

# Refleksje nad lojalnością jako wartością etyczną i ekonomiczną

*Stanisław Waszczak*

Katedra Zarządzania Organizacjami,  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Opracowanie zawiera rozważania dotyczące lojalności, jej natury i statusu. Kwestię lojalności starano się przedstawić z różnych stron, zwracając uwagę na jej etyczną oraz ekonomiczną wartość, ale też problematyczność, wynikającą z jej specyficznych cech i zewnętrznych uwarunkowań.

**Słowa kluczowe:** *homo oeconomicus*, *homo ethicus*, lojalność.

## Wprowadzenie

Ekonomiści raczej rzadko pochylają się nad lojalnością jako wartością etyczną. Rozpatrują bardziej jej znaczenie dla organizacji w postaci, na przykład pozytywnego wpływu na możliwość: utraty klientów, planowania zatrudnienia, zmniejszania zakresu kontroli, wdrażania nowoczesnych koncepcji (m.in. *Trust Management* czy *High Performance Work System*), oszczędności kosztów (np. wymiany pracowników), poprawy wizerunku organizacji czy wyższej kreatywności pracowników. Celem niniejszego artykułu jest pokazanie, iż lojalność w jej cechach i przejawach sytuuje się na kontinuum wyznaczonym przez *homo oeconomicus* a *homo ethicus*. Dalszy cel to wskazanie niektórych kulturowych różnic w podejściu do lojalności oraz sposobu jej pojmowania w ponowoczesnym społeczeństwie.

### 1. *Homo oeconomicus* versus *homo ethicus*

Człowiek ekonomiczny, jako podmiot gospodarowania, jest głównym uczestnikiem procesów wytwarzania i wymiany na rynku, co już wskazano w dziele

A. Smitha „*Badanie nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*” (1776). Samo to określenie pojawiło się jednak nieco później, mianowicie w filozofii utylitarysty i ekonomii politycznej J.S. Mill, a następnie zaczęło funkcjonować, stanowiąc swoisty paradygmat, w dziełach ekonomistów i socjologów XIX i XX wieku.

Teoria utylitarysty za podstawowe kryterium cnót i wartości przyjęła użyteczność, zatem człowiek ekonomiczny dąży przede wszystkim do maksymalizacji własnych korzyści, do minimum ograniczając koszty. Racjonalność, która charakteryzuje *homo oeconomicus* powoduje, że ma on na względzie wyłącznie interes własny, nie ulega namiętnościom, chłodno kalkuluje, skupia się wyłącznie na sobie i konsekwencjach swojego działania, tj. z tego powodu w wyniku własnej kalkulacji pozostaje w firmie (np. oczekując „zapłaty” w postaci odroczonego wynagrodzenia) lub odchodzi z niej (np. gdy może uzyskać u innego pracodawcy wyższe wynagrodzenie).

Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż „niewidzialna ręka” rynku powoduje, że jednostki działając nawet z pobudek egoistycznych, nieświadomie przyczyniają się do dobra całej społeczności<sup>1</sup>. A zatem okazuje się, że interes własny człowieka ekonomicznego jest w większym stopniu zależny od oddziaływań społecznych i sił działających na rynku niż od jego intencji i zabiegów. Oznacza to, że człowiek działając w imię swoich interesów ekonomicznych mimo woli staje się osobą zachowującą się prospołecznie. A zatem postępowanie w duchu *homo oeconomicus* nie w każdym przypadku oznacza działanie pozostające w sprzeczności z wartościami, które reprezentuje *homo ethicus*<sup>2</sup>.

Jak zauważa A. Sen, laureat nagrody Nobla, zajmujący się m. in. etycznymi aspektami decyzji ekonomicznych: „Teoria ekonomii głównego nurtu w znacznej mierze opiera się na założeniu bezwarunkowej pogoni za interesem własnym”<sup>3</sup>. Proponowane przez ekonomistów „niektóre rozwiązania szczegółowe/.../„wykluczają wszelkie „efekty zewnętrzne” (włączając altruizm)”, a nawet jeśli bierze się go pod uwagę, „to jednak przyjmuje się, że zachowania altruistyczne występują wówczas, gdy prowadzą do realizacji indywidualnych korzyści; altruista z tego czerpie satysfakcję, że wzrasta sympatia, jaką się cieszy. Nie przypisuje się w tych teoriach jakiegokolwiek roli zaangażowaniu na rzecz czynienia dobra, czy też zaangażowaniu na rzecz celów nie przynoszą-

<sup>1</sup> „Nie od przychylności rzeźnika, piwowara czy piekarza oczekujemy naszego obiadu, lecz od ich dbałości o własny interes. Zwracamy się nie do ich humanitarności, lecz do egoizmu, i nie mówimy im o naszych własnych potrzebach, lecz o ich korzyściach.” A. Smith, *Badanie nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 1954, t. 2, s. 22.

<sup>2</sup> W filozofii H. Elzenberga *homo ethicus* to człowiek, który przedkłada wartości etyczne nad inne i dąży do własnej doskonałości.

<sup>3</sup> A. Sen, *Przedmowa*, w: A.O. Hirschman, *Namiętności i interesy. U intelektualnych źródeł kapitalizmu*, Wyd. Znak, Kraków 1997, s. 8.

cych jakiejś osobistej korzyści. W ten sposób z jednej strony pomija się namiętności złe, które wcześnie teoretycy kapitalizmu przeciwstawiali korzyściom własnym, z drugiej zaś, te zobowiązania społeczne, które Kant analizował w *Krytyce praktycznego rozumu*, a A. Smith omawiał w *Teorii uczuć moralnych*<sup>4</sup>.

W interakcjach społecznych, zwłaszcza w obszarze transakcji ekonomicznych, racjonalność działań oparta na kalkulacji jest powszechnie nie tylko akceptowana, ale i oczekiwana. Społeczeństwo jednak to nie tylko koalicja interesów, ale również wspólnota moralna.

„Wspólnota moralna – pisze P. Sztompka – zakłada szczególny sposób odnoszenia się do innych, których definiujemy jako „my”/.../. Trzema podstawowymi składnikami wspólnoty moralnej są: (1) zaufanie, czyli oczekiwanie uczciwego postępowania innych osób wobec nas; (2) lojalność, czyli powinność nienaruszania zaufania, jakim obdarzają nas inni, i wywiązywania się z podjętych zobowiązań; (3) solidarność, czyli troska o interesy innych i gotowość podjęcia działań na ich rzecz, nawet gdy narusza to nasze własne interesy. Te trzy wektory wyznaczają swoistą „przestrzeń moralną”, w której sytuuje się każda jednostka”<sup>5</sup>.

Według niektórych badaczy, ostatnie dekady XX wieku nie sprzyjały takim wartościom, jak zaufanie, lojalność czy identyfikacja, pomimo tego, że był to jednocześnie okres, w którym można było zaobserwować wzrost współpracy, zawierania sojuszy, powstawania zespołów wirtualnych. Przypuszczalnie powodem tego było nadal myślenie w kategoriach wąsko pojmowanego interesu, chociaż sporadycznie podejmowano próby promowania w korporacjach zachowań altruistycznych<sup>6</sup>.

## 2. Pojęcie i natura lojalności według wybranych ujęć

Jeśli weźmie się pod uwagę liczbę opracowań poświęconych lojalności lub choćby częstotliwość występowania tego hasła w indeksach rzeczowych literatury przedmiotu z zakresu nauk społecznych (przynajmniej polskiej), to można odnieść wrażenie, iż lojalność jest mało aktualnym lub nieatrakcyjnym tematem. Tymczasem zagadnienie lojalności pojawia się w różnych kontekstach społecznych i mieści się w obszarach zainteresowań wielu dyscyplin, w tym ekonomii i nauk o organizacji i zarządzaniu, np. kiedy analizuje się lojalność jako cechę kapitału społecznego, uwzględnia jako składnik kapitału ludzkiego

---

<sup>4</sup> Ibidem, s. 8.

<sup>5</sup> P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007, s. 36.

<sup>6</sup> J.M. Rosanas, M. Velilla, *Loyalty and Trust as the Ethical Bases of Organizations*, “Journal of Business Ethics” 2004, Vol. 44, No.1, s. 49.

organizacji czy bierze pod uwagę jako aspekt zachowań podmiotów na rynku (np. klientów, akcjonariuszy).

Kwestia lojalności najczęściej pojawia się w socjologicznych analizach społeczeństwa i badaniach nad prawidłowościami funkcjonowania grup, m.in. kiedy szuka się odpowiedzi na pytania: Co sprawia, że grupa jest spójna, zwarta, a jej członkowie mogą na sobie polegać? Jakie warunki muszą być spełnione, aby członkowie grupy stanowili zespół? W jakim stopniu zaufanie pokładane w drugim człowieku zależy od jego lojalności?

Do istotnych pytań należy również pytanie o naturę i status lojalności. Lojalność można rozpatrywać w aspekcie prawnym, politycznym, ekonomicznym, socjologicznym, psychologicznym, a także w kategoriach etycznych – jako cnotę moralną. Termin ten wywodzi się od starofrancuskiego słowa „loialte”, które ma swoje źródło w łacińskim „lex”, oznaczającym „prawo” oraz „legalis” (w odniesieniu do osoby: wierna, uczciwa, godna zaufania, prawa)<sup>7</sup>. W społeczeństwie feudalnym lojalność była synonimem prawowitości rozumianej jako posiadanie pełni praw, wynikających z wierności i posłuszeństwa wobec władzy zwierzchniej.

W podstawowym i pierwotnym znaczeniu termin lojalność oznacza zatem działanie zgodne z prawem, praworządne postępowanie, uczciwość i rzetelność w stosunkach z ludźmi. Istotę lojalności stanowią: wierność, przywiązanie, poświęcenie się jakiejś osobie, grupie, krajowi lub sprawie. Lojalność jest integralnym składnikiem wielu rodzajów relacji międzyludzkich, dyspozycji charakteru oraz cnót moralnych.

W systemie etycznym Arystotelesa dyspozycje charakteru są nazywane cnotami, jeśli przyczyniają się do dobrego życia, pogłębienia relacji międzyludzkich i rozwoju osobowości, którego celem jest szczęście jednostki (eudajmonia). Do takich cnót zalicza grecki filozof przyjaźń, która – jak wiadomo – nie może istnieć i przetrwać bez okazywania lojalności.

Przyjaźń według Arystotelesa jest „pewną cnotą lub czymś z cnotą związanym, a ponadto jest czymś dla życia najkonieczniejszym...”<sup>8</sup>. Wymaga ona między innymi „czasu i przyzwyczajenia; bo zgodnie z przysłowiem ludzie nie mogą poznać się nawzajem, zanim nie zjedli z sobą owej przysłowiowej beczki soli...”<sup>9</sup>. Przyjaźnią „w najwłaściwszym tego słowa znaczeniu jest przyjaźń między ludźmi etycznie dzielnymi”<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> J. Sondel, *Słownik łacińsko-polski dla prawników i historyków*, Universitas, Kraków 2003.

<sup>8</sup> Arystoteles, *Etyka Nikomachejska*, PWN, Warszawa 1966, s. 282.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 290.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 294.

Według autora „Etyki Nikomachejskiej” istnieją różne formy przyjaźni – niższa i wyższa. Niższa ma związek z przyjemnością („bo i ludzie etycznie dzielni są sobie nawzajem mili”) i użytecznością („bo ludzie etycznie dzielni są też dla siebie nawzajem pożyteczni”)<sup>11</sup>. Wyższa forma przyjaźni wykracza poza przyjemność i użyteczność, opiera się bowiem na pragnieniu stron dobra dla siebie nawzajem i wyświadczeniu go sobie. Ta wyższa forma przyjaźni wymaga *implicite* ciągłości i wzajemnego zaufania. Przyjaciel musi być kimś więcej niż tym, kto tylko przelotnie życzy komuś dobrze i sygnalizuje, że go lubi<sup>12</sup>.

Pomiędzy przyjaźnią a lojalnością jest widoczne pewne podobieństwo, jeśli chodzi o problem wyłączności relacji oraz kwestię uniwersalizmu i partykularyzmu. Można mieć przyjaciół, ale nie nazbyt wielu, bo „nie można – twierdzi Arystoteles – być przyjacielem wielu ludzi, przyjacielem w znaczeniu przyjaźni doskonałej, tak jak i nie można być zakochanym równocześnie w wielu osobach...”<sup>13</sup>.

W przypadku lojalności niekiedy zakłada się, że : „A może być lojalny wobec B tylko jeśli jest trzecia strona C ... która jest potencjalnym konkurentem dla interesów B”<sup>14</sup>. Stąd bierze się tendencja do postrzegania lojalności jako cnoty inherentnie wyłącznej. Bywa jednak, że lojalność jest okazywana po prostu w formie troskliwego zainteresowania lub pomocy. Może zatem występować bez udziału trzeciej strony czy pozostawania wobec niej w opozycji lub negatywnego jej traktowania, ale wiązać się z kosztami, wymagać poświęcenia.

Lojalność wobec przyjaciół, członków rodziny, członków ugrupowania partyjnego, partnerów w biznesie lub własnego narodu nie zakłada automatycznie wrogości względem innych osób, grup społecznych, przeciwników politycznych, konkurentów na rynku, czy wszelkich „obcych” lub ich w jakiegokolwiek formie dyskredytowania. Ponieważ jednak uprzywilejowuje pewne jednostki lub grupy, można postrzegać ją jako cnotę partykularną<sup>15</sup>.

Na początku XX wieku amerykański filozof J. Royce – autor jednego z nielicznych, jeśli nie jedyne studium poświęconego w całości tej cnotcie moralnej

---

<sup>11</sup> Ibidem, s. 291.

<sup>12</sup> Co często ma miejsce na internetowych portalach społecznościowych, gdzie uczestnicy „lajknięciem” okazują swoje upodobania i sympatie (nie oznacza to jednak, że zadzierzgnięte tam przyjaźnie i sojusze nie mogą przerodzić się w wartościowe relacje interpersonalne, intelektualne inspiracje czy inicjatywy o charakterze prospołecznym).

<sup>13</sup> Arystoteles, *Etyka Nikomachejska*, op. cit., s. 296.

<sup>14</sup> G.P. Fletcher, *Loyalty. An Essay on the Morality of Relationships*, Oxford University Press, New York 1993, s. 8.

<sup>15</sup> *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, <http://plato.stanford.edu/entries/loyalty/>, dostęp: 20.01.2012.

– przedstawił lojalność jako zasadę uniwersalną<sup>16</sup>. W swoim dziele zdefiniował lojalność jako chęć (wolę) poświęcenia się jakiejś osobie lub sprawie, a zastąpił przede wszystkim ze sformułowania idei „lojalności wobec lojalności” (lojalności jednostki w stosunku do samej zasady lojalności), wyrażającej i podkreślającej uniwersalistyczny charakter tej cnoty. Pod wieloma względami takie rozumienie lojalności przypomina uniwersalizm zasad etyki Kanta, zwłaszcza jego słynny imperatyw kategoryczny, którego moralny charakter wynika z wymogu kategoryczności.

Rodzi się jednak pytanie: Czy można być lojalnym wobec sformalizowanych zasad lub abstrakcyjnych idei? Zakotwiczenie lojalności w obszarze wartości uniwersalnych może prowadzić do konfliktu wartości, postaw i zachowań (problem hipokryzji, podwójnej moralności), a także wiąże się z kwestią określenia granic, do których lojalność powinna podmiot obowiązywać<sup>17</sup>.

### 3. Cechy i przejawy lojalności

Współcześnie można zaobserwować tendencję do ujmowania lojalności raczej w kategoriach wyłączności i partykularyzmu, ponieważ ma ona charakter relacyjny, interpersonalny i intencjonalny. Z tego względu lojalność niejako z natury jest stronnicza, asymetryczna, warunkowa i stopniowalna.

Lojalność przejawia się i znajduje wyraz w przywiązaniu, identyfikacji oraz w zaangażowaniu. W zależności od typu relacji, rodzi się z więzów krwi, emocji i uczuć, wspólnych doświadczeń życiowych, przyzwyczajenia, rutyny lub może wynikać z pobudek racjonalnych, opartych na kalkulacji kosztów i korzyści. Afektywność jest istotnym składnikiem lojalności, ale jej prawdziwym sprawdzianem jest zachowanie, postępowanie człowieka, wyrażające się w konsekwencji i wytrwałości (zwłaszcza gdy jest to dla jednostki niekorzystne lub wiąże się z kosztami i wyrzeczeniami).

Lojalność wyraża się w lojalnościach, czyli poprzez identyfikację z wieloma obiektami przywiązania (multilojalność). Można ją rozpatrywać w kontekście relacji z jednostką, rodziną, profesją i grupą zawodową, organizacją, narodem, państwem, religią. Lojalność wobec tych grup różni się intensywnością afektywnego przywiązania, stopniem identyfikacji, jak również charakterem

<sup>16</sup> J. Royce, *The Philosophy of Loyalty*, Macmillan, New York 1908.

<sup>17</sup> „Nikt nie może dwom panom służyć. Bo albo jednego będzie nienawidził, a drugiego będzie miłował; albo z jednym będzie trzymał, a drugim wzgardzi ...” [Mt. 6,24]. *Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu*. Wydawnictwo Pallotinum, Poznań–Warszawa 1980.

zobowiązań. Zazwyczaj jesteśmy na tyle blisko związani z takimi grupami, by je określać własnymi. Dzielimy z nimi los zarówno w sytuacjach trudnych, dramatycznych, jak i radosnych; odczuwamy brzemień tego losu, jak i dumę oraz satysfakcję, kiedy fortuna sprzyja.

W lojalnościach można dostrzec pewną hierarchię ze względu na siłę więzi, czy stopień identyfikacji z grupą, aczkolwiek trudno je arbitralnie przedstawić, ponieważ na układ postaw i zobowiązań lojalnościowych wpływ mają czynniki osobowościowe, sytuacyjne i kulturowe.

Niewątpliwie w takiej hierarchii uprzywilejowaną pozycję ma lojalność wobec własnej rodziny, dopiero w dalszej kolejności pojawia się lojalność w stosunku do innych – małych, większych i dużych grup społecznych (np. przyjaciół, współpracowników, członków organizacji i stowarzyszeń, itd.). Należałoby życzyć sobie i społeczeństwu istnienia hierarchii takich zobowiązań – nawet jeśli nie można łatwo określić, co w niej powinno mieć priorytet. Można bowiem być lojalnym wobec żony i swoich dzieci i zrazem nie być lojalnym wobec pracodawcy, czy własnego państwa. I odwrotnie – praca, postawa obywatelska i zaangażowanie polityczne mogą stać się tak dalece absorbujące, że jednostka (pracownik, obywatel) zaniedba dopełnienia obowiązków wobec swoich bliskich (z powodu pracoholizmu, aktywności społecznej, politycznej).

Lojalność, postrzegana zazwyczaj jako cnota, jest zatem dość problematyczna. M. Ossowska zalicza lojalność do „norm służących potrzebie zaufania”. Lojalność według niej jest terminem o zróżnicowanej treści i w zależności od kontekstu posiada ujemne albo dodatnie zabarwienie uczuciowe. A zatem mówiąc o kimś, że jest lojalnym pracownikiem lub obywatelem wyraża się uznanie za skrupulatne wypełnianie obowiązków czy to wobec organizacji czy państwa, „kiedy indziej natomiast przypisywana komuś lojalność ma posmak oportunisty albo serwilizmu”<sup>18</sup>. W wielu przypadkach opacznie pojmowana lojalność bywa postawą nie tylko dwuznaczną, naganną, ale prowadzi czasem do zachowań mających znamiona przestępstwa czy wręcz zbrodni (bezrefleksyjne posłuszeństwo wobec autorytetu, działalność mafijna, narodowy szowinizm), czego przykładem jest ideologia faszystowska i jej tragiczne następstwa).

Zaufanie oraz pokrewne wartości, takie jak lojalność i prawdomówność, niektórzy ekonomiści nazywają tzw. „wartościami ubocznymi”. Stanowią one ważny składnik kapitału społecznego i posiadają wymierną, ekonomiczną wartość<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> M. Ossowska, *Normy moralne. Próba systematyzacji*, PWN, Warszawa 2000, s. 129–130.

<sup>19</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław 1977, s. 179.

## 4. Kulturowe aspekty lojalności

Historycy ekonomii i socjologowie zwracają uwagę na fakt, iż w początkowej fazie rozwoju kapitalizmu zaczęto rozbudowywać strukturę organizacyjną przedsiębiorstw, co wiązało się z wychodzeniem poza więzi wynikające z pokrewieństwa i oddzielaniem własnych środków finansowych od finansów firmy. Rozwijający się handel i usługi wymagały powstania przejrzystego i spójnego systemu norm moralnych i zasad. System moralny stał się więc niezbędny, aby stworzyć podstawy dla zaufania i lojalności w relacjach międzyludzkich i transakcjach gospodarczych.

W Europie do powstania takiej moralności przyczynił się proces Reformacji i etyka protestancka, które legły u podstaw rodzącego się kapitalizmu. M. Weber, próbując znaleźć wyjaśnienie dlaczego pewne grupy skoncentrowały się na racjonalnej, kapitalistycznej akumulacji i jaki w tym udział miały takie cnoty społeczne, jak samoograniczenie się, poczucie obowiązku, zaufanie i lojalność, doszedł do wniosku, iż zachowania i działania ludzi w znacznym stopniu miały religijno-etyczny fundament<sup>20</sup>.

Interesującym przykładem społeczeństw, w których etyka oparta na lojalności i zaufaniu odgrywa kluczową rolę w życiu gospodarczym są kraje azjatyckie, a zwłaszcza Chiny i Japonia<sup>21</sup>. Etyka ta jest ugruntowana w filozofii konfucjańskiej, która – jak pisze F. Fukuyama – „kładzie nacisk na szereg cnót moralnych, przy czym relatywny nacisk na każdą z tych cnót może mieć ważne implikacje natury społecznej”<sup>22</sup>. Do tych cnót zaliczana jest także lojalność, przy czym w chińskim konfucjanizmie, w odróżnieniu od japońskiego, ma ona przede wszystkim status cnoty indywidualnej. Praktykowanie tej cnoty polega na postępowaniu w zgodzie z własnym systemem wartości i przekonań oraz zachowaniu lojalności wobec siebie, w mniejszym natomiast zakresie w stosunku do określonego źródła autorytetu i władzy.

W Japonii lojalność, wywodząca się z konfucjanizmu i kodeksu *bushido*, nazywanego także etyką samurajów, wywarła znacznie większy wpływ na życie społeczne i gospodarcze<sup>23</sup>. Istotną rolę odegrały w tym zjawisku kulturowym

<sup>20</sup> Zob. M. Weber, *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Aletheia, Warszawa 2010.

<sup>21</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie...*, op. cit., s. 186.

<sup>22</sup> Ibidem, s. 207. „Cztery nauki Konfucjusza: literatura, zachowanie, lojalność, zaufanie.” Konfucjusz, *Dialogi*, Hachette, Warszawa 2008, s. 211.

<sup>23</sup> Nie wolno też zapominać o wpływie buddyzmu oraz shintoizmu – rodzimej religii japońskiej. Na kształtowanie się kodeksu *bushido* i postawy samurajów wpływ miał zwłaszcza buddyzm zen, który na wyspach japońskich zaczął się rozwijać od XII w. Dopiero od XVII wieku



nie tylko siła oddziaływania idei filozoficznych i japońskich tradycji militarnych, ale także skuteczna polityka edukacyjna, polegająca na upowszechnianiu etyki konfucjańskiej wśród społeczeństwa japońskiego. Wąsko rozumiana koncepcja lojalności została rozszerzona i w efekcie podmiotem lojalności, oprócz państwa, stała się także organizacja, przedsiębiorstwo.

Nie dziwi więc, że dawna lojalność samurajów znajduje dzisiaj wyraz w wysokiej kulturze i etyce pracy oraz przybiera formę lojalności pracownika wobec firmy, która go zatrudnia. „Na ołtarzu lojalności Japończyk składa własną rodzinę. Pracownik japońskiej korporacji rzadko bywa w domu, dorastających dzieci praktycznie nie widuje, nawet wakacje i weekendy poświęca raczej korporacji niż własnej rodzinie”<sup>24</sup>. Pracownicy mają w zamian zapewnione bezpieczeństwo zatrudnienia, wsparcie ze strony pracodawców, jak również poczucie satysfakcji z dobrze wykonywanej pracy.

Osobny temat, którego F. Fukuyama już nie analizuje, to kwestia psychospołecznych kosztów takiego oddania i poświęcenia (m.in. *karoshi* – śmierć z powodu wyczerpującej fizycznie i psychicznie pracy). Zwraca na ten problem uwagę A. Sen, który sceptycznie odnosi się do uwarunkowanych kulturowo – jak je nazywa – „wartości azjatyckich”. W jego opinii „podkreślanie znaczenia etyki konfucjańskiej, kultury samurajów, czy innych odmian motywacji przeistoczyły *Etykę protestancką* M. Webera w zbiór niepewnych dociekań emerytowanego siłacza. Niektórzy spośród tych nowych teoretyków uważają, że rządy autorytarne (być może nawet zawieszenie praw człowieka) są niezbędne dla utrzymania ładu społecznego...”<sup>25</sup>. Swój sceptycyzm hinduski ekonomista – angażujący się w kwestie społeczne, dotyczące krajów azjatyckich, m.in. ubóstwa, głodu, równouprawnienia kobiet – uzasadnia tym, że teorie podkreślające zalety wartości azjatyckich opierają się często na źle udokumentowanych uogólnieniach, a formułują je przedstawiciele rządów oskarżanych o autorytaryzm i o łamanie praw człowieka.

Trzeba podkreślić, że wysoki stopień identyfikacji z organizacją i lojalności pracowników w krajach Azji Wschodniej w dużej mierze wypływa z kolektywistycznego charakteru kultur tych krajów.

Inaczej przedstawia się sytuacja w Europie, zwłaszcza w zamożnych krajach Europy Zachodniej, gdzie w ostatnich dziesięcioleciach wyłoniła się nowa, odrębna i swoista formacja społeczno-kulturowa, określana mianem społeczeń-

---

przepisy, dotyczące powinności i norm zachowania samurajów zaczęły nasycać się treściami etyki konfucjańskiej. Zob. *Religia. Encyklopedia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

<sup>24</sup> Ibidem, s. 208.

<sup>25</sup> A. Sen, *Przedmowa*, w: A.O. Hirschman, *Namiętności i interesy...*, op. cit. s. 9–10.

stwa ponowoczesnego. W społeczeństwie ponowoczesnym, charakteryzującym się „płynnością”, słabością więzi międzyludzkich i kruchością struktur, mentalność „długoterminową” zastąpiła mentalność „krótkoterminowa”. Odnosi się ona zarówno do jakości i trwałości ludzkich związków (przyjaźni, małżeństwa), jak i sytuacji na rynku pracy oraz więzi pracownika z organizacją. „Kiedy zatrudnienie siły roboczej nabrało krótkoterminowego charakteru /.../ – pisze Z. Bauman – nikła jest szansa, że uda się wyhodować i zakorzenić wzajemną lojalność i poświęcenie”<sup>26</sup>. Trudno bowiem budować wzajemnie zaufanie i lojalność w warunkach niepewności, którą rodzi silna konkurencja na rynku, procesy restrukturyzacji, reorganizacji oraz uelastyczniania warunków pracy w ramach zmniejszania kosztów pracy.

## Podsumowanie

Racjonalnie myślący *homo oeconomicus* zdaje się nie mieć etycznych dylematów, ponieważ najczęściej wie czego chce i konsekwentnie to realizuje. Wąsko pojmowana koncepcja interesu własnego nie gwarantuje jednak osiągnięcia sukcesu; dotyczy to zarówno organizacji, jak i jednostki (pracownika). Należy zatem wychodzić poza wąsko rozumiany interes własny i uwzględniać etyczny wymiar relacji pomiędzy organizacją a jednostką, jak również między samymi pracownikami.

W opracowaniu starano się pokazać różne oblicza i wymiary lojalności. Z zawartych w nim rozważań wynika, iż jest ona wartością niewątpliwie ważną, ale niejednoznaczną i trudną do zdefiniowania. Z pewnością nie można postrzegać lojalności tylko przez pryzmat długotrwałego pozostawania pracownika w organizacji, choć jest to jakiś jej wskaźnik. Organizacja, która chce mieć lojalnych pracowników powinna tę lojalność budować, poczynając od zatrudnienia na godziwych warunkach (kontrakt ekonomiczny), poprzez jak najlepsze wykorzystanie ich potencjału, stwarzanie warunków do rozwoju – na respektowaniu wzajemnych oczekiwań kończąc (kontrakt psychologiczny). Zawsze jednak trzeba liczyć się z tym, że jedna lub druga strona może zmienić reguły gry, bo w „społeczeństwie ryzyka” i „płynnej nowoczesności” sprawy i interesy stają się coraz bardziej nieprzejrzyste i nieprzewidywalne.

Autor niniejszego opracowania dość wyraźnie podkreślił wartość lojalności jako cnoty etycznej, zdaje sobie jednak sprawę z tego, iż – jak napisał

---

<sup>26</sup> Z. Bauman, *Zindywidualizowane społeczeństwo*, GWP, Gdańsk 2008, s. 26.

A.O. Hirschman – „Nawet najbardziej lojalistyczne zachowanie zawiera w sobie ogromną dawkę wyrozumowanej kalkulacji”<sup>27</sup>.

## Bibliografia

- Arystoteles, *Etyka Nikomachejska*, PWN, Warszawa 1966.
- Bauman Z., *Ponowoczesność*, w: *Słownik społeczny*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2004.
- Bauman Z., *Zindywidualizowane społeczeństwo*, GWP, Gdańsk 2008.
- Encyclopaedia Universalis*, t. 14, Paris 1990.
- Fletcher G.P., *Loyalty. An Essay on the Morality of Relationships*, Oxford University Press, New York 1993.
- Fromm E., *Mieć czy być?*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1995.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław 1977.
- Hirschman A.O., *Lojalność, krytyka, rozstanie. Reakcje na kryzys państwa, organizacji i przedsiębiorstwa*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 1995.
- Hirschman A.O., *Namiętności i interesy. U intelektualnych źródeł kapitalizmu*, Wyd. Znak, Kraków 1997.
- Lipka A., *W stronę jakości zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa 2005.
- Morawski W., *Socjologia ekonomiczna*, PWN, Warszawa 2011.
- Psychologia ekonomiczna*, red. T. Tyszka, GWP, Gdańsk 2004.
- Rosanans J.M., Velilla M., *Loyalty and Trust as the Ethical Bases of Organizations*, “Journal of Business Ethics” 2004, Vol. 44, No.1.
- Sedlacek T., *Ekonomia dobra i zła. W poszukiwaniu istoty ekonomii od Gilgameszu do Wall Street*, Studio Emka, Warszawa 2011.
- Stanford Encyclopedia of Philosophy*, <http://plato.stanford.edu/entries/loyalty/>, dostęp: 20.01.2012.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2003.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007.
- Weber M., *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Aletheia, Warszawa 2010.

---

<sup>27</sup> A.O. Hirschman, *Lojalność, krytyka, rozstanie. Reakcje na kryzys państwa, organizacji i przedsiębiorstwa*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 1995, s. 80.

## Summary

### Reflections on Loyalty as an Ethical and Economic Value

The article includes reflections on the concept of loyalty, its nature and status as a virtue. The issue of loyalty was shown from different points of view, paying attention to its ethical and economic value, but also the problematic nature, resulting from its internal characteristics and external determinants.

**Keywords:** *homo oeconomicus*, *homo ethicus*, loyalty.

## Резюме

### Размышления о лояльности как этической и экономической ценности

Работа содержит рассуждения, касающиеся лояльности, ее природы и статуса. Вопрос лояльности автор попытался представить с разных сторон, обращая внимание на ее экономическую и этическую ценности, но также на проблематичность, вытекающую из ее специфических черт и внешней обусловленности.

**Ключевые слова:** *homo oeconomicus*, *homo ethicus*, лояльность.

### Dr Stanisław Waszczak

Psycholog, dr filozofii, adiunkt w Katedrze Zarządzania Organizacjami na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. W pracy naukowo-dydaktycznej zajmuje się psychologicznymi zagadnieniami, dotyczącymi zarządzania kapitałem ludzkim. Jego zainteresowania badawcze koncentrują się wokół problematyki psychopatologii pracy (stresu, wypalenia zawodowego, pracoholizmu) oraz różnorodności kulturowej i kultury organizacyjnej.