

Wprowadzenie do zajęć PUNCS 15 kwietnia 2023

W sobotę 15 kwietnia 2023 zapraszamy na dwunastą sesję zajęć kolejnej edycji Powszechnego Uniwersytetu Nauczania Chrześcijańsko- Społecznego (PUNCS). Od godz. 10:00 do 11:30 pan prof. Tomasz Ochowski, badacz spraw zarządzania oraz psycholog z Uniwersytetu Warszawskiego, przedstawi temat „Nowy korporacjonizm? Dobre zarządzania oparte na chrześcijańskiej myśli społecznej”. Następnie, od godz. 11:45 do 13:15, pan Marek Sowa, przedsiębiorca i absolwent PUNCS, przedstawi zagadnienie i pokieruje dyskusją o temacie „Przedsiębiorca ewangelizator”. Całość zajęć będzie się obracała nie tylko wokół kształtu chrześcijańskiej przedsiębiorczości, ale i dotyczyła tego, jak każdy z nas przyjmuje postawę odpowiedzialności, podejmując i realizując swe powołanie. Bóg stwórciel oczekuje od nas bycia przedsiębiorczymi, zaś droga naszego jednoczenia z Bogiem jest zarazem drogą współpracy w Bożym dziele stwarzania świata. Mamy do wypełnienia misję, trochę jako artyści, trochę jako inżynierowie, a trochę właśnie jako przedsiębiorcy.

Profesor Ochowski jest wielkim przyjacielem PUNCS i już występował dla nas ze swoimi wykładami. Podczas pierwszego z nich, z dnia 10 kwietnia 2021, zaczął od przeczytania nam wiersza, po czym zapytał: Czy ten wiersz coś mi mówi na temat mojej pracy, mojego zarządzania, mojego prowadzenia przedsiębiorstwa? Czy coś mówi o mnie, o ludziach z którymi pracuję, o klientach, o szeroko rozumianym otoczeniu, tego co robię?

I zaraz odwołał się do pracy swej koleżanki, prof. Moniki Kostery, która zwróciła uwagę na następującą rzecz: praktycy zarządzania często ulegają pokusie poszukiwania prostych rozwiązań i drogi na skróty. Zmotywować ludzi, wzbudzić zaangażowanie, skłonić do współpracy. Na wszystko jest jakiś prosty przepis, trzeba go tylko znaleźć i skutecznie wdrożyć. I pyta dalej, jak nie popaść w takie manipulacyjne myślenie? Jak nie sprowadzać sztuki zarządzania do przyciskania na odpowiednie guziki? I odpowiada, warto czytać poezję.

Jak dalej mówił prof. Ochowski, amerykański profesor James Hoopes na początku lat 2000-cznych, napisał książkę „Fałszywi prorocy i dlaczego ich teorie są szkodliwe dla biznesu”. Okazało się, że ci fałszywi prorocy to autorzy głównych koncepcji zarządzania, których uczymy na wydziałach zarządzania. Szczęśliwie, w Polsce już w latach 90-tych trwały poszukiwania, że być może w patrzeniu na działalność biznesową istnieje jakiś zasadniczy błąd. I w ten sposób powstało to, co nazywamy zarządzaniem humanistycznym, które jest pewnym pomysłem, żebyśmy spojrzeli na robienie biznesu jak na takie działania, które lepiej dadzą się opisać przy pomocy metod nauk humanistycznych niż inżynierskich, bo z to z inżynierskich wyszło zarządzanie. Choć i prawdziwy inżynier jest również humanistą.

Jak dalej nam mówił prof. Ochowski, zarządzanie humanistyczne polega na zainteresowaniu wszelkimi zjawiskami i wzorcami z punktu widzenia człowieka i jego miejsca w organizacji. Czyli należy brać człowieka na serio, nie jako zasób ludzki, nie jako potencjał społeczny, tylko człowieka. Zarządzanie humanistyczne postuluje, żeby człowiek znalazł się w centrum zarządzania. Tu Ochowski sięgnął do kolejnej myśli prof. Kostery: „Dla ludzkości jest zawsze nadzieja dzięki temu, że człowieczeństwo oznacza nie tylko chciwość, egoizm i agresję, lecz także empatię, zrozumienie i altruizm - w człowieczeństwie

jest też nadzieja dla organizacji”. Opieramy się na realistycznej antropologii, dostrzegającej, że w człowieku jest chciwość, egoizm i agresja, ale nie tylko chciwość, egoizm i agresja. I naszym zadaniem w zarządzaniu w kierowaniu biznesem jest właśnie ograniczanie chciwości, egoizmu i agresji, a rozwój empatii, zrozumienia, altruizmu. I właśnie ten punkt wyjścia zarządzania humanistycznego jest głęboko chrześcijański.

W firmie, oczywiście, potrzeba różnych elementów dyscypliny itd., kontroli, czasem motywowania, ale to wszystko ma służyć temu, by ponad grzesznością rozwijać sprawiedliwość. Należy wydobywać, chronić właśnie tę pozytywną stronę potencjałów człowieka, a nie traktować człowieka jako potencjał. Dobre zarządzanie polega na dbałości i trosce, niesie nadzieję na stworzenie lepszych warunków do pracy. I tu kolejna myśl prof. Kostery” „Dobrze zarządzane organizacje różnych sektorów mogą przechować wartości, wiedzę wypracowaną przez ludzkość, ciągłość cywilizacji, troszkę jak zakony w czasach tuż po rozpadzie imperium rzymskiego”.

Cechą charakterystyczną zarządzania humanistycznego jest ciągle słuchanie pulsu życia. Dostosowujemy metody, modele itd., do tego, co się dzieje, i oczywiście uogólniamy, ale jak się zmieni sytuacja jesteśmy gotowi do zmian, no bo człowiek jest w stanie się zmieniać. I mamy takie dwa fundamentalne założenia. Pierwsze to „bycie” - organizacja jest po to, aby w jej ramach mogły znaleźć dla siebie najlepsze miejsce poszczególne jednostki. Nikt nie jest idealny, stąd mogą te jednostki mieć różne deficyty zrekompensovane talentami. Czyli organizacja ma tworzyć przestrzeń, w której członkowie czują się spełnieni, mają poczucie sensu swoich zadań i są po prostu szczęśliwi. I minimum które możemy zrobić to tropić likwidować w swoich działaniach biznesowych systemy przemocowe, coś co jest przemocą. Drugie założenie to „wartość” - mianowicie, chodzi o to, że dobra organizacja biznesowa nie działa w próżni, lecz odnosi się do problemów z różnych poziomów, lokalnych, państwa, społeczności międzynarodowej, i to jest taka równowaga, że oto głównym celem organizacji biznesowej jest jej przetrwanie po to aby realizować swoje cele, i wartość, czyli praca na rzecz środowiska. Sprzężenie mojej działalności biznesowej z tym co potrzebuje środowisko.

Dalej prof. Ochowski przedstawił pięć punktów, obejmujących przepis na dobre zarządzanie:

1. słuchaj innych;
2. ufaj, że to co inni próbują przekazać jest dla nich ważne;
3. dawaj szanse, ponieważ wobec poważnych wyzwań nie ma mądrych;
4. zadawaj pytania, czy ewentualne rozbieżności nie wynikają z twojej niedoskonałej komunikacji;
5. i na wszelkie sposoby rozwijaj rozmowy.

Jak to ujął Ochowski, istotą zarządzania humanistycznego, to rozwój wyobraźni organizacyjnej, czyli właśnie czerpanie inspiracji z bardzo różnych segmentów prawda, działań, nieraz pozornie nie związanych z zarządzaniem. Co stanowi istotę dobrego planu

strategicznego? Kto jest twórcą dobrych strategii? Ochinowski zauważył, że w głównym nurcie mówi się, że zarządzanie to systematyczny proces, od planu do implementacji, gdzie po kolei planujemy, organizujemy, motywujemy i kontrolujemy. Jednak życie pokazuje, że to wszystko musimy robić naraz i jeszcze odpowiadać na zmiany rzeczywistości. I w związku z tym okazuje się, że paradoksalnie właśnie systematyczne procesy, strategie są często nieelastyczne i często spóźnione w obliczu zmiany warunków.

Ochinowski przytoczył anegdotę dotyczącą średniowiecza, jak to jechał sobie rycerz i widział ludzi rozbijających kamienie na drodze. Rycerz pyta pierwszego: Co robisz? A ten zdenerwowany mówi: nie przeszkadzaj mi, tłukę te okropne kamienie. Drugi zapytany, podniósł zmęczony wzrok, mówi: No właśnie, zarabiam tą ciężką pracą na chleb dla moich bliskich. A trzeci zapytany natychmiast przerwał, wyprostował się, spojrzał rycerzowi w oczy i mówi: Nie wiesz, nie widzisz, przecież buduję katedrę? A proszę Państwa każdy z nich wykonywał to samo i z punktu widzenia wąsko rozumianej efektywności, był prawdopodobnie tak samo efektywny.

W związku z tym Ochinowski zwrócił się do słuchaczy z prośbą, aby każdy pomyślał: Jaką katedrą jest moje miejsce pracy? I co mogę zrobić, żeby moi podwładni, moi współpracownicy, o tym też wiedzieli?

Zarządzanie humanistyczne wie, że zysk jest bardzo ważną kategorią, ale nie jest celem organizacji. Celem organizacji jest jej trwanie i realizacja wartości, poprzez produkcję i usługi. Natomiast zysk jest miarą zdrowia danej organizacji. A z punktu widzenia humanistycznego pozwala organizacji trwać, oraz umożliwia utrzymywanie i tworzenie miejsc pracy.

Wielką bolączką firm jest zanik normalnej rozmowy, takiej, która wynika z ciekawości. Tu oczywiście jest skrót, nie chodzi o to że mam wczuwać się w drugą osobę, tylko jestem ciekawy jej myśli. Chodzi o to, żeby ograniczyć ilość zebrań, a znaleźć czas na rozmowy indywidualne, które pozwolą nam pokazać, zrozumieć, jak nasi pracownicy rozumieją sytuację, co jest dla nich problemem i jak na to reagują osobiście, to nie chodzi o badanie osobowości, tylko jaką mają reakcję osobistą.

Tyle wybranych fragmentów z wykładu prof. Ochinowskiego sprzed dwóch lat. W najbliższą sobotę ma mówić o jeszcze innych sprawach, co zapowiada bardzo ciekawe spotkanie.

Katolicka nauka społeczna od XIX wieku protestuje przeciwko utowarowieniu tak pracy, jak i samych ludzi. Człowiek, ten wzgardzony, widziany jako masa mięśniowa, w istocie jest kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa. Gdyby pozwolić człowiekowi rozwinąć swą nieograniczoną innowacyjność, wówczas na swoim stanowisku mógłby niemal dokonywać cudów. A zbyt często zamiast tego mamy smutny obraz firmy w której człowiek zamiast wzrastać, karleje, bo do ziemi przyciska go pogarda która go otacza.

A tutaj niżej umieszczam dwie grupy wypisów z dwóch ważnych dokumentów katolickiej nauki społecznej. Na początek kilka fragmentów z „Kompendium nauki społecznej

Kościola”. Przepraszam, że tu przedstawiam tekst bez odnośników, po które trzeba sięgnąć do oryginalnego pliku PDF, dostępnego na stronie

http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_pl.html

91. Na początku lat trzydziestych XX wieku, po poważnym kryzysie ekonomicznym w 1929 r., Pius XI ogłosił encyklikę *Quadragesimo anno* dla uczczenia czterdziestolecia *Rerum novarum*. Papież odczytuje na nowo przeszłość w świetle sytuacji ekonomiczno-społecznej, w której do uprzemysłowienia – zarówno na poziomie narodowym, jak i międzynarodowym – dołączyła ekspansja władzy grup finansowych. Był to okres powojenny, kiedy to w Europie coraz bardziej umacniały się totalitarne reżimy, przy jednoczesnym zaostrzaniu się walki klas. Encyklika przestrzega przed brakiem poszanowania wolności zrzeszania się i potwierdza fundamentalne znaczenie zasad solidarności i współpracy przy przewyżnianiu sprzeczności społecznych. Stosunki między kapitałem i pracą powinny przebiegać pod znakiem wzajemnej współpracy

268. „*Rerum novarum*” to przede wszystkim przepelniona troską obrona niezbywalnej godności robotników, z którą łączy ona znaczenie prawa własności, zasady współpracy między klasami społecznymi, praw słabych i ubogich, obowiązków pracowników i pracodawców, prawa do zrzeszania się.

Idealne wskazania zawarte w encyklice umocniły chrześcijańskie zaangażowanie w ożywianie życia społecznego, co się wyraziło w narodzinach i konsolidacji licznych inicjatyw obywatelskich o szerokim zakresie: zrzeszenia i centra studiów społecznych, stowarzyszenia, spółki robotnicze, związki zawodowe, spółdzielnie, banki rolnicze, ubezpieczalnie, ośrodki pomocy. Wszystko to nadało znaczący impuls ustawodawstwu pracy na rzecz ochrony pracowników, przede wszystkim dzieci i kobiet; przyczyniło się do rozwoju oświaty i poprawy zarobków oraz higieny.

276. *Praca ze względu na swój podmiotowy czy też osobowy charakter przewyższa każdy inny czynnik produkcji: zasada ta obowiązuje przede wszystkim w odniesieniu do kapitału.* Dzisiaj określenie „kapitał” ma różne znaczenia: czasami oznacza materialne środki produkcji w przedsiębiorstwie, czasami zasoby finansowe zaangażowane w inicjatywę produkcyjną, lub też w operacje na rynkach giełdowych. Mówi się także, w sposób nie całkiem odpowiedni, o „*kapitale ludzkim*” – dla oznaczenia zasobów ludzkich, a więc samych ludzi, tych, którzy są zdolni do podejmowania wysiłku pracy, poznawania, kreatywności, wczuwania się w potrzeby swoich bliźnich, wzajemnego zrozumienia wynikającego z bycia członkami jakiejś organizacji. Gdy chce się zwrócić uwagę na umiejętność współpracy w kolektywie, mówi się o „*kapitale społecznym*”, który jest owocem inwestowania w więzi oparte na wzajemnym zaufaniu. Ta wielość znaczeń dostarcza kolejnych bodźców do refleksji nad tym, co może oznaczać dzisiaj relacja między pracą a kapitałem.

321. *Aktualne scenariusze głębokiej przemiany ludzkiej pracy powodują, że jeszcze bardziej nagląca staje się potrzeba rozwoju autentycznie globalnego i solidarnego, zdolnego do ogarnięcia wszystkich obszarów świata, nie wyłączając tych mniej uprzywilejowanych.* Dla nich początek procesu solidarnego rozwoju o szerokim zasięgu nie tylko stanowi konkretną możliwość tworzenia nowych miejsc pracy, ale jawi się on

również jako prawdziwy warunek przetrwania dla całych narodów: Potrzebna jest globalizacja solidarności.

Stawianie czoła istniejącym w świecie pracy nierównościami ekonomicznym i społecznym powinno się dokonywać przez przywrócenie właściwej hierarchii wartości i postawienie na pierwszym miejscu godności osoby pracującej: Nowe zjawiska, które silnie oddziałują na proces produkcji, takie jak globalizacja finansów, ekonomii, handlu i pracy w żadnym wypadku nie mogą zagrażać godności i priorytetowi osoby ani też wolności i demokracji poszczególnych narodów. Solidarność, współdziałanie i możliwość kierowania owymi radykalnymi przemianami, jeśli nie stanowią rozwiązania, to z całą pewnością dostarczają koniecznych gwarancji etycznych, że osoby i narody nie będą narzędziami, lecz aktywnymi uczestnikami procesu budowy swej przyszłości. Realizacja tych postulatów jest możliwa i tym samym staje się naszym obowiązkiem.

341. *Aczkolwiek w działalności ekonomicznej lub finansowej poszukiwanie sprawiedliwego zysku jest do przyjęcia, to lichwa jest moralnie potępiona:* Przez lichwiarstwo i chęć zarobku, powodujące głód i śmierć swoich współbraci, spekulanci pośrednio popełniają zabójstwo, za które są odpowiedzialni. Takie potępienie rozciąga się również na międzynarodowe stosunki ekonomiczne, zwłaszcza gdy dotyczy to sytuacji krajów mniej rozwiniętych, w których nie można stosować systemów finansowych, prowadzących do nadużyć i lichwiarstwa. W ostatnim czasie Urząd Nauczycielski Kościoła wypowiedział się w sposób zdecydowany i jasny przeciwko tej jakże dramatycznej i rozległej praktyce: nie pożyczają pieniędzy na lichwę, będącą plagą, która również i w naszych czasach jest haniebną praktyką, zdolną zniszczyć życie wielu osób.

344. *Rola przedsiębiorcy i zarządzającego mają z punktu widzenia społecznego bardzo ważne znaczenie, ponieważ stanowią centrum sieci połączeń technicznych, handlowych, finansowych, kulturowych, co cechuje nowoczesną rzeczywistość przedsiębiorstwa.* Podejmowane decyzje przy rosnącej złożoności działań przedsiębiorczych wywołują szereg połączonych ze sobą efektów, ważnych nie tylko pod względem ekonomicznym, ale także społecznym. Ze względu na to podejmowanie się odpowiedzialności przedsiębiorczej i kierowniczej wymaga – oprócz ciągłego wysiłku i specyficznego doskonalenia – stałej refleksji nad moralnymi pobudkami, którymi musi się kierować w swoich decyzjach każda osoba zajmująca to stanowisko.

Przedsiębiorcy i kierownicy nie mogą mieć na uwadze tylko celu ekonomicznego, kryterium efektywności ekonomicznej, wymogów troski o „kapitał”, jako zespół środków produkcyjnych; ich szczególnym zadaniem jest rzeczywisty szacunek dla godności człowieka, wszystkich pracowników działających w przedsiębiorstwie⁷¹⁹. Oni właśnie stanowią najcenniejszy majątek przedsiębiorstwa – decydujący czynnik produkcyjny. Podejmując ważne decyzje strategiczne i finansowe, decyzje sprzedaży lub kupna, powiększania czy zamykania zakładów, łączenia się przedsiębiorstw, nie można ograniczać się wyłącznie do kryteriów natury finansowej lub handlowej.

355. *Zbieranie podatków i wydatki publiczne nabierają fundamentalnej wagi ekonomicznej dla każdej wspólnoty obywatelskiej i politycznej; celem, do którego winno się zdyktować, jest system finansów publicznych, będący także*

narzędziem rozwoju i solidarności. Sprawiedliwy, skuteczny i wydajny system finansów publicznych daje dobre wyniki w dziedzinie ekonomii, ponieważ wspiera rozwój zatrudnienia, podtrzymuje działalność przedsiębiorczą oraz inicjatywy bezdochodowe, zwiększa też wiarygodność państwa jako gwaranta systemów ochrony i ubezpieczeń społecznych, szczególnie nastawionych na ochronę najsłabszych.

Finanse publiczne są ukierunkowane na dobro wspólne, kiedy stosują się do określonych podstawowych zasad, jak płacenie podatków, będące wyrazem obowiązku solidarności; mądrość i sprawiedliwość w ustalaniu opłat podatkowych; prawość i konsekwencja w administrowaniu i podziale zasobów publicznych. W podziale zasobów finanse publiczne muszą podążać drogą solidarności, równości, dowartościowania talentów i muszą też ze szczególną uwagą wspierać rodziny, przeznaczając na ten cel odpowiednią ilość zasobów.

358. *Konsumenci, którzy w wielu wypadkach dysponują dużą siłą nabywania, zdecydowanie przekraczającą próg potrzeb życiowych, mogą znacznie wpływać na rzeczywistość ekonomiczną poprzez swój wolny wybór między zużyciem a oszczędnością.* Możliwość bowiem oddziaływania na system ekonomiczny leży w rękach tych, którzy muszą decydować o przeznaczeniu własnych zasobów finansowych. Dzisiaj bardziej niż w przeszłości da się oceniać możliwości wyborów nie tylko na podstawie przewidywanego zysku czy stopnia ryzyka, lecz także według wartości projektów inwestycyjnych, realizowanych z tychże zasobów finansowych, w przekonaniu, że „decyzja o takiej a nie innej inwestycji, w danej dziedzinie produkcji, a nie w innej, jest zawsze wyborem moralnym i kulturowym

361. *Nasze czasy charakteryzują się złożonym zjawiskiem globalizacji ekonomiczno-finansowej, czyli procesem rosnącej integracji ekonomii różnych krajów na płaszczyźnie wymiany dóbr i usług oraz transakcji finansowych, w którym coraz większa ilość operatorów przyjmuje kierunek globalny w swoich decyzjach podejmowanych ze względu na możliwości rozwoju i zysków.* Nowy horyzont społeczeństwa globalnego stanowią nie tylko więzy ekonomiczne i finansowe pomiędzy podmiotami działającymi w różnych krajach, które zresztą zawsze istniały, lecz także system stosunków, rozwijający się z niespotykaną dotąd intensywnością. Coraz bardziej centralna i znacząca rola rynków finansowych, których rozmiary, w wyniku liberalizacji wymiany kapitałów, szybko powiększyły się do tego stopnia, iż umożliwiły podmiotom przemieszczanie „w czasie rzeczywistym” wielkich kapitałów z jednego krańca świata na drugi. Chodzi tutaj o rzeczywistość wielokształtną i niełatwą do zrozumienia, jako że obejmuje wiele poziomów i ciągle ewoluuje w nieprzewidywalnych kierunkach.

362. Globalizacja daje nowe nadzieje, ale również wywołuje niepokojące pytania. *Mogą z niej wynikać potencjalnie pozytywne efekty dla całej ludzkości:* rozwój systemu stosunków ekonomicznych i finansowych, w parze z szybkim rozwojem telekomunikacji, umożliwił jednocześnie znaczne obniżenie kosztów komunikacji i nowych technologii, a także przyspieszył na skalę światową proces rozszerzenia wymiany handlowej i transakcji finansowych. Innymi słowy, globalizacja ekonomiczno-finansowa i rozwój technologiczny wzajemnie się umocniły, sprawiając, iż obecny etap ekonomiczny charakteryzuje się szybką i złożoną dynamiką.

Analizując aktualną sytuację, oprócz określenia możliwości, które się otwierają w erze ekonomii globalnej, dostrzega się również zagrożenia związane z rozmiarami nowych stosunków handlowych i finansowych. Nie brak bowiem przejawów powiększania się nierówności, zarówno pomiędzy krajami rozwiniętymi i

rozwijającymi się, jak też wewnątrz krajów uprzemysłowionych. Rosnącemu bogactwu ekonomicznemu, umożliwionemu przez opisane procesy, towarzyszy relatywny wzrost nędzy.

368. *Rynki finansowe nie są nowością w naszej epoce: już od dłuższego czasu w różnych formach przejęły funkcje finansowania działalności produkcyjnej. Doświadczenie historyczne potwierdza, że nie byłoby rozwoju ekonomicznego bez odpowiednich systemów finansowych.* Inwestycje na szeroką skalę, typowe dla nowoczesnej ekonomii rynkowej, nie byłyby możliwe bez podstawowego działania pośredniczącego, cechującego rynki finansowe, co między innymi przyczyniło się do podniesienia znaczenia funkcji oszczędzania na rzecz kompleksowego rozwoju systemu ekonomiczno-społecznego. Jeżeli stworzenie tego, co zostało określone mianem „globalnego rynku kapitału”, przyniosło pozytywne efekty, polegające na tym, że zwiększony przepływ kapitałów pozwolił podmiotom produkcyjnym na łatwiejsze dysponowanie zasobami, to z drugiej zaś strony zwiększyło ryzyko kryzysów finansowych. Dziedzinie finansów, w której poziom transakcji finansowych znacznie przekracza poziom realnych transakcji, grozi niebezpieczeństwo, że pójdzie za logiką postrzegania siebie jako jedynego punktu odniesienia, bez związku z realnymi podstawami ekonomii.

369. *Ekonomia finansów, skierowana na samą siebie, skazana jest na zdradę swoich celów, ponieważ pozbawia się swych korzeni i swojej podstawowej racji. Innymi słowy odchodzi od swojej pierwotnej i zasadniczej roli służenia ekonomii realnej, a w ostateczności służenia rozwojowi osób i wspólnot ludzkich.* Całościowy obraz jest jeszcze bardziej niepokojący w świetle wyjątkowo niesymetrycznego ukształtowania cechującego międzynarodowe systemy finansowe. Procesy innowacji i rozregulowania rynków finansowych utrwalają się tylko w niektórych częściach świata. Fakt ten jest źródłem wielkich zmartwień natury etycznej, ponieważ kraje wykluczone z tych procesów, nie mogą cieszyć się płynącymi z nich dobrodziejstwami, nie mogą uchronić się od ewentualnych negatywnych konsekwencji niestabilności finansowej swoich realnych systemów ekonomicznych, zwłaszcza jeżeli są one słabe i opóźnione w rozwoju.

Nagle przyspieszenie takich procesów, jak powiększanie się funduszy, administrowanych przez instytucje finansowe, oraz szybki rozwój nowych i skomplikowanych narzędzi finansowych sprawia jak nigdy, że *coraz bardziej konieczne staje się znalezienie rozwiązań instytucjonalnych, mogących skutecznie wspierać stabilność systemu, bez obniżania jego możliwości i efektywności.* Niezbędne jest wprowadzenie zmian ustawowych, umożliwiających ochronę tej stabilności w całej jej złożoności, wspieranie konkurencji pomiędzy pośrednikami i zapewnienie jak największej przejrzystości na rzecz inwestorów.

370. *Utrata centralnej roli organizmów państwowych musi iść w parze ze zwiększonym zaangażowaniem wspólnoty międzynarodowej jako czynnika odgrywającego decydującą rolę o charakterze ekonomicznym i finansowym.* Ważną konsekwencją procesu globalizacji jest stopniowa utrata skuteczności państw w kierowaniu dynamiką ekonomiczno-finansową krajów. Działania ekonomiczne i społeczne rządów poszczególnych państw są coraz bardziej uzależnione od oczekiwań rynków międzynarodowych kapitałów i rosnących wymagań wierzytelności ze strony świata finansów. Ze względu na nowe związki pomiędzy podmiotami globalnymi tradycyjne mechanizmy obronne państw skazane są na klęskę, a w obliczu nowych obszarów rywalizacji samo pojęcie rynku narodowego przechodzi na drugi plan.

414. *Informacja jest jednym z podstawowych narzędzi demokratycznego uczestnictwa.* Nie można myśleć o żadnym uczestnictwie bez znajomości problemów wspólnoty politycznej, faktów i różnych propozycji ich rozwiązania. Należy zapewnić prawdziwy pluralizm w tej delikatnej dziedzinie życia społecznego, zapewniając wielość form i narzędzi na polu informacji i komunikacji oraz stwarzając warunki równości w posiadaniu i korzystaniu z tych narzędzi poprzez odpowiednie prawa. Wśród przeszkód, które stają na drodze do pełnej realizacji prawa do otrzymywania obiektywnych informacji z życia publicznego, na szczególną uwagę zasługuje zjawisko koncentracji własności wydawnictw i stacji telewizyjnych, które przynosi niebezpieczne skutki dla całego systemu demokratycznego, jako że ze zjawiskiem tym łączą się coraz ściślejsze powiązania pomiędzy działalnością rządową, potentatami finansowymi i informacją.

450. *Prawo do rozwoju musi być brane pod uwagę w sprawach związanych z kryzysem zadłużeniowym w wielu ubogich krajach.* U podstaw tego kryzysu leżą różnego rodzaju złożone przyczyny, zarówno o charakterze międzynarodowym – wahania kursów walut, spekulacje finansowe, neokolonializm ekonomiczny – jak i wewnętrznym, związanym z sytuacją w poszczególnych zadłużonych krajach – korupcja, złe gospodarowanie publicznymi pieniędzmi, niewłaściwe wykorzystanie otrzymanych pożyczek. Największe cierpienia, spowodowane kwestiami strukturalnymi, ale również osobistymi postawami, uderzają w ludność krajów zadłużonych i biednych, która nie ponosi za to żadnej odpowiedzialności. Wspólnota międzynarodowa nie może pozostawać obojętna wobec takich sytuacji. Mimo niewątpliwiej słuszności zasady, że zaciągnięte długi winny być spłacane, należy poszukiwać sposobów rozwiązania tego problemu, które byłyby zgodne z podstawowym prawem narodów do istnienia i postępu.

I dalej kilka fragmentów watykańskiego dokumentu „*Rfleksja o powołaniu lidera biznesu*”.

STRESZCZENIE. Kiedy przedsiębiorstwa i gospodarka rynkowa funkcjonują prawidłowo i skupiają się na służeniu dobru wspólnemu, w znacznym stopniu przyczyniają się do materialnego, a nawet duchowego dobrobytu społeczeństwa. Niedawne doświadczenia ukazały jednak także szkody spowodowane porażkami przedsiębiorstw i rynków. Zmiany transformacyjne w czasach nam współczesnych – globalizacja, technologie komunikacyjne i finansjalizacja – obok korzyści przynoszą ze sobą problemy: nierówność, przenoszenie działalności gospodarczej, przeciążenie informacją, niestabilność finansową i wiele innych czynników nacisku, które odciągają ludzi od działania dla dobra wspólnego. Liderzy biznesu kierujący się etycznymi zasadami społecznymi, jak również żyjący cnotami i – jako chrześcijanie – oświeceni Ewangelią mogą jednak odnieść sukces i przyczynić się do dobra wspólnego.

WIDZIEĆ Dostrzeżenie wyzwań i możliwości w świecie biznesu jest utrudnione zarówno przez czynniki dobra, jak i zła, włączając w to cztery istotne „znaki czasu” wpływające na biznes. *Globalizacja* przyniosła ze sobą wydajność i niezwykle nowe szanse dla przedsiębiorstw, ale do jej minusów należy zwiększona nierówność, przenoszenie działalności gospodarczej, uniformizacja kultury oraz nieumiejętność prawidłowego regulowania

przepływu kapitału przez rządy. *Technologia komunikacyjna* umożliwiła łączność, dała nowe rozwiązania i produkty, a także obniżyła koszty, jednak zwiększone tempo powoduje również przeciążenie informacyjne i pośpiech w podejmowaniu decyzji. *Finansjalizacja* biznesu na całym świecie nasiliła tendencje do postrzegania celów pracy w kategoriach towaru oraz dążenia do powiększania majątku i zysków krótkoterminowych kosztem pracy dla dobra wspólnego. Szersze *zmiany kulturowe* w czasach nam współczesnych doprowadziły do zwiększonego indywidualizmu, częstszego rozpadu rodzin i utylitarystycznego zatroskania własną osobą oraz „tym, co jest dobre dla mnie”. W wyniku tego możemy mieć więcej dóbr prywatnych, ale coraz bardziej brakuje dóbr wspólnych. Liderzy biznesu coraz bardziej skupiają się na powiększaniu bogactwa, pracownicy przyjmują postawę roszczeniową, a konsumenci oczekują natychmiastowego zaspokojenia ich potrzeb za możliwie najniższą cenę. W miarę jak wartości stają się względne, a prawa ważniejsze niż obowiązki, cel służby na rzecz dobra wspólnego często się zatracą.

DZIAŁAĆ Liderzy biznesu mogą wcielać swoje aspiracje w życie wówczas, gdy działają w zgodzie ze swoim powołaniem i kierują się głębszą motywacją niż tylko osiągnięcie sukcesu finansowego. Jeśli wcielają oni w swoim życiu prywatnym i zawodowym dary życia duchowego, cnoty i etyczne zasady społeczne, mogą przewartościować podzielone życie i otrzymać łaskę wspierania integralnego rozwoju wszystkich interesariuszy. Kościół wzywa liderów biznesu do *otrzymywania*, czyli przyjmowania z pokorą tego, co Bóg dla nich uczynił – a także do *dawania*, czyli wchodzenia w bliski kontakt z innymi, aby uczynić świat lepszym miejscem. *Wiedza praktyczna* przenika ich podejście do biznesu i umacnia tak, by potrafili reagować na wyzwania stawiane im przez świat nie strachem czy cynizmem, lecz cnotami wiary, nadziei i miłości. Niniejszy dokument ma na celu zachęcenie i zainspirowanie liderów oraz innych uczestników życia gospodarczego do *dostrzegania* wyzwań i szans w swojej pracy, do *oceniania* ich zgodnie z etycznymi zasadami społecznymi objawionymi chrześcijanom przez Ewangelię oraz do *działania* jak liderzy, którzy służą Bogu.

17. Pośród wielu złożonych czynników wpływających na biznes lokalnie i globalnie można wymienić cztery, które warte są osobnej wzmianki, ponieważ całkowicie zmieniły kontekst biznesu w ostatnim ćwierćwieczu. Pierwsze trzy są ze sobą ściśle związane: (1) globalizacja, (2) nowe technologie komunikacyjne i (3) finansjalizacja gospodarki. Czwarty czynnik, (4) zmiany kulturowe, a w szczególności wyzwanie stawiane przez indywidualizm oraz towarzyszące mu systemy moralne relatywizmu i utylitaryzmu, może stanowić największe zagrożenie dla chrześcijańskich liderów biznesu. Istnieje oczywiście wiele innych czynników, które mają wpływ na dzisiejszy biznes (między innymi przepisy krajowe, rola władz międzynarodowych, związki zawodowe, kwestie środowiskowe, napięcia na linii praca – rodzina), z których wszystkie należałoby przeanalizować, jednak dla większej zwięzłości przyjrzymy się dokładnie tylko tym czterem.

22. *Finansjalizacja gospodarki*. Połączenie globalizacji z powiększeniem rynków i zarobków, jak i z technologiami komunikacyjnymi postawiło sektor finansowy na wysokiej pozycji w biznesie. Termin „finansjalizacja” opisuje przejście w gospodarce kapitalistycznej od produkcji do finansów. Przychód i zyski sektora finansowego stają się coraz większym

segmentem światowej gospodarki. Instytucje, instrumenty i motywacja tego sektora mają istotny wpływ na działalność i zrozumienie biznesu. Podczas gdy niedawny kryzys finansowy pociągnął za sobą falę krytyki dotyczącej negatywnych skutków finansjalizacji, to jednak właśnie sektor finansowy dał milionom ludzi łatwiejszy dostęp do kredytów na konsumpcję i produkcję, dążył do rozłożenia ryzyka przez stosowanie instrumentów pochodnych oraz tworzył instrumenty zwiększające wydajność kapitału. Sektor finansowy stworzył również społeczne i etyczne fundusze dające inwestorom możliwość wspierania lub unikania pewnych branż przemysłu lub określonych firm, co ma na celu umacnianie zrównoważonych systemów biznesowych. W sektorze tym następuje istotny i coraz większy rozwój, a także obserwuje się gotowość do dalszego wzrostu po niektórych obiecujących wynikach uzyskanych w trakcie kryzysu finansowego. Encyklika *Caritas in veritate* podkreśla, że ten rodzaj inwestycji powinien stanowić regułę: „Trzeba zabiegać – a jest to istotna w tym miejscu uwaga – nie tylko o to, aby powstawały «etyczne» sektory lub działy ekonomii czy finansów, lecz aby cała gospodarka i system finansowy były etyczne, i to nie ze względu na zewnętrzną etykietkę, lecz ze względu na uszanowanie wewnętrznych wymogów ich natury”.

23. Mimo tych pozytywnych zmian, finansjalizacja przyczyniła się do powstania całego wachlarza negatywnych trendów i konsekwencji. Opiszemy tutaj tylko dwa z nich – utowarowienie i krótkoterminowość. Finansjalizacja zmierza do całkowitego *utowarowienia* przedsiębiorstw, ograniczając sens ludzkiej przedsiębiorczości wyłącznie do ceny. Sektor finansowy wpłynął na ten trend w szczególności poprzez sprowadzenie istoty biznesu do maksymalizacji majątku udziałowców. Wartość dla udziałowców stała się w zasadzie wyłącznym miernikiem, na podstawie którego liderzy biznesu określają wyniki i wartość przedsiębiorstwa. W obecnym klimacie biznesowym dominuje nawoływanie do „maksymalizowania majątku udziałowca”, stanowiące wiodącą teorię nauczaną w wielu szkołach biznesu. Wraz z utowarowieniem nadszedł trend mentalności *krótkoterminowej*, która kusi liderów biznesu do przesadnego skupiania się na pozytywnych stronach potencjalnego sukcesu w krótkiej perspektywie czasowej przy jednoczesnym lekceważeniu zagrożeń podejmowania nadmiernego ryzyka i porażki strategicznej. Być może nie zaskakuje specjalnie fakt, że możliwość nabycia ogromnego bogactwa w krótkim czasie stanowi silny bodziec do zachowań dysfunkcyjnych. Papież Benedykt XVI zauważa te zagrożenia, pisząc: „Jednym z największych zagrożeń jest niewątpliwie to, że przedsiębiorstwo będzie uzależnione niemal wyłącznie od tego, kto w nie inwestuje, i w ten sposób ograniczy swoje znaczenie społeczne. (...) Coraz rzadziej na jego czele stoi ten sam przedsiębiorca, który czuje się odpowiedzialny na dłuższą, a nie tylko krótką metę, za życie i wyniki swojego przedsiębiorstwa”.

26. Nie ma żadnych wątpliwości, że globalizacja, lepsza komunikacja i finansjalizacja mogą mieć pozytywny wpływ na społeczeństwo. Zdrowy szacunek dla krótkoterminowych wyników finansowych także może być korzystny, jeżeli przyczynia się do podejmowania decyzji, zamiast sterować nimi. Wszystkie te trendy powinny jednak być kierowane etycznymi zasadami społecznymi objawionymi chrześcijanom w Ewangelii i zakorzenionymi w instytucjach kulturowych. Bez tego ciągłego wpływu istnieje ryzyko, że społeczne trendy

będą szkodzić integralnemu rozwojowi człowieka. To tu nauka społeczna Kościoła i nasza wiara w Bożą miłość mogą otworzyć nam prawdziwą perspektywę, pozwalającą liderom biznesu na wypełnianie ich chrześcijańskiego powołania.

41. Towary produkowane przez przedsiębiorstwa i świadczone przez nie usługi powinny zaspokajać autentyczne ludzkie potrzeby, do których zalicza się nie tylko przedmioty o jednoznacznej wartości dla społeczeństwa, takie jak urządzenia medyczne do ratowania życia, mikrofinanse, edukacja, inwestycje społeczne, produkty „fair trade”, opieka zdrowotna i dostępne cenowo mieszkania, ale również wszystko to, co prawdziwie przyczynia się do ludzkiego rozwoju i spełnienia człowieka, poczynając od prostych produktów, takich jak śruby, stoły czy tkaniny, aż po złożone systemy, takie jak usuwanie odpadów, drogi i transport.

W 1931 roku papież Pius XI w encyklice *Quadragesimo anno* napisał, jak istotne jest, by przedsiębiorstwa produkowały „dobra prawdziwie użyteczne” dla innych²³. Dobry przedsiębiorca zastanawia się najpierw nad służbą, a potem nad zyskiem, [...] zatrudnia pracowników, aby wytwarzać towary o rzeczywistej wartości, nie wprowadza ich w błąd, żądając udziału w tworzeniu czegoś daremnego, a wręcz szkodliwego lub złego; oferuje konsumentom jedynie pożyteczne towary i usługi, a nie wykorzystuje ich braku doświadczenia i słabości, oszukując ich tak, aby wydawali pieniądze na coś, czego nie potrzebują i co jest nie tylko bezużyteczne, wręcz może być szkodliwe. Potrzeby należy przeciwstawić zwykłym zachciankom, które można opisać jako spełnianie pragnień nie przyczyniających się do ludzkiego dobrobytu. W skrajnych przypadkach spełnianie takich pragnień może być wręcz szkodliwe, jak w przypadku sprzedaży narkotyków, pornografii, hazardu, brutalnych gier wideo i innych szkodliwych produktów. To zaabsorbowanie zachciankami, nazywane często „konsumpcjonizmem”, odcina proces produkcji i konsumpcji od dobra wspólnego i zakłóca rozwój osoby.

51. Przedsiębiorcy używają swojej kreatywności do wykorzystania talentów i energii pracowników, jak również do zgromadzenia kapitału i innych zasobów, w które obfituje Ziemia, aby wyprodukować towary i usługi. Kiedy robi się to wydajnie, tworzy się dobrze płatne stanowiska pracy, wypracowuje się zyski, zdobytym bogactwem dzieli się z inwestorami, a każda osoba związana z przedsiębiorstwem wyróżnia się. Kościół uznaje zasadność roli zysku jako wskaźnika, że przedsiębiorstwo dobrze funkcjonuje. Kiedy firma wypracowuje zysk, oznacza to zazwyczaj, że środków produkcji użyto poprawnie, a odpowiednie ludzkie potrzeby zostały zaspokojone³⁵. Zyskowy biznes pomaga pojedynczym pracownikom wyróżniać się i realizować dobro wspólne społeczeństwa dzięki tworzeniu bogactwa i promowaniu dobrobytu. Niemniej tworzenie dobrobytu nie ogranicza się jedynie do zysków finansowych. Już sama etymologia słowa „dobrobyt” odkrywa szersze znaczenie – „dobro”: fizyczne, umysłowe, psychologiczne, moralne i duchowe innych osób. Gospodarcza wartość dobrobytu jest nierozzerwalnie związana z szerszym pojęciem dobra.

52. Pismo Święte naucza nas, że dobrzy zarządcy kreatywnie i produktywnie rozporządzają zasobami znajdującymi się pod ich opieką³⁶. Nie korzystają oni wyłącznie z obfitości dzieła stworzenia. Zamiast tego wykorzystują swoje zdolności i umiejętności, aby pomnożyć to, co

zostało im dane. Oznaką tego w kontekście biznesu jest zysk finansowy – nadwyżka uzyskanych zarobków nad wydatkami, co umożliwia utrzymanie instytucji. Najlepsi liderzy biznesu wykorzystują zasoby w sposób efektywny i utrzymują rozsądny poziom przychodów, marży, udziałów w rynku, produktywności i wydajności, aby zapewnić rentowność organizacji. Jeżeli nie wytworzy się bogactwa finansowego, nie można go też podzielić, a instytucje nie będą mogły się utrzymać.

53. Rentowność jest wskaźnikiem kondycji organizacji, jednak ani jedynym, ani najważniejszym, na podstawie którego powinno się ją oceniać. Zysk jest niezbędny dla przetrwania przedsiębiorstwa, lecz „nastawienie wyłącznie na zysk, gdy jest on osiąganym nagannymi sposobami, a jego ostatecznym celem nie jest dobro wspólne, rodzi ryzyko zniszczenia bogactwa i spowodowania ubóstwa”. Zysk jest jak jedzenie: organizm musi jeść, ale nie jest to nadrzędnym celem jego egzystencji. Zysk jest dobrym sługą, ale kiepskim panem. Równie istotne jak środki finansowe jest zarządzanie środowiskiem, zarówno fizycznym, jak i kulturowym. Jak napisał papież Benedykt XVI, „Bóg dał [środowisko naturalne] wszystkim, a za korzystanie z niego jesteśmy odpowiedzialni wobec ubogich, przysłych pokoleń i całej ludzkości”. U podłoża stworzenia leży ład, który odkrywamy, lecz go nie ustanawiamy. Żywe istoty i przyrodę można wykorzystać, aby służyły prawdziwym ludzkim potrzebom, jednak współpracując z Bogiem w procesie stworzenia mamy obowiązek szanować świat, który nas otacza, zamiast go niszczyć. Dysponujemy swobodą w kształtowaniu tego świata, ale nie wolno nam go niszczyć. Jak sugerują pierwsze rozdziały Księgi Rodzaju, jesteśmy powołani do troskliwego panowania nad światem i kształtowania go w taki sposób, by dawał owoce, natomiast nie mamy przyzwolenia na eksploatowanie go dla zaspokojenia swoich kaprysów.

58. Kiedy traktujemy organizację biznesową jako wspólnotę osób, staje się jasne, że łączące nas więzi nie są jedynie zobowiązaniami prawnymi, wzajemnym interesem własnym, lecz oddaniem na rzecz prawdziwych dóbr, którymi dzielimy się z innymi, aby służyć światu. Niebezpiecznym i wprowadzającym w błąd założeniem jest potraktowanie przedsiębiorstwa jedynie jako „społeczności udziałów”, której znaczenie ogranicza się do interesu własnego, umów, przydatności i maksymalizacji zysków finansowych. Nieodłączną cechą pracy jest fakt, że „przede wszystkim łączy ludzi – i na tym polega jej siła społeczna: siła budowania wspólnoty”. Zrozumienie tego pomaga uniknąć duchowego ubóstwa, które często pojawia się w gospodarkach rynkowych, a spowodowane jest brakiem relacji międzyludzkich w obrębie i wokół przedsiębiorstwa.

61. Chrześcijańscy liderzy biznesu to ludzie czynu, kobiety i mężczyźni, którzy wykazali się prawdziwym duchem przedsiębiorczości, przyjmujący wielkodusznie, w duchu wiary i odpowiedzialności, dany im przez Boga dar, jakim jest powołanie do biznesu. Wbrew temu, co często sugeruje literatura ekonomiczna i podręczniki zarządzania, liderów tych motywuje znacznie więcej czynników niż sukces finansowy, własny interes lub też abstrakcyjna umowa społeczna. Wiara umożliwia chrześcijańskim liderom biznesu postrzeganie znacznie szerszego świata, takiego, w którym działa Bóg, a własne interesy i pragnienia nie stanowią jedynej siły napędowej do działania.

66. Pierwszą powinnością chrześcijańskich liderów biznesu, jak i wszystkich chrześcijan jest przyjmowanie, a dokładniej przyjmowanie *tego, co Bog dla nich uczynił*. Takie otwarcie się na przyjmowanie może być szczególnie trudne dla liderów biznesu. Jako grupa chętniej oni działają niż przyjmują, szczególnie teraz, w epoce zglobalizowanej gospodarki, pod wpływem wyrafinowanych technologii komunikacyjnych i finansjalizacji biznesu. Jeżeli jednak liderzy biznesu nie posiadają umiejętności przyjmowania, może ich skusić quasi-nietzscheański kompleks „nadczołowieka”. Dla niektórych pokusę stanowi poczucie, że sami *ustalają i tworzą* własne zasady, zamiast je *przyjmować*. Liderzy biznesu mogą postrzegać się jedynie jako kreatywni, innowacyjni, aktywni i konstruktywni, lecz jeżeli zaniedbają wymiar przyjmowania, wypaczą swoje miejsce na świecie i przecenią swoje osiągnięcia i pracę.

70. Boży wymiar w naszym życiu codziennym może być ukryty i stłumiony, szczególnie w gospodarce zglobalizowanej, wysoko technologicznej i napędzanej finansami, a także w sytuacjach, kiedy Kościołowi nie udaje się głosić swojego przesłania społecznego i żyć z nim w zgodności. Dlatego też bł. Jan Paweł II prosi liderów biznesu, aby rozwijali swoją duchowość pracy, co pomoże im dostrzec własną rolę w Bożym zamyśle stworzenia i odkupienia oraz da siłę i cnoty do życia zgodnego z Jego powołaniem⁵⁹. Bez głębokiej modlitwy i refleksji trudno na przykład dostrzec, jak liderzy biznesu mogliby oprzeć się negatywnym wymiarom technologii informacyjnej, napędzającej tempo działania i efektywność kosztem głębokiej refleksji, cierpliwości, sprawiedliwości i mądrości praktycznej. Technologie informacyjne zachęcają nas do podejmowania natychmiastowych decyzji, dlatego też mogą tworzyć swoją własną logikę podważającą zastosowanie zasad społecznych Kościoła, chyba że praktykujący chrześcijanie stosują je w refleksyjny, uporządkowany sposób.

74. Nie jest rolą Kościoła zalecanie liderom biznesu szczegółowych działań. Formułowanie zaleceń to zadanie wiernych. Zazwyczaj czynią to osoby świeckie. Nauczanie Kościoła nie oferuje gotowych rozwiązań technicznych lub modeli do zaprezentowania, jednak przypomina, że „nie ma prawdziwego rozwiązania «kwestii społecznej» poza Ewangelią. Papież i biskupi nauczający w imieniu Kościoła liderów biznesu doktryny społecznej czynią to nie po to, żeby nakładać na nich ciężar, ale po to, aby odkryć przed nimi duchowe znaczenie ich działań i społeczne znaczenie przedsiębiorstwa jako instytucji. „Gdy działalność człowieka na ziemi jest inspirowana i wspierana przez miłość, przyczynia się do budowania powszechnego *miasta Bożego*, do którego dążą dzieje rodziny ludzkiej” – podkreśla papież Benedykt XVI w *Caritas in veritate*⁶². Kiedy Ewangelia informuje o „nowych rzeczach”, w obliczu których stają liderzy biznesu w coraz bardziej globalnej, technologicznej i sfinansjalizowanej gospodarce, postrzega je nie tylko w ich wymiarze technicznym i rynkowym, ale także poprzez pryzmat ich wpływu na integralny rozwój ludzi.