

Zofia Zymonik

Politechnika Wroclawska

KAPITAŁ DUCHOWY W DOSKONALENIU ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

1. Wstęp

Intensywny postęp techniczny i rozwój nauki sprawił, że w pierwszej dekadzie XXI w. po raz pierwszy w historii istnieje łatwy dostęp do informacji wszystkich kultur na Ziemi. Według K. Wilbera [12, s. 17] minęły czasy, gdy ludzie wyłącznie żyli w swoich kręgach kulturowych. Obecnie zaczyna być ważna integracja kultur, której rozwój przyczyni się do korzystania „z wiedzy, mądrości i technologii całej cywilizacji”. Jak na razie, nowe technologie informacyjne – poczta elektroniczna i Internet – określiły wymagania, których spełnienie jest m.in. warunkiem sukcesu przedsiębiorstw na globalnym rynku. Postęp naukowy i techniczny ma jednak janusowe oblicze. Czyni, co prawda, byt człowieka wygodniejszym, jednakże zmusza go do coraz intensywniejszej pracy. Zawrotne tempo postępu techniki szybko może wyprzedzić zdolność zarządzania organizacjami. W książce zatytułowanej *As the future catches you* J. Enriquez twierdzi [5], że zarządzanie staje się tak złożone, iż menedżerowie nie są w stanie objąć wszystkich problemów. Muszą się bowiem skupić nie tylko na zarządzaniu kapitałem rzeczowym i podstawowych zasadach ludzkich, lecz także na kontrolowaniu zachowań własnych pracowników oraz innych ludzi żyjących na Ziemi. Nic dziwnego, technika staje się coraz bardziej przytłaczająca, mimo wielu jej zalet, i w coraz większym stopniu wywiera wpływ na sposób zarządzania zasobami.

W tym świecie wysokiej techniki globalny biznes często jest opisywany jako „konsumujący siebie potwór”. W książce *The working life* J. Ciulla [4] zapytuje m.in. o sens pracy, o niemożliwość zaplanowania przez pracowników swojej przyszłości, o wypalenie zawodowe. Praktycznym przykładem takiego zjawiska (procesu) jest L. Jaccoca, twórca potęgi amerykańskiego przemysłu samochodowego, autor książki o prowokacyjnym tytule książki *Gdzie się podzieli ci wszyscy przywódcy?* [8]. Miejsce pracy jest opisywane przez wielu autorów zajmujących się dziedziną zarządzania (a także psychologią) jako środowisko wrogie, egoistyczne, nieprzyjazne, niesprzyjające zaangażowaniu.

Światowy system gospodarczy staje się coraz bardziej nierównoważony. Przedsiębiorstwa skoncentrowały się na bezlitosnej pogoni za zyskiem, i to osiąganym w krótkim okresie. Wykorzystywanie przez nie nowe technologie potrzebują wiele zasobów, a te się kurczą. Z tego względu dzisiejszy świat biznesu prowadzi swoistą grę hazardową. Jego działania, rozpatrywane w relacji kosztów i korzyści, nie zawsze niosą ludzkości dobro.

W różnych dziedzinach nauki poszukuje się rozwiązań mogących przeciwdziałać takiemu stanowi rzeczy. Szczególnym obiektem zainteresowań stała się natura ludzka oraz jakość życia człowieka [2, s. 213-219]. Przykładem może być m.in. R. E. Quinn, który wraz z zespołem [3; 16, s. 7-11] próbuje adaptować do dziedziny zarządzania organizacjami rozwiązania z psychologii pozytywnej stworzonej przez M. E. Seligmana [10]. W dziedzinę zarządzania wkracza także z psychologią ewolucyjną ludzkich zachowań cytowany wcześniej K. Wilber, mówiąc o integralnym biznesie i inteligencji duchowej niezbędnej do przełomowych zmian w zarządzaniu w kontekście zmiany ludzkiej świadomości [12, s. 152].

Jednym z proponowanych rozwiązań jest inwestowanie w wartości, z czym związane jest pojęcie „kapitał duchowy”.

Celem opracowania jest charakterystyka kapitału duchowego jako nowego paradygmatu w zarządzaniu ludźmi w przedsiębiorstwie ukierunkowanego na system wartości, a także przedstawienie relacji tego wzorca z kapitałem rzeczowym i kapitałem społecznym przedsiębiorstwa i jego odniesienie do hierarchii potrzeb, motywacji oraz ewolucji zachowań i myślenia człowieka.

Prezentowany tekst oparto głównie na studiach wybranej literatury dotyczącej zarządzania organizacjami dotyczącej zachowań człowieka. Autorka opracowania zaznacza, że próbuje zaledwie zasygnalizować problem, gdyż na pewno jest to zagadnienie bardzo aktualne i warte naukowego zainteresowania (dyskutowane m.in. na kongresie World Economic Forum 2008), ale jednak złożone, wymagające głębokiej wiedzy nie tylko z ekonomii, ale także z psychologii i filozofii.

2. Negatywne skutki funkcjonowania przedsiębiorstw nierównoważące biznesu

We współczesnej gospodarce już od lat 80. można zaobserwować intensyfikację zmian strukturalnych przedsiębiorstw. Zainteresowania społeczeństwa coraz bardziej koncentrują się na negatywnych skutkach ich funkcjonowania i wymuszają pozytywne zachowania zmierzające do zrównoważenia biznesu. Podstawowe zarzuty kierowane do przedsiębiorstw są następujące [1; 2, s. 214-219; 7; 11, s. 52-85; 15, s. 13-17]:

1. Praktyka biznesu jest oparta na założeniu, że zasoby naszej planety są niewyczerpane. Tymczasem użytkujący je człowiek nie ma dla nich poszanowania i nie-

skutecznie je nadzoruje. Nierzadko pogoń za niezbędnymi do produkcji zasobami, chociażby na przykład ropą i gazem, skutkuje wzniesaniem narodowych konfliktów, także militarnych.

2. Wynikiem niefrasobliwych poczynań przedsiębiorstw w zakresie zarządzania zasobami rzeczowymi jest dewastacja i zanieczyszczenie środowiska naturalnego. Pozbawione lasów olbrzymie połacie Ziemi pustynnieją, ociepla się klimat, coraz częściej pojawiają się anomalie pogodowe. Ma to wpływ na poziom jakości życia ludzi, na ich zdrowie i byt, a także na niepożądaną czasem migrację ludności.

3. Biznes jest krótkowzroczny. Co prawda, coraz trudniej jest przewidzieć konsekwencje działań wywołanych przez przedsiębiorstwa, a także rozeznaczyć naturę tych działań, jednakże przedsiębiorstwa zbyt dużą wagę przykładają do jak najszybszej maksymalizacji zysku. Za mało uwagi poświęca się sposobom powiększania wartości firmy, pracom badawczo-rozwojowym i podnoszeniu jakości życia użytkowników produktów.

4. Zaznacza się, i to coraz gwałtowniej, podział społeczeństwa nie tylko na biednych i bogatych, ale także na tych, którzy mają wiedzę i dostęp do informacji, i tych, którzy tego nie mają. Dochodzą do tego podziały religijne i kulturowe. Przedsiębiorstwa faworyzują bogatych i wykształconych konsumentów. Sfrustrowani ubodzy użytkownicy dóbr, niemający dostatecznej wiedzy, wzniesają niepokoje i bunty. Ponadto wrogie nastawienie różnych kultur i religii sprzyja terroryzmowi.

5. Niepokojący jest także aspekt technologiczny. Konfliktowe są różnorodne strukturalne systemy informatyczne, a także ich nieumiejętne skoordynowanie z funkcjami przedsiębiorstwa.

6. Istnieje kryzys przywództwa. Wprawdzie najwyższe kierownictwo z reguły jest dobrze wynagradzane, jednakże praca nie sprzyja wysokiej jakości życia kadry zarządzającej. Jej przedstawiciele poświęcają pracy zbyt dużo czasu i energii. Wielu z nich nie widzi sensu zarabiania coraz większych pieniędzy. Ponadto wirtualność sprawia, że trudno im kierować „niewidzialnymi” pracownikami.

7. Istniejące systemy motywacyjne przedsiębiorstw są nieprzyjazne pracownikom. Zbytne nastawienie na rywalizację i szybkie ekonomiczne efekty wyczerpują siły pracowników, pozbawiają ich zdrowia i radości życia, a niejednokrotnie szacunku. Obawiają się oni redukcji etatów, nie czują się bezpieczni. Tworzą wartość firmy, ale nie zawsze są uczestnikami jej sprawiedliwego podziału.

Właśnie na aspekt ludzki, jak już zaznaczono wyżej, kładziony jest obecnie największy nacisk w dziedzinie zarządzania organizacjami. Na poszukiwanie sensu życia w pracy i takich narzędzi motywacji, które mogą pozwolić na wprowadzenie korzystnych zmian w przedsiębiorstwach. Inwestowanie w wartości może także przynieść ekonomiczne korzyści. Do tego jednak potrzebne są wyższy poziom świadomości pracowników i zmiana sposobu myślenia. Jak zaznacza K. Wilber [12, s. 23], powinno się skupić nie na typach ludzi, ale na typach w ludziach. W literatu-

rze przedmiotu coraz częściej akcentuje się więc rolę, jaką może odegrać kapitał duchowy w doskonaleniu zarządzania przedsiębiorstwem.

3. Istota i pojęcie kapitału duchowego

Cytując słowa Jana Pawła II, praca ludzka jest centralnym punktem życia społecznego. W procesie pracy kształtują się m.in. takie wartości, jak sprawiedliwość, miłość. To poprzez pracę człowiek staje się „bardziej” człowiekiem. Założeniem takiego stanu rzeczy jest jednak ład moralny. Jego brak niesie krzywdę i nienawiść.

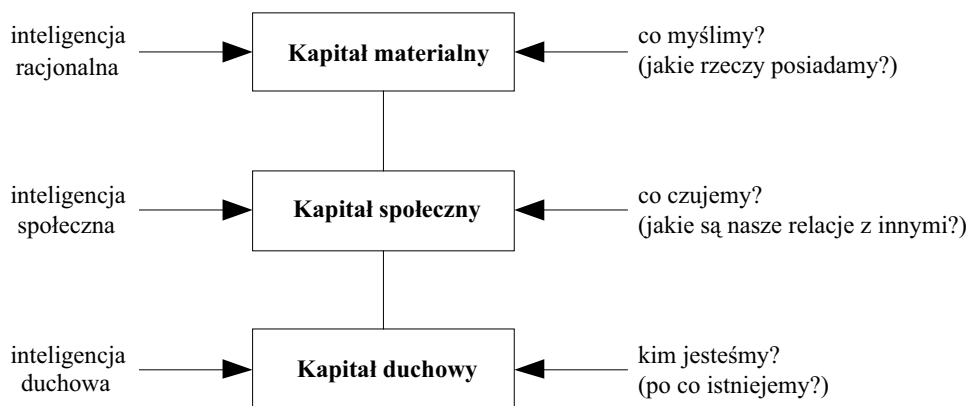
Ład moralny i człowieczeństwo są podkreślane w definicji kapitału duchowego. Jego koncepcja jest nowym paradygmatem zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie ukierunkowanym na inteligencję duchową. Uważa się, że kapitał duchowy może być istotnym elementem strategii przedsiębiorstwa nastawionej na zaangażowanie społeczne, na czynienie dobra, co zdaniem wielu badaczy przekłada się na wyższą wartość przedsiębiorstwa.

D. Zohar i J. Marshall w książce *Spiritual capital* [14, s. 3] definiują kapitał duchowy jako „model organizacyjnej i kulturowej trwałości w szerokich ramach społeczeństwa i globalnej troski. Jest to kapitał zgromadzony (...) w filozofii i praktyce biznesu przez głęboką troskę o człowieczeństwo i planetę”. Odzwierciedla on wspólne wartości, wizje i podstawowe cele życiowe. Autorzy książki zaznaczają, że pojęcie kapitału duchowego nie jest tożsame z religią, co nie znaczy, że nie zawiera także jej cennego dorobku.

System gospodarczy powinien mieć charakter holistyczny, a zarazem integralny. Jego części powinny współdziałać wewnętrznie, być samoorganizujące się i diagnostyczne. Ponadto powinny być nierozzerwalnie związane z całością cywilizacji ludzkiej. Ważne jest poszukiwanie i wykorzystanie w tym względzie duchowej istoty przedsiębiorstw, czyli znaczenia, głębokiego celu i podstawowych wartości w pracy i przez pracę. Daje temu wyraz K. Wilber w swej koncepcji integralnej teorii wszystkiego [12, s. 150-152]. Badacz wymienia cztery podstawowe koncepcje zarządzania biznesem: teorię X dotyczącą indywidualnych zachowań, teorię Y skoncentrowaną na psychologicznym ich rozumieniu, ideę ukierunkowanej na organizacyjną stronę kultury zarządzania oraz teorię zarządzania systemami społecznymi. Twierdzi przy tym, że duchowa inteligencja jest niezbędna do zastosowania modelu integralnego w biznesie.

Cytowani wcześniej autorzy Zohar i Marshall uważają, że w przedsiębiorstwie można rozróżnić trzy rodzaje kapitału: rzeczowy (materialny), społeczny i duchowy (rys. 1).

Kapitał materialny oznacza rzeczy i pieniądze, za które można kupić rzeczy. Dąży się do tego rodzaju kapitału poprzez inteligencję racjonalną, dzięki której myślimy o naszych potrzebach bytu ekonomicznego. Człowiek jest tu rozpatrywany jako istota ekonomiczna.



Rys. 1. Kapitały materialny, społeczny i duchowy w powiązaniu z inteligencją i funkcją

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [14, s. 4].

Kapitał społeczny jest definiowany jako zdolność ludzi do pracy razem pochodząca od zaufania i od akceptowanych wartości etycznych. Jego odzwierciedleniem są relacje w rodzinach, społecznościach i organizacjach. Tu ma się do czynienia z inteligencją emocjonalną, czyli zdolnością ludzi do rozumienia innych i do odczytywania sytuacji, zachowania i reagowania na nie. Ten rodzaj kapitału jest wynikiem inteligencji społecznej, ważne są w nim odczucia ludzi.

Kapitał duchowy, jak już zaznaczono wcześniej, jest sumą wymiaru podzielných znaczeń i wartości oraz ostatecznych celów. Ten rodzaj kapitału jest generowany przez inteligencję duchową, czyli umiejętność poszukiwania tego, co wzbogaca nasze życie, pozwala nadać mu sens, wartość i poczucie celowości istnienia. Zatem człowiek jest w tym przypadku uważany za istotę myślącą, która uzewnętrznia potrzebę dialogu na temat sensu pracy, jej wartości i celowości. Są to produkty, które można wymienić na inne. Przedsiębiorstwa mogą osiągnąć korzyści ekonomiczne przez czynienie dobra, zaangażowanie społeczne, podkreślanie tego, co łączy, niwelując zło, które dzieli i powoduje nierównowagę gospodarek.

Podkreśla się, że kapitał duchowy jest bazowy w stosunku do pozostałych, i to ten rodzaj kapitału może zmienić cechy kultury organizacyjnej przedsiębiorstw i systemu gospodarczego. To dzięki niemu można osiągnąć większe korzyści, gdyż preferuje dobro. Wymaga to jednak odpowiedniego motywowania do pracy.

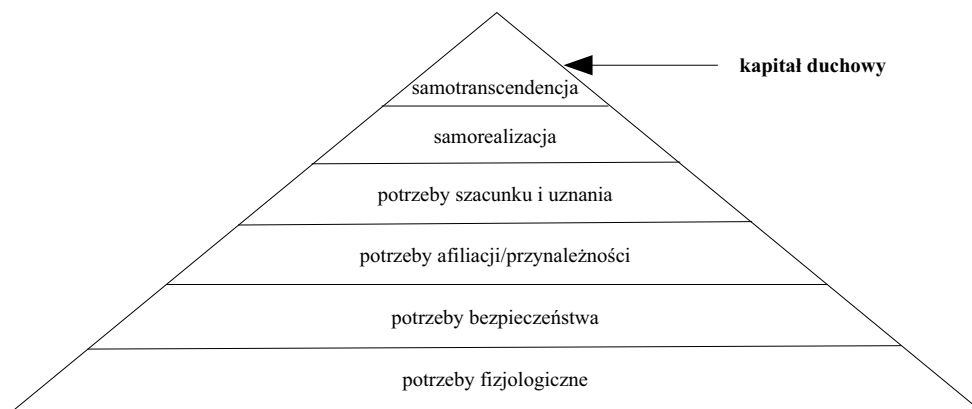
4. Kapitał duchowy a motywowanie do pracy

W zarządzaniu kadrami coraz więcej uwagi poświęca się motywacji do pracy (np. w pracach [6; 13; 9]). Motywacja jest zwykle określana jako oddziaływanie jednostki na zachowania ludzi (ujęcie czynnościowe) za pomocą odpowiednich bodźców

lub jako stan i siła wewnętrzna ludzi, którzy wpływają na zachowania innych (ujęcie atrybutowe), przy czym jest podkreślona osobowość i duchowość pracownika [9, s. 9-12]. Motywowanie do pracy jest związane z zaspokojeniem różnego rodzaju potrzeb człowieka. Z. Sekuła w książce zatytułowanej Motywowanie do pracy m.in. wymienia i analizuje wiele teorii motywacji [9, s. 17 i dalsze]. Są to: teoria potrzeb Masłowa, teoria zadowolenia i niezadowolenia z pracy Herzberga, teoria trzech kategorii potrzeb Alderfera, teorie X i Y McGregora i teorie potrzeb wyższego rzędu McClellanda. W procesowym ujęciu motywowanie związane jest z wyborem przez człowieka różnego rodzaju działań w zależności od wartości oczekiwań. Do teorii procesu zalicza się: teorię oczekiwań Vrooma, model oczekiwań Portera i Lawera, teorię modyfikacji zachowań Skindera.

Spośród tych teorii w koncepcji kapitału duchowego wykorzystuje się piramidę potrzeb Masłowa.

Na rysunku 2 przedstawiającym hierarchię potrzeb Masłowa potrzeby duchowe (samotranscendencja) są uwzględnione na samym jej szczycie przed potrzebami fizjologicznymi (życiowymi), bezpieczeństwa, przynależności i miłości, uznania i szacunku, a także samorealizacji.



Rys. 2. Kapitał duchowy w piramidzie potrzeb Masłowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów literatury.

Piramida potrzeb Masłowa jest rozpatrywana w budowaniu kapitału duchowego, toteż pokrótce przedstawiono jej elementy składowe.

5. Potrzeby człowieka według Masłowa

Hierarchia potrzeb człowieka według Masłowa okazała się wytrzymała na upływający czas. Uniwersalność, logika i prostota sformułowań pozwalają na jej

użycie w różnych okresach rozwoju gospodarczego. Z tego względu zajęto się tym modelem w koncepcji kapitału duchowego.

Potrzeby fizjologiczne. W klasycznej ekonomii człowiek jest taktowany jako istota ekonomiczna, która musi pracować, aby przetrwać. Ważne jest więc zarobkowanie na wyżywienie, mieszkanie, utrzymanie swojego zdrowia w dobrym stanie. Potrzeby te mają charakter dominujący w życiu człowieka.

Potrzeby bezpieczeństwa. Człowiek chce się czuć bezpiecznie w pracy i w jej otoczeniu. Potrzebuje opieki i wsparcia w trudnych sytuacjach, spokoju, pewnego uporządkowania swojego życia, nie chce żyć w ciągłym strachu.

Potrzeby afiliacji. Człowiek pragnie uzewnętrznienia potrzeby dialogu z drugim człowiekiem. Nie chce być samotny i obcy. Ważne są więc dla niego odpowiednie relacje międzyludzkie, przynależność do jakiejś grupy akceptującej jego osobowość.

Potrzeby szacunku i uznania. Człowiek przez swoje działania chce pozyskać uznanie innych, akceptację swoich poczynań, docenienie jego wysiłków, poszanowanie swojej pracy, prestiż we własnych oczach, a także w oczach innych ludzi, chce mieć poczucie własnej wartości. Pragnie niejednokrotnie dobrego statusu społecznego, a także władzy.

Potrzeby samorealizacji. Człowiek z reguły dąży do rozwoju swoich możliwości przez nabywanie wiedzy i doświadczenia. Ma chęć poszukiwania i przyswajania nowości. Cechuje go umiłowanie nauki, potrzeba ciągłego uczenia się. Chce umieć krytycznie oceniać zjawiska, umieć „przesiewać informacje”, a także znać „sposoby robienia różnych rzeczy”.

Potrzeby duchowe (samotranscendencja). Człowiek ma także potrzebę „uduchowienia”. Chce wiedzieć, jaki jest sens jego istnienia w ogóle, a także sens jego pracy zarobkowej. Zastanawia się, czy jest zdolny trwale zmienić świat na lepszy od tego, który zastał, uczynić go piękniejszym i pełnym harmonii. Potrzeby te wymagają pozytywnego nastawienia do przyszłości, pasji i zdolności dostrzegania pozytywnych stron życia, a także wiedzy dotyczącej sposobu wzbogacania życia i jego podstawowych celów i wartości.

Motywacja kieruje nie tylko zachowaniem człowieka, ale także jego myśleniem. Każda motywacja jest paradygmatem obejmującym przekonania, wartości, aspiracje, strategie, relacje, emocje oraz zachowania. Ważny jest w związku z tym sposób motywowania. Zohar i Marshall uważają, że sposoby motywowania mogą w zasadniczy sposób zmienić kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa na bardziej duchową. Można bowiem konkurować, czyniąc więcej dobra. Z tego powodu badacze wymieniają cechy przedsiębiorstw, które uwzględniają kapitał duchowy.

6. Cechy przedsiębiorstwa budującego kapitał duchowy

Zohar i Marshall wymieniają dwanaście cech przedsiębiorstw, które przez swoich pracowników mogą być postrzegane jako organizacje pracujące dla zysku, jednakże pielęgnujące najwyższe wartości [14, s. 29-31]. Przedsiębiorstwa te:

1) dbają o to, aby ich cele i strategie ulokowane były w szerszym kontekście i odzwierciedlały wartości otoczenia,

2) są organizacjami samoświadomymi; ich pracownicy wiedzą, w co wierzą, na co i na kogo mają wpływ i co chcą osiągnąć,

3) preferują głębokie ludzkie wartości: ochronę i poprawę zdrowia, wysoką jakość życia, ochronę przyrody, wzmacniają poczucie dążenia do doskonałości i bycia dumnym ze swojej pracy,

4) mają wysokie poczucie holizmu; wiedzą, że ich biznes jest tylko częścią szerszego ludzkiego przedsięwzięcia, elementem globalnego scenariusza i dlatego czują się częścią planety oraz mają poczucie odpowiedzialności za nią,

5) mają wiele współczucia dla innych; jeżeli widzą potrzebę lub cierpienie w obszarze ich wpływu, to przejawiają dużo troski i służą pomocą,

6) celebryją różnorodność, uznają, że bogactwo kapitału duchowego generowane z wielu źródeł i zrodzone z wielu kultur tworzy bardziej żywy klimat biznesu,

7) nie zawsze podążają za trendem, raczej ustanawiają nowe trendy; mają poczucie własnej wartości i samooceny, także śmiałość być innymi, jeżeli są przekonane, że wyznawane przez nich wartości są prawdziwe,

8) dokonują przeglądu swoich celów, aby wiedzieć, czy ich realizacja przystaje do danej sytuacji oraz jakie konsekwencje przyniesie ich spełnienie,

9) nie boją się różnić od innych, są gotowe zmienić paradygmat, o ile nie jest odpowiedni,

10) zawsze szukają pozytywnej odpowiedzi na przeciwności, które przez nich są postrzegane jako szansa bycia kreatywnym; przeciwności stymulują je do przeglądu priorytetów i wartości, do ustanowienie nowych celów,

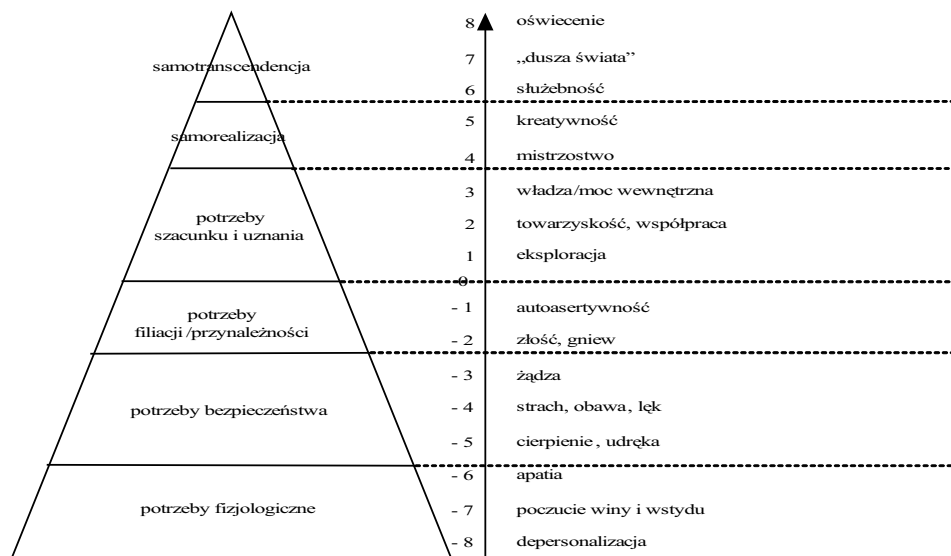
11) mają poczucie głębokiej pokory; nie patrzą w olśniewającą nieraz przeszłość, nigdy nie są zadowolone z siebie, nie szukają pochwał,

12) mają poczucie powołania do dzielenia się swoim doświadczeniem z innymi; są wdzięczne za możliwość przyczynienia się do światowego bogactwa i czynienia dobra.

Wymienione cechy przedsiębiorstwa mogą być pomocne w podnoszeniu konkurencyjności na rynku. Czynienie więcej dobra przekłada się bowiem na większe korzyści. Wymaga to jednak takiego umotywowania pracowników, które zmieniłoby ich dotychczasowy sposób myślenia, przestawienia na wartości ukierunkowane na dobro. W tym celu, wykorzystując model piramidy potrzeb Maslowa, Zohar i Marshall opracowali model skali motywacji [14, s. 39].

7. Motywowanie do doskonalenia kapitału duchowego

Doskonalenie czegokolwiek wymaga odpowiedniego pomiaru. Na rysunku 3 przedstawiono dotyczący skali motywacji graficzny model cytowanych wcześniej badaczy: I. Marshalla i D. Zohara.



Rys. 3. Skala motywacji

Źródło: opracowanie na podstawie: [14, s. 39].

Budowę tego modelu rozpoczęli od piramidy potrzeb Masłowa obejmującej sześć wcześniej zdefiniowanych poziomów. Poziomy te zostały powiększone do szesnastu i ułożone w skali od -8 do $+8$, przy czym jedna połowa z nich zalicza się do pozytywnych, druga – do negatywnych. Mają one szczególną właściwość: są sparowane. Na przykład $+3$ (*władza/moc wewnętrzna*) jest sparowana z -3 (*żądza*).

Jak sugeruje numeracja, lepiej mieć zachowanie $+3$ niż -1 , ale jeszcze lepiej jest być na poziomie -1 niż -4 . Nasza osobista efektywność wzrasta i nasze zachowanie poprawia się, jest wyższej wartości, jeśli posuwamy się w górę skali. Na przykład lider kierowany *strachem* (-4) będzie adaptował znacznie bardziej defensywne strategie niż jego odpowiednik kierowany *autoasertywnością* (-1). Ma to wpływ na zarządzanie ryzykiem. *Strach* prowadzi do zachowania, które jest niechętnie ryzyku, z kolei *autoasertywność* może prowadzić do zbytnej pewności siebie, a nawet beztraski.

Motywacje kierują zachowaniem, ale także kierują myśleniem. Każda motywacja jest paradygmatem obejmującym przekonania, wartości, aspiracje, strategie, relacje, emocje oraz zachowania. Jeśli człowiek ma paradygmat strachu, to wszystko

wokół niego wygląda jak zagrożenie. Motywacja działa więc jak „przyciągacz” dla naszych wzorców myśli. Osoba motywowana przez *złość* (–2) będzie podejmowała inne decyzje niż ktoś kierowany przez *towarzystwo i współpracę* (+2). Człowiek opanowany *gniewem* będzie zaabsorbowany winą i pragnieniem kary, zaś osoba *współpracująca* będzie troszczyć się o znalezienie zrównoważonego sposobu rozwiązania problemów.

Wszelki ruch w górę lub w dół skali motywacji reprezentuje również zmianę paradygmatu. Zmiana motywacji jest jedynym stabilnym sposobem zmiany zachowania. Motywacje są przyczynami, zaś zachowania – skutkami.

Biznes jest uważany za maszynę do wytwarzania bogactwa. Jednakże bogactwo dla społeczeństwa to coś więcej niż pieniądze. Potrzebne są odpowiednie wartości, aby nadać sens życiu na Ziemi, o czym wielokrotnie wspomniano wcześniej.

W historii średniowiecznej popularny był etos rycerza. Tym mianem określono tych pracowników, którzy ten etos potrafią wcielić w praktykę biznesu. Wymienia się pięć zasad, które są przestrzegane przez pracowników-rycerzy (jest to credo „rycerza biznesu”) [14, s. 142]:

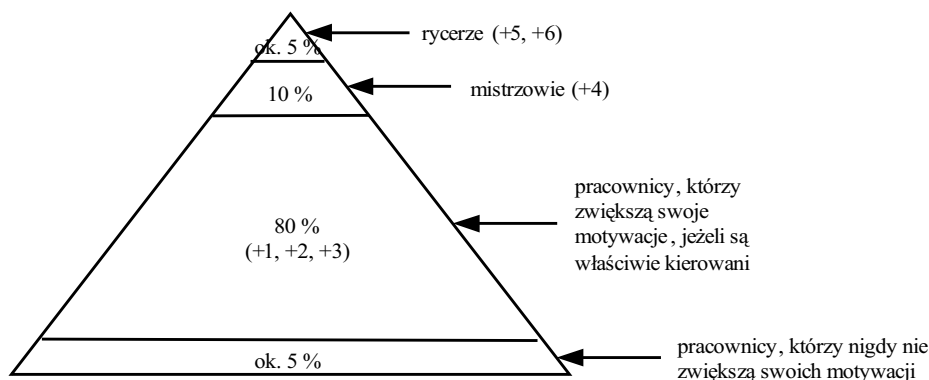
- we wszechświecie jest coś świętego, jakaś głębsza świadomość dająca podstawę każdemu aspektowi życia,
- wszystkie przedsięwzięcia w życiu są ze sobą powiązane,
- wszystkie ludzkie działania, także w biznesie, są częścią większej i bogatszej struktury całego wszechświata,
- z reguły każda jednostka ludzka ma poczucie zaangażowania i odpowiedzialności,
- służenie innym jest cnotą, wyraża głębokie poczucie pokory i wdzięczności.

Biorąc pod uwagę skalę motywacji, rycerze są motywowani przez +5 i +6 (*kreatywność, służebność*). Niżej od nich stoją mistrzowie, którzy z kolei są motywowani przez +4 (*mistrzostwo*). Rycerze pracują, aby zmienić dotychczasowy paradygmat i wprowadzić nowy, lepszy. Mistrzowie pracują „wewnątrz” paradygmatu; są mistrzami paradygmatu już istniejącego, są także otwarci na twórczy wkład rycerzy i to oni osadzają nową wizję rycerzy w ramy aktualnych infrastruktur (kapitału materialnego) i relacji (kapitału społecznego) w organizacji. Rycerze wnoszą wartość kapitału duchowego, a mistrzowie „używają” tego kapitału do budowania kapitału społecznego organizacji. Są oni rekrutowani z szeregów mistrzów. Ich zadaniem jest więc przesuwanie się do +5 (*kreatywności*) i +6 (*służebności*).

Cytowani badacze, Zohar i Marshall, powołując się na jedno z praw socjologicznych, uważają, że 10% mniejszości w jakiejkolwiek kulturze może zmieniać tę kulturę. Uważają jednak, że jest to dla przedsiębiorstw zbyt duży procent. Argumentują, że w praktyce biznesu wystarczy 2-5% rycerzy, aby zmienić paradygmat, i 10% mistrzów, aby ów paradygmat wcielić w życie. Możliwe jest zatem, by podnieść poziom motywacji całej organizacji ze *strachu* (–4), z *żądzy* (–3), ze *złości* (–2) i z *auto-*

asertywności na pozytywną stronę motywacyjną: *eksplorację* (+1), *współpracę* (+2) i *wewnętrzną moc* (+3). Zmiana o tym wymiarze, według badaczy, ma być wystarczająca, by wprowadzić kulturę taką, która ma odpowiedni kapitał duchowy.

W celu przedstawienia piramidy motywacyjnej po zmianie kultury przedsiębiorstwa cytowani badacze zaproponowali adaptację modelu przemiany organizacyjnej R.M. Moorthy'ego z Uniwersytetu Motorola (rys. 4).



Rys. 4. Piramida motywacji po zmianie kultury przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie na podstawie: [14, s. 144].

Logika modelu polega na tym, że górne 5% organizacji to rycerze, następne 10% – mistrzowie. Oni mogą sprawić, że dalsze 80% pracowników będzie podnosić swoje motywacje. Jednakże dolne 5% nigdy się nie zmieni.

8. Wnioski

Świat gospodarczy pierwszej dekady XXI w. cechuje brak zrównoważenia, co wymaga innych niż dotychczas teoretycznych i praktycznych modeli preferujących podejście holistyczne i integracyjne.

W nauce kwestionuje się założenie, według którego człowiek jest bytem ekonomicznym, i dowodzi, że człowiek jest przede wszystkim istotą ludzką, która myśli o sensie i celu życia, dlatego obok kapitału rzeczowego i kapitału społecznego niezbędny jest w przedsiębiorstwie kapitał duchowy.

Budowa kapitału duchowego wymaga jednak zaadaptowania w przedsiębiorstwie rozwiązań wypracowanych i zweryfikowanych w innych dziedzinach nauki, szczególnie w psychologii ewolucyjnej zachowań człowieka, co nie jest łatwe.

Nowy paradygmat zarządzania kadrami wymaga zmian świadomości, wnikięcej w naturę człowieka, co jest uważane za sztukę efektywnego motywowania.

Zaprezentowany w tym opracowaniu model skali motywacji może być pomocny w procesie zmiany kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Literatura

- [1] *Biznes. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, t. 5, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [2] Borys T., *Jakość życia a systemy wartości*, [w:], *Uwarunkowania jakości życia w społeczeństwie informacyjnym*, red. E. Skrzypek, t. 1, UMCS, Lublin 2007.
- [3] Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E., *Positive organizational scholarship – foundation of new discipline*, Berrett Kohler Publishers, Inc. San Francisco 2003.
- [4] Ciulla J., *The working life*, Crown-Three River Press, New York 2001.
- [5] Enriquez J., *As the future catches you*, Crown-Three River Press, New York 2005.
- [6] Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.
- [7] Grudzewski W.M., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- [8] Jaccoca L., Whitney C., *Gdzie się podzieli ci wszyscy przywódcy?*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2007.
- [9] Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.
- [10] Seligman M.E., *Prawdziwe szczęście – psychologia pozytywna a urzeczywistnienie naszych możliwości trwałego spełnienia*, Media Rodzina, Warszawa 2005.
- [11] Tapscott D., *Gospodarka cyfrowa*, Business Press, Warszawa 1998.
- [12] Wilber K., *Integralna teoria wszystkiego. Wizja dla biznesu, polityki, nauki i duchowości*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2006.
- [13] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, wyd. 2, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- [14] Zohar D., Marshall I., *Spiritual capital*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2004.
- [15] Zymonik Z., *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, wyd. 2 poszerzone, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.
- [16] Zymonik Z., *Positive organizational scholarship (POS) nowym trendem w naukach o zarządzaniu*, „Problemy Jakości” 2007 nr 10.

SPIRITUAL CAPITAL IN IMPROVING MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION

Summary

The work presents the concept of spiritual capital in which one proves that the personnel of an enterprise does not consist of economic living beings but people who think about the aim and sense of life. Contemporary business is characterized by non-balance. Constant pursuit of profit by companies not only damages nature in its wide meaning but it also contributes to deepening social inequalities. But it is possible to increase the profit of companies by making good for environment. It requires holistic approach to the system of motivating personnel, open not only for body and mind but also for spirit. Unleashing appropriate motivation and passion in employees is the role of so-called spiritual leaders what this work shows.