

Piotr Paweł Orłowski

Lider a zarządzanie według Tomasza z Akwinu

Studia Włocławskie 20, 539-552

2018

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

PIOTR PAWEŁ ORŁOWSKI

LIDER A ZARZĄDZANIE WEDŁUG TOMASZA Z AKWINU

Temat na pierwszy rzut oka wydaje się nieco zaskakujący. Co może mieć bowiem do powiedzenia o tak współczesnych pojęciach, jak „lider” i „zarządzanie” tak odległy nam w czasie Akwinata (1224–1274)? Na dodatek jest to święty, a tacy raczej nie kojarzą się z biznesem, gdzie pojęcia te traktowane są jako nazewnictwo branżowe, a więc naturalne. Warto jednak zwrócić uwagę na to, że Tomasz rozpoczyna *Sumę teologii* od zagadnień poświęconych istocie Boga, aby następnie – jeszcze w *Pars Prima* – przejść do omówienia sposobu, w jaki zarządza On światem. Według Akwinaty Bóg jest nie tylko przyczyną wzorcą świata, ale także jego przyczyną sprawczą i celową, a to oznacza, że On sam jest Pierwszym Zarządcą. Jak wiadomo, kolejność omawiania kwestii w *Sumie teologii* nie jest przypadkowa: kryje się za nią przekonanie o tym, że wzorem ludzkiego postępowania jest działanie – w tym przypadku zarządzanie – samego Boga. Mamy tu do czynienia z tzw. egzemplaryzmem (łac *exemplaris* = wzorczy), czyli koncepcją filozoficzną, według której „tylko Bóg, poprzez swe wzorcze idee, jest pierwszym rozumem w hierarchii bytów jako jedyna samoistna Prawda”¹.

W tym znaczeniu Bóg jest wzorem także dla tych, którzy podejmują się roli przewodzenia jakiejś rzeczywistości, zarządzania nią, gospodarowania czy też sterowania jakąś rzeczywistością. Warto podkreślić, że z zarządzaniem połączony jest aspekt powierzenia czegoś do zarządzania, a ten znowu w konsekwencji prowadzi do rozliczenia się z powierzonych rzeczywistości.

PIOTR PAWEŁ ORŁOWSKI – mgr teologii na UAM w Poznaniu, absolwent studiów podyplomowych z humanistyki i teologii, obecnie doktorant na Wydziale Teologicznym UMK w Toruniu, przedsiębiorca z 27-letnim stażem.

¹ *Egzemplaryzm*, w: *Encyklopedia PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/egzemplaryzm.html> [7.12.2016].

1. Boże rządy nad światem i ich egzemplaryzm z perspektywy Tomasza z Akwinu

Temat zarządzania światem łączy się filozoficznie z pojęciem opatrności Bożej, ponieważ rządy Boże (łac. *gubernatio divina*²) wynikają wprost właśnie z opatrności Bożej, dlatego należy wpieryw określić, czym ona jest i w jaki sposób przejawia się w świecie. Otóż „Opatrzność Boża jest to istniejący odwiecznie w umyśle Boga pomysł/plan urządzenia świata: wyznaczenia mu jako całości i jego poszczególnym częściom celu i prowadzenia doń”³. Święty Tomasz w *Summa contra gentiles* stwierdza:

Lecz widzimy, że na świecie łączą się w jeden porządek rzeczywistości rozmaitej natury i to nie czasem i przypadkowo, lecz zawsze lub często. Musi więc być ktoś, kogo opatrność rządzi światem. A tego nazywamy Bogiem⁴.

Tak więc rządy Boże to nic innego, jak wykonywanie w czasie tego planu, to wprowadzenie porządku we wszechświecie, utrzymywanie go, osiąganie celów zamierzonych i powodowanie skutków (dobra) poprzez poszczególne działające przyczyny. „Stąd też to dobro, które jest celem całego wszechświata, musi istnieć na zewnątrz tegoż wszechświata”⁵, i jest nim właśnie Bóg. Doktor Anielski mówi wprost: *Deus est esse omnium non essentiale, sed causale*⁶. Bóg rządzi wszechświatem nie bezpośrednio, lecz poprzez działanie jednych rzeczy na drugie. Tak o tym pisze św. Tomasz w *Summa contra gentiles*:

Wykazaliśmy już bowiem, że działanie opatrności, przez którą Bóg działa w rzeczach, nie wyklucza przyczyn wtórych, lecz przez nie się spełnia, o ile działają one mocą Bożą. Tym zaś, co decyduje o konieczności lub przygodności pewnych skutków, są przyczyny najbliższe, a nie przyczyny dalsze; owocowanie rośliny jest bowiem skutkiem przygodnym przyczyny najbliższej, czyli władzy rodzenia, której można przeszkodzić i która może zawieść, chociaż przyczyna dalsza, mianowicie słońce, jest przyczyną działającą z konieczności⁷.

² Zob. Tomasz z Akwinu, *Summa theologiae* (S.Th.), I, q. 103, a. 1, corp.

³ P. Bełch, *Objaśnienia tłumacza*, w: Tomasz z Akwinu, *Suma teologiczna*, t. 8: *Rządy Boże*, Londyn 1981, s. 221.

⁴ Tomasz z Akwinu, *Summa contra gentiles* (SCG), lib. 1, cap. 13, n. 35; zob. także: SCG, lib. 2, cap. 64, n. 4 i lib. 3, cap. 64, n. 11.

⁵ S.Th., I, q. 103, a. 2, corp.

⁶ Tomasz z Akwinu, *Scriptum super libros Sententiarum magistri Petri Lombardi episcopi Parisiensis*, lib. 1, d. 8, q. 1, a. 2, corp.

⁷ SCG, lib. 3, cap. 72, n. 2.

To uwzględnianie przez Boga w planach swojej opatrności innych przyczyn realnie działających jest bardzo ważnym wskazaniem dla człowieka mającego zarządzać jakąś rzeczywistością. To pokazuje, że nie wszystko trzeba uczynić samemu. Ze wręcz przeciwnie, dobry lider to ten, który umie dopuścić innych do działania i potrafi właściwie te działania koordynować.

To nie tylko przeszkadza zarządzającemu, ale pozwala bardziej efektywnie organizować własny czas pracy oraz działania innych ludzi. Dobry lider to ten, który nie jest zazdrosny o dokonania innych ludzi, nie boi się tego, że inni też będą podejmować ważne i trafne decyzje.

Im więcej czynników, które pośredniczą w realizacji planu, tym większa doskonałość zarządzającego – zauważa Akwinata w kontekście Bożych rządów, porównując je z rządami ludzkimi. Śmiało można to odnieść także do relacji międzyludzkich, choć sam Tomasz zaznacza, że w tym aspekcie Bóg przerasta po wielokroć każdego ziemskiego zarządzającego. Im więcej ludzi podległych konkretnemu liderowi, tym większa godność zarządzającego, ale też i potrzeba większych zdolności i większej odpowiedzialności.

Do godności rządzącego należy posiadanie wielu ministrów i różnych wykonawców jego rządów, ponieważ tym wznioślejsze i potężniejsze okazuje się jego panowanie, im więcej rzeczy różnych stopni mu podlega. Żadna zaś godność żadnego rządzącego nie jest porównywalna z godnością rządów Bożych. Jest więc rzeczą odpowiednią, by czynniki sprawcze różnych stopni były wykonawcami opatrności Bożej⁸.

Warto w tym miejscu podkreślić, że rzeczy te (łac. *res*) oznaczają wszystkie rzeczy istniejące, w tym oczywiście także człowieka, nie są zatem tylko czystymi narzędziami w ręku Boga, ale współdziałają z Nim i mają swoją godność przyczyny. Rządy Boże nie rzucają się więc w oczy (nie są tak oczywiste dla wszystkich jak choćby grawitacja), dlatego potrzeba głębszego wniknięcia w rzeczywistość, aby je ujrzeć i zrozumieć. Tu warto zaznaczyć, że w przypadku istot obdarzonych intelektem i wolnością, a więc także w przypadku człowieka, Bóg w swych rządach światem nie tylko nie znosi ludzkiej wolności, ale wręcz ją zakłada; chce kierować człowiekiem poprzez to, że człowiek potrafi kierować i zarządzać samym sobą. Akwinata zaznacza to, podając fragment Pisma Świętego: „Bóg na początku stworzył człowieka i pozostawił go w ręku rady jego” (Syr 15, 14)⁹.

⁸ Tamże, cap. 77, n. 4.

⁹ Tamże, cap. 73, n. 6.

Ale człowiek nie ma zarządzać jedynie samym sobą. Na mocy Bożego wybrania i dzięki swemu podobieństwu do Boga jest wezwany do zarządzania resztą rzeczy we wszechświecie. W ten właśnie sposób Bóg realizuje własne rządy poprzez udział w nich samego człowieka:

Ponieważ do opatrności Bożej należy zachowywanie porządku w rzeczach – odpowiedni zaś porządek polega na proporcjonalnym schodzeniu od najwyższych do najniższych rzeczy – jest konieczne, by Opatrzność Boża według pewnej proporcji docierała do rzeczy najdalszych. Owa proporcja polega na tym, że stworzenia niższe są podległe wyższym, a te rządzą niższymi, tak jak najwyższe stworzenia są podległe Bogu i rządzi nimi Bóg. Otóż najwyższymi wśród wszystkich stworzeń są stworzenia rozumne, jak wynika z wcześniejszych ustaleń. Zatem pojęcie opatrności Bożej wymaga, by innymi stworzeniami rządziły stworzenia rozumne¹⁰.

To wezwanie do rządzenia jest skierowane do niektórych osób w szczególny sposób, mianowicie w taki, że są one powołane do kierowania innymi ludźmi: mając szczególne talenty, biorą na siebie zadanie przewodzenia innym. Właśnie tak to ujmuje Akwinata w *Sententia libri Politicorum* (komentarzu do Arystotelesowskiej *Polityki*), gdzie przytacza uzasadnienie niewolnictwa według Stagiryty, który argumentował, że niewolnik nie wie, jak pokierować swoim życiem (szczególnie wskutek swoich braków intelektualnych), a więc potrzebuje kogoś, kto nim pokieruje.

Sługa zatem, w tym, w czym jest sługą, nie ma władzy rozważania o swoich czynach; co uzasadnione jest tym, że rozważane są te rzeczy, które są w naszej mocy. Jeśli sługa nie posiada czynów swoich pod swoim panowaniem, ale czyny jego są we władzy pana, to sługa nie ma wolnej władzy rozważania o nich¹¹.

Nie przeczy to jednak temu, że człowiek jest panem swych czynów. W ten sposób Akwinata rozpoczyna część moralną *Sumy teologii*, analizując strukturę etyczną ludzkiego życia:

Człowiek, jak mówi św. Jan Damasceński, został stworzony na obraz Boży, a to znaczy, że ma umysł, wolną wolę oraz przysługującą mu z natury zdolność panowania. Dlatego po rozprawie o Prawzorze, czyli o Bogu, oraz istotach, które wyszły z wszechmocy Bożej na skutek jego woli, należy przystąpić do omówienia obrazu, czyli człowieka, pod tym kątem widzenia,

¹⁰ Tamże, cap. 78, n. 1.

¹¹ Tomasz z Akwinu, *Opera omnia*, iussu Leonis XIII P.M. edita, t. 48A: *Sententia libri Politicorum* (Sent. Politic.), Roma 1971, lib. 1, lect. 10, n. 9 oraz lect. 3, n. 13.

że jest on źródłem swych czynów dzięki wolnej woli i zdolności panowania nad swoim postępowaniem¹².

W ten sposób zarządzający powinien też odwoływać się do ludzkiej wolności i umiejętnie motywować i ukierunkowywać ludzkie działania zamiast rządzić w sposób despotyczny i nieprzejrzysty dla podległych mu ludzi.

To oczywiście wystawia zarządzającego na ryzyko i niebezpieczeństwo, że podlegli mu ludzie będą działać w sposób niedoskonały, a czasem nawet wprost zły, szkodzący danemu projektowi. Ale warto podjąć to ryzyko, biorąc pod uwagę fakt, że ludzka wolność nieograniczana i inspirowana do działań we właściwym kierunku potrafi działać nadspodziewanie efektywnie i inspirująco dla innych. Podobnie zresztą działa sam Stwórca świata i człowieka.

Bóg jako rządca wszechświata nie usuwa ludzkiej wolności także wtedy, gdy człowiek decyduje się na dokonywanie złych wyborów:

Jest właściwością opatrności Bożej, że posługuje się rzeczami w sposób im właściwy. Otóż sposób działania jakiegokolwiek rzeczy wynika z jej formy, która jest zasadą działania. Forma zaś, przez którą działa czynnik sprawczy działający dobrowolnie nie jest zdeterminowana, wola bowiem działa przez formę, którą poznaje intelekt, gdyż poznane dobro porusza wolę jako właściwy jej przedmiot. Intelekt zaś nie posiada jednej zdeterminowanej formy skutku, lecz do jego istoty należy to, że poznaje wielką ilość form. I dlatego wola może powodować skutki różnorodne. Nie należy więc do pojęcia opatrności, by wykluczyła wolność woli¹³.

Podobnie jest w przypadku innych naturalnych inklinacji, jak choćby dążności do dobra opacznie rozumianego, nawet gdy niesie ono ze sobą pewne zagrożenia:

Czynnik działający może uczynić coś złego jedynie z tej racji, że dąży do czegoś dobrego, jak wynika z wcześniejszych ustaleń. Pozbawienie wszystkich rzeczy stworzonych dążenia do dobra nie jest zaś właściwością opatrności tego, który jest przyczyną wszelkiego dobra. W ten sposób usunęłyby się z wszechświata wiele dóbr. Gdyby na przykład odebrało się ogniewi dążenie do rodzenia bytu jemu podobnego – z czym wiąże się zło zniszczenia rzeczy palnych – usunęłyby się dobro polegające na zrodzeniu ognia i zachowaniu go co do gatunku. Nie jest więc rzeczą opatrności Bożej całkowite wykluczenie zła w rzeczach¹⁴.

¹² S.Th., I–II, pr.

¹³ SCG, lib. 3, cap. 73, n. 3; zob. także: tamże, cap. 73, n. 4 i cap. 71, n. 6.

¹⁴ Tamże, cap. 71, n. 5.

Bóg jest przyczyną wszystkich rzeczy swoją myślą przy współdziałaniu woli. Opatrzność więc to pomysł-plan zrodzony w myśli, a przez wolę podjęty do wprowadzenia. Można zatem rządy Boże dla lepszego ich zrozumienia uszeregować w następujący sposób:

1. Pod kierunkiem mądrości wola Boga chce ujawnić na zewnątrz swój cel, czyli dobro.
2. Myśl dla tego celu podsuwa najodpowiedniejsze środki, a spośród nieskończonej liczby możliwych te kluczowe, jak harmonijny układ natury i łaski.
3. Wola ten właśnie środek wybiera i przyjmuje: ten, a nie inny.
4. Myśl odwiecznie suponuje wskazany przez nią i podjęty przez wolę porządek rzeczy do wykonania i właśnie sam ten pomysł-plan jest Opatrznością, a jego wykonanie – zarządzaniem światem (*gubernatio divina*).

2. Inspiracje tomistyczne dla współczesnych teorii przywództwa

Doktor Anielski w swojej koncepcji działań ludzkich opartej na myśli Arystotelesa przyjmuje trzy sfery działania: poznanie, postępowanie i tworzenie, co we współczesnym języku można określić jako: widzieć, oceniać i działać. Korzystając więc z jego myśli, współczesny lider powinien być zachęcony i zainspirowany do dostrzegania w swojej pracy wyzwań i szans (widzieć)¹⁵, do przefiltrowania ich zgodnie z etycznymi zasadami objawionymi w Ewangelii (oceniać) oraz do twórczej realizacji z wykorzystaniem otrzymanych darów poprzez dzielenie się owocami swojej pracy (działać). Obecnie zostanie przedstawiony ten Tomaszowy podział w celu wyjaśnienia, na czym on polega i jak może być zastosowany do lidera.

¹⁵ Łaciński termin *providentia* pochodzi od *providere*, co można tłumaczyć jako widzenie naprzód, przewidywanie, długomyślność. W etyce Akwinaty stanowi on część cnoty roztropności i polega na racjonalnym oglądzie rzeczywistości, gdyż z obserwacji ciągów skutkowo-przyczynowych z przeszłości i teraźniejszości możemy wnioskować o przyszłości. Tomasz zdecydowanie odrzuca wszelkie formy pseudoproroctw (tak modne w ostatnim czasie), zaznaczając naturalny charakter tej sprawności i potrzebę odwołania się do ludzkiej racjonalności, jeśli chodzi o osiągnięcie celów jedynie naturalnych – ludzkich: „Ad undecimum dicendum, quod societas hominum secundum quod ordinatur ad finem vitae aeternae, non potest conservari nisi per iustitiam fidei, cuius principium est prophetia; unde dicitur Proverb. XXVII, 18: cum defecerit prophetia, dissipabitur populus. Sed cum hic finis sit supernaturalis, et iustitia ad hunc finem ordinata, et prophetia, quae est eius principium, erit supernaturalis. Iustitia vero per quam gubernatur societas humana in ordine ad bonum civile, sufficienter potest haberi per principia iuris naturalis homini indita; et sic non oportet prophetiam esse naturalem” – Tomasz z Akwinu, *De veritate. Quaestiones disputatae*, q. 12, a. 3, ad 11; zob. także *De sortibus*.

2.1. Widzieć. Postrzeganie świata biznesu – wyzwania i szanse

Dzisiejszy świat jest bardzo złożony i skomplikowany. Wielu zjawisk nie da się już rozstrzygnąć na zasadzie oczywistego kontrastu: białe – czarne, światłość – ciemność, prawda – kłamstwo, pewność – zagrożenie. Moim celem jest wskazanie z pozycji lidera (tam, gdzie jest to możliwe) na kluczowe czynniki wywierające wpływ na działalność biznesową w dzisiejszym świecie w ich ewangelicznym aspekcie dobra lub zła.

W ostatnich 25 latach wśród wielu złożonych czynników istotnie wpływających na biznes pojawiły się cztery nowe: globalizacja, technologia komunikacyjna, finansjalizacja gospodarki i zmiany kulturowe¹⁶. Jak w oku cyklonu, tak w zmianach kulturowych skupiają się wszystkie czynniki wpływające na biznes, a w konsekwencji na tego, który go prowadzi, czyli na lidera biznesu. Na Zachodzie wzrost utylitarne go spojrzenia spowodował, że nadrzędnym hasłem współczesnego człowieka stało się zawołanie: „rób to, co ci pasuje”. Rozpasany indywidualizm wraz z rozpadem tradycyjnego modelu rodziny oraz nasileniem fali rozwodów spowodował, że „wartości postrzega się jako coś względnego i patrzy się na nie przez pryzmat indywidualnych preferencji i zysków w biznesie”¹⁷. Doszło do tego, że praca jest po to, by zarobić na przyjemności. To znów prowadzi do stwierdzenia, że prawa (to, co mi się należy) stają się znacznie ważniejsze od obowiązków, czyli tego, co powinienem zrobić lub dać innym. W tym ujęciu przedsiębiorca, pracownik oraz klient wyglądają odpowiednio: pierwszy chce czerpać tylko korzyści, drugi permanentnie wykazuje postawę roszczeniową, a ostatni domaga się natychmiastowego spełnienia swoich oczekiwań.

2.2. Oceniać. Znaczenie etycznych zasad społecznych

Jeśli podejmowanie decyzji lub tylko ocenianie danego wydarzenia biznesowego jest oparte na fundamentalnych zasadach, jak te zawarte w Ewangelii, pomagają one dokonywać właściwych wyborów i ocen. Do fundamentalnych zasad, którymi na co dzień powinien kierować się lider biznesu, należy zaliczyć dwie podstawowe: ludzką godność i dobro wspólne¹⁸. Muszą one znaleźć praktyczne realizacje w biznesie. Do takich działań można zaliczyć trzy współzależne aktywności:

¹⁶ Zob. Papieska Rada Iustitia et Pax, *Powołanie lidera biznesu. Refleksja*, Kraków 2012, s. 22–26.

¹⁷ Tamże, s. 25.

¹⁸ Zob. tamże, s. 28–32.

- tworzenie autentycznych produktów i usług,
- organizowanie dobrej i wydajnej pracy,
- tworzenie trwałego bogactwa i jego sprawiedliwy podział¹⁹.

To kwintesencja praktycznych zasad etycznych w biznesie. Pozwalają one współczesnym liderom biznesu wyjaśniać ich powołanie i prawdziwą rolę w społeczeństwie.

Niezmiernie ważnym zagadnieniem jest tworzenie struktur pomocniczych. Zasada pomocniczości (ang. *subsidiarity*) zakorzeniona jest w przekonaniu, że skoro ludzie stworzeni są na obraz Boga, to ich rozwój wymaga jak najlepszego wykorzystania ich inteligencji i wolności. Tomasz w *Summa contra gentiles* mówi w sposób bardzo zdecydowany: „Odmawiać rzeczom (człowiekowi) ich własnych działań to ubliżać Bożej dobroci”²⁰. W ten sposób lider pragnący naśladować rządy Boże wezwany jest do dobrego wykorzystania powierzonego mu do zarządzania kapitału ludzkiego bez tłamszenia ludzkich inicjatyw i talentów, a więc do ich wspierania i wzrostu. Właśnie taką postawę należy uznać za istotę zasady pomocniczości, którą można realizować w trojaki sposób poprzez:

- wyznaczenie obszaru autonomii i praw decyzyjnych na każdym szczeblu firmy,
- kształcenie i odpowiednie wyposażenie każdego pracownika w narzędzia pracy,
- akceptację podejmowania swobodnych decyzji przez pracownika z pełną konsekwencją przyjęcia ryzyka tych decyzji.

Szczególnie ostatni punkt odróżnia zasadę pomocniczości od popularnego obecnie w biznesie delegowania uprawnień (tu istnieje możliwość odebrania władzy w każdej chwili). Z tego faktu wynika ogromna przewaga przedsiębiorstwa, które kieruje się zasadą pomocniczości. Pracownicy w takim przedsiębiorstwie stają się współprzedsiębiorcami, a lider biznesu przyjmuje powściągliwą rolę przywódcy służebnego. O takiej też roli każdego przywódcy pisał Akwinata w *De regno*, podkreślając między innymi, że celem przywódcy jest troska nie tylko o własne szczęście, ale też o szczęście powierzonych mu ludzi i całej wspólnoty²¹.

¹⁹ Zob. tamże, s. 32–45.

²⁰ SCG, lib. 3, cap. 71, n. 3; zob. także: tamże, cap. 71, n. 4 i lib. 3, cap. 73, n. 5.

²¹ Zob. Tomasz z Akwinu, *De regno*, lib. 1, cap. 10; zob. także: A. Machowski, *Teologia polityczna św. Tomasza z Akwinu*, Toruń 2011, s. 167–168.

Inna sprawa, że tylko wtedy, gdy ludzie aktywnie partycypują w danym przedsięwzięciu (także w jego sukcesie i w zyskach), ich praca jest efektywna i zależy im na tym sukcesie²². Dlatego w *Sumie teologii* Tomasz postuluje: *ut omnes habeant aliquam partem in principatu*²³. Jest to wskazanie, aby „wszyscy mieli jakąś część w zarządzaniu”. Tomasz opisywał to na przykładzie wspólnoty politycznej, ale przecież można to tym bardziej zastosować do przedsięwzięcia ekonomicznego. Taką interpretację uprawdopodobnia fakt, że odnosząc się do świata polityki, Akwinata wskazuje na tragiczne efekty ekonomiczne rządów tyrańskich oraz na ich nieefektywność i krótkotrwałość²⁴.

Pisząc *aliquam partem*, Tomasz nie postuluje, by każdy miał tę samą część udziału w zarządzaniu danym przedsięwzięciem (byłby to absurd), ale niewątpliwie widzi konieczność docenienia każdego, nawet najmniejszego wkładu w rozwój danej inicjatywy, tak by każdy mógł realnie odczuć, że to także jego sprawa, i tym samym by przykładał się do jej pomyślnego końca.

Jest to możliwe, bo Akwinata wierzy w racjonalność człowieka, stąd na określenie przewodzenia danej wspólnocie używa takich określeń, jak „kierowanie”, „koordynowanie” czy „dyrygowanie”. Tak jak Bóg w rządzeniu światem odwołuje się do racjonalności człowieka, tak człowiek w kierowaniu innymi tym bardziej powinien uwzględniać ten czynnik²⁵. Tomasz widzi taką możliwość także w przypadku osób, które mają problem z własną racjonalnością (co jak już wspominałem, usprawiedliwia podporządkowanie jednych drugim i jest Tomaszową interpretacją Arystotelesowskiego ujęcia niewolnictwa). Wówczas trzeba odwołać się do tej części racjonalności i do takiej argumentacji, która może być zrozumiana i przyjęta przez drugiego człowieka²⁶. Zarządzając w ten sposób, lider może stać się także przyjacielem tego, który ma z nim współpracować, a ich współpraca może przynieść obustronne korzyści²⁷.

Z kolei w encyklice Jana Pawła II *Centesimus annus* mamy do czynienia z interesującym zagadnieniem, w jaki sposób Kościół katolicki podchodzi

²² Zob. S.Th., I–II, q. 105, a. 1, corp.

²³ Tamże.

²⁴ Zob. Tomasz z Akwinu, *De regno*, lib. 1, cap. 11.

²⁵ M. Mróz, *Człowiek w dynamizmie cnoty: aktualność aretologii św. Tomasza z Akwinu w świetle pytania o podstawy moralności chrześcijańskiej*, Toruń 2001.

²⁶ Zob. S. Th., II–II, q. 47, a. 12, ad. 2; Sent. Politic., lib. 1, lect. 3, n. 14; S. Th., II–II, q. 104, a. 5, corp. oraz II–II, q. 47, a. 12, corp.

²⁷ Zob. Sent. Politic., lib. 1, lect. 4, n. 14.

do niezmiernie kluczowego pojęcia zysku w biznesie: „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 zaspokojone”²⁸. Zyskowny biznes pomaga pojedynczym pracownikom wyróżniać się i realizować przez nich dobro wspólne społeczeństwa dzięki tworzeniu bogactwa i promowaniu dobrobytu. Zysk jest dobrym sługą, ale złym panem!

Papieska Rada Iustitia et Pax w *Kompendium nauki społecznej Kościoła* wyróżnia w odniesieniu do właścicieli, pracowników, odbiorców i dostawców oraz całego społeczeństwa następujące prawa:

- sprawiedliwego zysku (właściciele),
- sprawiedliwego wynagrodzenia (pracownicy),
- sprawiedliwej ceny (odbiorcy i dostawcy),
- sprawiedliwej stawki podatkowej (społeczeństwo)²⁹.

Celem decyzji liderów biznesu powinien być podział majątku nie równy, ale sprawiedliwy, czyli taki, który odpowiada potrzebom ludzi, nagradza ich wkład i podejmowane ryzyko oraz sprzyja zachowaniu i poprawie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Firma, organizacja czy korporacja to tak naprawdę wspólnota osób. Prawdziwa praca łączy ludzi. W akceptacji takiego podejścia do prowadzenia biznesu liderom pomagają ich dobre cechy charakteru, a przede wszystkim cnoty, wśród których należy podkreślić dwie kluczowe: mądry osąd (tzw. mądrość praktyczną) i prawidłowe relacje (sprawiedliwość). Ich nabycie jest gwarancją skutecznego działania³⁰.

2.3. Działać. Zamiana aspiracji w czyny

Działania lidera biznesu sprowadzają się zarówno do przyjmowania, jak i do dawania. Lider biznesu nie może zapomnieć, że rozwinął się dzięki przyjmowaniu (czyli m.in. darom życia, wychowania czy edukacji), ale także dzięki przyjęciu powołania bycia liderem. Jeżeli zapomni o tym, to grozi mu chęć bycia nadczłowiekiem w ujęciu np. Nietzschego.

Natomiast w *Veritatis splendor* czytamy, że: „Trzeba poznać siłę i łaskę przyjmowania. Prawo moralne zostało nam dane przez Boga, a my możemy

²⁸ CA, n. 35.

²⁹ Zob. Papieska Rada Iustitia et Pax, *Kompendium nauki społecznej Kościoła*, red. nauk. J. Kupny, przekł. D. Chodyniecki, A. Dalach, J. Nowak, Kielce 2005 n. 171–181.

³⁰ Zob. P. Roszak, *Collatio sapientiae. Dinámica participatorio-cristológica de la sabiduría a la luz del Super Psalms de santo Tomás de Aquino*, „Angelicum”, 89(2012), fasc. 3–4, s. 749–769.

je jedynie przyjąć³¹. Kościół wzywa więc lidera biznesu przede wszystkim do przyjmowania sakramentów, czytania Biblii, uczczenia niedzieli jako dnia Pańskiego, modlitwy i innych form życia duchowego. Uczestnictwo w Eucharystii jest szczególnie wymownym momentem, ponieważ to tutaj praca rąk (dary chleba i wina) zostaje uświęcona i przemieniona w Bożą obecność – to szczyt i centrum daru przyjmowania. W takim ujęciu mamy tu do czynienia – moglibyśmy powiedzieć – z mentalnością eucharystyczną lidera.

Dopiero kiedy nauczymy się prawdziwie przyjmować, staniemy się gotowi prawdziwie dawać. Autentyczny lider biznesu nie zadaje sobie pytania: ile musi dać, lecz: ile powinien dać! Kiedy u podstaw jego działalności znajduje się miłość, wtedy jego praca przyczynia się do budowy dobrych i sprawiedliwych przedsiębiorstw, które mogą przyczynić się do dobra wspólnego. Jan Paweł II zdefiniował bardzo kluczowe wyrażenie dla tego zagadnienia: „pracodawca pośredni”³². Mogą nim być: państwo, związki zawodowe lub inne organizacje mające wpływ na tworzenie prawa. W dzisiejszych czasach coraz bardziej zwraca się uwagę na działania w dziedzinie etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu. To słuszny kierunek, jednak jeśli obie te wartości nie zostaną zakorzenione w Ewangelii, to tracą swoją początkową wartość i mogą się stać przedmiotem instrumentalizacji. Aktywne życie lidera biznesu musi przejawiać się zarówno poprzez przyjmowanie, jak i dawanie.

Podsumowując oba zagadnienia, tj. sposoby zarządzania światem przez Boga (*gubernatio divina*) oraz sposoby praktycznego działania lidera, należy zwrócić uwagę na perykopę ewangeliczną z Ewangelii św. Łukasza 16, 1–8, która jest kluczowa dla naszych rozważań, choć niezwykle trudna w interpretacji. Już sam fakt znalezienia odpowiedniej nazwy dla tej perykopy pokazuje, z jak trudnym tekstem mamy do czynienia. Jakub Wujek tytułuje tę perykopę „Przypowieścią o niesprawiedliwym włodarzu”, Biblia Poznańska – „Nie można służyć Bogu i mamonie”, Biblia Jerozolimska – „Nieuczciwy rządca” i na koniec zaskakujący tytuł z Biblii Tysiąclecia – „Obrotny rządca”. Jest to jedna z trudniejszych do interpretacji przypowieści Chrystusowych i może właśnie dlatego ma tak wielkie znaczenie. Święty Tomasz niestety nie zdążył skomentować Ewangelii św. Łukasza (za to zdążył napisać komentarz Ewangelii św. Mateusza i św. Jana), ale

³¹ VS, n. 35.

³² LE, n. 19.

w kilku innych swoich dziełach odnosi się do tej przypowieści. I tak w *Sumie teologii* – w kwestii poświęconej roztropności – zauważa, że roztropność cechuje tylko ludzi sprawiedliwych, a grzesznicy są jej pozbawieni. Na tej podstawie Tomasz rozróżnia roztropność prawdziwą i fałszywą³³ (ta druga cechowała zarządcę z przypowieści, ponieważ dla osiągnięcia swoich celów posługiwał się on grzechem i nieuczciwością). W innej kwestii (poświęconej miłości) z tej samej *Sumy* Tomasz pisze, że nie wolno używać biednemu z dóbr, które zdobyło się w niesprawiedliwy sposób³⁴ (tzw. casus janosikowy). A o takim sposobie mówi przecież przypowieść o niesprawiedliwym włodarzu! Wspomniałem na początku interpretacji tego fragmentu, że jest on trudny. Choćby to zdanie, w którym padają słowa: „Pan pochwalił nieuczciwego rządcę”, najczęściej interpretujemy, że to Chrystus pochwalił nieuczciwego zarządcę. Nic bardziej mylnego. To bogacz chwali swojego rządcę, a nie Chrystus. Ale przede wszystkim zastanawiające jest to, jak w ogóle można pochwalić to, co zrobił ten zarządca. Należy tutaj odwołać się do egzegezy biblijnej, by uświadomić sobie, że zarządca z reguły nie otrzymywał wynagrodzenia od swego pana; jego zyskiem było to, co sam sobie zorganizował, pożyczając dobra swego pana. Najczęściej robił to w sposób bardzo lichwiarski, narzucający zwrot pożyczonych dóbr w podwójnej ilości. Należy to rozumieć tak, że jeśli ktoś miał oddać 100 baryłek oliwy – tak jak to wynika z przypowieści – to najprawdopodobniej pożyczył tylko 50 baryłek. Czyli rządcą, każąc w miejsce 100 baryłek wpisać 50, zrezygnował w tym momencie ze swojej lichwy, a mówiąc współczesnym językiem: ze swojego zysku. I dlatego jego pan chwali ten czyn.

Bóg jest właścicielem, a my na ziemi jesteśmy zarządcami Jego majątku, jakim jest wszechświat. Pozwala On nam korzystać ze wszystkich swoich bogactw, ale czy mamy to robić tak jak obrotny zarządca, czy nie powinniśmy raczej naśladować samego Boga w taki sposób, aby nikt nie mógł nam kiedykolwiek zarzucić, że „synowie tego świata roztropniejsi są w stosunkach z podobnymi sobie ludźmi niż synowie światłości” (Łk 16, 8)?

STRESZCZENIE

Bóg jest Pierwszym Zarządcą i wzorem ludzkiego działania. Zgodnie z filozoficzną myślą egzemplaryzmu to Bóg stworzył świat według idealnych wzorców

³³ Zob. S.Th., II-II, q. 47, a. 13. corp.

³⁴ Zob. Tomasz z Akwinu, *Epistola ad ducissam Brabantiae*, a. 1. Por. także P. Roszak, *Caridad en cuanto amistad eclesial en Tomás de Aquino*, „Espiritu”, 151(2016), s. 201–222.

rzeczy w swoim umyśle, a zarządza nim w ramach opatrności (*providentia*) Bożej. Celem rządów Bożych (*gubernatio divina*) jest dobro. Sposób, w jaki Bóg rządzi, nie jest bezpośredni, lecz pośredni – poprzez działanie jednych rzeczy na drugie. Człowiek na mocy wybrania Bożego wezwany jest do zarządzania resztą rzeczy we wszechświecie. Według Tomasza z Akwinu to wezwanie skierowane jest tylko do niektórych osób (liderów), aby przewodzili innym. Nawet jeśli człowiek dokonuje złych wyborów, to Bóg jako rządca świata nie usuwa ludzkiej wolności. Doktor Anielski przyjmuje za Arystotelesem trzy sfery działania (rządzenia): poznanie, postępowanie i tworzenie. Współcześnie dajemy im nowe nazewnictwo: widzieć, oceniać i działać. Aby właściwie widzieć dzisiejszy świat z pozycji lidera-zarządcy, należy przede wszystkim uwzględnić globalizację, technologię komunikacyjną, finansjalizację gospodarki oraz zmiany kulturowe. Ocenianie powinno mieć podstawy w Ewangelii, aby współczesny lider-zarządca miał na względzie ludzką godność i dobro wspólne. Natomiast gdy chodzi o jego działanie, to powinien on być otwarty zarówno na przyjmowanie, jak i dawanie. W podsumowaniu artykułu została omówiona przypowieść ewangeliczna o obrotnym rządcy.

Słowa kluczowe: egzemplaryzm, lider-zarządca, obrotny rządca, opatrność Boża, rządy Boże, Tomasz z Akwinu, widzieć – oceniać – działać.

SUMMARY

God is the main governor and archetype of human action. In accordance with the philosophical notion of exemplarism, God was the one to create the world based on perfect ideas of things from within his mind which he administrates in terms of providence. The ultimate objective of divine government is goodness. Nevertheless, God does not govern the world directly but in an indirect manner, this is through reciprocal action between things. By divine law, humans are called to dispose of the rest of the things in the universe. According to Thomas Aquinas this very call is addressed to certain sort of people, meaning leaders, so that they can guide others. Even if people make wrong decisions, God being the governor of the world, does not intervene in the field of human liberty. Saint Thomas embraces Aristotle's three modes of persuasion: ethos, pathos and logos, although nowadays we call them by different names: to notice, to evaluate and to react. In order to fully comprehend the modern world of today's leaders it is essential to considerate factors such as globalisation, communication technology, state funding and culture changes. As for the evaluation it should have its fundamentals in the Gospel, so that the new generation of leaders could bear in mind human dignity and common good. When it comes to leaders, they should welcome every opportunity for both giving and receiving. In conclusion, leadership and government issues according to Saint Thomas are expressed in the parable of unjust steward.

Key words: Divine government, exemplarism, leader-governing, to notice – to evaluate – to react, providence, Thomas Aquinas, unjust steward.

BIBLIOGRAFIA

- Jan Paweł II, Encyklika *Centesimus annus*, w: *Encykliki Ojca Świętego Jana Pawła II*, Kraków 2003, s. 617–702.
- Jan Paweł II, Encyklika *Laborem exercens*, w: *Encykliki Ojca Świętego Jana Pawła II*, Kraków 2003, s. 141–213.
- Jan Paweł II, Encyklika *Veritatis splendor*, w: *Encykliki Ojca Świętego Jana Pawła II*, Kraków 2003, s. 703–838.
- Papieska Rada Iustitia et Pax, *Kompendium nauki społecznej Kościoła*, red. nauk. J. Kupny, przekł. D. Chodyniecki, A. Dalach, J. Nowak, Kielce 2005.
- Papieska Rada Iustitia et Pax, *Powołanie lidera biznesu. Refleksja*, Kraków 2012.
- Tomasz z Akwinu, *De veritate. Quaestiones disputatae*, t. 1, Paris 1925; wersja pol., *Kwestie dyskutowane o prawdzie*, t. 1–2, tłum. A. Aduszkiewicz, L. Kuczyński, J. Ruszczyński, Poznań 1998.
- Tomasz z Akwinu, *O władzy [De regno]*, w: tenże, *Dzieła wybrane*, tł. J. Salij [i in.], oprac. J. Salij, Kęty 1999, s. 225–258.
- Tomasz z Akwinu, *Opera omnia*, iussu Leonis XIII P. M. edita, t. 42: *Epistola ad ducissam Brabantiae*, Roma 1979, s. 357–378; t. 43: *Liber de sortibus ad dominum Iacobum de Tonengo*, Roma 1976, s. 203–238; t. 48A: *Sententia libri Politicorum*, Roma 1971.
- Tomasz z Akwinu, *Scriptum super libros Sententiarum magistri Petri Lombardi episcopi Parisiensis*, t. 1, ed. P. Mandonnet, Paris 1929.
- Tomasz z Akwinu, *Summa contra gentiles seu de veritate catholicae fidei*, Taurini 1838; tekst pol.: *Summa contra gentiles. Prawda wiary chrześcijańskiej w dyskusji z poganami, innowiercami i błędzącymi*, przekł. Z. Włodek, W. Zega, t. 1, Poznań 2003, t. 2, Poznań 2007.
- Tomasz z Akwinu, *Summa theologiae*, cura et studio P. Caramello, cum textu ex recensione Leonina, Taurini – Romae 1952; tekst pol.: *Suma teologiczna*, t. 1–34, przekł. P. Belch [i in.], Londyn 1962–1986.
- Belch P., *Objaśnienia tłumacza*, w: Tomasz z Akwinu, *Suma teologiczna*, t. 8: *Rządy Boże*, Londyn 1981.
- Egzemplaryzm*, w: *Encyklopedia PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/egzemplaryzm.html> [7.12.2016].
- Machowski A., *Teologia polityczna św. Tomasza z Akwinu*, Toruń 2011.
- Mróz M., *Człowiek w dynamizmie cnoty: aktualność aretologii św. Tomasza z Akwinu w świetle pytania o podstawy moralności chrześcijańskiej*, Toruń 2001.
- Rozsak P., *Caridad en cuanto amistad eclesial en Tomás de Aquino*, „Espíritu”, 151(2016), s. 201–222.
- Rozsak P., *Collatio sapientiae. Dinámica participatorio-cristológica de la sabiduría a la luz del Super Psalmos de santo Tomás de Aquino*, „Angelicum”, 89(2012), fasc. 3–4, s. 749–769.