

Agnieszka Marek, Sylwia Kostrzewa
John Paul II Catholic University of Lublin
Faculty of Social Sciences
Department of Employees Management in Organisation
e-mail: agnieszka.marek@kul.pl, sylwia.kostrzewa@kul.pl

Egzystencjalno-religijny model przywództwa biznesowego. Perspektywa holistyczna

An existential-religious model of business leadership A holistic perspective

The main aim of the paper is to show an existential religious model of business leadership. We want to defend the thesis that leaders, who consider existing norms and regulations, have the greatest influence on how organisational aims are achieved. Thus, based on the concept of Kierkegaard's modes of existence, we show that the individual values and motives of leaders' behaviour influence the shape of the leadership itself as well as the management of an organisation. On the basis of a literature review, we propose the following connections: an aesthetic mode with instrumental motives which result in the shareholder perspective; an ethical mode of existence with normative motives which lead to the stakeholder perspective; and the spiritual mode of existence with transcendental motives which enable leaders to introduce a holistic perspective of management. However, we cannot link certain motives with a particular type of leadership, as leaders with different modes of existence might practice the same type of leadership (i.e., leadership based on values, authentic leadership) and combine various types of leadership in their actions. The paper might provide a theoretical basis for empirical research on leadership and managerial behaviour.

Keywords: leadership theory, modes of existence, business ethics

JEL Classification: A13, M14

1. Wprowadzenie

Teoria nowego instytucjonalizmu „stawia w centrum swych badawczych zainteresowań instytucje i związane z nimi kluczowe aspekty ludzkiego działania” (Chmielewski, 2011, s. 247). Podkreśla ona znaczenie wzajemnie z sobą powiązanych instytucji, rozumianych jako zestawy powtarzalnych norm i reguł, które stanowią kontekst dla aktywnie działających jednostek. Tworzą one określony „porządek społeczny, czyli system reguł, wartości, norm stanowiących jego instytucjonalną podstawę, na której opierają się różne w swym charakterze instytucje i ich układy przesądzające o sposobach koordynacji działań i organizacji życia społecznego człowieka” (Chmielewski, 2011, s. 298). W kontekście prowadzenia biznesu mamy więc do czynienia z takimi instytucjami, jak prawa wolnego rynku, zasady etyki biznesu czy reguły zarządzania organizacjami gospodarczymi. Nowy instytucjonalizm nie ogranicza się jednak do zewnętrznych uwarunkowań, ale, wprowadzając koncepcję *homo agens-institutionalist* (Chmielewski, 2011), z jednej strony uznaje uwarunkowanie działań człowieka istniejącymi już regułami, z drugiej zaś przypisuje mu rolę agenta zmian, dzięki czemu zyskuje on możliwość wpływu na istniejące już instytucje i zmiany ich układu.

W niniejszym artykule chcemy bronić tezy, że to liderzy, mając świadomość istniejących regulacji, w największym stopniu wpływają na sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez podejmowanie konkretnych decyzji wynikających z ich systemu wartości. W tym celu chcemy zaprezentować egzystencjalno-religijny model przywództwa biznesowego oparty na sferach egzystencji Sørensa Kierkegaarda.

2. Poziomy egzystencji Sørensa Kierkegaarda a motywy działania człowieka

Zgodnie z teorią przedstawioną przez Sørensa Kierkegaarda w życiu człowieka można wyróżnić trzy poziomy egzystencji: estetyczny, etyczny i religijny, przy czym każdy z nich charakteryzuje się odrębnymi motywami działania i podejmowania decyzji oraz wynikającym z nich stylem życia. Celem dojścia jest stadium religijne jako najpełniejsze i pozwalające na istnienie w odniesieniu do Absolutu (Mazurkiewicz, 2005). Esteta kieruje się wyłącznie motywami hedonistycznymi, na jednym biegunie stawiając momenty przyjemne, interesujące, dające radość z życia, na drugim zaś nudne, nieciekawe, których należy unikać. Jego życie toczy się na poziomie zmysłów, impulsów i emocji; sposób bycia pozwala unikać wszelkiej odpowiedzialności i zobowiązań, a więc liczy się tylko aktualne zadowolenie z życia i uleganie kaprysom. Esteta może jednak odkryć w sobie pragnienie stabilizacji i znalezienia czegoś, względem czego byłby zobowiązany. W takim przypadku może przejść na etyczny poziom egzystencji (Obinyan, 2014).

W etycznej sferze egzystencji zasadniczą rolę odgrywają kategorie „dobra i zła” oraz „obowiązku”. Człowiek akceptuje zdeterminowanie działań poprzez moralne standardy i zobowiązania, odnajduje swoją rolę wyznaczoną przez społeczne instytucje oraz akceptuje związane z nią obowiązki. Podejmowane przez niego decyzje nie są jednak bezrefleksyjne, lecz wynikają ze świadomego wyboru, opartego o ważne dla niego wartości i wewnętrzny kodeks etyczny (Storsletten & Jakobsen, 2015). Dzięki aktywnej woli, którą angażuje w dokonywany w wolności wybór moralny, może realizować swoje człowieczeństwo i potwierdzić swoją absolutną wartość (Gromczyński, 1979). Należy podkreślić, że etyk nie zawsze dokonuje dobrego wyboru, dlatego też, mając świadomość rygorystycznych wymagań, jest również świadomy ludzkiej słabości, zdolny do poczucia winy i własnej grzeszności. Jednakże, nie mając odniesienia do Boga, a jedynie do moralnego kodeksu postępowania, etyk nie jest w stanie osiągnąć samorealizacji, gdyż ta w koncepcji Kierkegaarda zarezerwowana jest dla sfery religijnej (Obinyan, 2014).

W sferze religijnej człowiek wykracza poza świat materialny i dostrzega pierwiastek duchowy. Powinien odnosić swoje istnienie do nieskończonego Boga, co pozwala mu skierować działanie ku wyższemu celowi. Dzięki spotkaniu z Bogiem człowiek nie podlega już tylko bezosobowemu prawu naturalnemu, ale swoją egzystencję buduje w relacji z Nim, w której odnajduje swoje prawdziwe „ja”. Wszystkie decyzje wynikają wyłącznie z posłuszeństwa Bogu, dlatego człowiek egzystujący w sferze religijnej może nawet odrzucić wartości etyczne, jeżeli domagałoby się tego wyższe dobro, a więc wola Boga. Decyzje i działania stojące w sprzeczności z nakazami moralnymi mogą być przez innych postrzegane jako nieracjonalne (Blažeková, 2012)¹, jednak dla człowieka kierującego się wiarą są one wyrazem racjonalnego i wolnego wyboru. Wybór ten wynika z uprzedzającego wszystkie decyzje wyboru Boga jako Absolutu i otwarcia się na transcendencję, a w konsekwencji przyjęcie głównego celu życiowego, jakim jest osiągnięcie wiecznego szczęścia (Mazurkiewicz, 2005).

3. Sfery egzystencji a przywództwo w badaniach Storsletten i Jakobsena

Vivi M. L. Storsletten i Ove Daniel Jakobsen proponują połączenie poszczególnych sfer egzystencji z konkretnymi typami przywództwa, które zostało przedstawione w Tabeli 1. Powiązali oni estetyczną sferę egzystencji Kierkegaarda z instrumentalnym podejściem do przywództwa, które charakteryzuje się orientacją na efektywność i zyskowość biznesu w krótkiej perspektywie czasowej oraz wiąże się z perspektywą akcjonariuszy. Etycznej sferze egzystencji Norwegowie przypisują tzw. przywództwo odpowiedzialne i perspektywę interesariuszy. Sposobem

¹ Jako przykład wiary Kierkegaard (1983, s. 17–19) stawia Abrahama, który na polecenie Boga nie tylko porzucił swoje dotychczasowe życie, ale nie zawahał się poświęcić dla Boga nawet jedynego syna, odrzucając w posłuszeństwie moralnie zły czyn zabicia człowieka.

realizacji przywództwa odpowiedzialnego jest przywództwo partycypacyjne i przywództwo oparte na wartościach, które to koncepcje zakładają osobisty rozwój pracowników oraz kształtowanie ich odpowiedzialności w sferze społecznej i ekologicznej. Sfera religijna w badaniach Storsletten i Jakobsena wiąże się z przywództwem duchowym (*spiritual leadership*) i perspektywą Gai. Perspektywa ta zakłada całościowe spojrzenie na świat i postrzeganie biznesu jako organicznego elementu tej całości. Jej celem jest poprawa jakości życia oraz wyrażenie przez człowieka, w jaki sposób chce żyć i co ludzkość jako całość może wspólnie osiągnąć (Storsletten & Jakobsen, 2015).

Tabela 1. Wymiary modelu egzystencjalnego w teorii przywództwa wg Storsletten i Jakobsena

	Instrumentalne	Odpowiedzialne	Duchowe
Ontologia	Mechaniczna	Kulturowa	Organiczna
Epistemologia	Instynkt	Intelekt	Intuicja
Etyka	Etyka konsekwencjonistyczna	Etyka obowiązku	Etyka cnoty
Postrzeganie człowieka	Człowiek ekonomiczny	Człowiek społeczny	Człowiek kosmiczny
Rezultaty organizacyjne	Perspektywa akcjonariuszy	Perspektywa interesariuszy	Perspektywa Gai

Źródło: Storsletten, V. M. L., & Jakobsen, O. D. (2015). Development of Leadership Theory in the Perspective of Kierkegaard's Philosophy. *Journal of Business Ethics*, 128(2), s. 348.

Z punktu widzenia zarządzania przywództwo etyczne i duchowe wzajemnie się nie wykluczają. Należy raczej przyjąć, że dzięki odniesieniu do Absolutu i hierarchii wartości właściwej danej religii przywództwo etyczne może zostać ubogacone i podporządkować się celowi transcendentnemu, a więc wykraczającemu poza cele immanentne przedsiębiorstwa. Zarówno etyk, jak i przywódca duchowy mogą więc podjąć dokładnie to samo działanie, jednakże z zupełnie innych pobudek (Storsletten & Jakobsen, 2015). Każda sfera egzystencji, zdaniem Norwegów, łączy się z określonym modelem człowieka oraz odmiennym postrzeganiem celów biznesowych. Człowiek ekonomiczny jest postrzegany jako racjonalny w sensie zapewnienia sobie powodzenia w określonych warunkach przy minimalnych nakładach. Z przywództwem odpowiedzialnym, związanym z etyczną sferą egzystencji, łączy się człowieka społecznego, który dostrzega nie tylko własne potrzeby, ale kieruje się dobrem społeczeństwa, w którym funkcjonuje i poczuciem obowiązku wobec tej wspólnoty. W koncepcji Norwegów z przywództwem duchowym związany jest człowiek kosmiczny, który czuje się częścią większej całości i poszukuje wyjaśnienia podstaw swojego istnienia (Storsletten & Jakobsen, 2015).

4. Egzystencjalno-religijny model przywództwa w świetle analizy literatury przedmiotu

Opierając się na analizie literatury przedmiotu, chcemy zaprezentować egzystencjalno-religijny model przywództwa biznesowego. Zgodnie ze Storsletten i Jakobsenem przyjmujemy powiązanie sfery estetycznej z perspektywą akcjonariuszy. Norwegowie w swoim modelu powiązali sferę etyczną z przywództwem odpowiedzialnym, realizowanym przez przywództwo partycypacyjne i przywództwo oparte na wartościach. Naszym zdaniem każdy przywódca kieruje się określonymi wartościami, właściwymi tej sferze egzystencji, w której funkcjonuje, dlatego też zamiast przywództwa odpowiedzialnego proponujemy perspektywę interesariuszy. Pozwala ona dostrzec interesy różnych grup związanych z organizacją i połączyć realizację celów ekonomicznych z celami społecznymi, a więc przywódca etyk może w tej perspektywie zrealizować swoje obowiązki wobec społeczeństwa. Także w przypadku trzeciej – religijnej – sfery egzystencji proponujemy rozwiązanie różniące się od modelu Storsletten i Jakobsena. Łączą oni sferę religijną z perspektywą holistyczną opartą na harmonii Gai, my zaś chcemy wrócić do koncepcji Kierkegaarda i powiązać sferę religijną z perspektywą holistyczną, która pozwala na realizację celów transcendentnych w oparciu o odniesienie lidera do osobowego Boga. Poszczególne wymiary modelu przedstawione zostały w Tabeli 2.

Tabela 2. Wymiary egzystencjalno-religijnego modelu przywództwa

	Przywódca esteta	Przywódca etyk	Przywódca duchowy
Charakterystyka	Unika wszelkich zobowiązań, żyje chwilą, nie stawia sobie długoterminowych celów, nie potrafi kontrolować siebie ani sytuacji, pozwala sobą sterować	Postępuje zgodnie z wartościami i normami, które sam postrzega jako ważne; stosuje normy do podejmowania decyzji; zajmuje właściwą sobie rolę w społeczeństwie w wyniku świadomego wyboru	Skłonnny do rezygnacji z utartych rozwiązań na rzecz uzupełnienia nowych, które wydają się bardziej wartościowe w perspektywie wieczności
Motyw działania	własne dobro, oczekiwany zysk	kategorie dobra, zła i obowiązku; postuszeństwo normom i zasadom	wymagania Boga, których nie można zmierzyć jedynie według ludzkiej logiki; sumienie jest źródłem mądrości i oceny poszczególnych wyborów
Cel działania	Cele krótkoterminowe	Cele immanentne	Cel transcendentny
Perspektywa działania organizacji	Perspektywa akcjonariuszy	Perspektywa interesariuszy	Perspektywa holistyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy literatury

4.1. Przywódca esteta i perspektywa akcjonariuszy

Lider funkcjonujący w sferze estetycznej wybiera korzystne dla siebie działania, z którymi wiążą się nawet doraźne przyjemności oraz krótkoterminowy zysk. Sukces organizacji to dla niego zysk akcjonariuszy, dlatego najczęściej nie stawia sobie dalekosiężnych celów, lecz szuka rozwiązań maksymalizujących korzyści materialne. Lider, nie zdając sobie sprawy z zasadności stosowania reguł moralnych, przyjmuje jednostronny model postępowania, opierając swoje działania na wartościach ekonomicznych, które według niego są jedynym wyznacznikiem skuteczności (Kozera, 2012). W sferze zachowań ekonomicznych mechanizmy kierujące jednostką są proste i przewidywalne. Człowiek kieruje się własnym dobrem i realizuje tylko te działania, które uważa za korzystne, nie zastanawiając się nad skutkami dla innych. Ponadto pod wpływem osób znajdujących się wyżej w hierarchii organizacyjnej pozwala na kierowanie sobą w działaniu i skupia się wyłącznie na realizacji wyznaczonego przez nie celu finansowego (Słomski, 2018). Takie podejście do kierowania ludźmi wyraża się w przywództwie instrumentalnym, które w ostatnich latach pojawiło się w rozważaniach naukowych jako nowa forma przywództwa, rozumiana jako „zastosowanie eksperckiej wiedzy lidera do monitorowania środowiska i wydajności organizacji oraz implementacja strategicznych i taktycznych rozwiązań” (Antonakis & House, 2014).

Ponieważ nie ma w tej koncepcji miejsca na relację przywódcy ze współpracownikami, należy postrzegać ją raczej jako zorientowane na wyniki podejście menedżerskie, mające na celu jedynie podniesienie wydajności organizacji. Wskazują na to także części składowe przywództwa instrumentalnego, którymi są: 1) przywództwo strategiczne obejmujące monitorowanie środowiska oraz formułowanie i implementacja strategii; 2) zapewnienie warunków pracy, w którym zawiera się wspieranie osiągania celów (*path-goal facilitation*) i monitorowanie wyników (Antonakis & House, 2014; Rowold, 2014). Koncepcja przywództwa instrumentalnego została przedstawiona jako mająca zastosowanie w kapitalizowaniu kapitału ludzkiego, w celu podnoszenia produktywności pracowników i zysku organizacji osiągniętego dzięki ich zatrudnieniu (Lydiana & Bangun, 2013). Wiąże się ona zatem z przełożeniem wszystkich działań pracowników na konkretne wartości wskaźników ekonomicznych, które służą do oceniania efektywności przedsiębiorstwa. W rzeczywistości nie jest to więc koncepcja nowa, ale niejako cofnięcie się do klasycznych teorii zarządzania zorientowanych na wyniki. Orientacja instrumentalna wiąże się bowiem ściśle ze wspomaganie realizacji celów organizacyjnych w ten sposób, że wszystkie działania podnoszące efektywność pracy bez szkody dla jakości są akceptowalne i pożądane (Rossel, 1970). Takie podejście do przywództwa jest mocno ograniczone, gdyż nie ma w nim miejsca na wyższe wartości czy społeczno-emocjonalne interakcje między przywódcą a współpracownikami (Antonakis & House, 2014; Rowold, 2014).

Przyjmując perspektywę akcjonariuszy jako podstawę działania organizacji, przywódca funkcjonujący w sferze estetycznej dąży do osiągnięcia wysokich wyników finansowych, które wiążą się z maksymalizacją wartości dla akcjonariuszy. Sukces ekonomiczny mierzony jest poziomem wydajności w odniesieniu do

celów organizacji, będącej pochodną racjonalnych wyborów w konkretnych warunkach, w których działa firma (Zboroń, 2020), dlatego działalność gospodarcza rozpatrywana jest tylko poprzez efektywność i ekonomiczność. Przy czym efektywność rozumiana jest jako stopień realizacji zadania, ekonomiczność natomiast to przebieg działania rozpatrywany jako proces. Oba te czynniki tworzą rdzeń działalności praktycznej. Silna orientacja ekonomiczna sprawia, że lider nie koncentruje się na innych konsekwencjach działań, zwracając uwagę tylko na aspekt ich efektywności. To akcjonariusze pośrednio lub bezpośrednio wyznaczają kierunki rozwoju organizacji, które mają spełniać ich oczekiwania względem pożądanego zysku (Aluchna & Mikołajczyk, 2016). Lider stawia przed zespołem najczęściej cele krótkoterminowe, skupiające się na osiągnięciu korzyści finansowych, a domagając się wykonania zadania przez pracownika, często korzysta z obietnic, pochwał i kar. Typowe dla przywództwa instrumentalnego są problemy organizacyjne i chaos, dlatego podejmowane działania najczęściej związane są z bieżącymi potrzebami, które zapewniają dalsze funkcjonowanie organizacji (Zgoda, Nowakowska & Nowakowska, 2017). Wszystkie procedury utrudniające osiągnięcie korzyści dla przedsiębiorstwa są odrzucane przez przywódcę i postrzegane jako nieistotne, a nawet szkodliwe dla dalszego funkcjonowania organizacji. Poza tym przedsiębiorstwo nie podejmuje się realizacji działań niezwiązanych bezpośrednio z zyskiem. Jako organizacja skupiona tylko na własnych korzyściach szuka możliwości dalszego wzbogacania się i uzyskania przewagi finansowej w krótkim okresie (Słomski, 2018). Przywódca nie działa w oparciu o długookresowe strategie, nie dąży do zaspokojenia potrzeb otoczenia, a ma na względzie głównie maksymalizację krótkoterminowych zysków (Legięć, 2016).

4.2. Przywódca etyk i perspektywa interesariuszy

W perspektywie instrumentalnej miarą sukcesu są efektywność i ekonomiczność, jednakże lider egzystujący w sferze etycznej włącza w zarządzanie trzeci aspekt oceny działań – etyczność, czyli moralne działania związane z życiem gospodarczym. Te trzy czynniki tworzą tak zwany kanon „potrójnego E”, którego integralnym elementem jest etyczność jako wyznacznik działań przedsiębiorstwa (Klimmek, 2014a). Etyczne postępowanie może wynikać z wewnętrznego pragnienia bycia człowiekiem cnotliwym i doświadczenia własnej wartości lub też z motywacji zewnętrznej w postaci określonych praw, zasad, sposobów postępowania czy pragnienia akceptacji społecznej (Martin, 2012). Lider etyczny przy podejmowaniu decyzji odnosi się do kategorii dobra i zła oraz obowiązku, a wyznawane przez niego wartości są podstawą wizji przedsiębiorstwa, którym kieruje. Dlatego w etycznym przywództwie tak ważne jest uświadomienie sobie własnej „etycznej perspektywy”, czyli zestawu poglądów i zobowiązań wobec kluczowych dla siebie wartości: dla jakich wartości warto żyć, za jakie warto umierać; co jest warte podziwu, a co pogardy; co człowiek musi zrobić niezależnie od kosztów, a czego nie wolno mu zrobić pod żadnym pozorem i dla żadnego celu (Chappell, 2009, s. 195). Przyjęcie perspektywy etycznej nie pozwala w momen-

cie podejmowania decyzji naruszyć norm etycznych dla osiągnięcia celu biznesowego (Carroll, 2016).

Etyczny lider wykształca w sobie tzw. kompetencję etyczną, rozumianą jako internalizacja wyznawanych wartości i zasad przyjętych w oparciu o doświadczenie, która prowadzi do poprawy zdolności podejmowania decyzji (Martin, 2012, s. 72). Nie wystarczy jednak mówić o wartościach i przedstawiać je jako ważne dla organizacji. Pracownicy będą szanowali i naśladowali przywódcę tylko wtedy, gdy dostrzegą w jego postępowaniu zgodność wartości wyznawanych z wartościami stosowanymi. Zgodność ta uwiarygadnia lidera, umożliwia zbudowanie wzajemnego zaufania pomiędzy nim i współpracownikami oraz przyczynia się do uznania etycznych zobowiązań. Taka postawa lidera w perspektywie długoterminowej z dużym prawdopodobieństwem pozwala na osiągnięcie najlepszych korzyści dla poszczególnych grup interesariuszy (Caldwell, Bischoff & Karri, 2002).

Normatywny motyw działania pozwala na postrzeganie roli organizacji szerzej aniżeli z perspektywy doraźnych korzyści akcjonariuszy, a w konsekwencji na przyjęcie perspektywy interesariuszy, a więc uwzględnienie interesów wielu osób i instytucji związanych z organizacją. Perspektywa ta znajduje miejsce w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), która, pomimo początkowych oporów dotyczących jej realizowania przez przedsiębiorstwa, w ostatnich latach znacznie zyskała na popularności. Nieprzychylność wprowadzania tej myśli wynikała głównie z błędnego postrzegania biznesu jako dziedziny, która ma zajmować się przede wszystkim maksymalizacją zysku przedsiębiorstwa. Utrzymywano, że przedsiębiorstwa nie powinny pomagać społeczeństwu i podejmować działań na rzecz poprawy jakości życia ludzi, gdyż leży to w gestii państwa (Dziadkiewicz, 2012).

CSR to świadome dążenia organizacji polegające na wprowadzaniu takich rozwiązań, które łączą cele ekonomiczne przedsiębiorstwa z celami społecznymi i ekologicznymi, a zadaniem lidera jest uwzględnienie potrzeb interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych (Jamali, Mohanna & Panossian, 2017). Sposób, w jaki firma działa na rynku, wpływa na relacje i więzi łączące ją z całym społeczeństwem (Sikora, 2019). Myśląc o celach długookresowych, organizacja musi działać w oparciu o zasady etyczne, określane inaczej jako godziwe. Etycznie zarządzane przedsiębiorstwo buduje swój wizerunek jako rzetelny, który skutkuje wzrostem zaufania dla działań organizacji, a w konsekwencji prowadzi do powstania przewagi rynkowej. Taki obraz przedsiębiorstwa tworzy warunki do jeszcze głębszych relacji z interesariuszami opartych na zasadach efektywnego partnerstwa (Klimek, 2014b). Działalność etyczna organizacji uzależniona jest od różnych czynników, jak: kultura organizacyjna, świadomość etyczna i wartości poszczególnych pracowników, zwłaszcza kadry zarządzającej; wypracowanego porozumienia dotyczącego oceny zachowań organizacyjnych oraz ich ewentualnych konsekwencji (Harshman & Harshman, 2008; Adamik & Nowicki, 2012). Za fundamenty działania w stosunku do interesariuszy często przyjmuje się szacunek, zaangażowanie, dialog i innowacyjność. Pierwsza wartość odnosi się do uznania godności człowieka (pracownika, klienta, dostawcy). Konsekwencją zaangażowania są działania mające na celu rozwój pracowników, dbałość o środowisko

i wsparcie społeczności lokalnej. Dialog natomiast daje możliwość skuteczniejszej komunikacji i otrzymania sprzężenia zwrotnego. Ponadto zachodzi wtedy większe prawdopodobieństwo zrozumienia potrzeb interesariuszy. Ostatnia wartość – innowacyjność – odnosi się do tworzenia nowych rozwiązań dzięki właściwemu wykorzystaniu potencjału, który posiada każdy pracownik (O’Sullivan, 2011).

To właśnie pracownicy są najważniejszą grupą interesariuszy każdego przedsiębiorstwa, dlatego przywódca musi się zatroszczyć o nich w pierwszej kolejności i własnym przykładem pociągnąć ich do współpracy przy realizacji wizji. Patrząc na przykład kadry kierowniczej, pracownicy uczą się postępować zgodnie z podzielanymi w organizacji normami i wartościami. W ten sposób kreują się przyszłe pokolenia liderów, dlatego tak istotne jest oparcie relacji między członkami organizacji na zasadach etycznych. Jednym z podstawowych założeń etycznego przywódcy powinno być traktowanie człowieka jako podmiotu, który nie jest środkiem do osiągnięcia celu, ale świadomym uczestnikiem i kreatorem życia i sukcesu organizacji. Wymaga to podjęcia konkretnych działań w celu zapewnienia pracownikom odpowiednich warunków pracy oraz rozwoju zawodowego. Nie można oczekiwać od pracownika ciągłej poprawy wydajności bez uprzedniego zainwestowania w jego rozwój i podnoszenie kompetencji (Dziadkiewicz, 2012). Błędem jest również obarczanie pracowników nowymi obowiązkami i rozszerzanie zakresu odpowiedzialności bez zwiększenia uprawnień i uposażenia. Należy także pamiętać, że człowiek nigdy nie powinien być traktowany na równi z zasobami lub kapitałem firmy, gdyż tylko on, jako świadoma i wolna osoba, może kształtować jej działania oraz poświęcać swoje talenty i zdolności dla jej rozwoju i sprawnego funkcjonowania.

4.3. Przywódca duchowy i perspektywa holistyczna

Lider funkcjonujący w sferze religijnej wykracza w swojej wizji biznesu poza świat materialny i podporządkowuje życie woli Bożej. Dzięki odniesieniu do siły wyższej, nieskończenie doskonalszej niż on sam, najczęściej do osobowego Boga, przywódca patrzy na świat i zjawiska w nim zachodzące jako dane i zadane przez Boga, a tym samym zawierające pierwiastek nadprzyrodzony. Dzięki temu z perspektywy interesariuszy przechodzi do perspektywy holistycznej i zyskuje zupełnie nową jakość wynikającą ze zharmonizowania celów instrumentalnych: ekonomicznych, społecznych i ekologicznych (tzw. *Triple Bottom Line*) (Fry & Egel, 2017). Cele przedsiębiorstwa wynikające z rachunku ekonomicznego są jedynie celami immanentnymi, niezbędnymi do realizacji celów transcendentnych. Stąd w perspektywie interesariuszy są one podstawowymi celami działalności gospodarczej, a w perspektywie holistycznej stanowią tylko środek do realizacji powołania na drodze do osiągnięcia najwyższego celu immanentnego, jakim jest wieczne szczęście. Taka hierarchia celów wpływa na kształt zarządzania organizacją w każdym jej aspekcie, począwszy od pierwszej wizji biznesu poprzez współpracę z pracownikami, stosunek do wykorzystywanych zasobów aż do rezultatów wykonywanej działalności. Efekty pracy człowieka są bowiem częścią całego systemu wszechświata, gdyż pracuje on nie tylko dla zaspokojenia potrzeb swojej rodziny, ale także społeczności, narodu i w końcu całej ludzkości (Jan Paweł II, 1991).

Uprzedni wybór Boga i prawa Bożego jako drogowskazu na drodze prowadzenia biznesu skutkuje stosowaniem przywództwa duchowego. Jest ono relatywnie nową koncepcją, która pojawiła się w latach 80. XX wieku w odpowiedzi na teorię przywództwa oparte na analizie cech umiejętności i zachowań liderów, aby zwrócić uwagę na etyczne i emocjonalne aspekty przywództwa (Samul, 2020). Izak (2012, s. 335) postrzega je jako „nowy paradygmat” w zarządzaniu, w którym propaguje się „odrzućenie wartości materialnych, ekologię, systemowe podejście do świata podkreślające wzajemną łączność i współzależność wszystkich elementów, a także skupienie się na jakościowych aspektach zjawisk”. Przywództwo duchowe domaga się konkretnej wizji, kultury organizacyjnej opartej na altruistycznej miłości oraz wiary/nadziei, które sprzyjają wewnętrznej motywacji członków organizacji. Obejmuje ono „wartości, postawy i zachowania konieczne do wzbudzenia wewnętrznej motywacji samego siebie oraz innych osób w taki sposób, aby poczuli sens duchowego przeżycia poprzez realizowanie powołania i członkostwa [w organizacji]” (Fry, 2003, s. 694–695). Należy podkreślić, że duchowość w organizacji wiąże się z określoną religią, jednak nie jest z nią tożsama (Kostera & Śliwa, 2012). Dlatego też w różnych kręgach kulturowych, w zależności od dominującej religii, można zauważyć różnice także w podejściu do przywództwa duchowego oraz zarządzania przedsiębiorstwem. Powstaje więc wiele publikacji zawierających wskazówki dla przywódców funkcjonujących w określonym systemie wierzeń, począwszy od klasycznej już pozycji Maksa Webera (1994) łączącej protestantyzm z kapitalizmem poprzez konfucjanizm (Romar, 2002; Han, 2013) czy islam (Gümüşay, 2015; Egel & Fry, 2017; Marbun, 2013). W polskich warunkach dominująca jest perspektywa oparta na wartościach chrześcijańskich, obecna w dokumentach papieskich, biskupich, jak i w publikacjach naukowców zajmujących się funkcjonowaniem biznesu zgodnie z zasadami katolickiej nauki społecznej (Papież Franciszek, 2015; *Vocation of the Business Leader: A Reflection*, 2012; Marek, 2015; Zadroga, 2018; Szromek, 2017).

Niezależnie od dominującej religii holistyczna perspektywa zarządzania organizacją będzie obejmowała nie tylko cele immanentne, ale także cel transcendentny. Celem biznesu nie jest bowiem jedynie osiągnięcie zysku oraz zapewnienie miejsc pracy i związanych z nimi wynagrodzeń, ale także zagwarantowanie pracownikom możliwości rozwoju i samorealizacji (Wong & Rae, 2011). Perspektywa holistyczna zakłada więc tworzenie zrównoważonych miejsc pracy, w których ważne są dobre samopoczucie pracowników, harmonia między życiem zawodowym i prywatnym, a także świadomość uczestnictwa w większej całości, która przejawia się w trosce o innych ludzi, organizację i środowisko naturalne (Samul, 2020).

W perspektywie holistycznej lider dostrzega nie tylko materialne potrzeby współpracowników, lecz także różnie rozumiane potrzeby duchowe. Mając świadomość, że ludzkie działanie zawiera w sobie sens i przyczynę, przywódca dąży do wnikliwego poznawania symbolicznych znaczeń postępowania swoich współpracowników oraz szerszego kontekstu, w którym są one osadzone. Dlatego też, rezygnując z utartych schematów i dostrzegając w pracownikach pierwiastek wyjątkowości, kieruje zespołem, łącząc kompetencje jego członków, a dzięki

efektowi synergii wykorzystuje jego potencjał do kreowania wcześniej nieznanych, innowacyjnych rozwiązań (Wnuk-Lipińska, 2018; Kociatkiewicz & Kostera, 2013). Wypracowując nowe rozwiązania, organizacja wykorzystuje wiedzę i wrażliwość pracowników oraz bierze pod uwagę uwarunkowania wynikające z kultury. Tworzą one szerszą perspektywę, która pozwala zrozumieć problem dogłębnie i uwzględnić każdą jego część. Ponadto w trosce o człowieka w organizacji zwraca się uwagę na prawidłowe relacje między pracownikami, a doświadczenia i odczucia człowieka stawiane są ponad cele ekonomiczne (Kostera & Szeluga-Romańska, 2014). Lider, utrzymując naturalny dla niego sposób holistycznego myślenia, przechodzi od części do całości problemu, podważając przy tym istniejące wcześniej założenia. Jako osoba odpowiedzialna za zespół, swoimi działaniami rozbudza pragnienia członków grupy, wspiera indywidualności i zachęca do zmian. Z uwagi na fakt, że organizacja jest tylko częścią systemu, jakim jest cały świat, musi nieustannie wspomagać budowę całości organizmu (Wnuk-Lipińska, 2018). Dzięki świadomości uczestnictwa w budowaniu większej całości pracownicy mają silniejsze poczucie sensu swojej pracy i dostrzegają, że pracują nie tylko dla siebie, ale także dla zrównoważonego rozwoju lokalnej społeczności, kraju czy planety, która jest domem dla nas i przyszłych pokoleń, dlatego naszym obowiązkiem jest używanie jej zasobów mądrze, aby służyły ludzkości jeszcze przez wiele lat.

Przywódca duchowy uwzględnia wewnętrzną potrzebę samorealizacji pracowników i tworzy sprzyjające warunki zarówno dla rozwoju jednostki, jak i harmonijnego funkcjonowania organizacji w szybko zmieniającej się rzeczywistości rynkowej. W perspektywie holistycznej zmienia się przede wszystkim główny cel wszystkich działań, którym nie jest już sukces materialny osiągnięty na ziemi, lecz wieczność. Służba innym poprzez pracę jest więc drogą do wieczności, która jest dla jednostki największą wartością, zaś odniesienie do nieskończonego ideału, jakim jest Bóg, potęguje potrzebę rozwoju zawodowego i osobistego (Hatch, Kostera & Koźmiński, 2006). Organizacje biznesowe, nie zapominając o swoich celach ekonomicznych, działają w duchu służby, zaś poprzez stosowanie zasady poszanowania godności ludzkiej i dostrzeganie znaczenia duchowej sfery pracy ludzkiej przyczyniają się do budowy prawidłowych zasad życia społecznego (Wnuk-Lipińska, 2018; Sokołowska, 2012).

5. Podsumowanie

W oparciu o analizę literatury przedstawiona została propozycja egzystencjalno-religijnego modelu przywództwa. Jak każdy model zawiera on pewne uproszczenia, gdyż w rzeczywistości gospodarczej wiele decyzji i podejmowanych działań zależy od konkretnych warunków, w których funkcjonują przedsiębiorstwa. Jednak to liderzy są odpowiedzialni za realizację celów organizacji, którymi kierują i to oni, często we współpracy z podwładnymi, wyznaczają sposób ich osiągnięcia, opierając się na kluczowych wartościach organizacyjnych. Zaproponowany

przez nas model, podobnie jak model przywództwa Storsletten i Jakobsena, oparty jest na trzech sferach egzystencji Kierkegaarda. Podobnie jak Norwegowie uważamy, że dla przywódcy funkcjonującego w sferze estetycznej właściwe jest instrumentalne podejście do zarządzania, które ściśle wiąże się z perspektywą akcjonariuszy i krótkoterminowymi zyskami. Wydaje się, że we współczesnym świecie biznesu jest to podejście niewystarczające, choć jeszcze obecne. Sferze etycznej Norwegowie przypisali przywództwo odpowiedzialne, w ramach którego umieścili przywództwo partycypacyjne i oparte na wartościach, co naszym zdaniem jest pewnym ograniczeniem. Przywództwo oparte na wartościach można bowiem zastosować w zasadzie we wszystkich trzech sferach egzystencji, lecz wartości te będą różniły się w każdej z nich. Dla estety wartością będą doraźne korzyści, dla etyka wypełnianie obowiązku i posłuszeństwo kodeksowi moralnemu, zaś dla przywódcy religijnego najwyższą wartością jest Bóg i cele transcendentne. Podobnie można przeanalizować przywództwo autentyczne, które również będzie związane z konkretnymi, najważniejszymi dla lidera wartościami. Dlatego też dla przywódcy funkcjonującego w sferze etycznej proponujemy perspektywę interesariuszy, która pozwala dostrzec interesy różnych grup związanych z organizacją i wyjść poza obowiązujące minimum prawne i podjąć dobrowolne działania na rzecz połączenia celów ekonomicznych z celami społecznymi zgodnie z popularną koncepcją CSR. W sferze religijnej, w odróżnieniu od Storsletten i Jakobse- na, perspektywę holistyczną opieramy nie na harmonii Gai, ale na odniesieniu do osobowego Boga. Do charakterystycznych dla perspektywy interesariuszy celów immanentnych dołączamy zatem pierwiastek duchowości i cel transcendentny, pojawiający się w działaniu przywódcy skupionego na dobrach wiecznych. Można więc stwierdzić, że wraz z rozwojem osobistym lidera ewoluuje jego pogląd na przywództwo, a przejście na kolejny etap niejako dopełnia wcześniej stosowaną koncepcję.

Przeprowadzona przez nas analiza podlega pewnym ograniczeniom. Artykuł ma charakter teoretyczny i przedstawione koncepcje nie zostały zweryfikowane przez badania empiryczne. Próba operacjonalizacji poszczególnych motywów postępowania wymagałaby szerokich badań z zakresu nauk psychologicznych, zaś kształt funkcjonowania organizacji kierowanych przez przywódców estetów, etyków i przywódców religijnych mogłby być zbadany przez specjalistów z dziedziny nauk o zarządzaniu i jakości. Kolejnym krokiem mogłby być zatem interdyscyplinarne empiryczne badania zależności między motywami postępowania i przyjętą perspektywą zarządzania organizacją. Ciekawym polem badawczym jest samo przywództwo duchowe, które będzie różniło się w zależności od kręgu kulturowego i wierzeń religijnych w danym państwie, a w związku z tym przywódcy mogą odmiennie definiować swoje cele i budować własną perspektywę holistyczną. Wywiady z liderami mogłby pomóc w identyfikacji konkretnych praktyk stosowanych przez przywódców w ramach wskazanej perspektywy zarządzania. Należy więc stwierdzić, że nasz artykuł może być podstawą teoretyczną do dalszych badań nad przywództwem, motywami działania i zarządzaniem organizacjami.

Bibliografia

- Adamik, A., & Nowicki, M. (2012). *Etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu*. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania* (s. 492–534). Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Aluchna, M., & Mikołajczyk, O. (2016). Akcjonariusze vs. Interesariusze. Przypadek raportowania zintegrowanego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 436, 11–20.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746–771. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
- Blažeková, Z. (2012). Searching for Own Self: on the Boundary between the Ethical and Religious Stage. *Argument: Biannual Philosophical Journal*, 2(2), 347–361.
- Caldwell, C., Bischoff, S. J., & Karri, R. (2002). The four umpires: A paradigm for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 36, 153–163.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1–8.
- Chappell, T. (2009). *Ethics and Experience: Life beyond moral theory*. Montreal: McGill-Queen's University Press.
- Chmielewski, P. (2011). *Homo agens. Instytucjonalizm w naukach społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Dziadkiewicz, A. (2012). Znaczenie etyki biznesu w kształtowaniu współczesnych norm i wartości. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 8, 155–168.
- Egel, E., & Fry, L. W. (2017). Spiritual Leadership as a Model for Islamic Leadership. *Public Integrity*, 19(1), 77–95. <https://doi.org/10.1080/10999922.2016.1200411>
- Fry, L. W. (2003). Towards a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L., & Egel, E. (2017). Spiritual Leadership: Embedding Sustainability in the Triple Bottom Line. *Graziadio Business Review*, 20(3), 2–16.
- Gromczyński, W. (1979). Aktualność Kierkegaarda. *Człowiek i Światopogląd*, 2/3, 24–43.
- Gümüşay, A. A. (2015). Entrepreneurship from an Islamic Perspective. *Journal of Business Ethics*, 130, 199–208. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2223-7>
- Han, P.-C. (2013). Confucian Leadership and the Rising Chinese Economy. *Chinese Economy*, 46(2), 107–127. <https://doi.org/10.2753/CES1097-1475460205>

- Harshman, C. L., & Harshman, E. F. (2008). The Gordian Knot of Ethics: Understanding Leadership Effectiveness and Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 78, 175–192. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9318-8>
- Hatch, M. J., Kostera, M., & Koźmiński, A. (2006). The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest. *Organizational Dynamics*, 35(1), 49–68.
- Izak, M. (2012). *Duchowość w organizacji*. W: B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu* (s. 323–339). Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Jamali, D., Mohanna, N., & Panossian, H. (2017). Responsible Leadership in Times of Change. W: G. Eweje, R. Bathurst (red.), *CSR, Sustainability, and Leadership* (s. 31–53). New York: Routledge.
- Jan Paweł II. (1991). *Encyklika Centesimus annus*. AAS, 83, 793–867.
- Kierkegaard, S. (1983). *Kierkegaard's Writings*, VI, Volume 6: *Fear and Trembling/Repetition*. New Jersey: Princeton University Press.
- Klimek, J. (2014a). *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*. Warszawa: Difin.
- Klimek, J. (2014b). Etyka biznesu w warunkach silnej konkurencji. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 180(1), 94–105.
- Kociatkiewicz, J., & Kostera, M. (2013). Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu. *Problemy Zarządzania*, 11(4(44)), 9–19. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.44.1>
- Kostera, M., & Szeluga-Romańska, M. (2014). Komunikowanie a humanistyczne aspekty roli profesjonalnej menedżera: Studium etnograficzne. W: Ł. Sułkowski, A. Woźniak (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XV, z. 11, cz. III. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Kostera, M., & Śliwa, M. (2012). *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Kozera, M. (2012). *Sumienie biznesu. Etyczne decyzje gospodarcze*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu.
- Legięć, J. (2016). Czy współczesny człowiek może być etyczny w zarządzaniu biznesem? W: Ł. Burkiewicz, J. Kucharski (red.), *Etyka w organizacji. Zarządzanie, kultura, polityka* (s. 201–226). Kraków: Wydawnictwo Akademii Ignatianum, Wydawnictwo WAM.
- Lydiana, Y. F., & Bangun, Y. R. (2013). Capitalizing Human Capital: The Role of Instrumental Leadership. *Sains Humanika*, 64(2), 21–27.
- Marbun, D. S. (2013). Attributions and requirements of Islamic leadership. *Management Research Review*, 36(4), 379–387. <https://doi.org/10.1108/01409171311314987>
- Marek, A. (2015). Leadership in Catholic Social Teaching. *Annales. Ethics in Economic Life*, 18(4), 27–38. <http://dx.doi.org/10.18778/1899-2226.18.4.02>

- Martin, G. (2012). A values framework for ethical business. *Australian Journal of Professional and Applied Ethics*, 14(1), 63–77.
- Mazurkiewicz, M. (2005). Jednostka a absolut w filozofii Sorena Kierkegarda. *Studia Redemptorystowskie*, 3, 97–119.
- O’Sullivan, G. (2011). Przywództwo w dobie CSR i PR. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie*, 89, 47–64.
- Obinyan, V. E. (2014). Nature of human existence in Kierkegaard’s ethical philosophy: A step towards self-valuation and transformation in our contemporary world. *International Journal of Philosophy*, 2(1), 1–14.
- Papież Franciszek. (2015). *Encyklika Laudato si*. AAS, 107, 848–945.
- Romar, E. J. (2002). Virtue is good business: Confucianism as a practical business ethic. *Journal of Business Ethics*, 38, 119–131.
- Rossel, R. R. (1970). Instrumental and Expressive Leadership in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(3), 306–316.
- Rowold, J. (2014). Instrumental leadership: Extending the transformational-transactional leadership paradigm. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(3), 367–390. <https://doi.org/10.1688/ZfP-2014-03-Rowold>
- Samul, J. (2020). Spiritual Leadership: Meaning in the Sustainable Workplace. *Sustainability*, 12(1), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su12010267>
- Sikora, E. (2019). Społeczna odpowiedzialność biznesu jako element budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Zarządzanie i Finanse*, 17(1), 49–59.
- Słomski, W. (2018). *Dylematy etyczne w świecie biznesu*. Warszawa: Instytut Studiów Międzynarodowych i Edukacji Humanum.
- Sokołowska, J. (2012). Duchowość w zarządzaniu – wybrane zagadnienia. *Annales. Ethics in Economic Life*, 15, 347–353.
- Storsletten, V. M. L., & Jakobsen, O. D. (2015). Development of Leadership Theory in the Perspective of Kierkegaard’s Philosophy. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 337–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2106-y>
- Szromek, A. (2017). *Zarządzanie ewangeliczne. Studium ewangelicznych postaw przedsiębiorczości i przywództwa chrześcijańskiego*. Kraków: Wydawnictwo Księży Sercanów DEHON.
- Vocation of the Business Leader: A Reflection*. (2012). Vatican: Pontifical Council of Justice and Peace.
- Weber, M. (1994). *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*. Lublin: Wydawnictwo TEST.
- Wnuk-Lipińska, D. (2018). Coaching jako narzędzie rozwoju przywództwa. Perspektywa menedżerów. *Coaching Review*, 1(10), 121–142.
- Wong, K. L., & Rae, S. B. (2011). *Business for the Common Good: A Christian Vision for the Marketplace*. Downers Grove: IVP Academic.

- Zadroga, A. (2018). *Katolicka myśl ekonomiczno-społeczna wobec fundamentalnych założeń ekonomii głównego nurtu*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Zboron H. (2020). Economic Success or Social Well-Being. W: K. Bachnik, M. Kaźmierczak, M. Rojek-Nowosielska, M. Stefańska, J. Szumniak-Samolej (red.), *CSR in Contemporary Poland. Institutional Perspectives and Stakeholder Experiences* (s. 3–13). Cham: Palgrave Macmillan.
- Zgoda, Z., Nowakowska, A., & Nowakowska, L. (2017). Etyczny wymiar przywództwa w organizacji. *Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management*, 85, 71–79.