

**Zarządzanie sobą
(Self management)
Podstawy zarządzania
w duchowości**

PIOTR KOSIAK

**Zarządzanie sobą
(Self management)
Podstawy zarządzania
w duchowości**

hominini

Recenzenci:

prof. CH dr hab. Arkadiusz Durasiewicz –
Collegium Humanum w Warszawie

ks. prof. dr hab. Stanisław Dziekoński –
Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

Fotografia na okładce:

Pixabay

Opracowanie redakcyjne i korekta:

Anna Nowak

Imprimi potest: Opactwo Benedyktynów

L.dz. 34/2011, Tyniec, dnia 23.02.2011 r.

† Bernard Sawicki OSB, opat tyniecki

Marka Homini jest częścią Wydawnictwa Tyniec

Wydanie I: Kraków 2023 r.

ISBN 978-83-8205-277-0

© Copyright by Piotr Kosiak, Warszawa 2023

© Copyright by Tyniec Wydawnictwo Benedyktynów

ul. Benedyktyńska 37

30-398 Kraków

tel. +48 (12) 688-52-95

e-mail: zamowienia@tyniec.com.pl

www.tyniec.com.pl

Druk i oprawa:

Tyniec Wydawnictwo Benedyktynów

druk@tyniec.com.pl

*największej inspiracji mojego życia
Edycie, Sarze i Tobiaszowi*

SPIIS TREŚCI

WSTĘP	9
-------------	---

CZĘŚĆ I

OGÓLNE PODSTAWY I UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA – CZASEM I W DUCHOWOŚCI

ROZDZIAŁ I: PODSTAWY I UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA –

WSPÓŁCZESNE KIERUNKI I WYZWANIA	17
1.1 Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu.....	17
1.2. Interdyscyplinarność atutem nauk o zarządzaniu.....	19
1.3. Nauki o zarządzaniu – współczesne wyzwania i nowe trendy	21
1.4. Zarządzanie czasem – nowy nurt nauk o zarządzaniu	23
1.5. Zarządzanie czasem – ogólne pojęcie i uwarunkowania	27
1.6. Zarządzanie sobą – wiedza o sobie i praktyczne umiejętności	33
1.7. Duchowość w zarządzaniu	40

CZĘŚĆ II

ZARZĄDZANIE W DUCHOWOŚCI WEDŁUG WARTOŚCI CHRZEŚCIJAŃSKICH

ROZDZIAŁ 2: DUCHOWOŚĆ I JEJ WYBRANE FORMY W ZARZĄDZANIU

OPARTYM NA WARTOŚCIACH CHRZEŚCIJAŃSKICH	51
2.1. Konstatacje dotyczące funkcjonowania duchowości na wielu płaszczyznach	51
2.2. Fenomen nowej duchowości	54
2.3. Współczesne formy duchowości jako rezerwuar motywacyjny aktywności ekonomicznej	57
2.4. Kierownictwo duchowe a animacja grupowa – społeczny wymiar lidera chrześcijańskiego	60
2.5. Kierownictwo duchowe a biznes – Chrześcijański Lider Biznesu	66
2.6. Etyczne zasady społeczne w biznesie	69
2.7. Duchowość chrześcijańskiego lidera biznesu.....	71

2.8. Religia i biznes	74
2.9. Przywództwo chrześcijańskie – stan i wyzwania według Tadeusza Oleksyna	79
2.10. Duchowość lidera według Włodzimierza Zatorskiego OSB	87

CZĘŚĆ III

ZARZĄDZANIE W DUCHOWOŚCI – KONCEPCJA ZARZĄDZANIA PRZEZ WARTOŚCI

ROZDZIAŁ 3: ZARZĄDZANIE PRZEZ WARTOŚCI ORAZ KONCEPCJE OPARTE NA JEGO FUNDAMENTACH	95
3.1. Definicja i istota wartości organizacyjnych	95
3.2. Wartości w kulturze organizacyjnej	104
3.3. Zarządzanie przez wartości	115
3.4. Koncepcje opierające się na założeniach ZPW	123
3.5. Koncepcja nowych wyzwań w zarządzaniu przez wartości – od CSR do ESG	132
3.6. Przyszłe wyzwania	143

CZĘŚĆ IV

ZARZĄDZANIE W DUCHOWOŚCI – ASPEKTY AKSJOLOGICZNE I EMPIRYCZNE

ROZDZIAŁ 4: WYBRANE WARTOŚCI I ICH ZNACZENIE W ZARZĄDZANIU – MODEL ZARZĄDZANIA PRZEZ WARTOŚCI	149
4.1. Wieloaspektowość pojęcia i koncepcji wartości	149
4.2. Hierarchia wartości i ich korporacyjny rdzeń	154
4.3. Wartości społeczne w kontekście wartości związanych z zarządzaniem	159
4.4. Wartości socjalne w kontekście wartości związanych z zarządzaniem	176
4.5. Wartości religijne w kontekście wartości związanych z zarządzaniem	185
4.6. Wartości społeczne, socjalne i religijne jako fundamentalny rdzeń ZPW	189
ZAKOŃCZENIE	195
BIBLIOGRAFIA	197

WSTĘP

Celem niniejszej publikacji jest ukazanie koncepcji nowego typu zarządzania – zarządzania przez wartości. Jest to stosunkowo nowy obszar w naukach o zarządzaniu, powiązany jednak w pewien sposób z dotyczącymi go dotychczasowymi modelami i koncepcjami.

Niniejszy temat podejmuje literatura przedmiotu zarówno światowa, jak i krajowa, ale jest on na tyle nowy i niszowy, że mamy w niej do czynienia z lukami w zakresie opisywanego zjawiska.

Szczególnie dotyczy to tego, że współcześni menedżerowie stają w obliczu coraz większych wymagań związanych z zawodową odpowiedzialnością, obsługą klienta i jakością. Gdy organizacja staje się bardziej globalna, płaska, sieciowa, zróżnicowana i elastyczna, zarządzający w niej muszą uświadomić sobie, jak ważne jest zrozumienie i zarządzanie przez wartości w ramach zespołów, działów i całej organizacji. Środowisko biznesowe jest coraz bardziej nieprzewidywalne i zmienne, menedżerowie muszą być w stanie zmierzyć się z ciągłą i rosnącą złożonością w firmie i poza nią. Dawniej podejmowali decyzje i osiąkali cele, koncentrując się na marketingu i informacjach finansowych ściśle związanych z daną branżą. Dzisiaj nie postrzegają już siebie jako ludzi po prostu pracujących w ramach struktur lub luźnych systemów, ale raczej jako charyzmatycznych „twórców znaczenia”. W przeszłości postęp jakiegokolwiek bytu (osoby, organizacji, społeczeństwa) był pierwotnie determinowany przez jego zdolność do stania się większym, bogatszym czy szybszym. Na dzisiejszej glo-

balnej arenie i w obliczu skandali korporacyjnych, wojen i klęsk żywiołowych postęp i sukces są mierzone nie tylko przez zdolność do zarządzania większą złożonością, ale także przez to, co jest kwintesencją człowieczeństwa – nasze wartości.

Niniejsza publikacja nie wypełnia wszystkich luk w literaturze przedmiotu, ale należy podkreślić, że rozdziały teoretyczne stanowią pewne kompendium wiedzy w zakresie zarządzania przez wartości w aspekcie duchowym, aksologicznym i empirycznym.

Rozpoczęto od omówienia najogólniejszych procesów i trendów związanych z tematyką przedmiotową, aby w ich kontekście rozpoznawać i objaśniać działania, przeciwdziałania i interakcje w mniejszej skali. Zgodnie z ogólnometodologiczną¹ zasadą kompleksowa analiza i ocena tematu związanego z zarządzaniem sobą i zarządzaniem przez wartości oraz w czasie wymagała połączenia kilku podejść: systemowego, historycznego, strukturalnego, funkcjonalnego i prognostycznego².

We wszystkich częściach pracy została zastosowana metoda gromadzenia wiadomości oraz analiza zebranego materiału przez gruntowne zgłębienie treści, znaczenia i podstaw oraz uwarunkowań zarządzania czasem i przez wartości, a następnie ich porównanie i klasyfikacja dla potrzeb niniejszej pracy³. W oparciu o analizę różnic zarządzania w duchowości oraz jego ogólnych koncepcji porównano i uogólniono główne poglądy oraz idee w odniesieniu do zarządzania.

¹ Zob. S. NOWAK, *Metodologia badań socjologicznych*, Warszawa 1970, s. 153; J. PIETER, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Wrocław 1967, s. 137.

² Na podstawie: F. ZNANIECKI, *Společne role uczonych*, Warszawa 1984, s. 25.

³ Tamże, s. 25–26.

Po zebraniu materiałów i ich pogłębionej analizie potrzebna była klasyfikacja zjawisk, a następnie ich systematyzacja. Ustalono związki i prawa rządzące przebiegiem procesów związanych z zarządzaniem przez wartości dla przyszłej koncepcji zarządzania.

Następnie została zastosowana metoda sprawdzenia i uszczegółowienia wcześniejszych materiałów na drodze weryfikacji praktycznej. Przy tej złożonej analizie i klasyfikacji chodziło o wydzielenie konkretnych danych i zjawisk oraz zachodzących przeobrażeń w zarządzaniu przez wartości oraz koncepcji z tym związanych, które ostatecznie wpłyną na ukształtowanie się konkretnego modelu tej formy zarządzania w teorii i praktyce. Dokonano tu więc analizy naukowej zjawisk poznawczych⁴. Zaprezentowano na tej podstawie teoretyczny model *Zarządzanie przez wartości według hierarchii wartości i modelu trójosiowego*.

Pierwszy rozdział pracy został poświęcony historyczno-diagnostycznej analizie zarządzania – ogólnych pojęć i uwarunkowań po współczesny kierunek rozwoju oraz nowe trendy i wyzwania w naukach o zarządzaniu. Ta analiza dotyczyła zarówno nauki o zarządzaniu, zarządzaniu sobą i czasem, jak i duchowości w zarządzaniu oraz myśli o wspomnianych aspektach, które znaleźć można w dorobku autorów nauk o zarządzaniu. Opisana interdyscyplinarność i współczesne kierunki rozwoju nauki o zarządzaniu pozwalają wykorzystać wiedzę o prawidłowościach funkcjonowania i rozwoju oraz zasadach zarządzania nimi. U podstaw współczesnego rozumienia roli nauk o zarządzaniu znajduje się twierdzenie, że tylko te nurty mogą się rozwijać, które będą potrafiły zdobyć wiedzę o aktualnych potrzebach i oczekiwaniach klientów.

⁴ S. NOWAK, *Metodologia badań socjologicznych*, s. 286.

Przy analizie historyczno-diagnostycznej – powszechnej w literaturze przedmiotu – w drugim rozdziale zastosowano badanie diagnostyczne mające odpowiedzieć na pytanie, jaki jest fenomen nowej duchowości w zarządzaniu, jaki jest społeczny wymiar liderów w zarządzaniu przez wartości oraz zasad przywództwa i duchowości lidera. Dokonano tu generalizacji poznawczej, uogólniając zarówno sytuację społeczną, jak i poglądy głównych myślicieli danych nurtów dla całego obszaru zarządzania w duchowości. Zgodnie z poglądem J. Kukułki: poznanie przeszłości oraz aktualnej struktury zjawisk i procesów umożliwia z kolei odkrycie ich związków z rozwojem i funkcjonowaniem systemów poznawczych⁵.

W trzecim rozdziale pracy wykorzystano analizę funkcjonujących teorii dotyczących występujących koncepcji zarządzania przez wartości. Na podstawie tej analizy i wcześniej przedstawionej wiedzy teoretycznej możliwe było zoptymalizowanie i kompleksowe opisanie tematyki związanej z współczesnym zarządzaniem przez wartości, w tym wartości o tematyce zarządzania i kultury organizacyjnej.

Metoda deskrypcji jest często spotykana w opisywanej literaturze i przy opracowaniu teoretycznych aspektów pracy. Opis prowadzi do ustalenia wyczerpującej liczby aspektów zidentyfikowanych faktów naukowych, aby następnie stosować ich klasyfikację, systematyzację i uogólnianie⁶. Została ona zastosowana również przy opisie ogólnych podstaw i uwarunkowań zarządzania, zarządzania w duchowości oraz koncepcji zarządzania przez wartości. Jednocześnie za pomocą metody porównawczo-deskryp-

⁵ J. KUKUŁKA, *Teoria stosunków międzynarodowych*, Warszawa 2000, s. 168.

⁶ J. PIETER, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, s. 137–139.

tywnej dokonano analizy i interpretacji form zarządzania czasem, a także zarządzania w duchowości. Odwołując się do wcześniej opisanych koncepcji, starano się zwrócić uwagę na nowe sposoby realizacji i podejścia do rozwiązywania współczesnych wyzwań w zarządzaniu przez wartości.

Teoretyczne aspekty zostały powiązane z konkretnymi zjawiskami ilustrującymi praktykę zarządzania przez wartości. Przedstawiona w pracy teoria miała na celu selekcjonowanie i usystematyzowanie wiedzy opisowej w oparciu o rzeczywistość aksjologiczno-empiryczną zaprezentowaną w rozdziale IV. Przedstawiono tam wyniki badania teoretycznego. Na podstawie przeprowadzonej analizy danych źródłowych zarówno krajowych, jak i zagranicznych oraz własnych dywagacji i dociekań naukowych, konstruktywno-koncepcyjnej refleksji dotyczącej różnych koncepcji zarządzania oraz obszarów i wartości z nimi powiązanych powstała w oparciu o koncepcję opracowaną przez S.L. Dolana, T. Lingham, B.A. Richley'a, S. Garcie, a mianowicie model *Zarządzanie przez wartości według hierarchii wartości i modelu trójosiowego*.

Podstawowym oczekiwaniem co do wyników podjętej szerokiej analizy teoretycznej w zakresie wybranej problematyki było podkreślenie znaczenia zarządzania przez wartości we współczesnym funkcjonowaniu biznesowym w wymiarze praktycznym. Kompleksowość opisywanej tematyki wynika z tego, iż uwzględniono różne perspektywy odniesienia się do zasadniczości funkcjonowania zarządzania przez wartości. Stanowić to będzie walor poznawczy podjętych działań rozpoznających nowe w polskich realiach społecznych i gospodarczych zjawisko, jakim jest zarządzanie przez wartości.

W naukach społecznych w drugiej połowie XX w. za teorię uznaje się najwyższą formę wiedzy naukowej, obejmującą wy-

starczająco udokumentowane i sprawdzone w praktyce odbicie w świadomości określonego fragmentu rzeczywistości społecznej⁷.

Cechuje ją selektywność, weryfikacja empiryczna i wyjaśnianie faktów oraz przewidywanie ich ewolucji. Ujęta w pracy wiedza została uznana za podstawową i mogącą posłużyć jako punkt wyjścia do podjęcia w przyszłości bardziej pogłębionych badań nad wspomnianą problematyką i ich rozszerzenie na dotychczas, jeszcze prawie nietknięte, zespoły zjawisk społecznych i biznesowych zachodzących we współczesnym zarządzaniu.

Książka ta ze względu na liczne odniesienia do zaprezentowanych wyników badań oraz szeroko rozbudowane kwestie teoretyczne, liczne przykłady oraz pewne kompendium wiedzy z zarządzania w niej zawarte, ale także swoje praktyczne aspekty, adresowana jest przede wszystkim do środowiska naukowego, ale również do praktyków mających na co dzień do czynienia z szeroko rozumianym zarządzaniem w różnych aspektach swojej działalności.

Na zakończenie chcę serdecznie podziękować recenzentom niniejszej publikacji Księdzu Profesorowi Stanisławowi Dziekońskiemu i Profesorowi Arkadiuszowi Durasiewiczowi za życzliwą krytykę i wnikliwą analizę treści, dzięki którym mogłem poprawić ją merytorycznie i spojrzeć na przygotowywaną publikację z nieco innej strony, dokonać odpowiednich zmian i korekt, a jednocześnie bardziej pobudzić moją naukową wyobraźnię, co pomogło ułożyć treści niniejszej książki tak, aby stanowiły spójną i jednolitą całość.

⁷ F. ZNANIECKI, *Społeczne role uczonych*, s. 27.