

Inga Mizdrak

Cracow University of Economics
Faculty of Public Economy and Administration
Department of Philosophy
e-mail: minga9@gmail.com

Odpowiedzialność egzystencjalna jako fundament odpowiedzialności w etyce społeczno-gospodarczej

Existential responsibility as the foundation of responsibility in socio-economic ethics

Purpose: On the one hand, the aim of this paper is to highlight the importance of responsibility in its rudimentary aspect. On the other, it reflects on the disquieting phenomena that occur in socio-economic practice which can be traced to various origins and which can lead to numerous deficiencies in public administration and business activities.

Method: The study was carried out by analyzing the rudimentary aspects of responsibility from the ontological-ethical perspective.

Results: It was established that individuals, who are a part of organizational structures, should not only recognize and fulfill various types of responsibility that result from a variety of tasks and goals but more importantly, they should acknowledge the existence of a core responsibility within the organization, which extends beyond legal acts and statutes. The complex nature of the issue of responsibility, as well as its ethical-social implications in the scope of ontological-existential debate, were recognized.

Conclusions: The studies conducted show that responsibility plays a key role in defining modern management trends and socio-economic problems. The role of responsibility in business entities and public administration fulfilling tasks, goals and challenges is indisputable.

Contribution to the discipline: The conducted analyses further clarify the nature and the basic function of responsibility both in the entity and in socio-economic relations.

Keywords: responsibility, ethics, management

JEL Classification: A19

1. Wprowadzenie

Problematyka artykułu dotyczy zarówno aspektów związanych z próbą diagnozy życia społeczno-gospodarczego, obserwacją współczesnych zjawisk zachodzących w przestrzeni społecznej, jak i implikacji sięgających podstawowego znaczenia, funkcji i roli odpowiedzialności w ogóle dla poszczególnych indywiduów oraz określonych wspólnot i organizacji. Rzeczywistość odpowiedzialności odwołuje się do skomplikowanej rzeczywistości działania człowieka w świecie, a jej wieloraka struktura problematyzuje nie tylko jej zdefiniowanie, ale również podejmowanie.

Celem niniejszego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie o istotę, rolę odpowiedzialności oraz jej podstawowe znaczenie, aby przyjrzeć się bliżej jej odniesieniu w działalności różnych organizacji i podmiotów gospodarczych.

Współczesny dyskurs etyczny nad funkcjonowaniem instytucji, organizacji i rozmaitych podmiotów pełniących istotne role w społeczeństwie nawiązuje coraz częściej do idei odpowiedzialności i jej ważności. Wydaje się jednak, że niedostatecznie uwydatnione jest podstawowe znaczenie i sens odpowiedzialności. Podstawowym założeniem artykułu jest nie tyle całościowe zdefiniowanie odpowiedzialności, ile próba odsłonięcia fundamentalnego jej wymiaru, bez którego nie można głębiej zrozumieć żadnej działalności człowieka. Debata nad odpowiedzialnością nie dezaktualizuje się wraz z zachodzącymi zmianami społeczno-kulturowymi, ani tym bardziej nie unieważnia problemów etycznych z nimi związanych.

Stosunkowo łatwo zgodzić się z tezą, że odpowiedzialność w życiu poszczególnych jednostek ma podstawowe znaczenie dla kształtowania się ich dojrzałości moralnej, przejawiającej się we właściwym postępowaniu i słusznym decyzjach. Podobnie intuicyjnie zgadzamy się ze stwierdzeniem, że odpowiedzialność stanowi podstawę dobrze prosperującej organizacji, zarówno od strony techniczno-logistyczno-strategicznej, jak i wizerunkowej oraz etycznej. Konkurujące z sobą duże koncerny, jak i mniejsze firmy dostrzegają wagę nie tylko szerzonej i propagowanej idei CSR (*Corporate Social Responsibility*) czy CRM (*Cause Related Marketing*), ale też stawiają coraz częściej na kształtowanie postaw etycznych wśród poszczególnych pracowników dzięki szkoleniom, kodeksom etycznym, e-learningowi oraz innym narzędziom podnoszenia poziomu etycznego. Należy jednak zaznaczyć, że jednakowo w przypadku jednostek oraz organizacji osiągnięcie wysokiej kompetencji moralnej jest procesem skomplikowanym, złożonym, niejednorodnym i wielokontekstowym, wymagającym od podmiotów nieustannej pracy nad sobą, refleksyjności oraz samowychowywania siebie w/do

wolności. Stąd tezą niniejszych rozważań jest stwierdzenie, że odpowiedzialność w znaczeniu ontologiczno-egzystencjalnym i coraz większa jej świadomość prowadzi do integralnego rozwoju jednostki i może przyczynić się przez to do lepiej podejmowanej odpowiedzialności w życiu społeczno-gospodarczym.

2. Ontologiczno-egzystencjalny aspekt odpowiedzialności a działalność gospodarcza i administracyjna

Toczący się współcześnie filozoficzny spór wokół pojęcia odpowiedzialności¹ dość wyraźnie pokazuje wagę i jej znaczenie, ale nie przez samą wielokontekstowość, lecz raczej perspektywy, jakie ona niesie. To, że stanowiska w tej kwestii polaryzują się, a napięcia między nimi odsłaniają coraz więcej oblicz odpowiedzialności i jej podstawowych wymiarów, nie obniża w żadnej mierze jej doniosłości w życiu człowieka. Przeciwnie, ukazuje jednostce jedno z najbardziej podstawowych zadań i wyzwań, niosących ostatecznie nadzieję spełnienia i prawdziwego szczęścia, których nie da się oddzielić od wyboru określonego sposobu bycia. Jeśli bowiem odpowiedzialność to specyficzny rodzaj odpowiedzi na różnorodne wartości i jednocześnie za nie (w tym na wartość własnego życia i za własne życie), to nie bez znaczenia jest udzielanie danej odpowiedzi przez człowieka. Jeśli odpowiadającym jest sam pytający (Filek, 2014, s. 23) (o własne życie, jego znaczenie i sens oraz o wartości, na jakich życie buduje i wokół których chce swoje życie zrealizować), to kwestia odpowiedzialności staje się niejako nadrzędnym imperatywem podmiotu. Chcąc zatem udzielić najlepszej odpowiedzi, podmiot nieustannie winien dokonywać wyborów i poszukiwać takiego sposobu bycia, który tę odpowiedź w pełni zrealizuje i urzeczywistni. Taki ontologiczno-egzystencjalny wymiar odpowiedzialności rysuje zupełnie nową przestrzeń myślenia o niej także w wymiarze społecznym. Co miałyby bowiem oznaczać odpowiedzialność jako odpowiedź na poziomie poszukiwania sensu życia i jak można by ją przyłożyć do specyfiki instytucjonalno-formalno-prawnej? Gdzie jest miejsce na tak rozumianą odpowiedzialność w administracji publicznej i działalności przedsiębiorstw? Czy interpretacja ontologiczno-egzystencjalna jest tutaj uprawniona i rzeczywiście może wnieść *novum* w rozumieniu podstawowych zadań i powinności człowieka, spełniającego określoną rolę zarówno w admini-

¹ Zintensyfikowanie rozważań nad fundamentalnym określeniem istoty odpowiedzialności widoczne było w XX wieku i trwa do dziś. Propozycje rozumienia odpowiedzialności oscyływały nie tylko wokół podstawowego znaczenia samoodpowiedzialności człowieka w kontekście indywidualnym, lecz również wspólnotowym i społecznym. We wstępie do antologii tekstów poświęconych idei odpowiedzialności pt. *Filozofia odpowiedzialności XX wieku* (red. J. Filek, 2004) wyróżnione zostały niemiecko-austriackie źródła współczesnej filozofii odpowiedzialności w postaci fenomenologicznych analiz m.in. E. Husserla, M. Schelera, N. Hartmanna, filozofii dialogu w wydaniu M. Bubera, E. Grisebacha czy D. Bonhoeffera oraz inspiracje myślą francuską, w której wyróżniają się przede wszystkim prace J. P. Sartre'a oraz E. Levinasa. Nie brakuje również istotnych rozważań R. Ingardena, G. Pichta, H. Jonasa, M. Riedla czy W. Weischedela, które odsłaniają źródłowość idei odpowiedzialności w życiu poszczególnych jednostek i całych społeczeństw.

stracji publicznej, jak i w prowadzeniu działalności gospodarczej? Czy takie ujęcie odpowiedzialności w ogóle odnosi się do funkcjonowania podmiotów społeczno-gospodarczo-instytucjonalnych, gdzie fundamentalną rolę winny pełnić wskazania prawne wspólnie z zasadami etycznymi?

Pytania te należałoby jednak dopełnić kolejnymi o to, czy da się myśleć i mówić o odpowiedzialności w oderwaniu od tej najbardziej własnej, dotyczącej wyboru określonego sposobu bycia (które jest czymś szerszym i głębszym niż określony styl życia). Co więcej, należałoby również zapytać o to, czy wszelkie inne formy i odcienie odpowiedzialności nie mają przypadkiem źródła w ontologiczno-egzystencjalnie ujmowanej odpowiedzialności². Wydaje się, że kwestie te mogą mieć fundamentalne znaczenie dla rozmaitych wyzwań współczesności, w której tak wiele miejsca poświęca się dyskusji nad rolą odpowiedzialności zarówno w wymiarze jednostkowym, jak i społecznym.

Oczywiście zarzuty względem tak ujmowanej odpowiedzialności mogą rodzić się choćby na płaszczyźnie rozwiązań praktycznych i ich implikacji w życiu społecznym lub przydatności takiego ujęcia w podejmowaniu decyzji biznesowych, strategicznych czy instytucjonalnych. Wydaje się jednak, że obejście pytań o istotę tak rozumianej odpowiedzialności prowadzi raczej donikąd. Ostatecznie bowiem każdy podmiot formalno-prawny składa się z poszczególnych jednostek, tworzących struktury społeczne i instytucjonalne, a zatem każdy z nich w jakiejś mierze ten rodzaj odpowiedzialności ontologiczno-egzystencjalnej w sobie nosi. Wydaje się, że każda jednostka jest odpowiedzialna w znaczeniu podstawowym, a dopiero rozmaite rodzaje odpowiedzialności są jakby nadbudową tej pierwotnej, która nie zależy od uwarunkowań, nabytych cech charakteru czy etycznych działań człowieka.

Warto przywołać w tym miejscu interpretację Jacka Filka (2014, s. 236), który traktuje odpowiedzialność podstawową jako niezależną od sposobu zachowania czy przyjmowania różnych postaw i nabywania rozmaitych cech. Uważa on, że unikanie wejścia na poziom egzystencjalno-ontologiczny odpowiedzialności oznacza w gruncie rzeczy powierzchniowość, niepełność jej ujęcia i rozumienia. Filek stawia tezę, że źródłowy fenomen odpowiedzialności nie leży po stronie jakiejś cechy podmiotu czy jego atrybutów, lecz po stronie relacji i jej wiążącej mocy. Filek podkreśla, że odpowiedzialność ta „wiąże podmiot odpowiedzialny z przedmiotem jego odpowiedzialności. Wiążę ta ma charakter obiektywnej zależ-

² Ujęcie egzystencjalne myślenia o odpowiedzialności reprezentuje Viktor Frankl, osadzając je w konkretności wyzwań i zadań, jakie życie stawia przed człowiekiem. Frankl podkreśla, że człowieczeństwo polega m.in. na reagowaniu na sytuacje, w jakich życie nas stawia oraz odpowiadaniu na pytania, jakie owe sytuacje niosą (por. Frankl, 2015, s. 148). Podejście Frankla koresponduje przeto z nurtem filozofii dialogu, gdzie dialektyka pytań i odpowiedzi, pytających i zagadywanych zawiązuje specyficzną międzypodmiotową relację. Rola odpowiedzialności jest fundamentalna tak samo, jak podtrzymywanie życia. Jej istotą jest branie odpowiedzialności za siebie, innych, za pracę, za własną historię, za przyszłość, ale też jest się odpowiedzialnym przed społeczeństwem i własnym sumieniem, które niejednokrotnie Frankl nazywa „egzystencjalnym narzędziem monitorującym” (s. 141). Własna tożsamość jest odkrywana przez poszukiwanie sensu oraz przez odpowiedzialność za wypełnienie sensu. Odpowiedzialność wchodzi w obręb wielkiego przywileju bycia człowiekiem, ponieważ „nieodłącznym składnikiem ludzkiej egzystencji jest zdolność nieustannego kształtowania samego siebie” (Frankl, 2018, s. 100).

ności. Nie stanowi ona przeto rezultatu subiektywnego oceniania. Przedmiot odpowiedzialności w jakiś sposób zależy od podmiotu odpowiedzialności, jest nań zdany. I to od podmiotu odpowiedzialności zależy jego los” (s. 236). Analizy Filka prowadzą do konstatacji, że źródłowy sens odpowiedzialności nie leży tam, gdzie go się powszechnie upatruje, lecz w owej pierwotnej odpowiedzialności, niezależnej od spełniania aktów. Dopiero niejako na tej bazie należy podejmować próby definiowania odpowiedzialności jako możliwej do nabycia kwalifikacji czy kompetencji moralnej. Według Filka nabywanie cechy odpowiedzialności dokonuje się dzięki jej istnieniu w znaczeniu pierwotnym. Pisze on, że „odpowiedzialnym bądź nieodpowiedzialnym w znaczeniu wtórnym stać się można tylko dlatego, iż jest się odpowiedzialnym w znaczeniu podstawowym. Wyrażając się paradoksalnie, powiedzieć można: tylko odpowiedzialny może być nieodpowiedzialny i będąc nieodpowiedzialnym bynajmniej nie przestaje on być odpowiedzialnym” (s. 236). Nieuświadomienie sobie przez człowieka odpowiedzialności w sensie pierwotnym prowadzi do tego, że w gruncie rzeczy „nie wiemy, że nie wiemy, czym jest odpowiedzialność” (Filek, 2003, s. 15). Zatem źródłowo pojmowana odpowiedzialność jest nie tylko bazą i podbudową jej innych rodzajów, ale również stanowi cechę konstytutywną człowieczeństwa jako takiego. Sens egzystencjalno-ontologiczny odpowiedzialności objawia się w samym byciu człowieka, podobnie jak rozumność czy wolność.

Przybliżenie zaproponowanej konstrukcji myślowej wydaje się cenne z co najmniej dwóch powodów. Po pierwsze odsłania się rys odpowiedzialności pierwotnej (ontologiczno-egzystencjalnej), niezależnej od podmiotu poznania, oraz wtórnej z jej rozmaitymi *modi*, co pozwala na przypatrzenie się samemu fenomenowi odpowiedzialności z mało znanej dotąd w literaturze przedmiotu perspektywy. Po drugie zaś zostaje otwarta pogłębiona możliwość wejścia w rozumienie wagi odpowiedzialności w każdej podejmowanej działalności człowieka – tak w sferze prywatnej, jak i publicznej.

Mając powyższe ujęcie na uwadze, należy zatem przyjrzeć się temu, co jest mocno analizowane i szeroko dyskutowane nie tylko na gruncie filozofii człowieka i etyki, ale też na gruncie funkcjonowania instytucji publicznych i podmiotów gospodarczych. Te ostatnie mogą i powinny czerpać z osiągnięć myśli filozoficznej dla lepszego rozumienia zjawisk, wcielania w praktykę dobrych rozwiązań i poszukiwania właściwych sposobów na osiągnięcie celów.

Stąd też w niniejszym studium istotnym aspektem rozważań staje się nie tyle wyakcentowanie i omówienie poszczególnych rodzajów odpowiedzialności (w tym społecznej) administracji i podmiotów gospodarczych (co ma miejsce w licznych opracowaniach naukowych), ile próba odpowiedzi na pytania, z jakimi borykają się współcześnie *de facto* wszystkie podmioty odgrywające daną rolę w gospodarce i społeczeństwie. Potraktujemy przeto oba złożone podmioty (administrację i biznes) łącznie w tym sensie, że mają one przemożny wpływ społeczny, a ich działania, konkretyzujące się w danych decyzjach, ostatecznie odsłaniają również problematykę odpowiedzialności i w zależności od specyfiki działań ukazują jej deficyt lub odznaczają się jej dyfuzją, albo odwrotnie – traktują ją jako dewizę, a nawet jako swoisty dogmat, na którym opierają cele.

Współcześnie wiele uwagi przykłada się do rozwijania koncepcji odpowiedzialności wszystkich interesariuszy (CSR), zarówno w warstwie publicznej, jak i prywatnej, biznesowej i gospodarczej, ekonomicznej, prawnej, ekologicznej. Mówi się wiele o zarządzaniu przez odpowiedzialność (*Management by Responsibility*), przez zaufanie (*Management by Trust*) czy przez wartości (*Management by Values*), ale w gruncie rzeczy chodzi o poszukiwanie uniwersalnego systemu zasad budujących relacje międzyludzkie w przestrzeni społeczno-gospodarczo-ekonomicznej. Bez oparcia o niego wszelkie próby spójnego i skoordynowanego działania podmiotów państwowych i gospodarczych po prostu musiałyby ponieść fiasko. Brak punktu odniesienia zaprzepaściłby możliwość wspólnego działania i destabilizował porządek społeczny. Jednym z takich punktów odniesienia, zwornikiem działań i wyborów zdaje się fenomen odpowiedzialności, który zarówno w warstwie podejmowania decyzji, jak i odpowiadania na wartości, za nie i względem nich, ukazuje się jako rzeczywistość o fundamentalnym znaczeniu dla struktury społecznej.

Coraz częściej w naukach o zarządzaniu mówi się o nurcie humanistycznym, który nie tylko niesie obiecujące perspektywy teoretyczne, ale również może mieć zastosowanie praktyczne³. Nurt ten przez znawców tematu nie jest traktowany jako opozycyjny do ekonomicznego podejścia, lecz jako korespondujący z nim i wyznaczający ważne kierunki myślowe w zarządzaniu. Warto zaznaczyć, że nurt humanistyczny oparty jest na odmiennym paradygmacie niż nurt ekonomiczny. W pierwszym sam człowiek stanowi centrum problematyki i w naukach o zarządzaniu preferowane są rozmaite kierunki badawcze koncentrujące się wokół niego. W nurtach ekonomicznych zaś bardziej abstrahuje się od doświadczenia człowieka, skłaniając się w badaniach ku analizom zjawisk w ujęciu funkcjonalistyczno-obiektywistycznym. Stąd, najogólniej rzecz ujmując, metody jakościowe w nurcie humanistycznym wiodą prym, zaś w ekonomii ilościowe. Tym, co może łączyć i dopełniać wzajemnie oba nurty, jest samo poznanie, zrozumienie, dookreślenie organizacji i zarządzania i choć jest to czynione odmiennymi drogami, a punkt widzenia jest inny, to jednak obie perspektywy odsłaniają szerszy i pełniejszy wgląd w naturę samej organizacji i procesów w niej zachodzących. Dlatego nurt humanistyczny zarządzania można potraktować jako „spójny wewnętrznie program badawczy mający na celu poznanie i poprawę losu człowieka w świecie organizacji” (Kociatkiewicz i Kostera, 2013, s. 13).

Wiadomo, że administracja publiczna oraz działalność przedsiębiorstw mają przemożny wpływ na kondycję społeczną, mogą bowiem coraz bardziej ją scalać

³ Szerzej pisze o tym Monika Kostera, zaliczając nurt humanistyczny do cennych inspiracji badawczych, a nawet traktując go jako istotny element potencjalnych zmian w zarządzaniu. Kostera wyróżnia trzy ujęcia zarządzania humanistycznego. Pierwsze polega na skoncentrowaniu się na człowieku, jego dobrostanie i rozwoju w odniesieniu do deontologii Immanuela Kanta i jego koncepcji podmiotowości człowieka, traktującej każdą jednostkę ludzką jako cel sam w sobie, nigdy jako środek do celu. Drugie podejście odwołuje się do szerokiego zbioru wiedzy i kultury w kontekście społeczno-etyczno-historycznym, co umożliwia rozwój poznawczy, kreatywność i twórczość. Natomiast trzeci rys nurtu humanistycznego odwołuje się do antropologii filozoficznej, koncentrującej się na kondycji ludzkiej, na coraz wnikliwszym rozumieniu tego, kim jest człowiek, jaki jest i w jaki sposób rozumieć jego motywacje, postawy oraz określone wybory (zob. Kostera, 2015, s. 53–54).

albo rozszepiać, prowadzić do jej rozwoju lub regresu, harmonii lub destabilizacji. Analogicznie rzecz ma się z odpowiedzialnością. Jej deficyt może realnie wpływać na negatywny kształt kondycji społecznej, natomiast jej rozrost i realizacja od wewnątrz może tę kondycję budować, wzmacniać i rozwijać. Jakkolwiek społeczne wektory działania administracji i przedsiębiorstw mogą się od siebie różnić i wypływać z odmiennych przesłanek, to jednak powinny być w taki sposób skorelowane, by służyły dobru wspólnemu. Sama idea dobra wspólnego jest jedną z najbardziej doniosłych w życiu społecznym, a jej bogata tradycja świadczy o trosce o ład i korzyści społeczne⁴. Nie sposób dziś myśleć o działalności administracji publicznej oraz biznesu w oderwaniu od idei dobra wspólnego, gdyż zarówno idea społecznej odpowiedzialności, jak i zrównoważonego rozwoju wprost się do niej odnosi i ją zakłada. Jeśli sporą wagę przykłada się dziś do definiowania misji określonej instytucji czy działalności gospodarczej i propaguje się ją w obiegu społecznym, to niemal w każdej odzwierciedla się korzeń idei *pro publico bono* – ku ogólnemu pożytkowi. Realizacja zatem dobra wspólnego staje się podstawową racją istnienia władzy publicznej i administracji, a w kontekście rozwiązań CSR w biznesie (np. respektowania praw człowieka, działań na rzecz środowiska naturalnego, dbania o społeczności lokalne) staje się również podstawową przesłanką w działalności gospodarczej.

3. Zarys koncepcji zarządzania przez odpowiedzialność

Paradygmat, wokół którego tworzy się standardy etyczne i instytucjonalne, oscyluje dziś wokół pojęcia odpowiedzialności. Obok nowoczesnych form i propozycji na skuteczniejsze zarządzanie w administracji i przedsiębiorstwach gospodarczych, jako główne wymienia się właśnie zarządzanie przez odpowiedzialność

⁴ Pośród licznych interpretacji dobra wspólnego istotną rolę odgrywa katolicka nauka społeczna, w której podkreśla się fakt nieustannego dążenia podmiotów do budowania społeczeństwa nie w oparciu o własny interes, ale ku ogólnemu pożytkowi wszystkich jego uczestników. Uwidacznia się zatem przejście z perspektywy partykularnej na perspektywę „daru”, przy czym chodzi o integralne rozumienie wspólnoty, w której każdy z członków, mimo że w różny sposób i w oparciu o inne zadania, może polepszać ogólny stan społeczeństwa i warunki życia poszczególnych osób. Dobro wspólne polega „na realizacji wszechstronnej pomyślności obywateli, osiągniętej przy pomocy optymalnych urządzeń kulturowych i gospodarczych w prawie zabezpieczonym pokoju, gwarantującym prawa osoby ludzkiej” (Borutka, Mazur, i Zwoliński, 2004, s. 59). W tym sensie dobro wspólne jest czynnikiem ożywiającym struktury społeczne i nadającym im właściwy kształt sprawiedliwości.

Jan Paweł II w wielu dokumentach, wystąpieniach i encyklikach społecznych zajmował się zasadą dobra wspólnego, którą zestawiał z zasadą pomocniczości i solidarności, w oparciu o które można dopiero myśleć o przyczynianiu się do realizacji porządku społecznego. Krytykując zarówno indywidualizm, jak i totalizm, ukazywał, że pozostają one w sprzeczności do dobra wspólnego, opartego o logikę „daru”, gdyż koncentrują się na błędnie rozumianej etyce dóbr oraz niewłaściwie ujmują stosunki zachodzące między jednostką a społeczeństwem. To z kolei prowadzi do zniekształconych systemów normatywnych, wykoślawiających ideę dobra wspólnego. Według Jana Pawła II „jedynie to dobro wspólne jest prawdziwym, które istotnie nie przeszkadza osobie w jej rozwoju ku doskonałości”, a „realizacja prawdziwego dobra osoby i dobra wspólnego wedle zasady owej korelacji jest zadaniem etycznym człowieka” (Wojtyła, 2018, s. 82).

(ZOP) (Kisil, 2013, s. 12), które jest uogólnieniem wielu znanych i wypracowanych dotąd koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi i kapitałem. Polega ono na scalającym i holistycznym podejściu do organizacji, przejawiającym się w odpowiedzialności „przed” (interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi), odpowiedzialności „za” (m.in. całokształt działalności, realizację misji, wizji i rozmaitych celów organizacji, wynik, rozwój, innowacje, dobro społeczne, realizowanie wartości itd.), odpowiedzialności „względem”/„wobec” (samego siebie, prawa, społeczeństwa, państwa, środowiska naturalnego) oraz odpowiedzialności rozumianej jako odpowiedź „na” (np. na dane wartości, na oczekiwania interesariuszy, na dokonujące się zmiany w otoczeniu społecznym, na dynamikę procesów zachodzących w kulturze, gospodarce, polityce państwa itp.).

Wśród wielu korzyści takiego ujęcia wymienia się chociażby: polepszenie relacji między interesariuszami, zwiększenie efektywności, skuteczności i rentowności organizacji, wyższy poziom kultury organizacyjnej, integrację interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych, realizację misji, wizji i celów organizacji, działanie na rzecz dobra wspólnego i zrównoważonego rozwoju, polepszanie kondycji społecznej, zaktywizowanie interesariuszy do innowacji i ciągłego rozwoju, implementację działań CSR na rzecz ochrony środowiska.

Ujmując rzecz szerzej, zarządzanie przez odpowiedzialność jest nie tylko pewną teoretyczną propozycją, umożliwiającą lepsze rozumienie idei odpowiedzialności w działalności organizacji, ale posiada również aspekt nader praktyczny, przekładający się na wymierne korzyści, zarówno w wymiarze jednostkowym, jak i społecznym. Podstawową składową tej koncepcji jest postawa zaangażowania, a zatem takiego podejścia do zadań, wyzwań i celów, które nie pozwala toczyć się sprawom samoczynnie, ale właśnie w swoistym monitorowaniu działań w celu ich optymalizacji i właściwego urzeczywistnienia. Zakłada to świadomość nie tylko siebie jako sprawcy działania, ale także świadomość wyboru określonej wartości (pozytywnej i negatywnej). Roman Ingarden nazywał to działaniem „nie na ślepo”. Zaangażowanie bowiem zakłada, że podmiot przyjmuje postawę aktywną nie tylko „na zewnątrz” – przejawiającą się w układzie rozmaitych działań, ale i „od wewnątrz”, biorąc pod uwagę wartości, do których dąży, chce je urzeczywistnić (Ingarden, 1973, s. 81–82). Po prostu to, co spełnia podmiot, „musi być aktywnie podjętym działaniem, nie zaś czysto pasywnym znoszeniem czegoś, co przytrafia się sprawcy, albo mimowolną, automatycznie następującą reakcją (...)” (s. 83).

Odpowiedzialność w koncepcji ZPO jawi się jako „wewnętrzny napęd” danej organizacji, inicjujący i ożywiający zmiany różnego typu, dynamizujący nowe rozstrzygnięcia, podejmowanie coraz lepszych działań, ale też jako element nieopuszczania do zaniedbań, zaniechań, patologii czy wręcz zła.

Koncepcja zarządzania przez odpowiedzialność jest trójelementowa. Po pierwsze składają się na nią warunki do wolnego działania, po drugie wspomniana wyżej postawa zaangażowania oraz, po trzecie, metasystem wartości i oceniania (Kisil, 2013, s. 15). Tylko wolny podmiot może się angażować i stawać się odpowiedzialnym. Wolność jawi się jako konstytutywna właściwość podmiotu, umożliwiająca mu podejmowanie działań. Bez niej niemożliwa byłaby jakakolwiek

autonomiczna inicjatywa, modyfikacja działań czy możliwość wyjścia poza utarte schematy. Przestrzeń wolności jednak nie występuje w wyizolowaniu od świata wartości. Jest nie tylko w nim zanurzona, ale właśnie jako wolność odsłania się w ukierunkowaniu na nie, a następnie przez akty wolnego wyboru urzeczywistnianiu ich. Dany system wartości i oceniania jest „zarówno kompasem orientującym ludzi a priori na przyjęte wartości, jak i równocześnie skalą do oceny, porównania skutków działań ze standardami i wartościami” (s. 17). Dlatego powinien być maksymalnie spójny, koherentny, jasny i przejrzysty, dobrze wyartykułowany, obowiązujący wszystkich w danej organizacji, transparentny i dostosowany do panujących warunków.

Syntetycznie rzecz ujmując, koncepcja zarządzania przez odpowiedzialność ma dwa wektory. Jeden kieruje się do wewnątrz organizacji, drugi na zewnątrz. Pierwszy dotyczy wszelkich relacji w obrębie organizacji (odpowiedzialność za ludzi, cele, procesy, efekty, finanse, bezpieczeństwo pracy), drugi zorientowany jest na zewnątrz (odpowiedzialność za relacje z interesariuszami zewnętrznymi, środowisko naturalne, stosunki społeczne itp.). Oba wektory są tak samo ważne. Są współzależne i współprzyczyniają się do wizerunku organizacji oraz jej realnej odpowiedzialności. Stąd podejście kompleksowe jest dopiero przyczynkiem do otwierania się na kolejne istotne propozycje w rozumieniu zadań i wyzwań danej organizacji i może w jakiś sposób doprowadzić kierownictwo do ulepszania rozwiązań w tym zakresie. Należy jednak zaznaczyć, że nawet najlepsze systemy czy standardy odpowiedzialności (w tym społecznej) nie przyniosą oczekiwanych owoców, jeśli poszczególne jednostki zatrudnione w organizacji same nie będą odpowiedzialne i nie będą podejmowały rozmaitych rodzajów odpowiedzialności na różnych etapach działalności danej organizacji. Responsoryczność odpowiedzialności polega właśnie na udzielaniu w konkretnych sytuacjach odpowiedzi na dane wartości własnymi wyborami, decyzjami i działaniami.

4. Problemy z podejmowaniem odpowiedzialności

Jedną z podstawowych kwestii w podejmowaniu odpowiedzialności jest aktywność podmiotu. Aktywność ta jako wypadkowa wolności i rozumności człowieka stanowi jeden z warunków odpowiedzialności. Podmiot angażujący się w daną sprawę ma na nią realny wpływ, kontroluje przebieg i proces sprawy i po jej zakończeniu wzięcie odpowiedzialności jest naturalną konsekwencją działań. Problem jednak pojawia się wówczas, gdy podmiot w podejmowaniu odpowiedzialności pasywnieje i w określonych okolicznościach liczy na innych. Mówi się wówczas o dyfuzji odpowiedzialności jako niebezpiecznej tendencji obecnej w kulturze organizacyjnej.

Dyfuzja odpowiedzialności (Latané i Darley, 1970, s. 131), czyli inaczej rozproszenie odpowiedzialności, to rodzaj zobojętnienia lub konformizmu, upływający wagę samego wyboru i podjęcia odpowiedzialności, co ostatecznie może prowadzić do swoistej znieczulicy indywidualnej lub społecznej. Jest to specy-

ficzna bierność podmiotu względem dziejącej się na jego oczach sytuacji, której jest świadkiem lub współuczestnikiem. Jeśli mowa o swoistym rozproszeniu odpowiedzialności, to w tym znaczeniu, że samego siebie nie uważa się za jedyną jej podmiot (syndrom „to przecież nie ja”) i w związku z tym nie zachodzi potrzeba zareagowania np. na zło moralne, krzywdę, niesprawiedliwość i nie podejmuje się w związku z tym żadnego działania, by owo zło zneutralizować, zminimalizować lub unicestwić. W dyfuzji jednak chodzi nie tyle o totalną obojętność na wartości, ile o liczenie na reakcję innych i ich odpowiedzialność. Jest to niejako „zaoczne” liczenie na odpowiedzialność innych względem dziejącej się sytuacji, pewne psychologiczne rozparcelowanie własnej odpowiedzialności na większą liczbę obserwatorów zdarzenia. Im jest ich więcej, tym łatwiej może dojść do dyfuzji z racji oczekiwania reakcji na zdarzenie właśnie od innych („dlaczego ja miałbym reagować, skoro są też inni?”). W mechanizmie dyfuzji chodzi po prostu o zaniechanie działania z racji spodziewania się reakcji i działania innych. Mówi się o „efekcie widza” (*the bystander effect*), „efekcie obojętnego przechodnia” lub „rozmytej odpowiedzialności” (*fuzzy responsibility*). Wśród licznych negatywnych rezultatów dyfuzji odpowiedzialności wymienia się między innymi: próżniactwo społeczne, obniżenie efektywności pracy zespołowej, mniejszy wkład w wykonanie zadania, zmniejszenie zaangażowania w cele, obniżenie wrażliwości na rozmaite przykre zdarzenia, przerzucanie odpowiedzialności na innych, przesuwanie granic moralnych, konformizm, uleganie wpływom grupy, zewnątrzsterowność. Psychologowie społeczni John Darley i Bibb Latané, prowadzący badania nad dyfuzją odpowiedzialności, uznali za podstawowy warunek zareagowania świadka zdarzenia przyjęcie osobistej odpowiedzialności za działanie.

Skrótowe przybliżenie istoty dyfuzji odpowiedzialności w kontekście nmysłu nad odpowiedzialnością administracji publicznej i podmiotów gospodarczych oraz ich kondycją etyczną w globalizującym się świecie może być przyczynkiem nie tylko do diagnozowania szeregu negatywnych zjawisk zachodzących w tych obszarach (polegających np. na zrzucaniu odpowiedzialności na innych, jej relatywizowaniu lub upłynnieniu), ale także do potraktowania idei odpowiedzialności właśnie priorytetowo, jako podstawy wszelkich działań. Na tle dyfuzji bowiem wyostrza się istota odpowiedzialności jako podejmowania działania i zaangażowania podmiotu, który danym wyborem potwierdza nie tylko sam siebie (swą tożsamość i autentyczność), ale też kreuje rzeczywistość, nadając jej specyfikę i kształt. Problemem wielu podmiotów (w tym instytucjonalnych i gospodarczych) jest jednak nie tyle stosunek do odpowiedzialności, co jej realne branie na siebie w określonych sytuacjach, a także kwestia natłoku i intensyfikacji ery informacyjnej, która doprowadza niejednokrotnie do przeladowania informacyjnego i w konsekwencji nieefektywnego wykorzystania informacji. Wielu sądzi, że „nieustająca koncentracja na wciąż to nowych komunikatach, przy jednoczesnym braku mechanizmu selekcji, prowadzić będzie na powrót do redukcji, przy czym wybór informacji, które zostaną przez nas zasymilowane, ma się nijak do wiedzy na temat tego, co staje się „rzekomo” naszym wyborem” (Leżnicki, 2010, s. 215). Przesycenie informacjami prowadzi do tego, że „wezwany do odpowiedzialności człowiek współczesny, w obliczu nadmiaru racji (wchłoniętych „poza wszelką

refleksją” informacji) nie jest tym samym w stanie dokonać moralnej konwalidacji wyborów, które stają się jego udziałem „poza punktem odniesienia” (s. 215).

Konsekwencje dyfuzji odpowiedzialności w przypadku administracji publicznej i podmiotów gospodarczych ostatecznie mogą przyczynić się do zachwiania systemu społeczno-gospodarczego wraz z mechanizmami demokratycznymi. Dyfuzja jako jedna z przyczyn deficytu odpowiedzialności zagraża wówczas całemu ustrojowi i wspólnocie społecznej i im większe rozmiary przyjmuje, tym bardziej pogłębia dysfunkcję relacji społeczno-gospodarczych.

5. Podsumowanie

Dotychczasowe rozważania prowadzą do kilku zasadniczych wniosków. Po pierwsze, istniejące napięcie między popytem na odpowiedzialność a jej podażą wskazuje na ciągłą potrzebę włączania tej idei w strukturę organizacji i standaryzując jej poczynania. Staje się to dziś koniecznością w obliczu wyzwań współczesności i dynamizujących się negatywnych zjawisk, przy czym nie tyle chodzi o teoretyczne implikacje włączania odpowiedzialności, ale *stricte* praktyczne, przekładające się na realne korzyści (finansowe, wizerunkowe, reputacyjne, społeczne).

Po drugie, zagrożenie dyfuzją odpowiedzialności oraz innymi formami jej unikania domaga się budowania etycznej infrastruktury biznesu i administracji – zarówno w wymiarze materialnym, jak i intelektualnym (Gasparski, 2012, s. 217), ponieważ jest w stanie prewencyjnie przeciwdziałać rozmaitym patologiom lub przynajmniej minimalizować ryzyko wystąpienia tychże. Postulat konstruowania i uskuteczniania właściwej infrastruktury etycznej podmiotów gospodarczych i administracji wspomaga wszelkie inicjatywy, plany i cele organizacji, harmonizując relacje między interesariuszami (wewnętrznymi i zewnętrznymi). Infrastruktura ta ostatecznie nie prowadzi jedynie do budowania zaufania wśród interesariuszy, ale także do prawidłowego funkcjonowania całego układu zależności i korelacji społeczno-gospodarczych.

Po trzecie, współczesne koncepcje odpowiedzialności włączane w strategię organizacji, takie jak choćby zarządzanie przez odpowiedzialność czy społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), ukazują nie tylko wagę i znaczenie podejmowania odpowiedzialności, ale pewnego rodzaju mentalne przejście z optyki li tylko zysku na perspektywę szerszej rozumianych korzyści społecznych, budujących długofalową przyszłość i zapewniających rozwój organizacji, dlatego że „etyczność działania gospodarczego stanowi normę prymarną wyznaczającą endo- i egzomoralność działań gospodarczych, sprawność zaś ekonomiczna, tj. efektywność i ekonomiczność, wyrażona w jednostkach monetarnych jest normą sekundarną w porządku norm stanowiących społeczny ład gospodarowania” (Gasparski, 2012, s. 221).

Po czwarte, ponieważ istnieje symbiotyczny styk biznesu i administracji, ich wzajemny wpływ i oddziaływanie społeczne, istnieje również potrzeba wiedzy na

temat istoty odpowiedzialności oraz troska o edukację ukazującą konsekwencje jej unikania zarówno w wymiarze jednostkowym, prawnym, instytucjonalnym, gospodarczym, jak i społecznym. Praktyka odsłania bowiem niejednokrotnie rażące rezultaty braku odpowiedzialności, prowadzące do niesprawiedliwości, nadużyć, malwersacji itp. Współczynnik humanistyczny, który przecież stanowi nieodłączny element wszelkiej działalności i wytworów kultury i ekonomii, dopiero w oparciu o fundament właśnie odpowiedzialności może stać się czynnikiem stabilizującym życie społeczne i wprowadzającym w nie intelektualny i materialny ład.

Wielu teoretyków twierdzi, że dynamika globalizującego się świata i jej tempo oraz dokonujące się zmiany społeczno-gospodarczo-kulturowo-cywilizacyjne wręcz domagają się odpowiedzialności na wielu poziomach, by wyprzeć i zminimalizować liczbę zachowań i działań nieodpowiedzialnych (Kisil, 2013, s. 12). Co więcej, nawet silny popyt na odpowiedzialność nie wzmaga często jej podaży, dlatego należy nieustannie propagować i rozszerzać debatę nad nią, ukazywać jej deficyt w rozmaitych obszarach oraz dążyć do poszerzenia jej aspektów na wszystkich poziomach prowadzenia zarówno działalności gospodarczej, jak i administracyjnej. Jest to potrzebne nie tylko z racji teoretycznych, ale nader praktycznych, ponieważ kwestii odpowiedzialności nie można zawęzić jedynie do aspektów prawnych czy administracyjnych (związanych z jakimiś sankcjami), ale należy pamiętać też choćby o aspektach konstytucyjnych, społecznych, politycznych oraz moralnych. Wąskie rozumienie odpowiedzialności redukowaloby ją do jakiejś sfery, separując ją niejako od jej istoty, co w efekcie mogłoby prowadzić do destabilizacji podmiotu i odejścia od bycia odpowiedzialnym w ogóle. Tymczasem wydaje się, że chodzi o zintegrowane bycie odpowiedzialnym – nie tylko z uwagi na funkcje, role, zadania i cele społeczne, ale przede wszystkim z uwagi na ogólnohumanistyczny aspekt człowieczeństwa jednostek. Od działań i decyzji poszczególnych jednostek zależy bowiem kształt określonych systemów i struktur administracyjnych i gospodarczych, a więc jeśli deficyt odpowiedzialności się pogłębia, to nie w wymiarze abstrakcyjnym, lecz realnie działających nieodpowiedzialnych jednostek. Aby dana organizacja (rządowa czy biznesowa) mogła tworzyć coraz lepszą kulturę organizacyjną, winna tworzyć coraz stabilniejszą kulturę odpowiedzialności (a precyzyjniej – kulturę odpowiedzialności konkretnych jednostek), gdyż dopiero na niej może oprzeć się gmach danej instytucji czy przedsiębiorstwa.

Stąd też wyzwania i cele działalności administracji i podmiotów gospodarczych, jak choćby odpowiedź na zapotrzebowania społeczne, służba ogólnemu pożytkowi, dbanie o zewnętrzne i wewnętrzne relacje z interesariuszami oraz środowisko naturalne, troska o własny rozwój, innowacje, poszanowanie prawa (w tym praw człowieka), mogą być lepiej rozumiane w optyce odpowiedzialności ontologiczno-egzystencjalnej (a nie tylko moralnie i prawnie). Można także lepiej rozumieć istotę odpowiadania za siebie i innych, jak też bycia „dla” innych, ponieważ w gruncie rzeczy „tak rozpoznana odpowiedzialność jest odpowiedzialnością na wskroś pozytywną (...). Nie ma na myśli jakiegos uczynionego zła, za które grozić by nam miała sankcja, za które pociągani bylibyśmy do odpowie-

działności, lecz ma na myśli zdane na nas dobro, które wymaga naszej pieczy. Nie patrzy wstecz, na to, co zostało już uczynione, lecz patrzy w przód, w przyszłość i przedkłada nam to, co jest do uczynienia” (Filek, 2014, s. 239). Taki sens odpowiedzialności jawi się jako szansa, jako coś do nowatorskiego i twórczego urzeczywistniania wolności, która w dobrowolności osiąga kres w zobowiązaniu się daną wartością pozytywną, za realizacją której stoi źródłowa odpowiedzialność.

Bibliografia

- Borutka, T., Mazur, O., OSPPE, J., & Zwoliński, A. (2004). *Katolicka nauka społeczna*. Częstochowa: Wydawnictwo Paulinianum.
- Filek, J. (2003). *Filozofia odpowiedzialności XX wieku*. Kraków: Znak.
- Filek, J. (2014). *Etyka. Reinterpretacja*. Kraków: Homini.
- Filek, J. (red.). (2004). *Filozofia odpowiedzialności XX wieku. Teksty źródłowe*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Frankl, V. E. (2015). *Bóg ukryty. W poszukiwaniu ostatecznego sensu* (A. Wolnicka, tłum.). Warszawa: Wydawnictwo Czarna Owca.
- Frankl, V. E. (2018). *Wola sensu. Założenia i zastosowanie logoterapii* (A. Wolnicka, tłum.). Warszawa: Wydawnictwo Czarna Owca.
- Gasparski, W. (2012). Infrastruktura etyczna biznesu. W: W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność* (s. 217–231). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ingarden, R. (1973). *Książeczka o człowieku* (A. Węgrzecki, tłum.). Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Kisil, A. (2013). *Zarządzanie przez odpowiedzialność. Podstawa odpowiedzialnego biznesu*. Warszawa: Difin.
- Kociatkiewicz, J., & Kostera, M. (2013). Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu. *Problemy Zarządzania*, 11(4), 9–19.
- Kostera, M. (2015). Refleksje o zarządzaniu humanistycznym. W: B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne* (s. 53–60). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Latané, B., & Darley, J. M. (1970). *The unresponsive bystander: Why doesn't he help?* New York: Appleton-Century-Crofts.
- Leźnicki, M. (2010). Problem „płynnej odpowiedzialności” w perspektywie badań nad rozwojem zrównoważonym. *Studia Ecologiae et Bioethicae*, 8(1), 207–215.
- Wojtyła, K. (2018). *Katolicka etyka społeczna*. Lublin: Wydawnictwo KUL.