

Julita Sokołowska

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

e-mail: [julita@jms96.pl](mailto:julita@jms96.pl)

## Duchowość w zarządzaniu – wybrane zagadnienia

### 1. Wprowadzenie

Jan Paweł II zauważył, że [...] w działalności gospodarczej ma szczególne znaczenie pożytkowanie duchowych zasobów dla dobra wszystkich, a aktywność w tym zakresie przypada w udziale ludziom biznesu. Proces ekonomiczny – traktowany jako wyraz subiektywnej twórczości indywiduów i grup – mający decydujący wpływ na życie ludzi – nie kończy się na produkcji bogactwa i dóbr materialnych. Działalność gospodarcza ma swoją wewnętrzną społeczną i moralną funkcję wypływającą z niepomijalnej godności zaangażowanych ludzi i zasady pierwszeństwa uniwersalnego przeznaczenia dóbr. Wąsko rozumiane pojęcie rozwoju winno ustąpić miejsca rosnącej świadomości potrzeby sytuowania wzrostu ekonomicznego w służbie człowieczego, społecznego, kulturalnego i politycznego rozwoju ludzi. Należy respektować ludzkie aspekty wszystkich strategii. Biznes i przemysł powinny uczestniczyć w rozwoju w takim zakresie, w jakim realizuje cele nie będące jedynie ekonomicznymi, lecz także prawdziwie ludzkimi. Jedynym wartościowym celem wysiłków jest wzrost wyrażający prymat duchowości, najwyższe wartości ludzkiego ducha<sup>1</sup>.

Złożoność natury organizacji wynika, między innymi, z wysokiego stopnia skomplikowania zjawisk społecznych i wymaga szczególnej troski związanej z analizą wszystkich jej aspektów, między innymi wymiaru duchowego. Zaprzeczanie wieloaspektowej strukturze rzeczywistości organizacyjnej uniemożliwia pełne jej poznanie, prowadzi do nieuwzględnienia w analizie i działaniach istotnych jej wymiarów, co z kolei może wpłynąć negatywnie na skuteczność organizacji i jej zasobów. Józef Koźielecki w taki sposób zwraca uwagę na zagrożenia płynące z jednostronnego opisu człowieka: Człowiek jest istotą znacznie bardziej skomplikowaną i zawiłą niż pawłowski pies, czy lemowski golem [...]. Wymyka się on [człowiek] także schematom homeostatu, homo oeconomicus, metafory komputera. [...] Należy go rozumieć jako układ o najwyższym stopniu złożoności. Pełnowymiarowy człowiek składa się ze struktur zarówno biologicznych, społecznych i motywów psychologicznych, jak i materialnych, duchowych<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Jan Paweł II, *European Business Leaders Should Employ the Spiritual and Cultural Resources of Europe for the Well-Being of All*, w: W. Gąbarski, L.V. Ryan (red.) *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*, Transaction Publishers, New Brunswick-London 1996, s. 136-138.

<sup>2</sup> J. Koźielecki, *Człowiek wielowymiarowy*, Wydawnictwo Akademickie „Zak”, Warszawa 1998, s. 3.

Celem poniżej zaprezentowanego tekstu jest zwrócenie uwagi na istotność, nieczęsto uwzględnianego w teorii i praktyce zarządzania, aspektu analizy, jakim jest wymiar duchowy oraz zaprezentowanie wybranych badań w tym zakresie. Charakter badawczy przyjęty w opracowaniu to forma poszukiwań, które same w sobie mają prawo do finalnego nierozstrzygnięcia wielu kwestii. Forma poszukiwań wydaje się w tym konkretnym przypadku odpowiednia ze względu na niekonkluzywny i niewymierny charakter wybranego obszaru tematycznego (duchowość), a także jego odniesienie do sfery, w której dotychczas nie był szeroko analizowany (organizacja).

## 2. Duchowość a zarządzanie

Na wstępnym etapie analizy duchowości w zarządzaniu należy dokonać próby zdefiniowania zagadnienia. M. Izak proponuje scharakteryzować duchowość w zarządzaniu wykorzystując wspólne lub *implicite* zakładane elementy istniejących definicji, a następnie odnaleźć je w rzeczywistości organizacyjnej. Autor wskazuje na następujące cechy wspólne pojęcia duchowości: dynamika, transcendencja, wiara w istnienie siły wyższej, niematerialność, dążenie do doskonałości<sup>3</sup>. Zagadnienie duchowości może być analizowane w ujęciu internalistycznym – duchowość w organizacji opisuje się jako sposób pojmowania i postawa jednostki wobec świata, lub w ujęciu eksternalistycznym – jako sposób oddziaływania świata na jednostkę. Interesującym podejściem do zagadnienia duchowości w organizacji wydaje się opracowanie nowej, kompletnej definicji duchowości w organizacji i zilustrowanie jej odpowiednimi przypadkami. Jednym z bardziej istotnych przymiotów natury duchowości jest poszukiwanie tego, co w wybranym wymiarze, w tym przypadku: w duchowości w organizacji, jest bardziej pierwotne, stwarza możliwość wyjaśnienia różnych aspektów funkcjonowania tego wymiaru<sup>4</sup>.

Jako przyczyny współczesnego zainteresowania duchowością wskazuje się, między innymi, rosnącą niestabilność środowiska pracy spowodowaną zmniejszeniem popytu na pracę, co może wpłynąć negatywnie na samoocenę pracowników, wywoływać poczucie alienacji, rozczarowania światem materialnym, co zwraca ich ku światu niematerialnemu, w którym poszukuje się sensu i poczucia przynależności<sup>5</sup>. Innym powodem popularności omawianego zagadnienia jest globalna zmiana wartości na gruncie organizacyjnym. W wielu przedsiębiorstwach, dominująca dotychczas motywacja ekonomiczna zastępowana jest podejściem skierowanym ku samorealizacji, koncepcji CSR, potrzebami interesariuszy<sup>6</sup>. Do głównych przejawów zainteresowania duchowością w zarządzaniu zaliczane

---

<sup>3</sup> M. Izak, *Duchowość w organizacji*, w: M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 222.

<sup>4</sup> J. Tischner, *Świat ludzkiej nadziei*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1992, s. 228.

<sup>5</sup> R. A. Giacalone, C. L. Jurkiewicz, *Toward a Science of Workplace Spirituality*, w: R. A. Giacalone, C. L. Jurkiewicz (red.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, M. E. Sharpe, Armonk, NY 2003.

<sup>6</sup> I. Mitroff, E. A. Denton, *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion and Values in the Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1999.

są, między innymi<sup>7</sup>: wysyłanie pracowników na pustynne tereny Nowego Meksyku, by kontemplując czerpali inspirację do wprowadzania nowych technologii (Xerox); organizacja cotygodniowych dyskusji na temat duchowości (Bank Światowy); formowanie „oddziałów bożych” – złożonych z księży grup wsparcia dla pracowników (Pizza Hut, Taco Bell, Wal-Mart); wprowadzanie miękkich elementów do kultury organizacyjnej, np.: ćwiczenia oddechowe, medytacja, modlitwa, joga, taniec, malowanie, opowiadanie historii i przypowieści, otwarte dzielenie się odczuciami, itp.

### 3. Perspektywy badawcze

Szczególna złożoność teorii i praktyki organizacji wynika, między innymi, ze stopnia skomplikowania zjawisk społecznych. Z tego powodu teoria organizacji i zarządzania zaliczana jest do nauk interdyscyplinarnych, w których poszukuje się powiązań pomiędzy różnymi dziedzinami naukowymi w celu odnalezienia wspólnego obszaru badawczego. Jako że organizacja stanowi twór złożony z zasobów ludzi, stąd wynika powiązanie teorii organizacji i zarządzania z takimi naukami, jak: socjologia czy psychologia.

Do głównych nurtów i obszarów naukowych przydatnych w analizie problemu analizy substancji duchowej w zarządzaniu zaliczyć można:

Nurt psychosocjologiczny – inspiracją dla powstania tego nurtu były ludzkie zachowania w organizacji. Nurt ten opiera się na koncepcji tzw. człowieka społecznego dla którego silnym bodźcem do działania są stosunki społeczne, a zwłaszcza relacje zachodzące pomiędzy uczestnikami organizacji. Z tego powodu nurt ten koncentruje się na zjawiskach społecznych oraz bada zachowanie zarówno grup, jak i jednostek w różnych sytuacjach organizacyjnych.

A. Psychologia organizacji – do analizy substancji duchowej na gruncie organizacyjnym można wykorzystać tezy odnoszące się do:

- badania i opisu prawidłowości i osobliwości zachowania się człowieka w organizacji oraz osobowościowych i sytuacyjnych czynników determinujących zachowania indywidualne i grupowe członków organizacji,
- zależności pomiędzy zmiennymi związanymi z właściwościami człowieka i zmiennymi odnoszącymi się do cech organizacji (problemy badawcze: przystosowanie się człowieka do potrzeb organizacji, przystosowanie się organizacji do możliwości jej członków oraz środowiska, uczestnictwo organizacyjne, rozwój indywidualny członków i organizacji jako struktury).

B. Socjologia organizacji – w zakresie analizy tkanki duchowej w organizacji można badać tezy dotyczące:

- badania i opisu funkcjonowania grup i instytucji zorganizowanych, czynników pobudzających i hamujących rozwój grup i instytucji,
- badania mikro- i makrospołecznych prawidłowości zachowań organizacyjnych,
- badania systemu społecznego oraz stosunków społecznych występujących w organizacji,

---

<sup>7</sup> M. Izak, *Duchowość w organizacji*, w: M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

- analizy relacji organizacji z otoczeniem kulturowym, umożliwiające zrozumienie formalnych i nieformalnych mechanizmów życia organizacyjnego, wspomaganie, projektowanie zasad współdziałania i współpracy, ukierunkowujących ludzkie działanie na świadome osiąganie celów grupowych.

Nurt klasyczny (tradycyjny) – opiera się na koncepcji człowieka ekonomicznego (*homo economicus*), w której główną motywacją człowieka jest kalkulacja korzyści materialnych. Do typowych metod oddziaływania w działalności organizacyjnej zaliczają się – w tym przypadku – bodźce materialne, zarówno pozytywne (nagrody), jak i negatywne (kary). Kontynuacją nurtu klasycznego jest nurt neoklasyczny, który także wykorzystuje modele uogólniania praktycznych doświadczeń i koncentruje się na problemie wysokiej efektywności organizacji.

Założenia metafizyki i ontologii – analiza bytu oraz jego istotnych własności i ostatecznych przyczyn; badanie struktury rzeczywistości, związanej z pojęciami bytu, istoty, istnienia, przedmiotu, przyczynowości, czasu, przestrzeni, konieczności i możliwości.

Tezy etyki biznesu – w dyskusjach nad zagadnieniami etycznymi i ekonomicznymi przyjąć można dwojaki punkt wyjścia:

- a) dominacja rachunku ekonomicznego nad rachunkiem etycznym (etyka ekonomiczna – etyka uświęcania środków etycznym celem),
- b) czystość zasad moralnych (etyka heroiczna – harmonizacja celów i środków, w której kwestie etyczne i moralne uznaje się za właściwe w gospodarowaniu).

Etyka biznesu stanowi połączenie elementów etyki heroicznej i etyki ekonomicznej; może być wykorzystywana do refleksji nad zjawiskami z obszaru aktywności gospodarczej, mających uzasadnienie w normach o charakterze zarówno prakseologicznym (ekonomiczność i efektywność), jak i aksjologicznym (etyczność), przy czym normy aksjologiczne powinny stanowić niezależny od wymiaru sprawnościowego wymiar wartościowania moralnego<sup>8</sup>. Łącznie, działanie powinno być analizowane w wymiarach „potrójnego E”. Etyka w zarządzaniu stanowi ogół ocen i norm moralnych przyjętych w organizacji. Należy podkreślić, że podstawowe normy społeczne muszą być przestrzegane, a obok społecznych organizacja wytwarza także własne normy, które stanowią składnik świadomości członków organizacji.

Przywództwo – współcześnie utożsamiane ze zdolnością do zjednywania sobie ludzi i skutecznego, wspólnego realizowania zadań. Wskazuje na skuteczność oraz społeczną efektywność, potrzebę, stając się jedną z ważniejszych umiejętności, predyspozycji, cech we współczesnym kierowaniu. Przywódca – osoba skupiająca ludzi wokół siebie dzięki tworzeniu pozytywnych więzi emocjonalnych i posiadanemu uznaniu, potrafiąca oddziaływać na zachowanie otoczenia i wyznaczająca cel wspólnego działania. Duchowość traktowana jest w tej perspektywie jako cecha przywódcy o istotnym wpływie na jego działania i rozwój. O duchowości rozpatrywanej z perspektywy przywództwa można powiedzieć, że rozszerza zakres tradycyjnej refleksji dotyczącej celu korporacji. Wskazuje na organizacyjno-egzystencjalne poszukiwania znaczenia, tożsamości i sukcesu. Bronisław Bombała proponuje wykorzystać tezy dyscypliny fenomenologii w zarządzaniu<sup>9</sup>. Wąt-

<sup>8</sup> W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu. Nowa edycja*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2004, s. 92-94.

<sup>9</sup> B. Bombała, *Fenomenologia zarządzania. Przywództwo*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.

kiem przewodnim i głównym problemem badawczym jest poszukiwanie istoty przywództwa w kontekście rozwoju osobowego uczestników środowiska wewnętrznego i zewnętrznego organizacji. Współczesny świat to świat organizacji i zarządzania, obejmujący wszystkie sektory, także publiczny i społeczny. Kontekst społeczny zarządzania w ostatnich latach stał się przedmiotem intensywnych analiz, zwłaszcza w ramach koncepcji interesariuszy (stakeholders) i społecznej odpowiedzialności organizacji. Poszukiwanie głębszego sensu aktywności menedżerskiej, choć ze względów praktycznych niezwykle użyteczne, pozostaje na uboczu głównego nurtu badawczego. W fenomenologicznym poszukiwaniu istoty przywódcy (menedżera) podstawowe jest „wczucie się w jego czyn”, by poznać głębsze pokłady motywacji człowieka.

Zmiana w organizacji – jeden z podstawowych warunków rozwoju organizacji, istotna modyfikacja w organizacji, w jej rezultacie zmieniają się ludzie – potrzeby, motyw, wartości, postawy, uczucia, wywołuje określone reakcje, modyfikuje zachowania wpływa na osobowość, ducha, rozwój.

Kultura organizacji – wspólne normy, wartości i poglądy członków organizacji stanowiące jej historyczny dorobek. Jest zbiorem ważnych postaw podzielanych przez członków organizacji, tj. normy, wartości, postawy, wierzenia. Kultura jest integralną częścią życia organizacyjnego. Kształtuje zachowania przywódcy oraz oczekiwania podwładnych. Utrwalone zasady postępowania mają wpływ na styl kierowania. Organizacja kształtuje własny typ kultury. Kultura organizacji dowartościowująca i integrująca pracowników, zapewniająca możliwie największy zakres swobody, partycypację w podejmowaniu decyzji, uwzględniająca także wymiar duchowy, inspirowa do większej efektywności niż kultura zimna, o sformalizowanych zasadach funkcjonowania

W ramach prowadzonych refleksji nad zagadnieniem duchowości w kontekście ekonomii i zarządzania podnoszone są, między innymi, następujące szczegółowe kwestie: duchowość w przywództwie<sup>10</sup>, duchowość jako nowy paradygmat globalizacji<sup>11</sup>, duchowość a efektywność organizacji<sup>12</sup>, duchowość w miejscu pracy<sup>13</sup>, religia i duchowość w biznesie<sup>14</sup>.

#### 4. Zakończenie

W tradycyjnej, wywiedzionej z teorii ekonomii i zarządzania analizie zachowań organizacyjnych zwraca się uwagę na koncepcję dobrobytu, jako celu funkcjonowania człowieka organizacyjnego. Interpretacje pojęcia dobrobytu proponowane w literaturze naukowej, w wielu przypadkach, skoncentrowane są jedynie na dobrobycie materialnym.

---

<sup>10</sup> W. Zatorski, *Podstawy duchowości lidera*, Wydawnictwo Benedyktynów, Kraków 2011; L. Zsolnai (red.), *Spirituality and Ethics In Management*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht 2004.

<sup>11</sup> L. Bouckaert, L. Zsolnai (red.), *Spirituality as a Public Good*, Garant Publishers, Antwerp/ Apeldoorn 2007.

<sup>12</sup> P. G. Bianchi, *Duchowość i zarządzanie*, Wydawnictwo Benedyktynów, Kraków 2009.

<sup>13</sup> W. Zatorski, *Podstawy duchowości lidera*, Wydawnictwo Benedyktynów, Kraków 2011; A *Spiritual Audit of Business*, L. L. Nash (red.), Center for the Study of Values in Public Life, Harvard Divinity School 2000 (materiały konferencyjne).

<sup>14</sup> W. Zatorski, *Podstawy duchowości...*, op. cit.; *A Spiritual Audit...*, op. cit.

Z tego powodu, troska i aktywność w zakresie dobrobytu duchowego nie daje się zaobserwować ani na polu zawodowym, ani prywatnym jednostki. Jednakże, negatywne skutki eliminacji pierwiastka duchowego mogą w sposób istotny wpłynąć na efektywność jej funkcjonowania w obu wymienionych sferach. Jak pisze ks. Marek Dziewiecki *im bardziej człowiek jest biedny duchowo, tym bardziej nie umie posługiwać się dobrobytem materialnym*<sup>15</sup>.

Człowiek nie uwzględniający czynnika duchowego w swoim funkcjonowaniu w organizacji naraża siebie i organizację na obniżenie efektywności wykorzystania posiadanych zasobów, a w następstwie – ograniczenie rozwoju. Marnotrawstwem jest także brak synergii, wartości dodanej możliwej do osiągnięcia przy odpowiednim wykorzystaniu zasobów. Dobrobyt materialny bez elementu duchowego może doprowadzić jednostkę do samoograniczenia, samozniszczenia. Ponadto, ubóstwo psychiczne i duchowe jednostki może wywołać ubóstwo całych grup społecznych.

Niniejsze opracowanie stanowi zaledwie wstępny zarys zagadnienia duchowości w zarządzaniu. Problem jest złożony, dlatego też poszukiwania muszą rozpocząć się od szerokiego nakreślenia ram badawczych, w miarę pogłębiania analizy zawężanych. Tematyka duchowości w zarządzaniu wydaje się we współczesnym systemie społeczno-gospodarczym niezwykle istotną kwestią.

Należy podkreślić, że koncepcja duchowości w teorii i praktyce zarządzania nie pozbawiona jest istotnych zagrożeń związanych z niewłaściwym jej wykorzystaniem. Przykładowo, istnieje ryzyko użycia duchowości jako techniki marketingowej, „programu szczęścia”, gdzie sprzedaje się natychmiastowe rezultaty za odrobinę wysiłku, albo też ryzyko manipulowania ludźmi, służące organizacji do osiągnięcia nieetycznych celów (menedżer jako przewodnik duchowy). Jednakże, obecność zagrożeń związanych z wykorzystaniem duchowości w zarządzaniu nie powinna doprowadzić do zaniechania poszukiwań możliwych pożytecznych rozwiązań w tej dziedzinie. Należy dążyć do ograniczenia lub wyeliminowania zagrożeń, koncentrować się na istotnych korzyściach, jakie kryje w sobie zagadnienie duchowości w zarządzaniu.

## Spirituality in Management – Selected Issues

### Summary

The purpose of the article titled „Spirituality in Management” is to outline the area for a more thorough monograph on the problem of the functioning of the spirituality in the organization. The main research question is focused on the use of the elements of spirituality in the management system and how it will improve the efficiency of human labor in organization. In the article are also provided a conceptual framework issues, some lines of analysis of the problem, which can be used in future studies indicating the major benefits associated with the use of spiritual substance in the management and main threats in this area.

The nature of research adopted in the article is presented in a form of exploration, which does not have the obligation to adjudge finally all the issues. The form of exploration seems to be in this particular case the appropriate due to the hard-to-describe and irrational nature of selected thematic area (spirituality) and his reference to the sphere, which has not yet been analyzed very often (organization).

---

<sup>15</sup> M. Dziewiecki, *W poszukiwaniu dojrzałości duchowej*, w: W. Przyczyna, *Trzymajcie się mocno słowa życia. Rekolekcje dla młodzieży*, Wydawnictwo „Poligrafia Salezjańska”, Kraków 1999, s. 145-153.

In the traditional business analyze, derived from economic and management theory of organizational behavior, attention is paid to the concept of prosperity, as the purpose of organizational human functioning. Interpretations of the concept of welfare proposed in the scientific literature, in many cases, are focused mainly on material prosperity. For this reason, care and activity in terms of spiritual well-being are difficult to observe in the lives of professional individuals. However, the negative effects of the elimination of the spiritual element can significantly affect the efficiency of its operation in both spheres – in professional and in private life.

In the words of M. Dziewiecki „The more a person is spiritually poor, much less know how to use the material prosperity”. Man does not take account of the spiritual factor in their functioning in the organization and then the organization exposes itself to lower effects by using of resources, and consequently limit the development – waste is the lack of synergy, added value achievable with appropriate use of resources. Material prosperity without spiritual element may lead the individual to self-restraint, self-destruction. Moreover, mental and spiritual poverty of the unit can cause the poverty of the entire social groups.

**Key words:** *spirituality, organization, management, organizational man, business ethics*