

Aleksander Sapiński

Wyższa Szkoła Ekonomiczno – Humanistyczna, Bielsko-Biała

ZRÓWNOWAŻONE PRZYWÓDZTWO A WARTOŚCI GENERAŁA ANDERSA

ABSTRACT

The purpose of this article is to present the phenomenon of sustainable leadership in relation to the life and activities of General Władysław Anders. The contemporary world is looking for assumptions for the model of a sustainable leader in the documents from the United Nations summits, which is certain right, but some elements of this theory can be found for example in the commissions of General Władysław Anders and in the non-authoritarian pedagogy of Thomas Grodon. The article presents selected quotes in comparison with the interpretation of content from the humanities and social sciences.

Słowa kluczowe: gen. Władysław Anders, przywództwo zrównoważone, wojsko, Polska, II Wojna Światowa

Keywords: gen. Władysław Anders, sustainable leadership, army, Poland, Second World War

1. WPROWADZENIE

We współczesnym świecie pojawia się wiele problemów związanych z hierarchią wartości. Przyznawanie się do wyznawania określonych wartości światopoglądowych, religijnych, politycznych czy innych

może stanowić problem. Postrzeganie ludzi coraz częściej odbywa się na poziomie przynależności do określonej partii politycznej czy nurtu ideologicznego. Jest to zjawisko bardzo niepokojące, zważywszy na fakt, że klasyczne teorie państwa i prawa wskazują na niezwykle istotne znacznie wizji osobowych i nieosobowych¹ w społeczeństwie. W wielu pozycjach fachowej literatury można odnaleźć stanowiska, że fenomenem społeczeństwa jest to, że człowiek może należeć do różnych grup społecznych, co nadaje humanistyczny i pluralistyczny wymiar współżycia społecznego². Sprawia to, że pluralizm społeczny może być realizowany wielopłaszczyznowo przez jedną jednostkę w różnych grupach otwartych. Powstaje jednak zasadnicze pytanie, czy współcześnie, przy tak napiętej sytuacji społecznej, nie tylko w Polsce, ale i na świecie jest miejsce na pluralizm? Na rynku pracy mamy do czynienia z umowami lojalnościowymi, w partiach politycznych z dyscypliną partyjną podczas głosowań, a wśród organizacji pozarządowych często można mieć wrażenie, że działają one niekiedy nie do końca apolitycznie. Silne państwo wymaga od swoich obywateli, aby prezentowali jasno sprecyzowane wartości, które pozwolą nie tylko przetrwać nieprzerwaną od czasów dawnych walkę między państwem, ale osiągnąć nad nimi przewagę. Słabe społeczeństwo będzie kształtować słabe państwo³. W kwestii teorii państwa i sporów doktrynalnych między społeczeństwem a państwem, nie będziemy, w tym miejscu poruszać głębiej tego stanowiska z racji, że nie jest to wątek główny artykułu. Warto jednak podkreślić siłę wartości w społeczeństwie dla rozwoju państwa⁴. Generał Władysław Anders powiedział podczas tułaczki narodu polskiego w czasie II Wojny Świato-

¹ Kustra, E., *Wstęp do nauki o państwie i prawie*, TNOiK, Toruń (2000), s.31.

² Popper, K., *The Open Society and Its Enemies*, Warszawa (1987), s. 48–54.

³ Justyński, J., *Historia doktryn polityczno-prawnych*, TNOiK, Toruń (1997), s. 37–50.

⁴ Skobel, S., *Młody człowiek na „służbie społecznej”* [w:] *Spółeczeństwo* 1(137)/2017, Warszawa (2017) s.120

wej, że „*jesteśmy małą Polską i tworzymy Polskę wędrowną*”⁵. Rozważając tą myśl można jednak postawić prosty i bardzo oczywisty wniosek, że to ludzie tworzą społeczeństwo, które tworzy państwo. Jest to w pewnym sensie korelacja do wywodów Karola Marksa, które w owym czasie były dość popularna, czy słuszne czy nie pozostaje tematem wielu rozważań⁶. Głównym celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie najważniejszych wartości tworzących model przywództwa zrównoważonego oraz nawiązanie do wartości głoszonych przez generała Władysława Andersa. Podstawową metodą badawczą podczas opracowania artykułu była analiza źródeł zastanych i interpretacja prezentowanych opinii badaczy, którzy wcześniej opisywali podobne zagadnienia tematyczne. Autor liczy, że artykuł będzie przyczynkiem do powstawania kolejnych rozważań o poruszanej w artykule tematyce.

2. ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ A PRZYWÓDZTWO W ODEZWACH GENERAŁA ANDERSA

Przywołujemy myśl określonej agendy ONZ, dotyczącą zrównoważonego rozwoju, która traktuje o wykorzystaniu możliwości naszej planety w taki sposób, aby zaspokoić potrzeby obecnego pokolenia bez ograniczania szans przyszłych pokoleń⁷. Przed dalszymi rozważaniami dla lepszego zrozumienia tematyki warto przedstawić model głównych grup czynników wpływających na koncepcję zrównoważonego rozwoju.

⁵ Anders W., *Bez ostatniego rozdziału. Wspomnienia z lat 1939–1945*, Londyn (1949).

⁶ K. Popper w swojej książce: *Otwarte społeczeństwo i jego wrogowie* otwarcie atakował koncepcję Marksa dotyczącą państwowości uważając, że jest zbyt utopijna i sprawia, że ludzie są bardziej podatni na faszystowska i sowiecką propagandę. Więcej na temat tego zagadnienia, zob. Sztompka, J., *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa (1963), Popper, K.: *Spółczesność otwarte i jego wrogowie*, Warszawa (1987).

⁷ Berdo, J., *Zrównoważony rozwój w stronę życia w harmonii z przyrodą*. Earth Conservation, Sopot (2006), s.13.



Fig. 1. Główne grupy czynników wpływających na koncepcję zrównoważonego rozwoju. Opracowanie własne za: Henryk Król, *Globalizacja*, [w:] *Zarządzanie Zasobami ludzkimi*, Warszawa (2006), s.146

Sama koncepcja zrównoważonego rozwoju ewoluowała przez lata, czego efektem są między innymi cykliczne światowe szczyty klimatyczne, zdrowotne i inne, organizowane przez jednostki Organizacji Narodów Zjednoczonych, jak również, liczne opracowania oraz wielorakie studia prowadzone na uniwersytetach na całym świecie. Interesujące rozwiązania z zakresu zrównoważonego rozwoju, które pośrednio są związane z działalnością i poglądami głoszonymi przez generała Andersa zaproponowała w 1958 roku organizacja w Sri Lance. Sarvoday Śramadana ze Sri Lanki zaproponowała 10 zasad „dobrego życia”, do których zaliczyła:



Fig. 2 Schemat 10 zasad „dobrego życia”. Opracowanie własne za pomysłem organizacji: Sarvoday Śramadana ze Sri Lanki

Propozycje, jakie wnosi do społeczeństwa koncepcja zrównoważonego rozwoju, prezentują poniekąd utopijne wizje, które w świecie twardej wartości ekonomicznych wydają się być trudne do wprowadzenia. Dlatego też każda organizacja, która chce być społecznie odpowiedzialna, musi posiadać w swoich szeregach charyzmatycznych liderów, którzy staną się autorytetami dla swoich zespołów⁸. Z całą pewnością, z różnego rodzaju form przywództwa proponowanych przez specjalistów z zakresu psychologii, socjologii i innych nauk humanistyczno-społecznych, najbardziej interesujący i pasujący do wprowadzania tej wizji jest lider charyzmatyczny⁹. Bardzo często w literaturze z zakresu

⁸ Kołakowska, J., *Przywództwo i autorytet w organizacji* – „Siła przywództwa zależy wyłącznie od podwładnych” [w:] Elektroniczne Czasopismo Biblioteki Głównej UP im. KEN, Kraków (2016).

⁹ Samą „charyzmę” rozumieć można w naukach teologicznych jak szczególny dar Boży, natomiast z punktu widzenia nauk o zarządzaniu jest to zdolność do wywierania pewnej formy wpływu na współpracowników, do przekonania ich do swoich po-

nauk o zarządzaniu stosuje się podobne określenie lider transformacyjny¹⁰. Z całą pewnością takim liderem był generał Władysław Anders, który dzięki swojej charyzmatycznej postawie, był w stanie przekonać ogromną ilość ludzi do podjęcia wielkiego trudu walki o Polskę. Z tego punktu widzenia interesująca, a zarazem potwierdzająca to może być odezwa generała Władysława Andersa do Polaków z 1941 r.:

Obowiązkiem moim jest skupić was wszystkich zdolnych do noszenia broni i zorganizować jak największą siłę zbrojną. Stanowić ona będzie część Armii Polskiej, całkowicie suwerenną i walczącą ramię przy ramieniu wraz z Armią Czerwoną. Zwracam się do was wszystkich z gorącym pozdrowieniem. Ciężka i długa jest droga do Polski, ale z Bożą pomocą dojdziemy. Nie wolno nam oglądać się na to co było, musimy patrzeć w przód na to, co być musi. A musi powstać wolna, sprawiedliwa i demokratyczna Polska. To jest nasz jedyny dziś cel. Wam zaś, gnębieni w kraju, ślemy wyrazu hołdu i miłości. Wiercie w rychły, zwycięski koniec wojny. Sojuszników naszych zapewniamy, że bić się będziemy aż do końca o Polskę, w której żyć będzie prawda i sprawiedliwość, że przyjętych zobowiązań dotrzemy¹¹.

Po dokonaniu analizy tego cytatu można wnioskować, że prosty i jasny przekaz, w tym wypadku wojenny, niesie przesłanie, że zmiana na lepsze nadejdzie, jeżeli obywatele gnębionej Polski, zarówno, na terenach okupowanych przez Niemców oraz Polacy rozproszenie po świecie, połączą siły i poczują odpowiedzialność za swoją Ojczyznę. Analizując młodzińcze lata życia Władysława Andersa, można stwierdzić, że od zawsze był człowiekiem aktywnym, pełnym energii z silnym charakterem. Pęd do wiedzy oraz zdobywania doświadczenia sprawiło, że w stosunkowo młodym wieku, dzięki wiedzy i oddaniu Polsce, został generałem, a w okresie, kiedy Polska potrzebowała ludzi charyzmatycznych i przyjęcia wartości lidera, zob. Weber, M.: *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, PWN, Warszawa (2002), s. 185–192

¹⁰ Tamże.

¹¹ <http://anders.wsiz.rzeszow.pl/cytaty.html> [dostęp 05. 06.2017].

zmatycznych zaistniał w publicznej przestrzeni¹². Na szczególną uwagę zasługuje dewiza generała Andersa: „Odrzućmy wszystko co nas dzieli i bierzmy wszystko co nas łączy w pracy i walce o niepodległość Polski”¹³. Przywoływane cytaty oraz refleksje do życia i działalności generała Władysława Andersa, prezentuje sposób myślenia innego wojskowego, a mianowicie, Amerykanina Thomasa Gordona, twórcy pedagogiki nieautorytarnej¹⁴. T. Gordon, podaje zasady wychowania, które traktują – na wzór zasad wojskowych – wszystkich na równi. Ten system wychowawczy szanuje prawa i podmiotowość każdego uczestnika procesu wychowawczego. Za cele nadrzędne Gordon uznaje:

1. kreowanie autonomiczności, kreatywności w działaniu i rozwoju własnych talentów,
2. promowanie postawy radzenia sobie z problemami, samodzielność w kwestiach szukania rozwiązań w sytuacjach trudnych,
3. odpowiedzialne działanie, które prowadzi do umiejętnego zaspokajania potrzeb,
4. wzmacnianie poczucia własnej wartości oraz poszanowania innych,
5. pewność siebie i przekonanie o prawidłowości wyrażanych przez siebie uczuć,
6. zdolności pracy zespołowej, reagowania na potrzeby innych oraz niezapominanie o własnych potrzebach,
7. samodyscyplina,
8. umiejętność samorealizacji,
9. rozwój własny wynikający z potencjału osobowego człowieka,
10. przyznawania się do błędów i wyciąganie krytycznych wniosków¹⁵.

¹² Anders W., *Bez ostatniego rozdziału. Wspomnienia z lat 1939–1945*, Bellona, Warszawa (2007).

¹³ <http://anders.wsiz.rzeszow.pl/cytaty.html> [dostęp 05.06.2017].

¹⁴ Śliwowski, B., *Współczesne teorie i nurty wychowawcze*, Impuls, Kraków (2015), s. 147

¹⁵ Śliwowski, B., *Współczesne teorie i nurty wychowawcze*, Impuls, Kraków (2015) za Gordon, T., *Wychowanie bez porażek*, Pax, Warszawa (1991), s. 14.

Przedstawione cele gordonowskiego nurtu pedagogicznego prezentują pewne założenia, które można odnieść do pracy generała Andersa jako dowódcy i lidera:

Żołnierze kochani, moi bracia i dzieci! Nadeszła chwila bitwy. Długo czekaliśmy na tę chwilę odwetu i zemsty nad odwiecznym wrogiem. Obok nas walczyć będą dywizje brytyjskie, amerykańskie, kanadyjskie, nowozelandzkie. Walczyć będą Francuzi i Włosi oraz dywizje hinduskie. Zadanie, które nam przypadło, rozśławi na cały świat imię żołnierza polskiego. W chwilach tych będą z nami myśli i serca całego Narodu. Podtrzymywać nas będą duchy naszych towarzyszy broni. Niech lew mieszka w waszym sercu!¹⁶

Z przytoczonego cytatu wynika ojcowskie podejście generała do jego żołnierzy – współbracia w walce o wolny i lepszy świat. Interpretować można taką postawę jako pewnego rodzaju prekursorskie podejście w dziedzinie przywództwa, nie tylko wojskowego, ale i przywództwa organizowanego społeczeństwa polskiego rozrzuconego przez II Wojnę Światową po świecie. Postawa generała wykazuje również wartości charakterystyczne dla przywództwa transformacyjnego oraz elementy dziś kształtującego się i bardzo popularnego przywództwa zrównoważonego tj. przywództwa osobowego w duchu koncepcji zrównoważonego rozwoju¹⁷.

¹⁶ <http://anders.wsiz.rzeszow.pl/cytaty.html> [dostęp 05.06.2017].

¹⁷ Knap-Stefaniuk, A., Sapiński, A., *Sustainable development – sustainable enterprise and sustainable personnel in the 21st century* [w:] *Methodological bases and practice of sustainable development implementation* : monograph / edited by O. Prokopenko, N. Kostyuchenko, Wydawnictwo SSU, Sumy/WSEH Bielsko-Biała, (2015).

3. WYBRANE ZAGADNIENIA PRZYWÓDZTWA ZRÓWNOWAŻONEGO W ODNIESIENIU DO DZIAŁALNOŚCI GENERAŁA WŁADYSŁAWA ANDERSA

Sama istota przywództwa jest zagadnieniem, które niezwykle szybko ewoluje i jest szeroko komentowane w publikacjach z różnych dyscyplinach wiedzy¹⁸. Na chwilę obecną pewnym jest, że przywództwo jest najwyższym etapem rozwoju funkcji kierowniczej w organizacji i społeczeństwie¹⁹. Włącznie przywództwa do koncepcji zrównoważonego rozwoju daje możliwość bardziej aktywnego i pełnego łączenia wszystkich elementów organizacji dla celów przemyślanego i rozważnego wykonania swojej misji. Każda organizacja jest, jak żywy organizm, dlatego wszystkie komórki muszą funkcjonować sprawnie, aby jak najefektywniej wykonywać powierzone zadania²⁰. Dlatego, też tak ważne jest dogłębne zrozumienie sensu przywództwa oraz tego w jaki sposób jest ono zanurzone w koncepcji zrównoważonego rozwoju i jakie ma przynieść wymierne efekty dla organizacji. Cynthia Way proponuje ciekawą wielopłaszczyznową definicję, która mówi, że:

Sustainability Leadership embraces the triple bottom line concept; the definition is: mindful actions and behaviors embracing a global worldview to recognize the connection between the planet and humanity; thereby, through personal and organizational choices, effects positive environmental and social change²¹.

W odniesieniu do działalności generała Władysława Andersa można stwierdzić, że mimo braku fachowej wiedzy na temat koncep-

¹⁸ Armstrong, M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, WPSB, Kraków (1996).

¹⁹ Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa (2004).

²⁰ Morgan, G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa (2013), s. 50-79.

²¹ Way, C.: *What is sustainable leadership?* [w:] <https://www.td.org/insights/what-is-sustainability-leadership> [dostęp 15.06.2017].

cji, która dopiero powstanie wiele lat po jego życiu, realizował on ją dużo wcześniej w czasie działań wojennych. Przykładem może być odezwa generała Andersa, aby wstępować do armii polskiej formującej się w ZSSR:

Wzywam wszystkich obywateli RP zdolnych do noszenia broni, by spełnili swój obowiązek względem Ojczyzny i wstąpili pod sztandary Orła Białego. Pamiętajcie, że zwycięstwo Niemiec – to nie tylko bezpowrotna zguba Polski, lecz również całkowita zagłada Narodu Polskiego²².

Bez wątpienia widać w jego zamyśle troskę o działania globalne, w tym wypadku związane z barbarzyńską działalnością faszystowskich Niemiec, ale także osobisty wybór dotyczący podjęcia zmian organizacyjnych w zakresie działań wojennych, które mogłyby przynieść szybki koniec wojny. Współcześnie, oczywiście koncepcja przywództwa zrównoważonego dotyczy bardziej zagadnień prowadzenia biznesu, jednakże należy zrozumieć, że jest ona wielowymiarowa i nie może się ograniczać tylko do ekonomii. Wizje prezentowane podczas szczytów Organizacji Narodów Zjednoczonych mają za cel poszerzanie światopoglądu oraz zmiany mentalności ogólnoswiatowej na rzecz pokoju i braterskiego współżycia. Cynthia Way jako filary zrównoważonego przywództwa podaje 5 złotych zasad:

²² <http://anders.wsiz.rzeszow.pl/cytaty.html> [dostęp 15.06.2017].

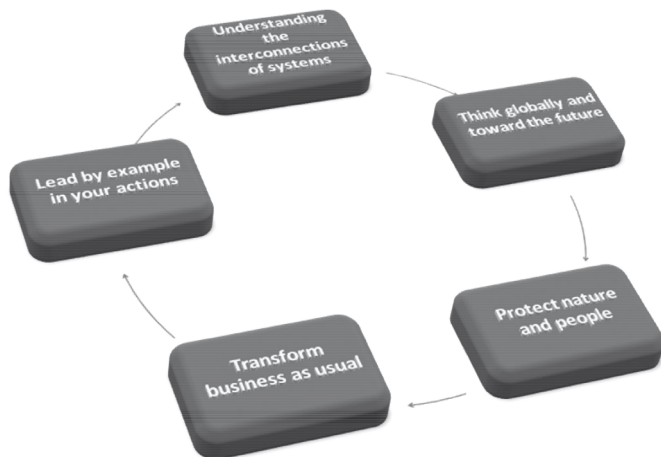


Fig. 3. Cykl obiegu wartości podstawowych przywództwa zrównoważonego opracowanie własne za: C. Way²³

Starając się lepiej zrozumieć działania podejmowane podczas wojny przez młode polskie siły zbrojne dowodzone przez generała Andersa, można dostrzec, że w jego wizjach, a może i innych dowódców, w innych krajach, można dostrzec działania prekursorskie w obszarze przywództwa. W licznych odezwach do Polaków, zawsze wpisywał się motyw przewodni oparty między innymi o takie wartości jak:

1. Ojczyzna jako dobro wspólne Polaków,
2. odpowiedzialność za siebie i za innych,
3. wzajemne wspieranie się osób walczących pod jednym sztandarem wartości,
4. rozważne podejmowanie decyzji w taki sposób, aby nie dochodziło do niepotrzebnego przelewu krwi²⁴,

²³ Way, C., *What is sustainable leadership?* [w:] <https://www.td.org/insights/what-is-sustainability-leadership> [dostęp 15.06.2017]

²⁴ Zob.: „Byłem całkowicie zaskoczony wybuchem powstania w Warszawie. Uważam to za największe nieszczęście w naszej obecnej sytuacji. Nie miało ono najmniejszych szans powodzenia, a naraziło nie tylko naszą stolicę, ale i tę część Kraju,

5. ochrona dorobku cywilizacji opartej na pokoju i wzajemnym poszanowaniu wszystkich narodów świata - bez dominacji jednej nacji nad drugą.

W wielu przypadkach, generał był prekursorem modelu roli, jak przystało na dobrego przywódcę. Dokonywał tego, poprzez przykład życia oraz niewzruszone oddanie się głoszonym wartościom. Prawidłowe rozumienie przywództwa w czasach kryzysu, jakim bez wątpienia był czas II Wojny Światowej, powinien być motywatorem dla współczesnego przywództwa, które może być odbierane przez młodych liderów, jako trudne, bądź niewykonalne. Zestawienie w mniejszym artykule dwóch wybitnych postaci jakimi byli, generał Anders oraz znany pedagog Thomas Gordon pokazuje, że doświadczenia wojenne wywarły na współczesnym postrzeganiu świata, ogromne piętno. Jednak z racji na mądrość i pewne wyprzedzenie epoki przez te dwie postacie, zaprezentowali oni swoim życiem oraz dorobkiem piśmienniczym, nowe tendencje w ramach przywódczych rozwiązań. Realizacja zadań w trakcie wojny wymagała i wymaga, także dzisiaj, wielkiego doświadczenia życiowego, ale także prostych, zwykłych ludzkich uczuć, które niestety w pewien sposób współczesny świat wyśmiewa na rzecz „lansu i plastiku”. Życie i przesłanie jakie pozostawił nam generał Władysław Anders, jest formą wskazówki i wsparciem mentorskim. Czytając pozycje o tematyce przywództwa oraz odezwy, przemówienia, listy i rozkazy generała Andersa można stwierdzić, że na swój sposób mogą być interesującą formą „rozmowy” lub zabawy intelektualnej dla menadżera.

będącą pod okupacją niemiecką, na nowe straszliwe represje. (...) Chyba nikt uczciwy i niesłupy nie miał jednak złudzeń, że stanie się to, co się stało, to jest, że Sowiety nie tylko nie pomogą naszej ukochanej, bohaterskiej Warszawie, ale z największym zadowoleniem i radością będą czekać, aż się wyleje do dna najlepsza krew Narodu Polskiego. Byłem zawsze, a także wszyscy moi koledzy w Korpusie zdania, że w chwili, kiedy Niemcy wyraźnie się wałą, kiedy bolszewicy tak samo wrogo weszli do Polski i niszczą tak jak w roku 1939 naszych najlepszych ludzi – powstanie w ogóle nie tylko nie miało żadnego sensu, ale było nawet zbrodnią” [w:] Davies, N., *Powstanie*, Kraków (2004).

Interpretując słowa generała Andersa można w pewien sposób odnaleźć słowa krytyki lub uznania dla podejmowanych przez lidera działań. Można również odpowiedzieć sobie na pytania:

1. W jaki sposób prowadzić mój zespół?
2. Czy jestem przygotowany do tego, aby zrozumieć mój zespół?
3. Czy jestem liderem wśród innych przywódców?
4. Czy moje działania jako przywódcy są zgodne z wyzwanymi prze mnie wartościami?
5. Co robić dalej?

Na te pytania, może i powinien odpowiedź sobie każdy z czytelników. Kluczowe jest jednak to, aby być szczerym i poszukać płaszczyzny odniesienia do naszego sposobu myślenia oraz poszanowania myślenia innych ludzi. Można jednak z całą stanowczością przyjąć za fakt, że brak stabilnego systemu wartości, który będziemy autentycznie wyznawać sprawi, że nie będziemy autentycznymi przywódcami. Jednak szczerzy i prawdziwy przykład życia osadzony w konkretnych realiach i wartościach może w odpowiedniej rzeczywistości uczynić przywódcę nawet na odległość, przykładem jest generał Władysław Anders.

BIBLIOGRAFIA:

- [1] Anders W., *Bez ostatniego rozdziału. Memories from 1939-1945*, London (1949).
- [2] Armstrong, M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, WPSB, Kraków (1996).
- [3] Berdo, J., *Zrównoważony rozwój w stronę życia w harmonii z przyrodą*. Earth Conservation, Sopot (2006).
- [4] Davies, N., *Powstanie*, Kraków (2004).
- [5] Gordon, T., *Wychowanie bez porażek*, Pax, Warszawa (1991).
- [6] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa (2004).
- [7] Justyński, J., *Historia doktryn polityczno-prawnych*, TNOiK, Toruń (1997).
- [8] Kołakowska, J., *Przywództwo i autorytet w organizacji*, [w:] *Elektroniczne Czasopismo Biblioteki Głównej UP im. KEN*, Kraków (2016).
- [9] Kustra, E., *Wstęp do nauki o państwie i prawie*, TNOiK, Toruń (2000).
- [10] Knap-Stefaniuk, A., Sapiński, A., *Sustainable development – sustainable enterprise and sustainable personnel in the 21st century* [w:] *Methodological bases and practice of sustainable development implementation*, monograph / edited by O. Prokopenko, N. Kostyuchenko, Wydawnictwo SSU, Sumy/ WSEH Bielsko-Biała (2015).
- [11] Morgan, G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa (2013).
- [12] Popper, K., *The Open Society and Its Enemies*, Warszawa (1987).
- [13] Skobel, S., *Młody człowiek na „służbie społecznej”* [w:] *Społeczeństwo* 1(137)/2017, Warszawa (2017).
- [14] Sztompka, J., *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa (1963).
- [15] Śliwerski, B., *Współczesne teorie i nurty wychowawcze*, Impuls, Kraków (2015).
- [16] Weber, M., *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, PWN, Warszawa (2002).