Fundacja Mariapoli–Wydawnictwo M.
- Marx R. 2009. *Kapitał. Mowa w obronie człowieka*. Kraków: Wyd. Homo Dei (za: J.B. Daviesi i in. 2006. *The World Distribution of Household Wealth*. UNU-WIDER. Helsinki).
- Miłkowski, A. 2008. *Ekonomia Komunii*. „Nowe Miasto”, nr 2–3 (86–87).
- Rapporto sulla destinazione degli aiuti EdC. Economia di Comunione, <http://www.edc-online.org/index.php/it/notiziari-edc/notiziario-edc/n-29.html>, 7.05.2010.
- Rok B. 2004. *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*. Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce. Forum Odpowiedzialnego Biznesu.