



Zakon Szpitalny Świętego Jana Bożego

**ZALECENIA DOTYCZĄCE ETYKI ZARZĄDZANIA
I PRZYWÓDZTWA**



Fot. Unsplash

KOMISJA BIOETYCZNA – EUROPA

Grudzień, 2020



PREZENTACJA

Komisja ds. Bioetyki Regionu Europy uznała za stosowne, by zająć się tematem etyki zarządzania i etyki w organizacjach. Jest to szerokie i bardzo aktualne zagadnienie, dlatego też zostało ocenione jako warte refleksji i podjęcia prac w tym zakresie.

Uważamy za bardzo ważne, w sferze tożsamości Zakonu św. Jana Bożego, by nasze dzieła rozwijały się jako ośrodki, które będą się identyfikować i prezentować jako organizacje etyczne. Jednym z kluczowych aspektów jest to, w jaki sposób należy w nich realizować zarządzanie i kierownictwo. Czynienie tego w duchu kryteriów etycznych sprzyja budowaniu takiego stylu i klimatu, które pomagają całej organizacji rozwijać się oraz identyfikować jako organizacja etyczna.

Celem Komisji jest zaoferowanie materiału do refleksji oraz wsparcia teoretycznego, tak, aby tam, gdzie zostanie to uznane za stosowne, można było poddać go analizie i zobaczyć, jakie mogą być jego konkretne zastosowania w prowincjach i dziełach Zakonu. Chodzi tu o dokument uzupełniający wytyczne zawarte w Karcie Tożsamości i dokumencie "Zarządzanie w duchu charyzmatu w Zakonie Szpitalnym św. Jana Bożego" (Kuria Generalna 2012).

W opracowaniu dokumentu przyjęto metodologię, w której jedna osoba, w tym przypadku, dr Jose M^a Galán – jest głównym autorem, pozostali zaś są współautorami.

Przedstawiamy niniejszy dokument, mając nadzieję, że posłuży on refleksji, formacji i dialogowi w dziełach naszego Zakonu. Pragniemy, by stał się pomocnym narzędziem w dalszym uwrażliwianiu i promowaniu etyki, jako znaku tożsamości naszych dzieł szpitalniczych.

Dziękujemy za zainteresowanie i mamy nadzieję, że dokument okaże się przydatny i użyteczny.

KOMISJA BIOETYCZNA EUROPY

Dr Jose M^a Galán, główny autor tekstu

Siostra Margarita Bofarull

Br. Łukasz Dmowski

Br. Joaquim Erra

Dr Maria Teresa Iannone

Dr Jürgen Wallner

Dr Salvino Leone

Siostra M^a Carmen Masse

Dr Corinna Porteri



Zakon Szpitalny Świętego Jana Bożego

Zalecenia dotyczące etyki zarządzania

30.12.2020

Spis treści

1. Główne zasady
 - 1.1. Charakterystyka i własna tożsamość
 - 1.2. Misja, zasady i wartości instytucjonalne
 - 1.3. Etyczne podstawy zarządzania
 - 1.4. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw
2. Zarządzanie
 - 2.1. Etyka przywództwa
 - 2.2. Etyka zawodowa osób na stanowiskach kierowniczych
 - 2.3. Konflikt interesów
 - 2.4. Zasada subsydiarności: zastosowania
3. Zarządzanie działalnością
 - 3.1. Odbiorcy
 - 3.2. Styl opieki Janowej
 - 3.3. Etyka planowania, zarządzania, oceny
4. Zasoby ludzkie
 - 4.1. Rodzina św. Jana Bożego
 - 4.2. Brak dyskryminacji i równość szans
5. Zaufanie publiczne
 - 5.1. Informacje publiczne dotyczące Zakonu
6. Pozyskiwanie funduszy
 - 6.1. Fundraising



1. Główne zasady

1.1 Charakterystyka i własna tożsamość

A. Definicje

- Tożsamość korporacyjna: jest to zestaw cech, wartości i przekonań (etosu), które identyfikują instytucję i odróżniają ją na tle innych. Jest to punkt odniesienia przy podejmowaniu decyzji zarządczych w instytucji.
- Wolność myśli, sumienia i wyznania: swoboda wyznawania, wyrażania i rozpowszechniania własnych przekonań osobistych oraz prawo do nieupubliczniania ich, jeżeli uzna się to za stosowne.

B. Fundamenty

Rozważając, jakie powinny być najlepsze praktyki zarządzania w Zakonie, należy mieć na uwadze, jaka jest jego tożsamość instytucjonalna, jak w sposób spójny, powinna ona odzwierciedlać się w jego działalności, jako części Kościoła Katolickiego, ukierunkowanej na ewangelizację świata zdrowia i edukacji, świata społecznego oraz badań naukowych prowadzonych w tych dziedzinach. Należałoby zastanowić się, jak Zakon ma stosować w tej optyce rozmaite modele prawne działalności gospodarczej (pkt. 47 Konstytucji) w zależności od okoliczności, kultury i kraju, tak aby mimo wszystko posiadały wspólny mianownik zasad i wartości etycznych w zarządzaniu.

“Każdy człowiek ma prawo do wolności myśli, sumienia i wyznania; prawo to obejmuje swobodę zmiany wyznania lub wiary oraz swobodę głoszenia swego wyznania lub wiary bądź indywidualnie, bądź wspólnie z innymi ludźmi, publicznie i prywatnie, poprzez nauczanie, praktykowanie, sprawowanie kultu i przestrzeganie obyczajów” (Powszechna Deklaracja Praw Człowieka, art. 18).

Z drugiej strony instytucje mają prawo do poszanowania swoich przekonań. Statuty Generalne w artykule 49, stwierdzają, że “Nasze dzieła apostołskie są i określają się jako katolickie ośrodki wyznaniowe”. Obejmuje to przede wszystkim przyjęcie wartości ewangelicznych jako wytycznych działania także w zarządzaniu i uwzględnianiu zarówno nauki społecznej, jak i nauki moralnej Kościoła przy podejmowaniu decyzji w tej dziedzinie.

W pluralistycznym społeczeństwie bardzo ważne jest, aby mieć jasność, co do tożsamości instytucji. Umożliwi to prawdziwy dialog i wkład we wspólną pracę, wnosząc to, co jest właściwe dla danej organizacji. Ten wkład to nie tylko konkretne akty czy działania, to także wzór, styl i specyficzny sposób rozumienia i stawiania czoła rzeczywistości.¹

Organizacje muszą mieć etos, który odzwierciedla przekonania i wartości, którymi się charakteryzują.² Ramy te będą, lub powinny, ukierunkowywać politykę codziennej działalności organizacji. Dlatego mówimy o organizacjach, jako o podmiotach etycznych,

¹ Erra i Mas Joaquím (2017). *Rol directivo y comportamiento ético, en la Orden de San Juan de Dios*.

Praca magisterska z Bioetyki. Instytut Borja de Bioética – Uniwersytet Ramona Llulla.

² Román Maestre B. *Ética de la organización sanitaria*. Barcelona: Otwarty Uniwersytet Katalonii; 2010.

http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/49241/4/La%20geti%C3%B3n%20de%20la%20calidad%20enfocada%20al%20cliente_M%C3%B3dul3_%C3%89tica%20de%20la%20organizaci%C3%B3n%20sanitaria.pdf



ponieważ podejmowane są w nich wolne decyzje, które należy podejmować z należytą rozważą, w poszukiwaniu spójności z wybranymi lub przyjętymi ramami ideologicznymi.¹

Jednym z elementów niezbędnym do realizacji własnych ideałów jest posiadanie dobrze przygotowanych ludzi, zdolności przyciągania oraz umiejętności zatrzymania tych najbardziej wartościowych, działających zgodnie z wartościami i stylem instytucji. Cel ten zostaje osiągnięty, jeśli wykraczamy poza etykę cywilną, opartą na kryteriach sprawiedliwości, dążąc ku etyce zawodowej, która polega na uwzględnieniu kryteriów jakości usług, a także etyce organizacyjno-instytucjonalnej, nastawionej na realizację wartości społecznych Zakonu. To sprzyja oferowaniu przestrzeni do rozwoju zawodowego i rodzi dumę z przynależności do organizacji.¹

C. Praktyka:

- Opis i podstawy etyczne: dobre i złe praktyki

Ze względu na różnorodność podmiotów, praktykujących szpitalnictwo oraz różne wyznania odbiorców, dobrze byłoby pomyśleć, w jakim stopniu można zastosować normy katolickie w ścisłym tego słowa znaczeniu do wszystkich dzieł Zakonu.

To nasuwa fundamentalne pytanie, które powinno zostać rozważone: *Czy dzieła Zakonu możemy uważać za instytucje ściśle katolickie, czy raczej możemy powiedzieć, że mają one inspirację chrześcijańską, czy lepiej uważać je jako katolickie, otwarte Ad Gentes?* Każde z wyżej wymienionych stanowisk ma konsekwencje w odniesieniu do etyki zarządzania. Można powiedzieć, że Zakon zawsze zajmował pozycję organizacji, która ze względu na swoją tożsamość chrześcijańską działa na podstawach uniwersalności, pluralizmu i szacunku dla wszelkiego rodzaju przekonań i pozycji egzystencjalnych, wymagając jednak zawsze poszanowania własnych zasad i wartości Zakonu.

Choć z jednej strony można od osób praktykujących szpitalnictwo – specjalistów współpracujących z Zakonem – wymagać szacunku dla zasad i wartości instytucjonalnych oraz zbioru norm katolickich, to jednak w pewnych sytuacjach mogą, przy podejmowaniu decyzji, pojawić się elementy niezgody z normami Kościoła, odnośnie jakiegoś sposobu postępowania.

Ważną kwestią do rozważenia jest dobór i szkolenie dyrektorów i kierowników średniego szczebla w zakresie zagadnień etycznych związanych z tożsamością instytucjonalną, bo ta formacja będzie kształtować własny świat aksjologiczny instytucji i będzie jednym z ważnych punktów odniesienia, tak, aby podejmowanie decyzji zarządczych było zgodne z Kulturą Szpitalnictwa.

W jaki sposób styl janowy, jako archetyp, powinien wpływać na tworzenie etyki zarządzania Zakonu? Jak święty Jan Boży działałby dzisiaj jako dyrektor jednego z dzieł, jakie kwestie byłyby dla niego ważne? Jak by je rozwiązał? (Por. Karta Tożsamości 5.3.1.1.). Czy tradycja Zakonu może pomóc w tym poszukiwaniu?

Z drugiej strony różnorodność wyznań odbiorców korzystających ze świadczeń, wymaga wielkiego szacunku i wielkiej delikatności, aby instytucja nie prowadziła indoktrynacji, zachowując jednocześnie możliwość działania zgodnie z własną tożsamością katolicką, zapewniając także opiekę duchową i religijną. W jaki sposób kadra zarządzająca dziełem winna podejść i rozwiązać dylematy etyczne, które mogą wynikać z konieczności



międzyreligijnego lub pluralistycznego dialogu światopoglądowego z pacjentami/podopiecznymi lub ich rodzinami?

- Ocena: wytyczne i zalecenia w celu umacniania dobrych praktyk i zapobiegania złym praktykom.
 - Przyjmować wartości ewangeliczne jako wskazówki do działania także w zarządzaniu i kierować się misją, zasadami i wartościami instytucjonalnymi.
 - Przy podejmowaniu decyzji w tej sferze należy znać i mieć na uwadze zarówno społeczną, jak i moralną naukę Kościoła oraz być otwartym na dialog i poszanowanie pluralizmu
 - Szanować wolność religijną pacjentów/podopiecznych i współpracowników.
 - Pacjenci/podopieczni i współpracownicy winni szanować wolność religijną Zakonu.

1.2 Misja, zasady i wartości instytucjonalne

A. Definicje

- Filozofia korporacyjna: misja, zasady i wartości Zakonu tworzą filozofię korporacyjną. Filozofia ta determinuje, czym zajmuje się Zakon, jak to robi, jaki jest powód jego istnienia i cel jako organizacji w służbie ludziom i społeczeństwu.
- Misja: misja Zakonu jest powodem jego istnienia - powodem lub celem, dla którego istnieje i który ma nadzieję osiągnąć. Ta poprawnie określona misja powinna służyć jako podstawa i struktura lub punkt odniesienia dla wszystkich działań oraz planów organizacyjnych Zakonu. Organizacja pozarządowa ma obowiązek rozważnego i efektywnego wykorzystywania swoich zasobów w realizacji swojej misji.
- Zasady: są to podstawowe idee lub normy, które uwarunkowują myślenie lub postępowanie ludzi i instytucji, aby byli wierni własnej tożsamości. Zakon przedstawił listę zasad instytucjonalnych, opierających się na jego podstawowych opcjach i sposobie myślenia. Zasady te muszą przejawiać się i stać się rzeczywistością w naszej kulturze, w naszym sposobie bycia, myślenia i postępowania. W art. 50 Statutów Generalnych z 2019 r. zostało określonych 13 zasad, którymi w wypełnianiu swojej misji kieruje się Zakon. Także Karta Tożsamości w rozdziale IV zawiera ich szeroką interpretację. Wartości Zakonu, zostały określone na podstawie tych zasad.
- Wartości: Kapituła Generalna 2006 zwróciła się do Zarządu Generalnego o oficjalne określenie wartości Zakonu. Definitorium Generalne zakończyło prace z tym związane w styczniu 2010 r., a w lutym tego samego roku Przełożony Generalny, opublikował je w liście okólnym. Wartości Zakonu skupiają się w jednej podstawowej wartości – szpitalnictwie, które z kolei wyraża się i konkretyzuje w następujących wartościach: jakości, szacunku, odpowiedzialności i duchowości. Wartości określają ramy kryteriów i zasad etycznych, na których opiera się organizacja.
- Kultura instytucjonalna: jest to całokształt współdzielonych postaw, doświadczeń, przekonań i wartości, jakie aż po dzień dzisiejszy ukształtowały się dzięki Założycielowi



oraz tradycji instytucjonalnej i do którego przyczyniają się wszystkie osoby, które działają i uczestniczą w jej organizacji i funkcjonowaniu. Charyzmat szpitalnictwa jest darem Ducha Świętego danym nam, abyśmy mogli realizować kościelną misję na rzecz osób chorych, znajdujących się w sytuacji ubóstwa lub szczególnie narażonych na różne zagrożenia. Nasz Założyciel żył tym charyzmatem i wypływającą z niego misją w swoim, tak bardzo charakterystycznym stylu, który stał się początkiem odrębnej "kultury" szpitalniczej o wielkiej witalności. "Kultura" szpitalnicza św. Jana Bożego stanowi niepowtarzalną, ożywiającą, proroczą wartość w Kościele i w społeczeństwie.

B. Podstawy

Dla instytucji takiej jak Zakon etyka stanowi zasadniczą kwestię organizacyjną, ponieważ jego misja wykracza poza oferowanie usług związanych z opieką, służbą zdrowia czy pomocą społeczną. Aby urzeczywistnić swoją misję, stanowiącą powód istnienia Zakonu i wciąż dochowywać jej wierności, ośrodki i ich działalność muszą być właściwie ukierunkowywane i prowadzone. Kierowanie w Zakonie to nie tylko wzięcie na siebie odpowiedzialności za prowadzenie określonej działalności, lecz także za to, by dzięki niej rozwijane było szpitalnictwo w stylu św. Jana Bożego.¹

Misja

Naszą misją jest ewangelizowanie świata cierpienia poprzez rozwijanie dzieł i organizacji zdrowotnych i/lub opieki społecznej, które świadczą integralną opiekę osobie ludzkiej.³

Konstytucje Zakonu określają **Misję** w następujący sposób: "*Zachęceni otrzymanym darem poświęcamy się Bogu i oddajemy na służbę Kościoła poprzez opiekę nad chorymi i potrzebującymi, a zwłaszcza nad najuboższymi*" (Konst. 5a). To ogólne podejście dotyczy całego Zakonu i musi być dostosowane do konkretnej sytuacji każdego dzieła. Jeżeli założymy, że każde dzieło ma swoje szczególne zadanie i dąży do zaspokajania potrzeb osób z danego miejsca w określonym czasie, i jeśli dodamy do tego założenia, że naszą główną misją jest ewangelizacja w świecie bólu i cierpienia poprzez tworzenie ośrodków opieki społecznej i zdrowotnej, w których zapewniana jest osobie ludzkiej integralna opieka, nasuwają się dla każdego dzieła następujące pytania:

- Co jest racją istnienia naszego dzieła?
- Kim są odbiorcy naszej postęgi?
- Kto jest powołany do realizowania tej misji?
- Jakie struktury są najodpowiedniejsze do realizowania naszej misji?

Podstawowe zasady Zakonu Szpitalnego św. Jana Bożego

Zakon Szpitalny zawarł swoje podstawowe zasady w Statutach Generalnych (art. 50) i są one następujące:

1. Potwierdzamy, że *osoba*, którą się opiekujemy, zawsze pozostaje w *centrum naszej uwagi*.
2. Popieramy i bronimy *praw chorych* i potrzebujących, mając na uwadze ich *godność osobistą*.
3. Rozwijamy *opiekę integralną*, opartą na współpracy zespołowej i na właściwej równowadze między rozwojem technicznym i humanizacją.

³ Zakon Szpitalny św. Jana Bożego (2000), *Karta Tożsamości*, Rzym. Nr 1.3.



4. Zachowujemy i promujemy *zasady etyczne Kościoła Katolickiego*.
5. Angażujemy się w *obronę i promocję ludzkiego życia* od chwili poczęcia aż do naturalnej śmierci.
6. Bronimy *prawa do śmierci z godnością*, szanując słuszne pragnienia umierających.
7. Uznajemy prawo osób, którymi się opiekujemy, *do odpowiedniej informacji* o ich sytuacji zdrowotnej.
8. Zachowujemy *tajemnicę zawodową*, postępując tak, aby zachowali ją także i ci, którzy są w bliskim kontakcie z chorymi i potrzebującymi.
9. Uważamy, że istotnym elementem opieki jest *wymiar duchowy i religijny*, jako droga powrotu do zdrowia i droga do zbawienia, z poszanowaniem dla innych wyznań i światopoglądów.
10. *Zwracamy szczególną uwagę na dobór, formację i współdziałanie personelu* we wszystkich naszych dziełach apostolskich, uwzględniając nie tylko ich przygotowanie i kwalifikacje zawodowe, lecz także uwrażliwienie na wartości ludzkie i prawa osoby.
11. *Doceniamy* naszych współpracowników, zachęcając ich do aktywnego udziału w misji apostolskiej Zakonu, zgodnie z ich uzdolnieniami i zakresem odpowiedzialności.
12. Szanujemy wolność sumienia, stanowczo wymagając jednak respektowania *tożsamości naszych dzieł apostolskich*.
13. Jesteśmy instytucją non profit. Dlatego wyrzekamy się szukania zysku, zarazem starając się i wymagając, aby nie były naruszane słuszne prawa ekonomiczne i płacowe.

Wartości Zakonu Szpitalnego św. Jana Bożego

Wartości to cechy charakteryzujące pewne rzeczywistości, uważane za rodzaj dóbr, warto je zatem szanować. Są postrzegane raczej przez pryzmat uczuć, jakie w nas wzbudzają, niż rozumu, i predysponują nas do naszego sposobu bycia, czucia i działania. Wartości przekazuje się, dając dobry przykład i można je zaobserwować w postawie oraz zachowaniu osób zaangażowanych w opiekę nad potrzebującymi i chorymi.

Nasze wartości instytucjonalne wywodzą się z naszych podstawowych zasad i stanowią wspólne podstawowe przekonania oraz nasz element wyróżniający: wartość dodaną, którą wnosimy jako instytucja. Aspirują do bycia impulsem zmieniającym sposób wykonywania zawodu naszych współpracowników, powinny być inspiracją w codziennej pracy i muszą przekładać się także na naszą politykę zarządzania. Obecne są w naszym szpitalnictwie i nadają znaczenie naszej kulturze instytucjonalnej. Mówimy o nich i przekazujemy je z pokolenia na pokolenie, nieprzerwanie od 1538 roku do dnia dzisiejszego.

Rada Generalna w roku 2010, określiła 5 wartości Zakonu: Szpitalnictwo, Szacunek, Odpowiedzialność, Jakość i Duchowość.

SZPITALNICTWO:

Centralna dla Zakonu Szpitalnego i stanowiąca jego paradygmat wartość, której kwintesencją jest przyjmowanie drugiego człowieka wraz z jego potrzebami, przede wszystkim w naszej osobistej przestrzeni, w taki sposób, by czuł się jak u siebie; z umiejętnością zrozumienia go i okazania mu głębokiego szacunku; podejmując się odpowiedzialności pomocy w pełnym odzyskaniu zdrowia; oferując opiekę najwyższej jakości i stwarzając mu możliwość znalezienia sensu w jego sytuacji życiowej, dzięki doświadczeniu transcendencji duchowej i/lub religijnej.



Szpitalnictwo jest naszą główną wartością, która wyraża się i konkretyzuje w czterech innych wartościach, które przedstawiamy poniżej.

- **Jakość**, którą uznajemy za podstawę naszej posługi i naszego zarządzania, co przekłada się m.in. na doskonałość, profesjonalizm, integralną i holistyczną opiekę, wrażliwość na nowe potrzeby i udzielanie na nie odpowiedzi, indywidualny model opieki, model opieki *janowej*, na szczególną więź między braćmi i współpracownikami, przyjazne struktury architektoniczne i ich wyposażenie oraz szczególną otwartość na współpracę z innymi.
- **Szacunek**, dla wszystkich osób, które przychodzą do naszych dzieł, co prowadzi nas głównie do promowania sprawiedliwości społecznej, praw obywatelskich i praw człowieka, aktywnej humanizacji, poczucia wzajemnej odpowiedzialności między braćmi i współpracownikami oraz praktykowania miłosierdzia poprzez holistyczną wizję opieki, która obejmuje także zaangażowanie rodziny.
- **Odpowiedzialność** jako podstawowe kryterium naszej posługi i zarządzania, które interpretujemy jako: wierność wartościom św. Jana Bożego i Zakonu, etykę (bioetykę, etykę społeczną, etykę zarządzania ...), ochronę środowiska i odpowiedzialność społeczną, zrównoważony rozwój, sprawiedliwość i sprawiedliwą dystrybucję zasobów.
- **Duchowość**, aby towarzyszyć ludziom w poszukiwaniu sensu, religii, transcendencji. Przekłada się to na dzieła, które ewangelizują, troszczą się i promują duszpasterstwo służby zdrowia, zapewniają opiekę duchową i religijną wszystkim podopiecznym, działają we współpracy z parafią, diecezją i organizacjami innych wyznań, są otwarte na ekumenizm i szanują tych, którzy mają inne przekonania i światopogląd.

C. Praktyka:

- Opis i podstawy etyczne: dobre i złe praktyki

Kultura to zbiór wartości, przekonań i zasad, którymi kieruje się organizacja. Wizja określa typ organizacji, którą chce się stworzyć, natomiast kultura określa zachowania, których oczekuje się od jej członków. Firmy i instytucje non-profit nie tylko poszukują profesjonalistów, którzy posiadają umiejętności wymagane na danym stanowisku, ale także, aby ich działania były dostosowane do wartości danego podmiotu.

Kultura instytucjonalna to wyrażenie, którym określa się pewne pojęcie kultury, rozumianej jako zbiór doświadczeń, wzorców, zwyczajów, przekonań i wartości, które charakteryzują pewną grupę ludzką, odnoszących się do ograniczonego zakresu organizacji, instytucji, administracji, korporacji, firm lub biznesu.

Dziś firmy, organizacje i instytucje społeczne muszą przekazywać swoją kulturę organizacyjną tym, którzy w nich pracują, aby wypracować tożsamość korporacyjną i poczucie przynależności, które prowadzi członków tej organizacji do realizacji ich misji korporacyjnej poprzez profesjonalne działanie zgodne z zasadami i wartościami danej organizacji. Także Zakon Szpitalny św. Jana Bożego przekazuje współpracownikom swoją kulturę instytucjonalną, Kulturę Szpitalnictwa, tak, aby dzieło szpitalnictwa, dziś i jutro, było zawsze realizowane na wzór św. Jana Bożego i zgodnie z tradycją Zakonu.



Wspólne wartości budują kulturę instytucjonalną i tworzą środowisko aksjologiczne, w którym komponenty organizacji są ukierunkowane pod kątem stylu działania i celów, które mają być realizowane.

Kultura instytucjonalna wymaga ciągłej aktualizacji, tak, aby podstawy instytucji były ciągle podtrzymywane i wzmacniane, dlatego istnieje potrzeba wprowadzania nowych i innowacyjnych zasad i wartości Zakonu przy zachowaniu ich podstawowego znaczenia. Ważne jest realizowanie tego procesu w celu uniknięcia osłabienia i/lub zatarcia znaków tożsamości instytucjonalnej Zakonu, co w konsekwencji spowodowałoby utratę prawdziwych wartości Szpitalnictwa.

- Ocena: wytyczne i zalecenia w celu umacniania dobrych praktyk i zapobiegania złym praktykom.
 - Działania muszą być zgodne z misją organizacji.
 - Misja Zakonu powinna służyć, jako podstawa planowania strategicznego oraz jako wzorzec działań organizacji.
 - Należy mieć pewność, że działania odpowiadają celom Zakonu.
 - Projekty organizacji winny być prowadzone skutecznie i wydajnie, aby realizować wyznaczoną misję.
 - Działania organizacji powinny być poddawane okresowo krytycznej ocenie, aby określić znaczenie misji, jej skuteczność i wyniki, aby ocenić, czy warto kontynuować dane programy, czy raczej konieczne jest wprowadzenie w nich zmian lub stworzenie nowych. Należałoby poddać ocenie następujące aspekty:
 - Czy działania są zgodne z bieżącą misją organizacji lub czy wymagają przeglądu lub ich zaprzestania w świetle zmian w sposobie realizacji misji;
 - Wydajność i skuteczność programów pod względem wyznaczonych celów;
 - Osiągnięte wyniki w stosunku do beneficjentów programów;
 - Koszt programów w stosunku do ich wyników;
 - Czy należałoby zaoferować nowe usługi. Oceny powinny być rzetelne i uczciwe oraz obejmować zdanie wszystkich zainteresowanych stron, ze szczególnym uwzględnieniem opinii osób, które z nich korzystały.

1.3 Etyczne podstawy zarządzania

A. Definicje

- Etyka biznesu: jest rodzajem etyki stosowanej oraz etyki zawodowej, która zajmuje się analizą zasad etycznych i moralnych stosowanych w świecie biznesu. Skupia się na celach finansowych przedsiębiorstwa i na legalności sposobów, dzięki którym osiąga ono korzyści, dbając również, obok aspektów ekonomicznych, o walory społeczne oraz środowisko naturalne. Obejmuje wszystkie aspekty prowadzenia przedsiębiorstw i



dotyczy zarówno poszczególnych osób, jak i ogółu organizacji⁴. Współcześnie etyka biznesu jest rozwijana przede wszystkim w relacji do filozofii Kanta oraz utilitaryzmu.

W ramach etyki biznesu wyróżnia się wymiar normatywny i deskryptywny. Etyka korporacyjna jako obszar specjalizacji jest dziedziną przede wszystkim normatywną, natomiast badacze próbujący zrozumieć i analizować zachowania w biznesie używają metod deskryptywnych. Interakcję między działaniami ukierunkowanymi na maksymalizację zysku, a troską o aspekty pozafinansowe⁵ odzwierciedla zasięg i liczba tematów z zakresu etyki świata biznesu.

- Etyka organizacji: dział etyki stosowanej „zajmujący się badaniem wpływu jednostek, grup i struktur na zachowania wewnątrz organizacji, w celu zastosowania zdobytej wiedzy ku poprawie wydajności tychże”⁶.
- Non profit: oznacza „działający nie dla zysku” odnosi się do „funkcjonowania nienastawionego na zysk”, co oznacza, że wszelkie zyski mają być przeznaczane na publiczną misję organizacji i nie mogą być rozdzielane między członków zarządu, pracowników lub posiadaczy akcji/własności – w ten sposób odróżnia się sektor organizacji pozarządowych od sektora biznesu. Termin „pozarządowy” oznacza, że organizacja jest niezależna od rządu, nie jest kontrolowana przez żadną jednostkę rządową ani nie podlega pod żaden traktat lub porozumienie międzyrządowe⁷.

B. Podstawy

Etyka pomaga definiować i wyrażać sens działania organizacji. Organizacje są także podmiotami moralnymi i jako takie realizują szereg działań podlegających analizie i ocenie z punktu widzenia etyki. Przejawem tej rzeczywistości jest stopniowe pojawianie się komitetów ds. etyki organizacji, które posiadając specyficzny i odrębny od komitetów ds. etyki pomocy społecznej i opieki zdrowotnej zakres działania, stają się prawdziwym oparciem dla osób na stanowiskach kierowniczych.¹

Wydaje się oczywiste, że ze względu na humanistyczny wymiar Zakonu i jego działalność ukierunkowaną bardziej na korzyści społeczne i zdrowotne niż finansowe, teoretyczne ujęcie, jakie oferuje etyka organizacji, powinno dominować nad ujęciem bardziej skupionym na etyce czysto biznesowej, właściwej organizacjom nastawionym na dochód, choć to drugie podejście również powinno pomagać nam w refleksji, gdyż funkcjonujemy w złożonym świecie ekonomii.

Gdy mówimy o etyce organizacji, odnosimy się do całokształtu wartości, jakie charakteryzują daną organizację, zarówno od wewnątrz (jak ją widzą i rozumieją osoby, które do niej

⁴ *Business Ethics*, [w:] *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, 17.11.2016, <https://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>

⁵ *Etyka biznesu* [w:] *Wikipedia*, 7.10.2000, https://es.wikipedia.org/wiki/Ética_de_los_negocios

⁶ Guillén Parra, Manuel, *Ética en las Organizaciones [Etyka w organizacjach]*, Madryt 2006, wyd. Pearson.

⁷ Międzynarodowe Stowarzyszenie Organizacji Pozarządowych WANGO, *Código de Ética y Conducta para las ONGs [Kodeks etyki i zachowań dla organizacji pozarządowych]*, <https://www.wango.org/codeofethics/COESpanish.pdf>



należą), jak i z zewnątrz (jak ją postrzegają osoby, które mają z daną organizacją jakiś związek). Dany zbiór wartości może być rozważany w znaczeniu szerokim (całokształt wartości, które nadają strukturę organizacji i jej działaniom – zarówno wartości instrumentalnych, jak i tych stanowiących cel sam w sobie, pozytywnych lub negatywnych) lub też w znaczeniu bardziej ścisłym (wartości, które wyrażają wizję, sens istnienia i zobowiązania organizacji, i które są związane z jej tożsamością korporacyjną i moralną).

Robert Lyman proponuje, by definiować etykę organizacji jako zamierzone stosowanie wartości w sposób kształtujący decyzje w obrębie danego systemu. Zamierzone stosowanie tych wartości oznacza, że członkowie danej grupy korporacyjnej dokonali refleksji nad pewnym zbiorem wartości, prawidłowo je sformułowali i zaakceptowali jako normatywne dla kultury swojej organizacji. Ponieważ uznają za wiążący ten zbiór wartości, stanowi on podstawowy kierunek określający sposób podejmowania wielu decyzji wymaganych do zarządzania danym systemem tak, aby osiągnąć cel stanowiący podstawę całokształtu ustalonych wartości.

Etyka organizacji ma związek ze wszystkimi aspektami organizacji, w tym z jej misją, wizją, sposobem zarządzania i kierowania. Obejmuje zarówno etykę korporacyjną, jak i ekonomiczną lub inaczej mówiąc, zarówno wartości korporacyjne, jak i praktyki finansowe organizacji⁸. Obejmuje wybory moralne dokonywane pod wpływem wartości, standardów, zasad, reguł i strategii związanych z działalnością organizacji i sytuacjami biznesowymi. Etyka organizacji skupia się zarówno na wyborach poszczególnych osób, jak i grup⁹. Jej charakter jest raczej deliberatywny niż normatywny.

*“Zakon Szpitalny św. Jana Bożego zawsze określał się jako instytucja nielukratywna, czyli nie mająca na celu gromadzenia bogactw”. (Karta Tożsamości 5.3.4.1). “Posiada dobroczynny charakter społeczny. Początek Instytucji tkwi w dobroczynności, w wielkodusznej współpracy wielu osób, ażeby dzieło mogło spełniać swoją misję. Winniśmy popierać ten wymiar miłości chrześcijańskiej, ażeby kontynuować pierwotną inicjatywę Instytucji”.*¹⁰

Najnowsza definicja opowiada się za włączeniem do organizacji non profit tych instytucji, którym można przypisać następujące cechy i charakterystyki: 1) posiadają formalną strukturę, tj. pewien stopień zinstytucjonalizowania, jasno określone cele, określony kapitał założycielski i w miarę możliwości także określony status prawny; 2) mają charakter prywatny, tj. są oddzielone od sektora publicznego w taki sposób, że nie są zarządzane przez struktury publiczne, ani nie stanowią ich części, choć mogą do pewnego stopnia korzystać z publicznego wsparcia finansowego; 3) podlegają zasadzie niecierpania korzyści z zysków – jeśli takowe istnieją, mają być przeznaczane na cel stanowiący podstawę ich działalności lub ponownie inwestowane; 4) posiadają własny zarząd i niezależność, i dzięki dysponowaniu własnymi, wewnętrznymi mechanizmami zarządzania nie podlegają pod inne instytucje publiczne lub prywatne ani nie są przez nie kontrolowane; 5) opierają się na dobrowolności,

⁸ Magill G, Prybil L., *Stewardship and integrity in health care: a role for organizational ethics* [w:] *Journal of Business Ethics*, 2004, 00, 1–14.

⁹ Letendre M., *Organizational Ethics*, [w:] *Encyclopedia of Global Bioethics*, 2015, s.1-10, (DOI: 10.1007/978-3-319-05544-2_320-1), https://www.researchgate.net/publication/302472978_Organizational_Ethics

¹⁰ Zakon Szpitalny św. Jana Bożego (2000), Karta Tożsamości, Rzym. Nr 5.3.4.2.



ozn. pozyskują zasoby w sposób dobrowolny w postaci pracy lub darowizn na rzecz rozwoju działalności i administracji organizacji, nie wykluczając jednak możliwości skorzystania z płatnych opcji zatrudnienia lub zlecenia usług dostępnych na rynku.

C. Praktyka:

- Opis i podstawy etyczne: dobre i złe praktyki

Tym, co czyni wiarygodną daną organizację, jest percepcja, że głoszone wartości i kryteria etyczne stanowią część jej rzeczywistości i są praktykowane¹

Szpitalnictwo wyraża się w przyjmowaniu, pielęgnowaniu, opiekowaniu się i wymaga od nas zaangażowania wszelkich dostępnych środków w służbie osobom, które obejmujemy opieką. Szpitalnictwo wiąże się również ze sposobem, w jaki jest realizowana pomoc społeczna w praktyce. Ideałem jest sytuacja, w której osoby mogą otrzymywać najlepszą opiekę z możliwych oraz czuć i dostrzegać, że zajęto się nimi we właściwy sposób. Wiąże się z tym praca na fundamencie wartości, które przekładają się na postawy, te zaś na konkretne zachowania, które oczywiście zawsze można poprawić. W istocie przyjęcie szpitalnictwa, jako wartości, oznacza ustanowienie go punktem odniesienia dla naszego działania, wzorem, do którego się porównujemy i którym się kierujemy, co owocuje dynamiką pracy ukierunkowanej na doskonałość. Generuje to pozytywne napięcie, motywujące do ciągłej poprawy, co jest równoznaczne z podjęciem drogi dążącej do jakości i doskonałości¹.

Rzetelność wymaga od osób zarządzających skoncentrowania motywacji osobistych na dobru organizacji. Wiąże się z etyczną zasadą dobroczynności, gdyż oznacza zastanowienie się w każdej sytuacji i czynności nad tym, co najbardziej posługuje organizacji, tym, którzy korzystają z efektów jej działań oraz tym, którzy to umożliwiają. Wiąże się również z pojęciem lojalności. Gdy dochodzi do korupcji, nie jest to tylko kwestia finansowa, naznaczony korupcją jest także ten, kto nie zachowuje lojalności wobec zasad i misji instytucji, na rzecz której zobowiązał się działać i z którą zawarł umowę moralną i zawodową¹.

Wkład nauki społecznej Kościoła w świat zarządzania będzie pomocny w momencie włączania podstaw chrześcijańskiego humanizmu w treść i rezultaty naszych poszukiwań. W tym kontekście Karta Tożsamości naszego Zakonu będzie istotnym fundamentem i punktem wyjścia, który będzie mógł być wzbogacony o inne dokumenty i podstawy.

Dążenie do harmonii poprzez dialog między różnymi perspektywami i podejściami etycznymi oraz szukanie możliwie największego dobra w każdej sytuacji są właściwe dla tej sfery etyki organizacji, która zajmuje się etyką zarządzania i którą posłużymy się w naszej metodologii.

Otwiera się tu szerokie pole do refleksji nad charakterem non profit dzieł Zakonu w związku z zasadą nierozdzielania zysków; nad konfliktem interesów wewnątrz- i pozainstytucjonalnych; nad systemami pozyskiwania, dostarczania i rozdzielania funduszy pochodzących bezpośrednio z działalności (sprzedaż usług), subwencji, darowizn czy kontraktów z rządem lub instytucjami prywatnymi; nad politykami inwestycyjnymi; nad zatrzymywaniem nadwyżek dochodów; nad oceną rezultatów i



wpływem działalności na społeczeństwo; itd. Jakie wyzwania stoją przed Zakonem w tych kwestiach?

- Ocena: wytyczne i zalecenia w celu umacniania dobrych praktyk i zapobiegania złym praktykom.
 - Szpitalnictwo św. Jana Bożego zawsze dążyło do tego by „czynić dobro”.
 - Zakon powinien prowadzić swoją działalność dla dobra innych, zarówno dla szeroko pojętej ludności, jak i dla konkretnej jej części.
 - Zakon powinna cechować postawa służby i odpowiedzialności wobec otaczającego go świata, we wszystkich jego działaniach.
 - Dla zachowania spójności z centralnym charakterem osoby ludzkiej stanowiącym podstawową zasadę Zakonu, wszystkie wysiłki powinny być ukierunkowane na oferowanie osobom tego, co możliwie najlepsze w każdym miejscu i w każdej rzeczywistości.¹
 - Zakon powinien być zorganizowany i funkcjonować jako organizacja „działająca nie dla zysku”⁷.
 - Jakakolwiek nadwyżka dochodów będąca rezultatem jego działalności ma być wykorzystywana do wspierania Instytutu w wypełnianiu jego celów i misji. Żadna część dochodów netto nie może być przeznaczona na zysk dyrektorów, kierowników, członków lub pracowników, bądź jakiegokolwiek osoby prywatnej, za wyjątkiem potrzeby uzasadnionego wynagrodzenia za usługi świadczone Zakonowi.
 - Nadrzednym celem Zakonu nie może być działalność biznesowa ani handlowa, gdyż nie jest to związane z jego misją ani wyznaczonymi celami.

1.4 Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw

A. Definicje

- Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (z ang. *Corporate Social Responsibility, CSR*) oznacza włączenie zagadnień etycznych do strategicznej wizji przedsiębiorstwa: jest przejawem woli dużych, średnich i małych firm, by wydajnie zarządzać kwestiami o zasięgu społecznym i etycznym w ramach swojej struktury oraz w obszarach swojej działalności. Według Zielonej Księgi dot. odpowiedzialności społecznej Unii Europejskiej „*firma odpowiedzialna społecznie posiada umiejętność wysłuchania interesów różnych stron (akcjonariuszy, pracowników, usługodawców, dostawców, konsumentów, wspólnoty, rządu i środowiska naturalnego) i brania ich pod uwagę przy planowaniu swojej działalności, usiłując sprostać oczekiwaniom ich wszystkich, nie zaś wyłącznie udziałowców lub właścicieli*”. Instytut Ethos (Brazylia)
- Interesariusz (ang. stakeholder): interesariuszami są te podmioty związane z przedsiębiorstwem, które umożliwiają mu kompletne funkcjonowanie. Jako owe podmioty rozumiemy tu wszystkie osoby lub organizacje, które mają związek z działalnością i decyzjami danego przedsiębiorstwa. Ośrodki Zakonu utrzymują relacje z różnymi interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi opisanymi w pkt. 5.3.6. Karty Tożsamości: są nimi pacjenci i użytkownicy, ich stowarzyszenia i stowarzyszenia ich rodzin, pracownicy, dobroczyńcy, wolontariusze, Kościół lokalny, administracja publiczna. Ponadto zalicza się do nich usługodawców i dystrybutorów, konkurencję, lokalne i międzynarodowe instytucje oraz inne organizacje non profit, itd.



B. Podstawy

Zaufanie, jakim społeczeństwo darzy organizację, wiąże się z ich projektem, z tym, co realizują i jak to czynią, w tym przypadku także z ich stylem zarządzania.

Komisja Europejska, w Zielonej Księdze z 2001 r., określa odpowiedzialność korporacyjną jako „dobrowolne włączenie przez przedsiębiorstwa troski o społeczeństwo i środowisko naturalne w swoje działania i relacje ze swoimi partnerami”. Pojmowana jest jako wkład firm w tzw. zrównoważony rozwój. Generalnie można stwierdzić, że odpowiedzialność korporacyjna stała się czymś więcej, niż tylko obowiązkiem do wypełnienia lub sprostaniem wymogom lokalnym, jakie się pojawiają na tym polu; chodzi o pójście krok dalej, o zintegrowanie odpowiedzialności korporacyjnej z wartościami, zarządzaniem, strategią i ogólnymi działaniami przedsiębiorstw.

Można stwierdzić, że dana firma jest społecznie odpowiedzialna, gdy jej model działania promuje rozwijanie przejrzystych praktyk wewnątrz firmy i poza nią oraz gdy te ramy działalności nie ograniczają się tylko do strefy komfortu organizacji, lecz stanowią etyczny *savoir-faire*. Kodeksy etyczne i korporacyjne powinny być łatwo dostępne i prawidłowo zakomunikowane wszystkim odbiorcom danej firmy. Karta Tożsamości porusza kwestię odpowiedzialności społecznej w pkt. 5.3.5.

C. Praktyka:

- Opis i podstawy etyczne: dobre i złe praktyki

Istnieje pewne jednoznaczne oczekiwanie społeczne, że firmy w kwestii rozliczeń będą działać w sposób przejrzysty. Oczekiwanie to jest jeszcze większe, gdy wykorzystywane są środki publiczne. Błędem jest przekonanie, że priorytetem instytucji ma być dostosowanie się do otoczenia. Otoczenie to bowiem – tkanka społeczna – budowane jest na fundamencie tego, co wnoszą organizacje, wymagana jest zatem postawa proaktywna, konstruktywna i współodpowiedzialna za rozwój społeczeństwa. Styl działania odpowiedzialnej organizacji nie może być defensywny ani akomodacyjny. W wyjątkowych sytuacjach czasem trzeba być w defensywie, w innych być może należy się dostosować, jednak nie może to być czymś naturalnym i zwyczajowym. Każda organizacja obciążona jest publiczną i społeczną odpowiedzialnością, z którą musi się zmierzyć ze stanowczością, całą swoją tożsamością, i to stanowi jej wkład w dobro publiczne¹.

Spojrzenie na instytucje z tej perspektywy może wpłynąć na sposób działania ośrodków, na ich zdolność do relacji z otoczeniem i z czynnikami wewnętrznymi, a nawet na odnowienie sposobu, w jaki się definiują, jak działają i jak są oddane tej czy innej grupie odbiorców. Czy należy promować w ośrodkach światopogląd instytucjonalny wynikający ze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw? Czy w ośrodkach dba się o warunki do prowadzenia ciągłego dialogu ze wszystkimi podopiecznymi w sposób zrównoważony i nieprzerwany, utrzymując między nimi zgodę? Czy poszukuje się modelu zarządzania komunikacją ukierunkowanego na przejrzystość, który byłby syntezą filozofii przejrzystej komunikacji? Czy nie należałoby ustalić kodeksu etycznego i procedur audytów etycznego zarządzania?



Uczciwość, lojalność i szczodrość przekładają się na konkretne modele i strategie organizacji. Szacunek i liczenie się z osobami, z pracownikami, wyraża się i odzwierciedla w zebraniach, komitetach, przestrzeniach i dynamikach wymiany, forach, itd., w całej sieci komunikacji wewnętrznej, która bierze pod uwagę realny udział osób w rozwoju i planach organizacji.

W tym kontekście organizacje powinny być dynamiczne, elastyczne i skłonne do włączenia się w ów wewnętrzny i zewnętrzny dialog. Nie jest to łatwe, ale interesujące i konieczne. Organizacja służąca ludziom to organizacja żywa, ukierunkowana i nastawiona na model dążący do zgody i wiarygodności. Jest to przeciwieństwem dążenia do organizacji hermetycznej, statycznej, w której to osoby mają służyć jej strukturom. Gdy nie traci się z oczu misji i wartości, gdy dba się o szacunek i zaufanie, można osiągnąć taki sposób prowadzenia dynamiki organizacyjnej, który naprawdę pozwala się z nią utożsamiać, angażować się, a nawet czuć zapał do wprowadzania jej w życie¹.

- Ocena: wytyczne i zalecenia w celu umacniania dobrych praktyk i zapobiegania złym praktykom.
 - Rozliczanie się: pisanie sprawozdań wewnętrznych badających wpływ finansowy, polityczny, społeczny i środowiskowy wynikający z działań każdej organizacji, z jednoczesną akceptacją publicznej oceny swoich działań i wzięciem za nie odpowiedzialności, gdyby były one negatywne.
 - Przejrzystość: dostarczanie wszelkich informacji interesujących strony zaangażowane w działalność organizacji. Przekazywanie jasnych informacji instytucjom państwowym oraz publicznym organom kontroli.
 - Etyczne zachowanie: kierowanie się zasadami uczciwości, sprawiedliwości i nienaruszalności, co oznacza, że cele nie mogą być wyłącznie finansowe.
 - Szacunek dla wszystkich stron: prawidłowa obsługa i spełnianie oczekiwań wszystkich stron zaangażowanych, w ten czy inny sposób, w działalność instytucji, np. usługodawców, dystrybutorów oraz, oczywiście, różnych grup użytkowników. Jest to związane oraz możliwe, dzięki stylowi zarządzania, który jest przejrzysty, przystępny i sprzyjający integracji¹.
 - Legalność: każda organizacja powinna w pełni znać prawa, które chronią jej działalność. Nie powinna działać poza prawem, bez względu na to, czy chodzi o prawo lokalne, regionalne, narodowe, a także międzynarodowe.
 - Prawo międzynarodowe: to, że dana czynność moralnie naganna nie jest zagrożona sankcjami na poziomie lokalnym lub regionalnym, nie może być wymówką, by dzieła Zakonu się jej dopuszczały. Wręcz przeciwnie, każde dzieło winno mieć na uwadze, że jego działania mają się wpisywać w pewien globalny kontekst i że wymaga to znajomości odpowiednich praw i norm.
 - Prawa człowieka: poszanowanie i uznanie praw człowieka powinno być widoczne w działalności jakiegokolwiek organizacji. Jeśli z jakiegoś powodu dochodzi do błędów lub luk prawnych uniemożliwiających afirmację tych praw w praktyce, dzieła Zakonu powinny dołożyć wszelkich starań, by je usunąć, tak jak to się dzieje w przypadku organizacji międzynarodowych działających w krajach o wysokim wskaźniku nieposzanowania tych praw.



2. Zarządzanie

2.1 Etyka przywództwa

A. Definicje

- Przywództwo: to umiejętność bycia pewnym punktem odniesienia dla zespołu lub grupy osób, tak, aby razem dążyć do wspólnych celów. To zdolność do generowania dynamiki, transformującej działania i/lub działalności poprzez pozytywny wpływ wywierany na grupę nastawioną na osiągnięcie wspólnego dobra. Zdolności przywódcze są u danej osoby kompetencją, która musi być uznana przez innych.¹

B. Podstawy

Zarówno jako osoby, jak i jako organizacje, potrzebujemy kogoś, kto nami pokieruje. Potrzebujemy przywódców, potrzebujemy osób, które będą punktem odniesienia dla nas i dla innych. W idealnej sytuacji dyrektor, który pełni reprezentacyjną funkcję w organizacji i ma duży wpływ na jej funkcjonowanie i rozwój, jest właśnie takim liderem i punktem odniesienia. Istnieje jednakże duża różnica między tymi trzema aspektami: dyrektora wybiera się i mianuje jako takiego, udzielając mu prerogatyw prawnych, podczas gdy w przypadku autorytetu moralnego lidera, osoby stanowiącej punkt odniesienia dla innych, to właśnie inni uznają go za takiego – lub nie – w zależności od tego, jak wzorcowa jest jego postawa.¹

Dzięki dawaniu dobrego przykładu, dana osoba staje się wzorem pewnych ideałów lub wartości i zyskuje na sile perswazji. Dlatego też należy dążyć do postępowania, jak to ujmuje Javier Gomá, w taki sposób, by nasze działania dawało się naśladować i propagować w naszych kręgach wpływu, zyskując efekt cywilizujący. Kultura instytucji rodzi się dzięki powtarzaniu pewnych codziennych nawyków, które czerpią z obserwowanego przykładu. Nie możemy zapominać, że dyrektorzy i kierownicy znajdują się w widocznym miejscu, „na celowniku” organizacji, i że ludzie obserwują, analizują i mają okazję uczenia się od nich, czerpania z ich działań i z ich stylu. Dlatego odpowiedzialności za dawanie przykładu muszą się podejmować przede wszystkim osoby, które zajmują ważne stanowiska kierownicze w organizacjach¹.

Dawanie przykładu ma również dużo wspólnego ze sposobem realizowania władzy, ponieważ wywołuje chęć naśladowania i pozwala uniknąć konieczności działania pod przymusem. Dobry przykład i jego przyciąganie, stanowienie wzoru do naśladowania, stoją w ścisłym związku ze sposobem bycia całej osoby, z jej stylem oraz szczególnie z jej motywacją i celem, dla którego realizuje kierownicze stanowisko w dany sposób. Nie ma sfer neutralnych, wolnych od wpływu tego przykładu¹¹, i to stwierdzenie, widziane z perspektywy etyki odpowiedzialności, skłania każdego z nas do próbowania bycia „przykładnym”, do wywierania pozytywnego wpływu na innych. Wartości nie mogą być narzucane, tylko proponowane, i dokonuje się to za pomocą tego, co może być przeżyte, doświadczone¹.

Dyrektor lub kierownik średniego szczebla organizacji koncentrującej się na osobach, dąży do harmonii, koordynacji i ciągłego doskonalenia się pracowników, mając wizję modelu

¹¹ Gomá Lanzón J., *Ejemplaridad pública [Publiczne dawanie przykładu]*, Barcelona 2014, wyd. Taurus.



przywódczego, w którym wymiar ludzki i wymiar naukowo-techniczny są nierozdzielne. Zaufanie, zaangażowanie, udział pracowników stają się możliwe, gdy zachowania osoby kierującej są nacechowane wysoką jakością etyczną¹².

Pełne zaangażowanie działanie konkretnych osób na rzecz organizacji jest najlepszą gwarancją jej rozwoju i jakości, rodzi poczucie przynależności i wiąże się z wyraźnym utożsamianiem się z organizacją. Joseph A. Realin mówi o pojęciu *leaderful organizations*¹³ w odniesieniu do organizacji promujących przywództwo, a nie tylko przywódców. Zamiast skupiać się na promowaniu przywództwa centralistycznego i sztywnego, które słabo się adaptuje do złożonego i pluralistycznego świata, należy wspierać modele oparte na pracy w sieci, w której dyrektorzy uznają za część swojej odpowiedzialności dzielenie zarządzania organizacją na podstawie elastycznych kryteriów dających się dostosować do każdej sytuacji, biorących pod uwagę potencjał osób, przybliżając przywództwo oraz moc decyzyjną do rzeczywistości. Zaangażowanie i trwanie przy wartościach, jakie to za sobą pociąga, będzie możliwe w organizacjach etycznych, wzbudzających zaufanie, z którymi pracownicy utożsamiają się, ponieważ pozwala im to rozwijać swoje zdolności i przyczyniać się do rozwoju organizacji i dobrostanu innych ludzi.¹

Umiejętność przyswojenia sobie wartości danej instytucji i zastosowania ich w konkretnych okolicznościach ma istotne znaczenie dla realizacji misji przywódczej. Życie wewnętrzne pozwala patrzeć głębiej, nie zatrzymywać się na powierzchownym postrzeganiu i ocenie, co w efekcie także odśłania więcej. Aby móc rozumieć, wyczuwać, patrzeć poza najbliższy horyzont, potrzebna jest owa umiejętność uważnego patrzenia i słuchania. Dążenie do szybkich rezultatów, pośpiech i spiętrzenie spraw do rozwiązania ze strony dyrektorów są jednymi z przyczyn poważnych błędów w działaniu i podejmowaniu decyzji. Życie duchowe jest w istocie aspektem, który ostatnio coraz częściej pojawia się w różnych opracowaniach na temat kierownictwa i przywództwa¹. Fundamentem etycznego zachowania jest dialog wartości oraz proces rozważania, który wymaga czasu, uważnego spojrzenia¹⁴ i przestrzeni do refleksji.

W związku z powyższym, wiele zostało napisane o słuchaniu, o tym, jak ważna jest umiejętność słuchania. Aby było ono możliwe, trzeba wyciszyć się wewnątrz, zostawić w umyśle przestrzeń, aby to, czego słuchamy, mogło zmienić naszą wizję, nasze decyzje, nasze założenia wstępne. W tym celu należy zwalczać słuchanie zza pancerza, jakim są uprzedzenia, słuchanie dialektyczne, które służy tylko obalaniu argumentów drugiej strony, oraz słuchanie selektywne, w którym słyszy się tylko to, na co zwracamy uwagę ze względu na nasze stanowisko początkowe. Kto słucha, musi nastawić się na przyjmowanie oraz na to, że wysłuchana treść może zmodyfikować lub dokonać całkowitej transformacji jego stanowiska wyjściowego. W przeciwnym razie jest to tylko gra teatralna i w konsekwencji brak szacunku dla drugiej osoby oraz brak uczciwości. Również, gdy zależy nam na udziale

¹² Vacas Guerrero M., *La dimensión ética del liderazgo en la dirección de los cuidados [Etyczny wymiar przywództwa w zarządzaniu opieką]*, Tesela 2009, s. 5., <http://www.index-f.com/tesela/ts5/ts7008.php>

¹³ Castiñeira A, Lozano JM, *El poliedro del lideratge. Una aproximació a la problemàtica dels valors en el lideratge [Wielowymiarowość przywództwa. Przybliżenie problematyki wartości w przywództwie]*, Barcelona 2012, wyd. Barcino.

¹⁴ Esquirol JM, *El respeto o la mirada atenta [Szacunek czyli uważne spojrzenie]*, Barcelona 2006, wyd. Gedisa.



innych, należy dbać o słuchanie, aby wypowiedzi innych miały realny wpływ na rzeczywistość. Kiedy słuchamy bez gotowości do ewentualnej zmiany stanowiska, dynamika udziału w dyskusji w organizacjach zamienia się w „przeciąganie na swoją stronę”, co w rezultacie dyskredytuje osoby nimi kierujące i je promujące.¹

C. Praktyka:

- Opis i podstawy etyczne: dobre i złe praktyki

By stać się liderem, potrzeba kogoś, kto będzie za nami podążał, kto nas za takiego uzna¹³. Nie wszyscy dyrektorzy są liderami i nie wszyscy liderzy są dyrektorami, wszyscy jednak możemy być dla kogoś wzorem. To kolejny przywilej wynikający z uznania dla czyjegoś sposobu bycia i działania w jakimkolwiek obszarze – wzbudza ono pewien podziw, szacunek, a nawet chęć naśladowania. Nie wszyscy liderzy są też wzorem i odwrotnie, nie każdy, kto jest wzorem, jest liderem. Bycie takim wzorem, punktem odniesienia, jest kompatybilne z każdym stanowiskiem w organizacji i jest najwyższym dowodem uznania. Nie unikniemy faktu, że funkcjonujemy w układzie ciągłego wzajemnego oddziaływania. Wszyscy jesteśmy lub możemy być, przykładem dla innych, i inni mogą być przykładem dla nas. Podstawową szkołą uczenia się i przekazywania wartości są te codzienne wzajemne relacje, ów efekt „zarażania” się od siebie nawzajem¹.

Jeśli będziemy trwać przy projekcie i misji oraz angażować się w nią, udział i zaangażowanie innych będą łatwiejsze. Pozwalanie, by inni mogli podejmować decyzje i uczestniczyć w tym, co ich dotyczy zawodowo, to uznanie etycznej zasady autonomii osoby, w tym przypadku autonomii zawodowej. Byłoby czymś etycznie nagannym, by w organizacji szpitalniczej zobowiązywać innych tylko do wykonywania tego, co inni wymyślą i postanowią, z całkowitym lekceważeniem dla ich własnej zdolności do formowania opinii, do uczestnictwa i rozwoju osobistego. Większość pracowników to osoby wykształcone, z własnymi kryteriami, umiejętnościami, wrażliwością, wartościami i zdolnościami, które wzbogacają organizację. Dlatego też rola dyrektora w jednoczeniu, harmonizowaniu i promowaniu zaangażowania staje się kwestią kluczową w tym kontekście etycznym¹.

Potrzebujemy dyrektorów, którzy będą nie tylko wybitni, ale też będą dawać przykład. Dawanie dobrego przykładu odgrywa kluczową rolę w uznaniu czyjegoś przywództwa i jest niezwykle istotne, aby móc być wzorem dla innych. Jest to ewidentnie nieodzowny warunek. Brak dobrego przykładu pociąga za sobą nieufność i niepewność. W rzeczy samej, jeśli zgadzamy się z tym, że najbardziej wartościowym u osoby pełniącej funkcję dyrektora lub pracującej na stanowisku kierowniczym jest to, by kierowała (orientowała) i motywowała (towarzyszyła i zachęcała), wówczas jej przykład, który przekłada się na zaufanie i uznanie, staje się aspektem centralnym¹.

Niestety, w formacji kierowników i dyrektorów brakuje ważnego elementu: do słowa „słuchanie” należałoby dodać takie określenia, jak „pełne empatii”, „uważne”, „aktywne”... podczas gdy w rzeczywistości słuchanie nie może być inne, by naprawdę było słuchaniem. Konieczność podkreślania tego dowodzi, że bardzo często słyszymy, ale nie słuchamy, zaś trudności ze słuchaniem uznawane są za jedno z największych niedociągnięć w organizacjach¹.



Niesłuchanie jest ponadto aktem pogardy i braku szacunku dla innych. Dyrektor, który nie jest wyniosły, uznaje potrzebę wysłuchania i uczenia się od wszystkich. Pokora skłania nas do postawy przyjmowania z szacunkiem i delikatnością wszystkiego, co mogą wnieść inne osoby z zespołu. Bez pokory niemożliwa jest praca zespołowa, zaś bez pracy zespołowej rozwiązania, do jakich dojdziemy, będą okrojone i stronnicze, a ponadto będą miały mało pozytywny wpływ na rozwój i wzrost osobisty innych. Jak twierdzi Pilar Jericó¹⁵, wszyscy mamy w nas samych sfery zupełnie dla nas niewidoczne, co sprawia, że potrzebna jest pokora i dawanie możliwości innym osobom z zespołu, by miały swoją opinię na temat tego, co robi dyrektor i dzieliły się tym z nim. Prawidłowa autokrytyka pozwala także wysłuchać samego siebie bez samozadowolenia i z zaciekawieniem uczyć się ze swojej własnej drogi, mając świadomość, że wszystko można zawsze poprawić.¹

Przeciwieństwem osoby pokornej jest egocentryk – napuszony, zamknięty w sobie, przekonany, że posiada całą prawdę. Prawdę odkrywa się z trudem, codziennie i wspólnym wysiłkiem, a i tak nigdy nie poznamy jej w całości. Pokora pozwala nam przyjąć postawę, dzięki której czynimy postępy w kwestii prawdy, prawda jest z kolei genezą wolności, która, co było wspomniane wcześniej, pozwala nam zarządzać na wyższym poziomie sprawiedliwości i równości. Jak już zostało omówione w pkt. 1.2, brak wolności prowadzi do podejmowania decyzji uwarunkowanych lub wymuszonych kryteriami, których nie można w rzeczywistości ocenić jako najbardziej równych i/lub sprawiedliwych¹.

Zaakceptowanie ryzyka to uznanie i zaakceptowanie możliwości błędu. Wspomniana wcześniej pokora zakłada również zdolność przyznania, że nie zawsze ma się rację. Jest to również postawa, która pozwala zmieniać kierunek, prostować i naprawdę się uczyć na wszystkim, co składa się na rzeczywistość – z sukcesów, ale także i z tego, co nie wychodzi tak, jak tego oczekiwaliśmy lub też po prostu kończy się porażką – dlatego tak ważna jest autokrytyka. Ten, kto podejmuje decyzje, czasami się myli i jest wielkim błędem nie brać tego pod uwagę, lub też nie podejmować decyzji z obawy przed ewentualnym błędem. Popełnianie błędów nie jest w żadnym razie zabronione, co więcej, uniknięcie ich jest niemożliwe dla istoty ludzkiej, z natury swej tak skończonej i ograniczonej. Inną kwestią jest uporczywe trwanie w błędzie lub po prostu nieposiadanie odpowiedniej jasności umysłu, by zdać sobie z niego sprawę. Jednakże potrzeba dojrzałej osobowości i stosownego etycznie zachowania, aby umieć przyznać się do błędu, przeprosić i w porę się poprawić, krótko mówiąc, wprowadzić w czyn pokorę i autokrytykę¹.

Pokora ma również wiele wspólnego ze skromnością. Pełen pokory dyrektor nie ma potrzeby bycia jedyną widoczną osobą w organizacji ani też przypisywania sobie wszystkich sukcesów. Potrafi on uznać i docenić to, co zostało osiągnięte właśnie dzięki oddaniu wielu innych osób, które w swojej codziennej pracy umożliwiają wypełnianie misji organizacji. Gdy nigdy nie ujawnia się zasług osób z mniej widocznych zespołów, zwykle oznacza to problemy z potrzebą bycia na pierwszym planie i niepewnością, które wzajemnie się wzmacniają¹.

¹⁵ Jericó P., *Cuando un jefe no se merece a su equipo [Gdy szef nie zasługuje na swoich pracowników]*, [w:] *El País*, 17.11.2015 (wydanie z Madrytu).



Wdrażanie jakości etycznej oznacza wolę, by trwać przy wartościach równości i sprawiedliwości, oznacza szukanie możliwie największego dobra (zasada dobroczynności), dążenie do maksymalnego złagodzenia aspektów szkodliwych (zasada nieszkodzenia) oraz intensywne promowanie cnót humanistycznych i zawodowych u osób (autonomia) z jednoczesnym zapewnieniem im zaufania i potrzebnych środków. Dlatego istotne są również procesy selekcji osób przyjmowanych do organizacji. Rozwijanie modelu etycznego przywództwa zakłada, że nie możemy brać pod uwagę przyjmowania do zespołu osób, którym nie można ufać. Wybór zarządzania skupionego na osobach, pociąga za sobą potrzebę ochrony zespołów przed zachowaniami szkodliwymi, toksycznymi lub takimi, które uniemożliwiają innym prawidłowe funkcjonowanie. Dlatego też postawy paternalizmu, nadmiernej ochrony lub utrzymywania na stanowiskach pracowników skompromitowanych publicznie przez swoje mało etyczne zachowania, nie powinny mieć miejsca w Zakonie, co oznacza, że czasami trzeba mieć odwagę, by podejmować niewygodne lub nieprzyjemne decyzje¹

Odwaga i zdecydowanie dyrektora są kompatybilne i potrzebne do dobrego zarządzania ukierunkowanego na szukanie wspólnego dobra, dostarczanie optymalnych rezultatów i realizowanie polityk personalnych, które nikogo nie wykluczają. Istnieją osoby „toksyczne”, które niszczą atmosferę zawodową i „torpedują” dobrą pracę innych. Gdy dyrekcji brakuje odwagi, by się z nimi zmierzyć, zachowania te pozostają bezkarne i generują zniechęcenie i niepokój wśród członków zespołu. Zdarza się, że ów niewielki odsetek osób stwarzających problemy w organizacjach pochłania najwięcej czasu i uwagi dyrektorów, czasu, na który zasługują ci, którzy wnoszą wartości i prezentują pozytywne postawy. Styl partycypacyjny, integrujący i skupiony na osobach nie jest w żadnym wypadku równoznaczny z zaniedbywaniem obowiązków ani nie oznacza unikania poważnych decyzji, gdy służą one dobru osób i organizacji¹.

- Ocena: wytyczne i zalecenia w celu umacniania dobrych praktyk i zapobiegania złym praktykom.
 - Zdolności przywódcze osób mających wkład w misję Zakonu budowane są w oparciu o ideały, zachowania i osiągnięcia, które są spójne z zasadami i wartościami szpitalnictwa.
 - Na wszystkich poziomach promowany jest etyczny rodzaj przywództwa. Etyczni liderzy:
 - Rozwijają swoje życie wewnętrzne i umiejętność autentycznego słuchania.
 - Troszczą się o największe dobro organizacji i osób jej podległych, czynią to z pokorą.
 - Stają się wzorem zachowań i kształtują wartości organizacji.
 - Okazują szacunek każdej osobie, wszystkim podlegającym sobie ludziom i ustanawiają dla nich wysokie standardy etyczne.
 - W relacjach ze swoim zespołem dbają o równe traktowanie.
 - Są postrzegani jako uczciwi, godni zaufania, odważni i spójni.
 - Wzbudzają zaufanie, szacunek i wiarygodność, ułatwiając w ten sposób współpracę.
 - Promują pozytywny klimat pracy i podnoszą poczucie własnej wartości u osób, które im podlegają, a w rezultacie także ich wydajność oraz poczucie



przynależności do Zakonu. Pomagają kolegom zintegrować swoje potrzeby z potrzebami, celami i wartościami organizacji.

2.2 Etyka zawodowa osób na stanowiskach kierowniczych

A. Definicje

- Ład korporacyjny: to zbiór norm, zasad i procedur regulujących strukturę i funkcjonowanie organów zarządzania danej organizacji. Określa relacje między radą nadzorczą, radą administracyjną, właścicielami i resztą zainteresowanych stron oraz ustala reguły rządzące procesem podejmowania decyzji dotyczących organizacji, w celu tworzenia wartości.¹⁶
- Dyrekcja/dyrektor: kierowanie to cały szereg czynności składających się na odpowiedzialność dyrektora. Jego znaczenie nie ogranicza się tylko do spraw, których bezpośrednio dotyczy; metodologia i styl, w jakim się realizuje tę funkcję, także stanowią jego część i mają równie ogromny wpływ na akt kierowania. Na dyrektorze spoczywa najwyższa odpowiedzialność w danym ośrodku, obszarze lub jednostce organizacyjnej. Jego podstawową misją jest ukierunkowywanie, koordynowanie, podejmowanie decyzji i ustalanie wytycznych, tak, aby osiągać rezultaty najwyższej jakości i dbać o możliwie jak najlepszą przyszłość organizacji.¹
- Administracja: ma wymiar bardziej zarządczy, jest jednym z obszarów zarządzania polegającym na czynieniu i promowaniu właściwego użytku z zasobów ludzkich i materialnych, jakimi się dysponuje.¹

B. Podstawy

*„Efektywna struktura zarządzania oraz zaangażowanie, silna i aktywna dyrekcja są kluczowe dla rzetelności danej organizacji i umożliwiają skuteczne realizowanie jej misji i celów. Plan zarządzania organizacją pozarządową powinien odzwierciedlać najważniejsze wartości, misję i poziom kultury organizacji”.*⁷

Ponieważ etyka jest zawsze praktyczna i polega na świadomości, co powinno, a czego nie powinno się robić¹⁷, wydaje się czymś właściwym, by rozważyć wymiar etyczny funkcji dyrektora, gdyż ogromna część jego zadań i odpowiedzialności polega na podejmowaniu decyzji odnośnie rzeczy, do jakich powinno lub nie powinno się dążyć wewnątrz organizacji. Życie i trajektoria instytucji w dużej mierze znajdują się w rękach tych, którzy o nich decydują i w nich działają. Czymś niezbędnym do tego, by działania i rezultaty zostały uznane za etyczne, stają się wola i pragnienie, by zachowywać się w sposób etyczny.¹

Stopniowo, zwłaszcza od końca lat 80., przeszliśmy od polegania na osobach – przeważnie braciach zakonnych – którzy dzięki swoim zdolnościom przywódczym, dzięki swojemu

¹⁶ Deloitte, *¿Qué es el Gobierno Corporativo? [Czym jest ład korporacyjny?]*, 30 grudnia 2020, <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>

¹⁷ Gracia D, Peiró M., *La ética en las instituciones sanitarias: entre la lógica asistencial y la lógica gerencial [Etyka w instytucjach sanitarnych: między logiką opieki a logiką zarządzania]*, Barcelona 2012, Fundació Víctor Grifols i Lucas.



zaangażowaniu duchowemu lub odpowiedzialnemu sprawowaniu prawa własności, w naturalny sposób pełnili funkcje kierownicze, do zatrudniania osób zawodowo zajmujących się zarządzaniem i kierownictwem. Stwierdzamy, że w ten sposób doszło do stopniowej zamiany funkcji między posiadaniem a zarządzaniem. Przemianę tę ukazują obecność osób, coraz bardziej liczna, które przejęły stanowiska kierownicze i administracyjne wielu dzieł Zakonu¹.

Pod pojęciem dyrektora lub kierownika rozumiemy kogoś, kto pełni funkcje zarządzające. Każda organizacja powinna ustalić, jakie dokładnie stanowiska wiążą się z takimi funkcjami. Moglibyśmy również powiedzieć, że organy zajmujące się administracją lub wyższe szczeble wykonawcze też pełnią funkcje kierownicze, dostosowując się do ogólnych wytycznych ustalonych przez daną instytucję, podejmując odpowiednie decyzje i dysponując w tym celu stosownym marginesem autonomii w ramach owych ogólnych wytycznych.

Ze względu na swoje funkcje i odpowiedzialność, osoby na stanowiskach kierowniczych są pewnego rodzaju punktem odniesienia w swoich organizacjach. Ich decyzje mają istotne znaczenie nie tylko dla wymiernego rozwoju tychże, lecz również dla stylu, atmosfery, planów i ich wizerunku społecznego. Z tego powodu, obok troski o budowanie organizacji etycznych – co w przypadku instytucji takiej jak Zakon jest wymogiem moralnym – powinniśmy także zająć się przygotowywaniem i promowaniem kierowników, którzy przyswoją wartości etyczne i będą je praktykować. W przypadku Zakonu jest to tożsame z jego *raison d'être*, z powodów istnienia naszego Instytutu. Troska o etykę, nie będąc czymś zarezerwowanym wyłącznie dla Zakonu, lecz raczej cechą pożądaną dla wszystkich organizacji, zyskuje w jego przypadku specjalne znaczenie do tego stopnia, że brak etycznych zachowań może oznaczać bezpowrotną utratę jego tożsamości i misji¹.

W miarę jak przybywa – na szczęście – ośrodków, zasobów, zwiększa się ich stopień zaawansowania oraz liczba lokalizacji, rośnie też potrzeba posiadania kryteriów i wytycznych, które ukierunkują funkcje kierownicze zgodnie z owym *raison d'être*, zgodnie z własnym stylem, wartościami i zasadami Zakonu. Jaka jest dzisiaj specyficzna rola kierownika w instytucji takiej jak Zakon św. Jana Bożego?¹

Dyrektor nie powinien być kimś, kto wie najwięcej ani kto jest najlepszy we wszystkim, lecz kimś, kto najlepiej kieruje. W środowisku służby zdrowia czasami dokonuje się awansów bardziej w oparciu o prestiż techniczno-zawodowy danej osoby niż o jej zdolności i formację w zakresie przywództwa i kierowania. Pomimo pojawienia się takich specjalizacji zawodowych jak systemy awansu i alternatywnych stanowisk kierowniczych, to, co w naszym społeczeństwie jest nadal najbardziej cenione, to system hierarchiczny. Dlatego też czasem przez tego rodzaju awanse „tracimy” dobrego lekarza lub pielęgniarkę, zyskując ledwo przeciętnego, lub co najwyżej niewyróżniającego się, kierownika – na pewno zaś nie wybitnego.¹

Dyrektor nie jest właścicielem organizacji, lecz jej przedstawicielem i zarządcą. W organizacjach takich jak Zakon powinien łączyć kryteria i wkład innych, aby dążyć do struktury jak najbardziej wspólnej i uzgodnionej zarówno z właścicielami, jak i resztą kierowników i pracowników. Zalecenia ze strony Zakonu są takie, by dążyć do modeli partycypacyjnych i współdzielonych, w których szanuje się różne poziomy odpowiedzialności w podejmowaniu decyzji, nie poprzestając tylko na wizji kilku uprzywilejowanych osób.



Projekt dzieła Zakonu nie może być projektem dyrektora, lecz projektem organizacji, którą on zarządza.¹

Przyjmowanie innych jest warunkiem szpitalnictwa. Przyjąć to uznać i docenić drugiego człowieka, to brać go pod uwagę. Dlatego też największym przeciwieństwem szpitalnictwa jest anonimowość i obojętność. W Zakonie, który chce realizować misję ewangelizowania poprzez konkretny sposób zajęcia się drugim człowiekiem, takie cechy jak bliskość, udział, zaangażowanie, docenianie wkładu innych osób stają się elementami niezbędnymi. Style pełne dystansu, pozbawione empatii, oddalone od człowieka, zbiurokratyzowane i nadmiernie scentralizowane okazują się trudne do pogodzenia z wolą, by osoby (pracownicy) się utożsamiały, włączały i angażowały w misję i projekt szpitalnictwa. W kręgach kościelnych mówi się dzisiaj o „misji współdzielonej”, i dlatego zyskuje na znaczeniu świadomość, czym chcemy się dzielić i jak chcemy to czynić, tak, aby nie tylko zachować naszą tożsamość, ale też rozwijać charyzmat.¹

C. Praktyka

- Opis i podstawy etyczne: dobre i złe praktyki

Tylko w takim stopniu, w jakim osoby na stanowiskach kierowniczych w dziełach opiekuńczych będą się zachowywać w sposób etyczny, będą mogły funkcjonować etyczne organizacje, ponieważ przykład jest czynnikiem promującym taki rodzaj zachowań.¹

Działamy w środowisku, w którym poddawani jesteśmy presji, wpływom i/lub wymaganiom warunkującym działanie dyrektorów i mogących wywołać konflikt wartości. Wiemy również, że etyka wykuwa się w dynamice debat, w których uczestniczą osoby z nierzadko różnymi wartościami, wizjami i wrażliwościami. Kierowanie niesie ze sobą podejmowanie decyzji, a to oznacza ocenianie, ustalanie priorytetów, wykluczanie niektórych opcji, by móc dopuścić inne, itd. Możemy znaleźć się w sytuacji, w której zaistnieje konieczność pogodzenia aspektów ekonomicznych z wartościami Zakonu. W realiach, w których zasoby bywają ograniczone lub obwarowane warunkami, oraz w kontekście naznaczonym kwestiami ekonomicznymi, pogodzenie ich staje się elementem szczególnie złożonym.¹

By móc prawidłowo rozpatrywać różne kwestie w celu podjęcia jak najodpowiedniejszej decyzji także z perspektywy etyki, wymagane są umiejętności, zdolności oraz wiedza, jak działać. Są to cechy, które wiążemy z pojęciem bycia dobrym kierownikiem, pracownikiem administracji lub dyrektorem. Etyka nie tylko każe nam dopytywać o to, co jest najbardziej właściwe, sprawiedliwe lub stosowne, lecz wymaga również solidnego wnioskowania, które możemy przeprowadzić i zaoferować tylko jeśli dysponujemy wiedzą i umiejętnością prawidłowego rozumowania. Wszelkie wewnętrzne uwarunkowania, szczególnie uczuciowe, mają niezaprzeczalny wpływ na nasz sposób postrzegania rzeczywistości, interpretowania jej i podejmowania decyzji jej dotyczących. Ich wpływ wyraża się w trzech kluczowych dla czynności kierowniczych wymiarach: obserwacji, analizie i podejmowania decyzji.¹



Etyka nie zajmuje się tym, co dobre, lecz tym, co najlepsze¹⁷, profesjonalizm zaś usiłuje oferować, w miarę możliwości, najlepszą jakość, dążyć do doskonałości; dlatego nie możemy odseparować pojęć profesjonalizmu, doskonałości (jakości) i etyki. Pamiętajmy, że waga misji nie może usprawiedliwiać przeciętności działania¹³, w związku z tym tylko dobrze wykonana praca i profesjonalizm uczynią ją możliwą i zgodną z kryteriami etycznymi. Jakość metodologii użytej do czegoś tak związanego z zarządzaniem, jak podejmowanie decyzji, ma oczywisty wpływ na rezultaty, dlatego wymagany jest profesjonalizm w zarządzaniu i kierowaniu zespołami. W wielu przypadkach jakość metodologii użytej do podjęcia danej decyzji jest tak samo ważna jak decyzja sama w sobie.¹⁻¹⁸

Każdy musi przyjąć odpowiedzialność związaną z jego rolą w organizacji. Jak wskazuje filozof Begoña Román, aby móc realizować tę współodpowiedzialność, należy być również współodpowiedzialnym w kwestii środków. W organizacjach – jeśli zależy nam na współodpowiedzialności – mamy moralny obowiązek przygotowania ram, warunków i środków, aby było to możliwe. Władza hierarchiczna w instytucjach szpitalniczych i tzw. organizacjach wiedzy powinna być rozumiana jako służba władzy. Kiedy koniecznym jest częste uciekanie się do nacisku lub podejmowanie jednostronnych decyzji, oznacza to, że istnieje słabe zestrojenie z organizacją lub osobami, które jej przewodzą. Perspektywy w takich sytuacjach są krótkofalowe. W ostatecznym rozrachunku chodzi o to, by wypełniać funkcje związane z władzą i autorytetem w sposób jak najbardziej prawidłowy i zgodny z wartościami i stylem organizacji.¹

W środowisku społecznym, w którym tak dużą wagę przywiązuje się do postaci lidera, wzrasta ryzyko popadnięcia w egocentryzm. Musimy być tego świadomi, aby nie stało się to czynnikiem zniekształcającym etyczne działanie. Ryzyko w tym wypadku polega na uzależnieniu się od wizerunku publicznego i wpływu, jaki może on wywierać na decyzje. Są tacy dyrektorzy, którzy nie tolerują, by jakkolwiek ich wypowiedź lub opinia była podawana w wątpliwość. Być może czują się niepewnie i dlatego interpretują to jako lekceważenie, brak zaufania do swoich umiejętności czy wręcz brak szacunku dla władzy. Strach przed utratą wizerunku publicznego wewnątrz lub poza organizacją może uwarunkowywać do tego stopnia, że będzie realnie zakłócać podejmowanie ważnych decyzji. Etyczne zachowanie to nie zawsze wybieranie tego, co najwygodniejsze lub najbardziej popularne. Nie zarządza się, aby zbierać oklaski ani promować to, co pozornie wydaje się najbardziej akceptowalne dla większości, lecz aby sprawy były załatwiane i ukierunkowywane prawidłowo. Kierowanie się etycznymi przestankami wiąże się z akceptacją częściowego niezrozumienia ze strony innych ludzi, ponieważ w niektórych sytuacjach, ze względu na szacunek dla kogoś lub poufność, nie można nawet podać w sposób otwarty powodów danej decyzji. Drugą skrajnością, której należy się wystrzegać, są praktyki kierownicze, które celowo zaciemniają obraz lub stosują strategie dezinformacji, wykorzystywane niekiedy w celu wytworzenia atmosfery dystansu lub podległości. Wiarygodność i dobry wizerunek kierownika wzbudzają zaufanie dzięki prawości jego analiz, nawet biorąc pod uwagę trudności wiążące się z niektórymi jego decyzjami.¹

¹⁸ Hemel U., *Valor y valores: ética para directivos [Odwaga i wartości: etyka dla osób na stanowiskach kierowniczych]*, Barcelona 2007, wyd. Deusto.



Frederic Laloux¹⁹ podtrzymuje hipotezę, że gdyby organizacje w mniejszym stopniu kierowały się swoim ego, wiele wypaczeń lub „chorób korporacyjnych” zostałyby złagodzonych. Powinniśmy brać pod uwagę – głosi – że wiele z tych dolegliwości korporacyjnych wiąże się z zachowaniami związanymi z ego niektórych osób, które chronią się za procedurami i biurokratycznymi regułami, niekończącymi się spotkaniami, paraliżem wynikającym z nadmiernej analizy, ukrywaniem informacji, wewnętrznymi debatami, budowaniem zamków na piasku, brakiem autentyczności, itd.

Do etycznych zachowań dyrektora zalicza się:²⁰

- Przestrzeganie prawa. Szacunek dla aktualnie obowiązującego ustawodawstwa nie może podlegać dyskusji u nikogo na stanowisku kierowniczym. Dyrektorzy mają szanować i chronić prawa człowieka i godność wszystkich ludzi, na których ma wpływ ich działalność lub działalność organizacji, oraz sprzeciwiać się wszelkim formom dyskryminacji, prześladowania oraz wyzysku.
- Osoby: szacunek, równość, różnorodność, zwiększanie szans zawodowych, pojednanie. Dyrektorzy mają czuwać nad kulturą oraz zdrowym i produktywnym środowiskiem pracy, które będzie ukierunkowywało potencjał osób w nim pracujących. Mają się również starać, by relacje zawodowe były stabilne i długotrwałe, a wynagrodzenia adekwatne. Mają się też zobowiązać do promowania i realizowania aktywnego zarządzania różnorodnością, próbując zwiększyć włączanie nieobecnych lub słabo reprezentowanych w organizacji profili zawodowych lub takich, których udział na rynku pracy jest mały. Powinni także zadbać o taką atmosferę w pracy, która będzie kompatybilna z rozwojem osobistym oraz ułatwiać angażowanie się swojej organizacji w wolontariat.
- Zrównoważony rozwój społeczny i gospodarczy oraz dbanie o środowisko naturalne. Dyrektor musi zapewnić zrównoważony rozwój w dłuższej perspektywie i zobowiązać się do dążenia do celów zrównoważonego rozwoju promowanych przez ONZ, które, za ogólnościową zgodą, wyznaczają główny kierunek w dążeniu do zagwarantowania przyszłości planety.
- Spójność: konflikty interesów, informacji i poufności. Osoby na wysokich stanowiskach kierowniczych muszą zobowiązać się do ustanowienia mechanizmów i narzędzi gwarantujących uczciwe zachowania w organizacji. Mają wykonywać swój zawód sprawnie i w dobrej wierze, stawiając sobie jak najwyższe wymagania prawne i etyczne. Powinny zobowiązać się do maksymalnej ochrony poufności informacji dotyczących klientów, akcjonariuszy, pracowników lub jakiegokolwiek osoby fizycznej, z jaką będą mieć do czynienia.

¹⁹ Laloux F., *Reinventar las organizaciones: como crear organizaciones inspiradas en el siguiente estadio de la conciencia humana [Organizacje wymyślone od nowa: jak stworzyć organizacje zainspirowane kolejnym stadium sumienia ludzkiego]* Barcelona 2016, wyd. Arpa.

²⁰ Asociación Española de Directivos, *Código y Normas de Conducta de los Directivos [Kodeks i normy postępowania dla osób na stanowiskach kierowniczych]*, 2019, <https://asociaciondedirectivos.org/comprometidos/codigo-etico/>



- **Przejrzystość.** Powinna być traktowana jako fundamentalna wartość w ich działaniu. Powinni być lojalni, transparentni i skuteczni w dostarczaniu informacji akcjonariuszom i radzie nadzorczej. Mają również czuwać nad tym, by kontraktowanie podwykonawców przebiegało na zasadach przejrzystości, wolnej konkurencji i równości szans.
- **Doskonałość, profesjonalizm i ochrona dóbr organizacji.** Mają wykonywać swoje zadania i oceniać ryzyka organizacji w sposób precyzyjny i uczciwy. Sumiennosc, skuteczność i doskonałość mają należeć do podstawowych wartości każdego menedżera. Podstawę pracy doskonałej, stanowią ponadto zaangażowanie i nieustanny wysiłek.

Dwie kluczowe kwestie w Zakonie to: z jednej strony, należy dokonać selekcji właściwych kandydatów; z drugiej zaś trzeba mieć uprzednio opracowane ramy teoretyczne definiujące to, jak organizacja chce być zarządzana. Błędem jest zostawianie tego wyłącznie w gestii osoby, która w danej chwili pełni funkcję dyrektora. Błędem jest również, by osoba wybierająca dyrektora nie miała żadnych kryteriów odnośnie profilu poszukiwanego pracownika.

- **Ocena: wytyczne i zalecenia w celu umacniania dobrych praktyk i zapobiegania złym praktykom**
 - Do procesu selekcji dyrektorów należy włączyć techniczną ocenę ich aktualnej lub potencjalnej zdolności do przyswojenia i praktykowania zasad i wartości szpitalnictwa w ramach pełnienia swoich funkcji.
 - Wśród dyrektorów, należy kłaść nacisk na konieczność szukania sposobów i metod kultywowania życia wewnętrznego i znajomości samego siebie, umiejętności zgłębiania swojego wnętrza, by szczerze próbować odkryć, co ich naprawdę skłania do podjęcia takiej czy innej decyzji lub zajęcia takiego lub innego stanowiska w swojej pracy zawodowej.¹
 - Uczulać dyrektorów na kodeksy etyczne Zakonu i przestrzeganie zasad, wartości i Karty Tożsamości poprzez nieustanne towarzyszenie i okresowe rozmowy poświęcone tym zagadnieniom.

2.3 Konflikt interesów

A. Definicje

- Konflikt interesów to sytuacja, w której osąd danego podmiotu dotyczący ważnego dla niego interesu oraz nienaruszalność jego działań ulegają niewłaściwym wpływom ze względu na interes drugorzędny, nierzadko będący natury finansowej lub osobistej. Uznaje się, że dochodzi do konfliktu interesów, gdy pracownik ma interes osobisty mogący kolidować z jego pracą lub pracą innych osób zatrudnionych, i który wpływa na jego obiektywność i trafność podejmowanych przez niego czynności.
- Za interes osobisty uważa się: a) interes własny; b) interes rodzinny, w tym interes małżonka lub osoby, z którą się zamieszkuje i z którą łączy analogiczna więź uczuciowa,



oraz krewnych do czwartego stopnia pokrewieństwa lub drugiego stopnia powinowactwa; c) interes osób, z którymi ma się nierozwiązany spór prawny; d) interes osób, z którymi pozostaje się w zażyłej przyjaźni bądź zadeklarowanej wrogości; e) interes osób prawnych lub instytucji prywatnych, z którymi osoba na wysokim stanowisku była związana w jakikolwiek sposób zawodowy w ciągu dwóch lat poprzedzających otrzymanie obecnego stanowiska; f) interes osób prawnych lub instytucji prywatnych, z którymi osoby wymienione w pkt. b) są związane w jakikolwiek zawodowy sposób, o ile ów związek oznacza pełnienie funkcji kierowniczych, doradczych lub administracyjnych.²¹

B. Podstawy

W ścisłym znaczeniu, konflikt interesów często ma miejsce w sytuacji, w której czyjś interes koliduje, lub może kolidować, ze zdolnością danej osoby, organizacji lub instytucji do działania w imię interesu drugiej strony, o ile ta osoba, organizacja lub instytucja mają obowiązek (prawny, umowny lub powierniczy) działania w interesie owej strony.

Wśród różnych kategorii lub możliwych przypadków konfliktu interesów można wymienić kilka najbardziej powszechnych: prezenty, zaproszenia, podróże, prowizje, honoraria, relacje osobiste w pracy lub interes finansowy.

Organizacje non profit mają obowiązek bycia przejrzystymi, uczciwymi, odpowiedzialnymi i etycznymi, udzielać wiarygodnych informacji i nie stwarzać sytuacji, w których dochodzi do manipulacji dla osiągnięcia prywatnych korzyści przez osoby sprawujące władze lub członków ich zespołów.⁷

Konflikt interesów jest często blisko związany z problemem korupcji. Dzieje się tak, kiedy ukierunkowuje się zobowiązania danego kolektywu w stronę prywatnego interesu.

Istnieją dwie kluczowe zasady w etycznym działaniu organizacji: sprawiedliwość i równość. Obie są ze sobą bardzo blisko związane, przez co wzajemnie się wzmacniają lub niwelują, w zależności od tego czy są obecne bądź nie. Dążenie do organizacji, które będą przez wszystkich postrzegane jako sprawiedliwe i równe, wymaga dyrektorów mających zdolność i wolę, by nieustannie wzrastać w wolności. Wolność bowiem idzie ramię w ramię z prawdą i autentycznością. Prawda czyni nas wolnymi, a będąc wolnymi możemy mieć większą skłonność do autentyczności, gdy zaś nie jesteśmy uwarunkowani brakiem wolności, łatwiej działamy w sposób sprawiedliwy i równy.¹

Do podstawowych zabiegów etycznych, jakie możemy zastosować, aby uniknąć konfliktu interesów, należą: wyłączenie (ang. *recusal*) osoby podejmującej decyzje, które polega na przeniesieniu mocy decyzyjnej z danego pracownika, dyrektora lub członka personelu potencjalnie związanego z konfliktem interesów, na inną osobę, jeśli doszło do udziału w nieetycznym działaniu; zrzeknięcie się interesu prywatnego (ang. *divestiture*) polegające na zobowiązaniu danego podmiotu do zrezygnowania ze swoich prywatnych interesów, czy to przy próbie uzyskania zatrudnienia, stanowiska lub zawodu, czy też w momencie pojawienia

²¹ Ustawa 3/2015 z 30 marca regulująca funkcje osób na wysokich stanowiskach głównej administracji państwowej (Administración General del Estado), BOE nr 77, 31.03.2015, Królestwo Hiszpanii.



się konfliktu interesów; oraz ujawnienie (ang. *disclosure*), czyli zadeklarowanie swoich interesów w przypadku niesymetrycznej informacji, zatem celem tego zabiegu jest skorygowanie owej asymetrii poprzez udzielenie informacji odnośnie natury i zasięgu konfliktu interesów, aby można było postanowić, czy się daną osobę odsuwa od decyzji, itd.²²

C. Praktyka

- Opis i podstawy etyczne: dobre i złe praktyki

Do konfliktu interesów dochodzi, gdy pracownik przedkłada swoje własne interesy nad interesy organizacji, i czyniąc to zagraża działaniu, zyskom, a także informacjom wewnętrznym organizacji. Ogromna różnica między dyrektorem bezinteresownym a tym, który taki nie jest, uwidacznia się w zależności od tego, czy służy on misji czy też posługuje się nią przede wszystkim dla własnego prestiżu, interesów i/lub osobistego rozwoju.¹

Jasny tego przykład widzimy w zarządzaniu, które opiera się przede wszystkim na fundamencie wzajemnych zobowiązań i przysług. Wiemy, że za przysługę płaci się przysługą, i gdy większość działań jest realizowana w oparciu o kontakty osobiste, wzajemne wpływy i przysługi, margines wolności coraz bardziej się kurczy i ostatecznie jest coraz trudniej podejmować decyzje oparte o kryteria sprawiedliwości i równości. Już nie można decydować ani działać na podstawie tego, co uważa się za najbardziej słuszne, ponieważ istnieją inne zobowiązania, przeważnie nienadające się do ujawnienia, które warunkują te decyzje. Ograniczenie przestrzeni wolności oznacza stopniowe wchodzenie w sieć, która coraz bardziej prowadzi do utraty autentyczności.¹

Gdy mówimy o integralności, mówimy o osobach „jak ze spiżu”, solidnych, prawie bez skazy. Utrzymują dzięki temu obrany kierunek i sposób funkcjonowania, które inni postrzegają jako spójność drogi i stylu wypełniania zobowiązań. Zachowują w ten sposób jednolitość kryteriów i działania, co z kolei ukazuje autentyczność osoby. Aby działać w ten sposób, trzeba umieć nie ulegać presji i posiadać zdolność działania i promowania tego, co uznaje się za sprawiedliwe, nie poddając się temu, co wydaje się po prostu korzystne, popularne lub intratne.²³

Oczywiście całkowita spójność w kwestii ideałów nie jest możliwa, ale jest możliwe pokazanie, że to, co się robi oraz jak się to robi idzie w tym samym kierunku dzięki jasnym kryteriom dostosowanym do wartości i zasad organizacji. Bycie szczerym nie oznacza mówienia wszystkiego zawsze i wszędzie, ani tym bardziej w nieodpowiedni sposób. Bycie szczerym to mówienie prawdy zawsze wtedy, gdy zabieramy głos, i mówienie z zamiarem, by to, co mówimy, miało jako skutek jakiegoś rodzaju poprawę lub korzyść.¹

²² Argandoña, *Conflictos de intereses. El punto de vista ético [Konflikty interesów. Etyczny punkt widzenia]*, Katedra Ekonomii i Etyki, IESE Business School, Uniwersytet Nawarry 2004, <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0552.pdf>

²³ Blanchard K, Peale NV, *El poder ético del directivo [Etyczna władza osób na stanowiskach kierowniczych]*, 1990, Barcelona, wyd. Grijalbo, <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0552.pdf>



Prawość danej osoby jest skorelowana ze stopniem jej szczerości. Być szczerym to nie oszukiwać ani nie manipulować, a co za tym idzie, nie stosować strategii i technik kierowniczych, które nie mają jasnych motywacji lub też nie dążą do tego, co się deklaruje, że chce się osiągnąć. Prawość i szczerłość osoby na stanowisku kierowniczym pozwalają realizować spójne projekty i programy, a to właśnie one potrafią wzbudzić zaufanie i zaangażowanie. Nie ma zaufania bez prawości, szczerości i spójności. Wszystkie są wyrazem tej samej rzeczywistości sprawiającej, że postrzegamy dyrektora jako osobę autentyczną i godną zaufania.¹

Ciężko jest zaufać osobie, której intencje nie są jasne i u której nie da się wyczuć, w którą stronę chce poprowadzić organizację. Odwołajmy się tu do pewnej podstawowej zasady – jeżeli nie jest jasno, to znaczy, że jest ciemno, w ciemności zaś realizuje się to, co nie toleruje obecności światła, i dlatego utrzymywane jest w ukryciu. „Pałacowe intrygi” ze średniowiecznych powieści mogą posłużyć nam za przykład zarządzania i kierowania za pomocą podstępów, mało przejrzystych i stronniczych strategii lub ukrytych intencji.¹

- Ocena: wytyczne i zalecenia w celu umacniania dobrych praktyk i zapobiegania złym praktykom
 - Zakon powinien zachować autonomię w relacjach z rządami lub agencjami międzyrządowymi, choć oczywiście zawsze jest otwarty na współpracę i uczestniczenie we wszystkim, co jest związane z jego misją lub w tym, w czym może pomóc ze względu na swoją specyfikę i wartości. Współpraca ta powinna być zawsze oparta na lojalności i przejrzystości.
 - Zakon powinien mieć własny, autonomiczny zarząd, zgodnie z wybraną dla siebie strukturą zarządzania. Powinien być przygotowany do nadzorowania i kontrolowania swojej własnej działalności.
 - Zakon powinien działać w sposób niezależny i nie dostosowywać się ani nie wiązać sztywno z żadną partią polityczną, choć może wyznawać pewne powszechne zasady polityczne lub kwestie prawne, o ile mieszczą się one w ramach jego misji. Musi pozostawać zawsze wierny swoim wartościom, zasadom i filozofii.
 - Zakon musi być niezależny. Jego wizja, polityka i działalność nie mogą być określane przez żadną korporację nastawioną na zysk, przez żadnego dobroczyńcę, rząd, urzędnika, partię polityczną lub przez inną organizację pozarządową.
 - Zakon nie może działać jako narzędzie polityki zagranicznej, lecz musi działać niezależnie od rządów. Nie może dążyć do wprowadzania polityki jakiegokolwiek rządu, za wyjątkiem sytuacji, gdy ta pokrywa się z misją organizacji i jej własną, niezależną polityką.
 - Dyrektor/kierownik musi unikać sytuacji, w których jego interesy osobiste mogą w niewłaściwy sposób wpływać na pełnione przez niego funkcje i obowiązki.
 - Dyrektorzy mają przedkładać cele organizacji nad cele prywatne oraz działać w najlepszym interesie organizacji, ponad wszelkimi osobistymi pragnieniami.



- Żaden dyrektor nie może brać udziału w decydowaniu o sprawie, która ma bezpośredni wpływ na jego życie prywatne.
 - Każdy dyrektor powinien informować o aktualnych i potencjalnych konfliktach interesów, w tym o każdej przynależności do jakiegokolwiek instytucji, która mogłaby za sobą pociągać konflikt interesów (jak np. członkostwo w radzie nadzorczej innej instytucji o podobnych do Zakonu celach i misjach). Informowanie o tym nie oznacza – ani nie wyklucza – braku poprawności etycznej.
 - Ciało dyrektorskie powinno przedstawiać współpracownikom pisemną deklarację dot. konfliktu interesów, która powinna być indywidualnie podpisywana na początku każdej kadencji.
- Współpracownicy Zakonu Szpitalnego Św. Jana Bożego.
- Uznaje się, że dochodzi do konfliktu interesów między innymi wówczas, gdy pracownik lub osoba z nim związana może otrzymać korzyści osobiste dzięki danej czynności Zakonu lub gdy osoba ta lub pracownik ma wybrać lub polecić zakontraktowanie lub ustanowienie relacji zawodowej lub handlowej między Zakonem, a przedsiębiorstwem bądź osobą trzecią, związaną z danym pracownikiem, w których miałby on interes finansowy, zawodowy lub osobisty.
 - Pracownicy mają zawsze działać w taki sposób, by ich interesy prywatne, interesy ich rodzin oraz innych osób z nimi związanych nie były przedkładane nad interesy instytucji.
 - Za osoby związane z pracownikiem uznaje się: (I) jego małżonka lub partnera; (II) jego krewnych w linii wstępnej i zstępnej oraz rodzeństwo pracownika i jego małżonka lub partnera; (III) małżonków lub partnerów jego krewnych w linii wstępnej i zstępnej oraz jego rodzeństwa; oraz (IV) przedsiębiorstwa, z którymi pracownik jest związany bezpośrednio lub za pośrednictwem osób trzecich.
 - Jest zadaniem pracownika określenie, czy jego działania stoją w sprzeczności z interesami pracodawcy. Gdy tak jest, powinien go o tym szczegółowo poinformować.

2.4 Zasada subsydiarności: zastosowania

A. Definicje

- Zasada subsydiarności (pomocniczości): zasada, w imię której państwo lub organy rządu centralnego danej jednostki [administracyjnej] mają powinność wykonania pracy dla wspólnego dobra tylko wówczas, gdy dostrzegają, że pojedyncze osoby lub organy pośrednie nie wykonują jej należycie, ze względu na brak takiej możliwości lub z jakiegokolwiek innego powodu. Bardziej kompletne rozwinięcie kwestii zasady pomocniczości znajduje się w encyklice *Quadragesimo Anno* Ojca Świętego Piusa XI. Słowo subsydiarność wywodzi się z łacińskiego zwrotu *subsidium ferre* znaczącego wspierać, podtrzymywać, a także zapewniać dach.



B. Podstawy

Zasada pomocniczości stanowi jedną z podstaw nauki społecznej Kościoła, ze szczególnym uwzględnieniem relacji między państwem a społeczeństwem. Zasada pomocniczości znajduje zastosowanie za każdym razem, gdy mniejszy organ społeczny jest w stanie zmierzyć się z jakimś problemem i rozwiązać go lub wykonać jakieś zadanie. Jednocześnie zasada ta przewiduje, że „mniejsi lub niżsi rangą członkowie społeczeństwa i/lub państwa” nie mogą być przeciążeni, w związku z czym powinni móc liczyć na interwencję i wsparcie organów wyższych. Syntetyzując, chodzi o maksymę społeczną, która przedkłada odpowiedzialność jednostek nad działanie państwa. Unia Europejska również uczyniła z zasady pomocniczości jeden ze swoich fundamentów.

Karta Tożsamości (Nr 5.3.2.4) stwierdza, że *„Zasada pomocniczości, tak bardzo związana z tradycją chrześcijańską, winna być podstawowym elementem pełnienia funkcji w naszych Dziełach. Zakon chce sprzyjać właściwej decentralizacji połączonej z prawidłową centralizacją, zgodnie z zasadami, które staramy się popierać”*.

Kościół w encyklice *Quadragesimum Annum* stwierdza, że: „Jak jednostkom ludzkim nie wolno odejmować i przekazywać społeczności tego, co jednostki te z własnej inicjatywy i własną mogą wytworzyć pracą, tak samo jest naruszeniem sprawiedliwość, gdy się to, co mniejsze i niższe społeczności wykonać i dokonać mogą, przydzielić większym i wyższym władzom społecznym; poza tym wyrządza to szkodę wielką i podrywa porządek społeczny. Wszelka czynność społeczna bowiem powinna w pojęciu i istocie swojej wspomagać członki ciała społecznego, nigdy zaś ich nie rozbijać, ani nie wchłaniać”. Zgodnie z tą zasadą wszystkie społeczeństwa wyższego rzędu mają przyjąć postawę pomocy (*subsidium*) – a zatem wspierającą, promującą, rozwijającą – w stosunku do tych mniejszych. W ten sposób pośrednie organy społeczne mogą prawidłowo rozwijać należne im funkcje bez konieczności cedowania ich w niesprawiedliwy sposób na inne ugrupowania społeczne wyższego rzędu, przez które ostatecznie zostałyby wchłonięte lub zastąpione, a ich własna godność i życiowa przestrzeń koniec końców zanegowana. Do pomocniczości rozumianej w sensie pozytywnym, tj. jako pomoc finansowa, instytucjonalna i prawna oferowana mniejszym jednostkom społecznym, dodać należy także szereg implikacji negatywnych zobowiązujących państwo do powstrzymania się od wszystkiego, co w efekcie ograniczyłoby życiową przestrzeń mniejszych, lecz fundamentalnych komórek społecznych. Ich inicjatywa, wolność i odpowiedzialność nie mogą być zastąpione.

Karta Tożsamości też porusza kwestię decentralizacji/centralizacji zarządzania ośrodkami i usługami. Zaleca nam dążyć do tego, by osoba na kierowniczym stanowisku doglądała inicjatyw i trosk współpracowników i zachęca, by wdrażać programy pracy pozwalające współpracownikom pełnić coraz wyższe funkcje, które często rezerwujemy tylko dla wyższych stanowisk. Naszym celem ma być to, by pracownik mógł rozwijać swoje funkcje, by zespoły miały więcej przestrzeni do działania, by niższe stanowiska kierownicze mogły mieć więcej inicjatywy, by dyrektor mógł wzrastać w odpowiedzialności.

C. Praktyka:

- Opis i podstawy etyczne: dobre i złe praktyki



Zasada ta może być stosowana na wszystkich poziomach organizacji: zarządu generalnego, zarządów prowincjonalnych, kadry kierowniczej wyższego szczebla i prowincjonalnych rad administracyjnych, dyrekcji ośrodków i lokalnych komitetów lub rad nadzorczych, kierowników niższego szczebla, pracowników, wolontariuszy

Pomocniczość, jako zasada moralna, przypomina nam, że współpracownicy rozwijają się tym bardziej, im bardziej mogą się wykazać własną inicjatywą, inteligencją, zdolnościami. Zadaniem każdego dyrektora jest pomaganie im w wywiązywaniu się ze swojej pracy w sposób odpowiedzialny i działający na korzyść ogółu przedsiębiorstwa. Nie oznacza to eliminacji ryzyka ani odpowiedzialności.²⁴

By móc realizować zasadę pomocniczości, należy dzielić się ważnymi informacjami oraz być bezinteresownym i ofiarnym.

Jak twierdzi Ulrich Hemel¹⁸, zarządzanie istotnymi informacjami może decydować o tym, czy dany sposób działania jest uzasadniony i etycznie bez zarzutu, czy też ociera się o oszustwo i czyn etycznie wątpliwy. Szczodre dzielenie się wiedzą, spojrzeniem na rzeczywistość, różnymi intuicjami oraz bezinteresowne realizowanie projektów skutkują uznaniem innych nie tylko dlatego, że czują się oni szanowani, lecz również dlatego, że stanowi to dźwignię rozwoju i promocji. W takim ujęciu wypełnianie funkcji kierowniczych wymaga bezinteresowności na rzecz wspólnego dobra.¹

Oprócz bezinteresowności mamy także do czynienia z ofiarnością. Chodzi o zdolność do rezygnacji z przestrzeni osobistej, by inni mogli być bardziej zauważeni i wzrastać zawodowo – o cnotę, która niesie ze sobą pewien poziom pracy nad sobą oraz dojrzałości psychoafektywnej. Uznanie dla cudzego talentu i promowanie go, podkreślanie dobrych wyników, wspieranie polityki wyróżniania pozafinansowego, ustępowanie innym roli pierwszoplanowej – szczególnie tym, którzy są w codziennym kontakcie z osobami otoczonymi naszą opieką, współdzielenie realiów organizacji poprzez dynamikę udziału i przejrzystości, przyznawanie się do błędów i umiejętność przeproszenia, korygowania ich – to tylko niektóre z praktycznych aspektów związanych z kwestią bezinteresowności i ofiarności, dzięki którym dyrektor ostatecznie zyskuje uznanie i wiarygodność, przyczyniając się jednocześnie do poprawy poziomu etycznego organizacji.

Dobrze by było zgłębić możliwe modele pomocniczości oraz etyczne kryteria ich zastosowania w praktyce, w zarządzaniu realizowanym dla szpitalnictwa. Rezultatem tej wiedzy mogłoby być lepsze zrozumienie konkretnych sytuacji z zarządzania na wszystkich poziomach oraz funkcjonowania zespołów. Inną kwestią związaną z tym tematem jest ustalenie norm i kryteriów etycznych dotyczących związku między zarządzaniem a organami i osobami na szczeblu kierowniczym na jakimkolwiek poziomie działania: dyrektorami, kierownikami niższego szczebla, pracownikami, wolontariuszami.

²⁴ *Respeto en Acción. Cómo aplicar la subsidiariedad en la empresa [Szacunek w akcji. Jak stosować zasadę pomocniczości w firmie]* [w:] Tanto Quanto Liderazgo y Estrategia, 13 marca 2017, <http://tantoquanto.es/respeto-en-accion-como-aplicar-la-subsidiariedad-en-la-empresa/>



- Ocena: wytyczne i zalecenia w celu umacniania dobrych praktyk i zapobiegania złym praktykom¹²
 - Ukierunkowywanie organizacji na kulturę subsydiarności.

Wiążą się z tym w zasadzie trzy podstawowe zadania: zorganizowanie funkcjonowania organizacji i pracy w sposób spójny z talentami (wartościami, postawami, wiedzą, zdolnościami...) współpracowników; pomoc w rozwoju tych talentów poprzez udzielanie wsparcia, dzielenie się doświadczeniem, formację i zapewnianie narzędzi; ustanowienie bliskich relacji ze współpracownikami, którym, dzięki atmosferze sprzyjającej uczeniu się, będzie możliwe pełne oddelegowanie zadań, a wraz z nim – okazanie zaufania.
 - Zinstytucjonalizowanie pomocniczości w ramach polityk, struktury i praktyk Zakonu.

Subsydiarność ma być nieustannie zatwierdzana we wszystkich politykach, procedurach i praktykach organizacji: w określaniu celów, w organizacji, w planowaniu budżetu, w pełnieniu funkcji przywódczych, w pracy zespołowej, formacji, wynagrodzeniach, innowacji, ocenie wykonanych zadań, w przebiegu kariery i awansach, w komunikacji.
 - Utrzymanie zasady pomocniczości dla przyszłości organizacji.

W tym celu niezbędna jest dbałość przy zatrudnianiu nowego personelu oraz polityki awansu wewnętrznego, szczególnie tam, gdzie ma to wpływ na funkcje związane z odpowiedzialnością za inne osoby. Konieczne jest szukanie kandydatów, którzy nie tylko posiadają kompetencje techniczne, lecz również biorąc pod uwagę ich wartości osobiste oraz to, czy mają w sobie postawę pomocniczości, tj. czy mają jasność co do tego, co oznacza w praktyce szacunek dla osób i ich talentów.

Zasady te dotyczą także przypadków wymiany personelu w organizacji oraz przynależności do organów zarządzania.

Zarządzanie działalnością

3.1 Odbiorcy

A. Definicje

Odbiorcy: osoba, do której skierowane lub przeznaczone jest działanie Zakonu Szpitalnego św. Jana Bożego.

B. Podstawy

Nasza etyka zarządzania musi opierać się na misji i wizji Zakonu, a te muszą urzeczywistniać się w oddaniu/poświęceniu jego dzieł. Zwykle to organy zarządzające określają to oddanie/poświęcenie na każdym poziomie organizacyjnym, uwzględniając wymogi dotyczące potrzeb społecznych i strategicznej żywotności. Zaangażowanie dzieła wynika z misji Zakonu i tworzy więzi współpracy ze społeczeństwem, w którym będzie się ona rozwijać, nadając Zakonowi specyficzną funkcję społeczną w każdym miejscu, w którym działa.



Potrzeba Nowej Ewangelizacji, wskazana przez Kościół na początku trzeciego tysiąclecia, skłoniła Zakon do odpowiedzi na nią poprzez propozycję Nowego Szpitalnictwa. „Nowe szpitalnictwo” musi być widoczne na dwóch płaszczyznach: w innowacyjnych działaniach we wspólnotach oraz w nowych odpowiedziach na pojawiające się potrzeby.

“W tym ustawicznym rozwoju społeczeństwa również człowiek się zmienia; nie możemy odróżnić, czy zmiana społeczeństwa ciągnie za sobą człowieka, czy to zmiana człowieka pociąga za sobą zmianę społeczeństwa.

Pewne jest, że w tym wzajemnym oddziaływaniu społeczeństwa i człowieka pojawiają się:

- *Nowe choroby, którym należy stawić czoła;*
- *Nowe formy zachorowań człowieka, które wymagają od nas nowych metod opieki;*
- *Nowe problemy rodzin, którym winniśmy umieć pomagać, otoczyć opieką, towarzyszyć;*
- *Nowi potrzebujący, którzy wymagają od nas twórczej postawy i solidarności, jeżeli chcemy dać skuteczną odpowiedź;*
- *Nowe formy braku solidarności, które wymagają nowych solidarnych odpowiedzi w płaszczyźnie instytucjonalnej.*

*Odpowiedzieć na potrzeby ludzi za pomocą aktualnych narzędzi i form, zachowując styl i wartości Zakonu, być wierni Nowemu Szpitalnictwu jest syntezą naszego apostołskiego projektu”.*²⁵

Z drugiej strony, Zakon uważa, że pacjenci i podopieczni, stowarzyszenia pacjentów i ich rodzin stanowią część Rodziny Szpitalnej uczestnicząc w życiu dzieł.²⁵

Karta Tożsamości Zakonu także jasno opowiada się za promowaniem, wspieraniem osób i nie mamy tego odnosić tylko do tych, których otaczamy opieką ze względu na ich choroby lub potrzeby, lecz także do tych, którzy wykonują swój zawód w ramach pracy dla Zakonu. Styl zarządzania wewnątrz Zakonu, także z uwagi na jego zasady, ma wspierać autonomię i promowanie osób w sposób, który będzie umożliwiał dynamikę wzrostu i rozwoju zarówno osobistego jak i zawodowego, z poszanowaniem wartości i wiary wszystkich osób.¹

C. Praktyka:

- Opis i podstawy etyczne: dobre i złe praktyki

*Zakon chce praktykować “Głęboką postawę otwarcia się wobec chorych i potrzebujących i skuteczną opiekę nad nimi”.*²⁶

Broni priorytetyzacji najbardziej wrażliwych odbiorców, kiedy stwierdza, że *“Mając na uwadze różnorodność form, przez które Zakon wyraża dzisiaj swój charyzmat, wydaje się nam, że istnieją pewne dziedziny, które w perspektywie nowego Szpitalnictwa są szczególnie znamienymi znakami ewangelicznymi”.* Niektórymi takimi przykładami mogą być osoby bezdomne, chorzy w fazie terminalnej, narkomani, osoby chronicznie chore i niepełnosprawne, osoby chore psychicznie, emigranci lub inne osoby z poważnymi potrzebami zdrowotnymi i społecznymi.

²⁵ Zakon Szpitalny św. Jana Bożego (2000), *Karta Tożsamości*, Rzym. Nr 5.3.7.2.

²⁶ Zakon Szpitalny św. Jana Bożego (2000), *Karta Tożsamości*, Rzym. Nr 4.1.3.



Wszystkie miejsca, gdzie istnieje ubóstwo, choroba i cierpienie winny być dla nas, braci i współpracowników św. Jana Bożego, uprzywilejowane, abyśmy praktykowali i żyli Ewangelią miłosierdzia”.²⁷

Patrząc z perspektywy etycznej, w praktyce możliwe jest pojawienie się w zarządzaniu ośrodkami Zakonu dylematów odnośnie tego, czy potencjalni lub już wybrani odbiorcy usług spełniają założenia sformułowane przez Zakon czy też w jaki sposób to robią; odnośnie tego, którzy z nich mają mieć pierwszeństwo w przypadku różnych możliwości oraz jakie powinny być kryteria selekcji beneficjentów, i co za tym idzie, kryteria zaangażowania Zakonu w konkretnym kontekście. Kto powinien brać udział w podejmowaniu decyzji? Według jakich kryteriów ustalać priorytety lub jak wybierać w przypadku różnych alternatyw?

Aby być wiernym misji Zakonu, należy unikać sytuacji, w których wybór odbiorców programów działań opiera się zasadniczo na interesach handlowych i/lub działaniach oportunistycznych, przy czym konieczne jest, aby ci, którzy są odpowiedzialni za podejmowanie decyzji w tym zakresie byli wolni od konfliktów interesów i jasno rozumieli, jakie powinny być priorytety w tej kwestii.

- Ocena: wytyczne i zalecenia w celu umacniania dobrych praktyk i zapobiegania złym praktykom
 - W analizach strategicznych i obradach nad nowymi usługami winny być stosowane kryteria priorytetyzacji zgodne z Kartą Tożsamości i charyzmatem Zakonu.
 - Przy ocenie programów pomocowych dzieł Zakonu, jako punkt odniesienia, winno stosować się priorytety dotyczące odbiorców, zgodnie z misją, zasadami i wartościami instytucjonalnymi.

3.2 Styl opieki Janowej

A. Definicje

- Szpitalnictwo: to umiejętność przyjmowania z życzliwością i serdecznością gości lub nieznajomych. “Gościnność” z greckiego *φιλοξενία*, oznacza dosłownie “miłość do nieznajomych”. Łacińskie słowo *hospitare* oznacza “przyjmować gości”. Bonifratrzy - oprócz trzech klasycznych ślubów zakonnych czystości, ubóstwa i posłuszeństwa - składają także czwarty ślub szpitalnictwa. Szpitalnictwo to, przed wszystkim, zdolność osoby do otwierania się i przyjmowania bliźniego. Jednak termin ten należy interpretować w świetle Biblii, aby zrozumieć jego głębsze znaczenie sięgające do duchowej tradycji św. Jana Bożego.
- Humanizacja: humanizacja opieki zdrowotnej ma na celu oferowanie integralnej opieki skoncentrowanej na osobie (pacjent, rodzina i pracownicy).
- Integralność: termin integralność pojawił się w pedagogice i określa metodę nauczania, która koncentruje się na całości istoty ludzkiej, tzn. na integralności “głowy, serca i ręki”.

²⁷ Por. Zakon Szpitalny św. Jana Bożego (1994). LXIII KAPITUŁA GENERALNA *Nowa Ewangelizacja i Szpitalnictwo u progu trzeciego tysiąclecia*, Bogota, 5.6.1.



Ta idea stała się źródłem inspiracji dla koncepcji medycyny integralnej/holistycznej, która traktuje człowieka jako całość, tzn.: zarówno w jego podmiotowości złożonej z ciała i duszy, jak również w jego kontekście życia.

- Praca zespołowa: jest to praca wykonywana przez kilka osób mających wspólny cel, choć każda z nich wykonuje swoją część. Aby można było uznać ją za pracę zespołową lub grupową, praca musi mieć taką strukturę organizacyjną, która sprzyja wspólnemu rozwojowi dzieła, a w Zakonie rozumie się, że praca ta koncentruje się na osobie, którą się opiekujemy. Cóż, jeśli chcemy zaopiekować się osobą i jej potrzebami, możemy to osiągnąć tylko wtedy, gdy zrobimy to wspólnie.

B. Podstawy

Istotną kwestią jest janowy charakter stylu opieki, który uważamy, że może być przyjęty, w swoim podstawowym założeniu, zarówno przez wierzących, jak i niewierzących, gdyż opiera się on na wartościach uniwersalnych. Głównym kryterium interpretacji szpitalnictwa pozostaje życie Założyciela Zakonu, św. Jana Bożego. W Karcie Tożsamości czytamy, że: "Jego postawa szpitalnicza zdumiewała, zaskakiwała, lecz działała jak latarnia, wskazując nowe drogi pomocy i człowieczeństwa wobec ubogich i chorych. Stworzył z niczego alternatywny model obywatela, chrześcijanina, szpitalnika służebnego najbardziej opuszczonym. To profetyczne szpitalnictwo stało się zaczymem odnowy w niesieniu pomocy i w Kościele. Wzór św. Jana Bożego służył też jako krytyczne sumienie i wrażliwy przewodnik wśród nowych postaw i praktyk pomocy wobec ubogich i zepchniętych na margines".²⁸

W realizacji swojego życiowego planu Jan Boży postawił miłosierdzie i gościnność na pierwszym miejscu. Zrozumiał, że swoim działaniem, wpisanym w szerszy kontekst tych dwóch pojęć, mających charakter antropologiczny i biblijny, musi objąć przede wszystkim najuboższych i najbardziej cierpiących, ludzi chorych na ciele i umyśle, bez żadnego wyjątku. Gościnność oparta na charyzmacie szpitalnym stała się dla niego racją bytu. Przeżywał swój charyzmat w sposób żywy i zdumiewający. Wszystkich przyjmował i wszystkim wychodził naprzeciw. Wszystko, co miał, rozdawał ludziom. Utożsamiał się z bliźnim. Poświęcał mu swój czas. Odkrył świętość przybysza - świętość drugiego człowieka.²⁹

Dzisiaj model opieki zdrowotnej Zakonu Szpitalnego został zaktualizowany w oparciu o nowe koncepcje przedstawione w Karcie Tożsamości (5.1.) oraz w dokumencie o duchowości Zakonu i wyraża się poprzez:

- *Spotkanie z chorym, potrzebującym i jego środowiskiem rodzinnym, poprzez otwarcie, przyjęcie, umiejętność słuchania i dialogu, postawę służby, prostotę.*
- *Poszanowanie i wspieranie praw i obowiązków chorych, akcentując poufność, prawdomówność, autonomię, wolność sumienia.*
- *Programy humanizacji i duszpasterstwa.*
- *Kreatywność profetyczną.*

²⁸ Zakon Szpitalny św. Jana Bożego (2000), *Karta Tożsamości*, Rzym. Nr 3.1.8.

²⁹ Zakon Szpitalny św. Jana Bożego (2000), *Realizacja charyzmatu szpitalnego na wzór św. Jana Bożego. Duchowa droga Bonifratra*. Rzym 2004



Wraz z dokumentem *Humanizacja*, autorstwa Przełożonego Generalnego Zakonu br. Pierluigiego Marchesi OH³⁰, podstawowa aspiracja św. Jana Bożego zetknęła się w Zakonie z nową interpretacją i szerszą wizją. Dziś, używając tego pojęcia w Zakonie, odnosimy się do stylu pomocy i opieki – a także zarządzania – skupionego na chorym.

Medycyna integralna promuje wizję podopiecznego/chorego jako niepodzielnej jednostki. Dlatego w podejściu do podopiecznego/chorego należy wziąć pod uwagę: styl życia (ruch, odżywianie, stres, relaks), kontekst społeczny i relacje międzyludzkie (partner, rodzina, praca, przyjaciele, społeczeństwo), środowisko naturalne (woda, ziemia, powietrze, klimat), środowisko cywilizacyjne (dom, miejsce pracy, technologia) i transcendencję (religia, wiara, duchowość). Nasze podejście terapeutyczne i opiekuńcze musi uwzględniać wszystkie te czynniki. W Statutach Generalnych Zakonu czytamy, że: „Rozwijamy opiekę integralną, opartą na współpracy zespołowej i na właściwej równowadze między rozwojem technicznym i humanizacją w postępowaniu terapeutycznym” (nr 50).

Właściwa osobom prawym autentyczność, wciąż należy do najbardziej cenionych cech osobowych także wśród kierowników i dyrektorów, ponieważ jest niezbędna do zbudowania relacji opartej na wzajemnym zaufaniu. Etyczny projekt opiekuńczy wymaga, by wszelki udział w nim mógł się dokonywać w oparciu o akt woli, by działać w sposób prawy, zakładając, że to, na czym nam najbardziej zależy, to największe dobro osób, które otaczamy opieką, i nie można tego „rozcieńczać” różnymi podstępami czy interesami równoległymi.¹

Instytucja szpitalna winna zmierzać do leczenia człowieka rozumianego integralnie. Cała jej działalność winna być nastawiona na leczenie człowieka rozumianego integralnie, czyli w jego wymiarach psychosomatycznych, społecznych i duchowych, które razem oznaczają humanizację opieki zdrowotnej. W szpitalu-przedsiębiorstwie nakład na stwarzanie klimatu ludzkiego i humanizującego przyczynia się do rentowności i sprzyja produktywności oraz wydajności samej pracy.³¹⁻³²

C. Praktyka:

- Opis i podstawy etyczne: dobre i złe praktyki
Bycie bezinteresownym pozwala naprawdę żyć szpitalnictwem. Osoba bezinteresowna, szczodra, dzieli się bez oczekiwania czegoś w zamian, przyjmuje innych z otwartością i docenia ich. Z punktu widzenia etyki, bezinteresowność umożliwi i wyraża zasadę dobroczynności wobec drugiego człowieka.¹

W bardziej rozbudowanych, złożonych dziełach, nie wszyscy będą mogli należeć do tego samego zespołu, ale jak najbardziej będą mogli współtworzyć taki zespół, który czuje się powołany do oferowania integralnej odpowiedzi na potrzeby chorego i który jednoczy wszystkich, którzy czynią to możliwym. Praca zespołowa jest możliwa na różnych poziomach w Zakonie:

³⁰ Marchesi Pierluigi, *Humanizacja*, Rzym 1981, Zakon Szpitalny św. Jana Bożego.

³¹ Por. JAN PAWEŁ II (1991), *Centessimus Annus* 40; 20; 32.

³² Zakon Szpitalny św. Jana Bożego (2000), *Karta Tożsamości*, Rzym. Nr 4.4.3.



- W kierownictwie. Kiedy najwyżsi odpowiedzialni dzieła stanowią zespół, potrafią inspirować i ożywiać pozostałe grupy, ażeby również one to uczyniły. Pokusa sukcesu osobistego jest bardzo wielka, łańcuchowe skutki tej pokusy również.
- W kierownictwie szczebla średniego. Również oni winni się odznaczać pracą zespołową, która im pozwoli zająć się problemami niższego szczebla i przedstawić je szczeblom wyższym; w taki sam sposób powinny docierać do szczebla niższego plany pracy kierownictwa.
- W służbach opiekuńczych i nieopiekuńczych. Kiedy wszystkie osoby opiekujące się tym samym chorym lub potrzebującym, potrafią pracować w formie zespołowej, przyjdą mu z pomocą integralną.³³
- Ocena: wytyczne i zalecenia w celu umacniania dobrych praktyk i zapobiegania złym praktykom.
 - Szpitalnictwo powinno być praktykowane przez wszystkich członków dzieła, tak aby było ono zauważalne dla pacjentów i podopiecznych, którzy następnie będą mogli wyrażać swoją opinię na ten temat.
 - Powinny istnieć programy humanizacji i ich okresowa ocena.
 - Opieka duchowa i religijna ma stanowić część działalności multidyscyplinarnego zespołu. Model przedstawiony jest w dokumencie "Duszpasterstwo w stylu św. Jana Bożego".³⁴
 - Należy gwarantować i wspierać pracę zespołową, skierowaną na opiekę integralną.

3.3 Etyka planowania, zarządzania, oceny

A. Definicje

- Zarządzanie: terminem zarządzanie i/lub management określa się sposób kierowania firmą uwzględniający planowanie strategiczne, różne modele zarządzania zasobami firmy, zróżnicowane ścieżki podejmowania decyzji, sposoby wytyczania celów, organizowania działań operacyjnych i czuwanie nad przebiegiem ich realizacji.⁷
- Zasoby: pojęcie „zasoby” obejmuje posiadanie przez firmę środków materialnych i niematerialnych, a ostatnio również pracownicy określani są mianem zasobów ludzkich (w naszej filozofii mówimy jednak o współpracownikach). Ponieważ zasoby, jakimi dysponujemy nie są nieograniczone, należy z nich korzystać w sposób odpowiedzialny i świadomy, tak by mogły służyć jak najdłużej, jak największej liczbie osób powierzonych naszej opiece. Uważne i odpowiedzialne dysponowanie dostępnymi zasobami jest elementem efektywnego zarządzania w duchu charyzmatu. Również sposób podziału/dystrybucji zasobów (zwany „alokacją zasobów”), gdzie priorytetem jest transparentność i solidarność, wpisuje się w styl zarządzania w duchu charyzmatu. Alokacja zasobów jest tematem szeroko dyskutowany w sferze etycznej i prawnej.⁷

³³ Zakon Szpitalny św. Jana Bożego (2000), *Karta Tożsamości*, Rzym. Nr 5.3.2.6.

³⁴ Zakon Szpitalny św. Jana Bożego (2012), *Duszpasterstwo w stylu św. Jana Bożego*, Rzym.



- Asygnacja: termin ten pochodzi z łacińskiego *assignare* (wskazywać) i dzisiaj tłumaczony jest, w szerokim znaczeniu, jako „przypisywać, rozdzielać”. W dziedzinie ekonomii, generalnie nawiązuje do procesu rozdzielania ograniczonych środków między różnych potencjalnych odbiorców. Należy mieć na uwadze to, że w każdym indywidualnym przypadku istnieją różne alternatywne opcje użycia dostępnych zasobów.⁷
- Racjonowanie: pojęcie “racjonowania” w sferze służby zdrowia i pomocy społecznej oznacza ograniczenie dostępności do pewnego rodzaju świadczeń zdrowotnych i opiekuńczych z przyczyn finansowych. Innymi słowy: system nie zapewnia lub nie refunduje świadczeń, których relacja koszt-efekt jest niekorzystna. Pozostaje bardzo kontrowersyjną kwestia, do jakiego stopnia jest dopuszczalne, by oceniać pożyteczność świadczeń sanitarnych na podstawie zależności między kosztem a zyskiem. Jednakże wobec rosnącej przepaści między postępem technicznym, medycznym i naukowym, a brakiem środków finansowych, racjonowanie usług sanitarnych staje się coraz bardziej dyskutowanym zagadnieniem w zakresie etyki i prawa.⁷
- Konkurencyjność: może być zdefiniowana w prosty sposób jako zdolność danej organizacji do oferowania lepszej usługi niż jej konkurencja w określonym kontekście. Konkurencyjność jest terminem odnoszącym się do zdolności danej organizacji do spełnienia wymogów jakościowych, za proporcjonalną cenę, przy maksymalnym wykorzystaniu zasobów użytych do produkcji.

B. Podstawy

Teoria zarządzania (*management theory*) postrzegana jest dzisiaj jako odrębna dyscyplina, choć z silnymi wpływami interdyscyplinarnymi, której celem jest zdefiniowanie optymalnych metod osiągnięcia wyznaczonych celów i tym samym stworzenie jak najbardziej wydajnych procedur zarządzania i kierowania instytucjami w celu zagwarantowania ich sukcesu na rynku. Zarządzanie (*management*) nie oznacza dzisiaj wyłącznie technokratycznego spojrzenia na przedsiębiorstwo, w którym realizuje się określone procesy wymagające różnych zasobów wewnętrznych i zewnętrznych, częściej bowiem chodzi o taki rodzaj wizji, który może prowadzić do sukcesu, tj. realizacji jasno określonej misji instytucji, do której przyczynia się personel świadomy odpowiedzialności i wartości potrzebnych do osiągnięcia wspólnych celów.⁷

Celem etyki ekonomii lub zarządzania jest zastosowanie zasad etyki w zakresie działalności gospodarczej. Przewodnymi wartościami w tym kontekście są: humanizm, solidarność i odpowiedzialność. Konieczność istnienia norm z zakresu etyki, gospodarki i zarządzania wynika z silnego wpływu działalności gospodarczej na społeczeństwo ludzkie i środowisko naturalne. Kryteriami nadającymi kierunek refleksji etyczno-ekonomicznej są sprawiedliwość i zrównoważony rozwój. Jednakże etyka ekonomii i zarządzania nie uważa za swoje główne zadanie zdefiniowania wytycznych do działania, lecz proponowanie wskazówek do refleksji, by ukierunkowywać aktualną debatę za pomocą przedstawienia krytycznych metod i analiz. Etyka ekonomii i zarządzania wymaga podejścia interdyscyplinarnego, w którym wezmą udział filozofowie i ekonomiści, a także socjologowie i teologowie. To bardzo ważne, by rozróżnić na tym polu odpowiedzialność indywidualną (etykę indywidualnych osób) od odpowiedzialności firm, grup, stowarzyszeń, polityki i społeczeństwa jako całości (etyka instytucjonalna i społeczna). Ekonomia stawia na



pierwszym miejscu dbanie o własne interesy i zawsze widzi użyteczność jednostki lub społeczeństwa w odniesieniu do kosztów, co często prowadzi do konfliktu interesów. Kluczową kwestią jest to, czy powinny być priorytetem cele etyczne czy ekonomiczne.⁷

Błędem bądź też zagrożeniem dla kryteriów etycznych jest używanie etyki tylko jako kolejnego systemu kontroli służącemu strategii i ekonomii, a nie jako stylu i przestrzeni do refleksji oraz szukania tego, co najlepsze dla ludzi oraz dla misji danej organizacji. Biurokratyzacja przesłania ludzką twarz. Potrzeby człowieka i jego rzeczywistość egzystencjalna zamieniają się w procedury pełne cyferek, akt, formalności i usprawiedliwień. Kiedy znika oblicze drugiego człowieka, tracimy zdolność do empatii i wzrasta trudność zrozumienia i postawienia się w jego sytuacji, do współodczuwania. Z drugiej strony, biurokratyzacja automatyzuje w pewien sposób podejmowane decyzje, szczególnie te najtrudniejsze i najbardziej skomplikowane, gdyż oddala od siebie ludzi i maksymalnie unika bezpośredniego kontaktu. Pod zwodniczym pozorem niby większej obiektywności, tak naprawdę dochodzi do większej nieznamości, mniejszego zaangażowania, zwiększa się też ryzyko błędu. Nie przestaje ona być, w jakimś sensie, dehumanizacją zarządzania i kierowania.¹

Biurokratyzacja jest kolejnym niebezpieczeństwem złego zarządzania, które znajduje się na przeciwnym biegunie niż bliskość, cecha bardzo związana ze szpitalnictwem, która jako taka musi być obecna w kierownictwie i przywództwie Zakonu. Etyczne zasady sprawiedliwości, równości i proporcjonalności są bardziej chronione, gdy ma miejsce lepsza znajomość, kontakt i bliskość. Trzeba przyznać, że jest to mniej wygodne i oznacza większy koszt emocjonalny, lecz niewątpliwie zmusza osobę na stanowisku kierowniczym do większego wyważenia, skupienia się, skoncentrowania na danej osobie i sytuacji oraz odpowiedzialnego rozważenia decyzji.¹

Nadmiernie scentralizowane systemy i modele, zwłaszcza w dużych organizacjach, łatwo mogą doprowadzić do takiego błędu. Jak powiedziała filozof Hannah Arendt, biurokratyzacja jest ziemią niczyją i stanowi to największy przejaw utraty etycznych wzorców, jakości i narracji nadającej sens danej organizacji. Alternatywą jest wprowadzenie realnego oddelegowania odpowiedzialności, opartego na zaufaniu i promowaniu tego, co bliskie i codzienne. Pozwala to na kojarzenie danej osoby, personalizowanie, nawiązywanie dialogu i rozważanie, przyznawanie innym racji i budowanie wspólnie uzgodnionego projektu wokół szlachetnej misji, jaką jest ta, realizowana przez Zakon, misji opiekowania się ludźmi.¹

C. Praktyka:

- Opis i podstawy etyczne: dobre i złe praktyki

Aby pozostać wiernym misji, aby ona sama się nieustannie aktualizowała i odnawiała, należy dokonywać okresowych kontroli tego, w jakim stopniu wcielamy w życie nasze plany działania. Taka ocena jest niezbędna. Powinniśmy przyglądać się temu, jak stosujemy w zarządzaniu, kierowaniu i opiece, fundamentalne zasady Zakonu i kryteria ogólne.

Aby dokonać oceny warto zwrócić uwagę na *znaki czasu*.³⁵

³⁵ Zakon Szpitalny św. Jana Bożego (2000), *Karta Tożsamości*, Rzym. Nr 5.3.7.1.



“Nasze społeczeństwo jest rzeczywistością bardzo dynamiczną; nauka ciągle się rozwija i codziennie pojawiają się nowe metody pracy, nowe techniki profesjonalne i nowe środki techniczne.

Przesłanie, zasada filozoficzna jest aktualna w miarę, jak jest przekazywana przez media, metody i techniki danej chwili; w przeciwnym przypadku nasza propozycja pozostaje bezużyteczną mową.

W tym procesie jest rzeczą niezbędną ocena odpowiedniości środków, które oferuje nam społeczeństwo, gdyż może się zdarzyć, że próbując osiągnąć większą skuteczność, posłużymy się środkami, które będą przeciwne filozofii instytucji”.

Ponadto konkurencyjność jest właściwa dla działalności przedsiębiorstw na wolnym rynku, gdzie występuje konkurencja podmiotów walczących o zdobycie klientów. W naszej epoce zdarzają się sytuacje, w których spotykamy się z wprowadzaniem pojęcia wolnego rynku przy kontraktowaniu usług z rządem, co stawia Zakon bardziej w sytuacji konkurencyjności właściwej środowiskom zliberalizowanej, sprywatyzowanej ekonomii niż ekonomii społecznej. Jak wpływa ta sytuacja na decyzje, związane z zarządzaniem, które próbują pozostać w zgodzie ze zbiorem ideałów Zakonu? Czy dopuszczalne jest stosowanie wszelkich metod w celu osiągnięcia konkurencyjnych rezultatów, szczególnie w kwestiach związanych z redukowaniem kosztów i jego wpływem na jakość usług oraz ze sprawami dotyczącymi polityki zarządzania kadrami? Czy powinny zostać wprowadzone jakieś ograniczenia? Jeśli tak, jakie?

- Ocena: wytyczne i zalecenia w celu umacniania dobrych praktyk i zapobiegania złym praktykom. Dokumentem odniesienia w tym zakresie jest *“Zarządzanie w duchu charyzmatu w Zakonie Szpitalnym św. Jana Bożego”*.³⁶
 - Należy ocenić w jakim stopniu wartości, zasady, wytyczne i procedury związane z etyką są zintegrowane z systemami zarządzania organizacji, szczególnie w najbardziej delikatnych i narażonych na ryzyko obszarach.
 - Należy badać stan postaw etycznych w organizacji za pomocą regularnych ankiet (lub innych metod) przeprowadzanych wśród pracowników, usługodawców i klientów.
 - Należy przeprowadzać różnego rodzaju badania i ankiety dotyczące wizerunku lub w inny sposób analizować praktyki organizacji w celu oceny postaw i sposobów postrzegania stylu administracyjnego danej organizacji, jej atmosfery etycznej, jej kodeksu zachowań oraz systemu raportowania o odstępstwach, itp.
 - Należy sformułować jasne strategie wspierania i wzmacniania kultury etycznej za pomocą regularnych programów aktualizowania i odnawiania zaangażowania organizacji w kulturę etyki.
 - Należy zagwarantować ocenę etycznych konsekwencji zarządzania, poufność udzielanych rad, kontrolowanie potencjalnie złych zachowań oraz zgłaszanie ewentualnych przypadków wykroczeń.

³⁶ Zakon Szpitalny św. Jana Bożego (2012). *Zarządzanie w duchu charyzmatu*. Rzym.



3. Zasoby ludzkie

4.1 Rodzina św. Jana Bożego

A. Definicje

- Rodzina Szpitalna: od pewnego czasu między Zakonem - w świetle przepisów prawa kanonicznego uważanym za instytut zakonny - a jego współpracownikami narodziła się bardzo silna więź. Stąd różne grupy, inspirowane wartościami św. Jana Bożego, które czują się zaangażowane w projekt szpitalnictwa janowego, tworzą to, co określamy jako Rodzinę św. Jana Bożego.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi: definiuje procesy, dzięki którym firmy planują, organizują i administrują zadaniami i aktywnościami związanymi z osobami należącymi do organizacji. Do zarządzania zasobami ludzkimi zalicza się obszary takie jak wynagrodzenia, zarządzanie talentami, formacja w firmach, dobór pracowników, ich mobilność międzynarodowa, zarządzanie atmosferą w pracy, ocena pełnionych funkcji, zarządzanie zmianami organizacyjnymi mającymi wpływ na pracowników, rozwiązywanie konfliktów zawodowych, implantacja polityk dotyczących personelu i wiele innych funkcji, do których oczywiście wliczają się również zadania administracyjne z nimi związane. Wydajne zajmowanie się wymienionymi aspektami stanowi wyzwanie dla organizacji i to od nich w dużej mierze będzie zależało, czy będą mogły liczyć na odpowiedni, pod względem kompetencji i formacji, personel i czy będzie on w stanie utrzymać motywację, by wykonywać swoje codzienne zadania i aktywnie włączać się w rozwój instytucji we właściwym kierunku.

B. Podstawy

Odpowiedzialny, zdolny i zaangażowany personel jest kluczowym elementem sukcesu każdej organizacji. Jego fundamentem jest efektywna polityka zarządzania zasobami ludzkimi. W przypadku większości organizacji pozarządowych polityki te powinny być skierowane nie tylko do pracowników na etacie, ale również do, nieotrzymujących żadnej zapłaty, wolontariuszy, poprzez przydzielanie im różnych zadań, także w administracji i zapewnianie im programów wsparcia i pomocy.⁷

“Mając na uwadze to, iż człowiek jest podstawowym elementem każdej organizacji, należy dążyć do tego, ażeby kierowanie zasobami ludzkimi było zwrócone ku nadawaniu kierunku, motywowaniu, pociąganiu i integrowaniu pracowników w formie zgodnej z ich potrzebami i celami Zakonu, zawsze z zachowaniem kryteriów sprawiedliwości społecznej”.³⁷

*Niektóre ogólne kryteria dotyczące Zakonu Szpitalnego św. Jana Bożego, jako organizacji kierującej polityką personalną.*³⁸

- Zakon jest zasadniczo dziełem ludzkim jako owoc wysiłku ludzkiego i składa się z osób, które stanowią jego element zasadniczy.
- Jest świadomy, że jego dzieła są przedsięwzięciami o charakterze szczególnym, gdyż stanowiąc instytucję nie mającą na celu zysku łączy, swoje cele przedsiębiorcze z odpowiedzialnością społeczną, finansową i jako instytucji kościelnej.

³⁷ Zakon Szpitalny św. Jana Bożego (2000), *Karta Tożsamości*, Rzym. Nr 5.3.3.2.

³⁸ Zakon Szpitalny św. Jana Bożego (2000), *Karta Tożsamości*, Rzym. Nr 5.3.3.1.



- Jest otwarty na aktualne prądy w przedsiębiorczości – socjologię, *public relations*, psychologię – dostosowując się do czasów współczesnych, wprowadzając niezbędne zmiany organizacyjne spowodowane koniecznością zarządzania dziełami kierującymi się kryteriami przedsiębiorczości, tj. wydajności i skuteczności, potrafiąc jednak zachować filozofię i styl wraz z właściwą sobie kulturą instytucjonalną.
- W swoich dziełach stawia wymagania personelowi i dlatego jego celem jest zapewnienia między instytutem, a pracownikami, takiego stosunku, który zaspokoi potrzeby i prawa obu stron, ustanawiając mechanizmy ułatwiające wspólne działanie wszystkich dla osiągnięcia swoich celów i aspiracji.

Wobec powyższego, staje się niezbędne wyraźne okazywanie szczerzej gotowości regulowania stosunków z personelem, zawsze w świetle obowiązującego prawa, nauki społecznej Kościoła, dbając o prawa chorego i potrzebującego, który jest zasadniczym celem naszych dzieł.

W organizacjach dąży się do tego, by osoby zatrudnione oraz inni współpracownicy, okazywali zaangażowanie, trzeba jednak na nie zasłużyć. Nie można go wymagać, nie jest darmowe. Jest rezultatem utożsamiania się z daną misją – stanowiącą ów *raison d'être*, powód istnienia danej organizacji – z danym projektem – z czynnościami i działaniami, jakie trzeba zrealizować – z metodologią – ze stylem zarządzania – w celu prawidłowego prowadzenia i rozwijania misji danej instytucji.¹

“Szpitalnictwo na wzór św. Jan Bożego wykracza poza krąg braci, którzy złożyli profesję w Zakonie. Propagujemy wizję Zakonu jako „Rodziny szpitalnej św. Jana Bożego” i przyjmujemy, jako dar Ducha naszych czasów, możliwość dzielenia naszego charyzmatu, duchowości i misji ze współpracownikami, uznając ich przymioty i talenty. (Statuty Generalne, 20) Współpracownicy mogą być związani z charyzmatem, duchowością i misją Zakonu w jednym lub kilku następujących wymiarach: poprzez dobrze wykonywaną własną pracę zawodową; poprzez włączenie się w misję Zakonu, kierując się swymi wartościami ludzkimi lub przekonaniami religijnymi; poprzez zaangażowanie, motywowane wiarą katolicką”. (Statuty Generalne, 22)

Mówimy, że należymy do danej instytucji, gdy się z nią utożsamiamy i czujemy się przez nią szanowani, doceniani. Istnieje przynależność prawna, ustanowiona mocą układu lub umowy o pracę, lecz stanowi ona pewne minimum, które nie mobilizuje do czucia się aktywną częścią danego projektu. Zaangażowanie i utożsamianie się pojawiają się tylko wówczas, gdy istnieje prawdziwe poczucie przynależności.¹

“Winniśmy wspomagać naszych współpracowników w integrowaniu ich umiejętności zawodowych z wartościami ludzkimi i chrześcijańskimi, niezbędnymi do opieki nad chorymi i potrzebującymi. Dlatego kurie prowincjalne i dzieła apostołskie, mając na uwadze wartości szpitalnictwa, określą kryteria i normy, odnośnie sposobu doboru, zatrudnienia i formacji w zakresie zasad i wartości Zakonu oraz wsparcia współpracowników, szczególnie tych, którzy zajmują odpowiedzialne stanowiska”.³⁹

Potrzebne są struktury kompatybilne z personalizacją, nie tylko w kwestiach dotyczących opieki, ale także w zarządzaniu osobami i zasobami. Demokratyzacja organizacji, która

³⁹ Zakon Szpitalny św. Jana Bożego (2019) *Statuty Generalne*. Nr 23.



będzie możliwa tylko dzięki odpowiedniej elastyczności, jest z kolei warunkiem możliwości zwiększonego zaangażowania. Poczucie przynależności nie jest wynikiem umowy prawnej, lecz uczuciowego utożsamiania się z organizacją i jej sposobem działania. Elastyczność pozwala także łączyć uzupełniające się rodzaje wrażliwości, wizji, sposobów rozumienia, by oferować bardziej całościowy i bogaty rezultat. Personalizacja, integracja, włączanie, pluralizm, uniwersalność to cechy bliskie szpitalnictwu, stanowiącemu centralną wartość Zakonu i one także wymagają elastyczności.¹

C. Praktyka:

- Opis i podstawy etyczne: dobre i złe praktyki

Czy konieczne jest proponowanie kryteriów etycznych, by pogodzić zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie z filozofią Zakonu jako Rodziny Szpitalnej oraz uznanie różnych form przynależności współpracowników do Zakonu?

W relacjach zawodowych, aspekty związane z równością, pracą zespołową, politykami dotyczącymi awansów i uznania dla pracowników, spełnianiem wymogów prawnych i administracyjnych prowadzą do sytuacji, które wymagają analizy etycznej.¹

Zadanie to rodzi liczne kwestie, które musimy zidentyfikować i poddać analizie, aby móc oferować odpowiednie zalecenia etyczne odnośnie takich kwestii, jak poczucie przynależności, bezpieczeństwo zatrudnienia, sposoby rekrutacji, kryteria i procedury selekcji, formacji, promocji, motywacji, przywództwa, wynagrodzeń i oceny personelu, itd.¹

Jeśli Zakon, jako instytucja o odrębnej, dobrze zdefiniowanej tożsamości, zamierza rozwijać swój charyzmat i swoją misję, poprzez działalność swoich dzieł oraz propagować go w społeczeństwie, przekazując określony styl i zasady, musi mieć na uwadze temat przestrzegania swoich wartości i zaangażowania. Chodzi tu o wolny czyn, który wypływa z wolnej woli danej osoby. Kluczową kwestią jest tu „sens”, jaki możemy nadać danej działalności lub projektowi. Informowanie o stojącej za nimi historii, ich racji bytu, należy do zadań dyrektorów i kierowników. Celem Zakonu nie jest zobowiązanie osób, żeby tylko „coś robiły”, lecz danie możliwości realizowania pełnych znaczenia projektów dzięki pracy i wkładowi wszystkich zaangażowanych w nie osób.¹

Temat sensu, owego *raison d'être*, jest blisko związany z celem. Szpitalnictwo z definicji ma za cel dążenie do dobra drugiego człowieka. Praktykowanie szpitalnictwa wobec kogoś, jest widocznym wyrazem woli pomocy, wspierania, zajmowania się, opiekowania się drugą osobą dla jej możliwie jak największego dobra. Dynamika ta, jak wszystkie inne związane z wartościami, zawiera element „zaraźliwości”. Osobiste przeżycie i doświadczenie pełnego zaangażowania przyjęcia i szpitalniczego traktowania ze strony dyrektorów i kolegów jest najbardziej naturalną i najbezpieczniejszą drogą prowadzącą do skutecznego przekazywania wartości.¹

Wartości wyznawane przez Zakon Szpitalny św. Jana Bożego mają charakter uniwersalny, dlatego są też zgodne z wartościami humanistycznymi oraz obowiązującymi przepisami w różnych krajach, szczególnie tymi dotyczącymi opieki nad osobami przyjmowanymi w strukturach służby zdrowia i opieki społecznej. Włączając uniwersalne wartości do „wymogów” zawodowych, Zakon czyni je świadczeniami



oczekiwany w ramach umowy o pracę, co daje możliwość oceny, w jakim stopniu są wypełniane.

Zakon uznaje, że oprócz dobrze wykonanej pracy zawodowej, opartej na tych uniwersalnych wartościach jest możliwa afiliacja zatrudnionych współpracowników i dobrowolne współdzielenie charyzmatu, duchowości i misji Zakonu dzięki zaangażowaniu w wiarę katolicką. Ten rodzaj zaangażowania nie mieści się w zakresie pracy zawodowej, lecz wykracza poza jej ramy, dlatego też, choć Zakon zamierza go wspierać, nie uważa go za wymóg, który należy zawrzeć w umowie o pracę

To, że Zakon czuje się powołany do bycia "częścią kościoła" ze wszystkimi zatrudnionymi współpracownikami, absolutnie nie przeszkadza w decyzji, by powołać do życia Rodzinę św. Jana Bożego, wspólnotę terapeutyczną, składającą się ze wszystkich, którzy w ten czy inny sposób są z Zakonem związani w celu realizowania jego dzieła apostołskiego⁴⁰.

Jeśli powodem istnienia i działalności Zakonu jest otaczanie ludzi opieką w sposób promujący pewne określone wartości, utrzymanie łańcucha przekazującego te wartości jest rzeczą fundamentalnej wagi i osiągalne jest tylko wówczas, gdy się ich przestrzega i jest się zaangażowanym w ich afirmację. Osoby kierujące instytucją szpitalną powinny zachować wolę dążenia do możliwie najwyższego dobra osób objętych opieką, a także tych związanych z dziełem jako personel lub współpracownicy. Dlatego kierownicy i dyrektorzy to osoby mające ogromny wpływ na to, że Zakon może wypełniać, z większym lub mniejszym sukcesem, swoją własną misję. Z tego powodu cel ten jest częścią odpowiedzialności, jakiej się podejmuje osoba kierująca organizacją taką jak Zakon.¹

Abstrahując od indywidualnego stylu i zdolności kierowniczych, we wszystkich przypadkach pożądana jest intencja, by dążyć do wspólnego dobra osób i organizacji. Wyrażenie „bracia, czyńcie dobro” utarło się jako nawiązanie do sposobu, w jaki Zakon chce urzeczywistnić szpitalnictwo od samego swego początku. Niesie to ze sobą konieczność uczynienia reguły z wspierania i szukania na stanowiska kierownicze osób stosujących etykę, aby „czyńcie dobro”, pełniąc swoje funkcje kierownicze; osób zdolnych do refleksji, oceny i podejmowania decyzji z uwzględnieniem zasad uznanych za właściwe dla etycznego zachowania.¹

Działalność kierownicza obejmuje także zadanie zarządzania kadrami, gdyż bez niego niemożliwym jest realizowanie jakiegokolwiek dzieła lub działalności. Dlatego zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga obecnie kierowników z odpowiednim poziomem kompetencji zawodowych w tej sferze, ale jednocześnie ze zrównoważonymi zdolnościami na polu relacji międzyludzkich.

Jednym z aspektów wymagających optymalizacji we wszystkich dziełach Zakonu jest kwestia kanałów komunikacji. Należy stworzyć strukturę komunikacyjną i rozwinąć odpowiednie kanały komunikacji, by móc docierać do wszystkich szczebli organizacji i do wszystkich jej pracowników. Jako pewne minimum należy chociaż stworzyć określone kanały komunikacji służące przekazywaniu rzetelnych i zrozumiałych informacji.

⁴⁰ Zob. *Bracia i współpracownicy zjednoczeni w służbie i popieraniu życia*, 1992, Zakon Szpitalny św. Jana Bożego.



Kolejnym ważnym dla Zakonu i jego dzieł punktem jest formacja początkowa wszystkich osób, które zaczynają w jego strukturach pracę, a także towarzyszenie im w pierwszych jej etapach.

- Ocena: wytyczne i zalecenia w celu umacniania dobrych praktyk i zapobiegania złym praktykom.
 - Należy starać się, by współpracownicy (osoby na etacie oraz wolontariusze) czuli się odpowiedzialni i zdolni do działania oraz przyczyniali się do budowania autonomicznych postaw i zachowań, które będą wyrazem szpitalnictwa i zaangażowania w misję Zakonu.
 - Należy zarządzać zasobami ludzkimi w oparciu o wartości szpitalnictwa, w sposób zintegrowany z filozofią Zakonu odnośnie Rodziny Szpitalnej, nie ograniczając się do czysto administracyjnego zarządzania personelem.
 - Należy dostosować style zarządzania i przywództwa dyrektorów i osób na stanowiskach kierowniczych niższego szczebla w taki sposób, by wspierały one działalność Zakonu i wcielały w życie jego filozofię opieki.
 - Należy unikać zarówno ideologicznej indoktrynacji, jak i aksjologicznej heteronomii współpracowników, szanując każdą osobę, jej wartości i przekonania, rozwijając jej mocne strony; należy zarazem wymagać szacunku dla sposobu bycia Zakonu i jego wyborów odnośnie wartości i wiary.
 - Należy zapewnić formację i szkolenia w zakresie zasad i wartości instytucjonalnych w sposób odpowiedni dla każdego okresu pracy, od momentu rekrutacji i przyjęcia do momentu odejścia z powodu przejścia na emeryturę lub z innych przyczyn.

4.2 Brak dyskryminacji i równość szans

A. Definicje

- **Dyskryminacja:** jest aktem ograniczającym lub naruszającym dostęp do praw osobom, których dotyczy. Obecnie ma także znaczenie pozytywne, określane zwykle jako „dyskryminacja pozytywna”, skierowane na wspieranie równości między ludźmi np. poprzez ustanawianie określonego podziału władzy między tych, którzy znajdują się w sytuacji nierówności.
- **Nierówne, niesprawiedliwe traktowanie:** ukazuje różnicę lub czyjaś dyskryminację wobec drugiego człowieka ze względu na jego pozycję społeczną, ekonomiczną, religijną, płeć, rasę, kolor skóry, osobowość, kulturę, itd.

B. Podstawy

Powszechna Deklaracja Praw Człowieka głosi: „Wszyscy ludzie rodzą się wolni i równi pod względem swej godności i swych praw. Są oni obdarzeni rozumem i sumieniem i powinni postępować wobec innych w duchu braterstwa”.⁴¹

Dyskryminacja w zatrudnieniu to podjęcie niesprzyjającej decyzji (lub szeregu decyzji) godzących w pracowników (lub kandydatów na pracowników) należących do danej klasy

⁴¹ Powszechna Deklaracja Praw Człowieka, art.1.



z powodu nieuzasadnionego moralnie uprzedzenia w stosunku do tej klasy. A zatem dyskryminacja w zatrudnieniu składa się z trzech podstawowych elementów. Po pierwsze, oznacza decyzję wbrew interesom jednego lub więcej pracowników (lub kandydatów na pracowników) nieopartą o ich indywidualne zasługi, jak np. zdolność do wykonywania danej pracy, staż lub inne moralnie ważne kwalifikacje. Po drugie, decyzja ta wyływa wyłącznie lub częściowo z uprzedzenia rasowego lub płciowego, fałszywych stereotypów lub innego rodzaju nieusprawiedliwionej moralnie postawy wobec członków klasy, do której należy dany pracownik. Po trzecie, decyzja ta (lub szereg decyzji) ma szkodliwy lub negatywny wpływ na interesy pracowników, np. sprawiając, że tracą zatrudnienie, możliwość awansu lub lepszego wynagrodzenia.

W jaki sposób oceniamy, że dana instytucja lub zespół instytucji dopuszcza się dyskryminacji wobec jakiejś grupy? Analizując wskaźniki statystyczne dotyczące tego, jak są rozmieszczeni członkowie tej grupy wewnątrz organizacji. Widzimy dyskryminację na pierwszy rzut oka, gdy nieproporcjonalna liczba członków danej grupy zajmuje mniej pożądanego stanowiska w danej instytucji pomimo swoich preferencji i zdolności.⁴² Trzy rodzaje porównań mogą nam pomóc stwierdzić, że doszło do takiego rozdzielania stanowisk: (1) porównanie średniego wynagrodzenia oferowanego przez instytucje grupom dyskryminowanym ze średnim wynagrodzeniem oferowanym przez instytucje innym grupom; (2) porównanie proporcjonalnego obciążenia najniższych stanowisk przez grupę dyskryminowaną w stosunku do proporcjonalnego udziału innych grup; (3) porównanie proporcjonalnego zajęcia przez tę grupę stanowisk bardziej korzystnych w stosunku do proporcjonalnego udziału innych grup w tego samego rodzaju stanowiskach.⁴³

Zakon Szpitalny Św. Jana Bożego jest powołany do tego, by przewyższać ograniczenia rasowe, religijne, etniczne, płciowe, kulturowe i polityczne. Zobowiązany jest do szanowania każdego, szczególnie we wszystkim tym, co jest związane z prawami człowieka. Związana z definicją szpitalnictwa zasada personalizacji wpływa również na etykę zarządzania i nie może nie brać również pod uwagę kwestii bliskości, która łagodzi różnice i zbliża nas do siebie na poziomie emocjonalnym.¹

Personalizację należy rozumieć z perspektywy dojrzałego kierownictwa. Nie chodzi o styl populistyczny, który dąży tylko do zaspokojenia potrzeb osoby lub kolektywu, ani tym bardziej do mówienia tego, co inni chcą usłyszeć. Gdy się lekceważy to, co etyczne, wówczas ujednolica się traktowanie pracowników. Personalizacja stylu kierowania oznacza posiadanie odpowiednich kryteriów etycznych, by podejmować właściwe decyzje dotyczące każdej osoby i sytuacji. Jest przeciwieństwem „szycia wszystkiego na jedną miarę”, w jednakowym kroju i rozmiarze. Jest zamachem na etyczną zasadę sprawiedliwości, gdy traktujemy tak samo osoby, które dokonują różnego wkładu, jest to ponadto jeden z czynników jawnie demotywujących. Umieć zrobić uzasadniony wyjątek i wytłumaczyć go –

⁴² Connolly, Jr. Walter B., *A Practical Guide to Equal Employment Opportunity*, 2 vols. Nowy Jork: Law Journal Press, 1975, 1:231-42.

⁴³ Velázquez Manuel G., *La Ética de la Discriminación en el Empleo [Etyka dyskryminacji w zatrudnieniu]*, [w:] *Ética en los negocios: conceptos y casos [Etyka w biznesie: pojęcia i przypadki]*, 2000, Madryt, wyd. Pearson Educación.



to niewątpliwie najbardziej prawidłowa postawa etyczna. Jest to bardziej złożone i ryzykowne niż kierowanie się prawami i umowami, lecz z perspektywy etyki oraz humanizacji zarządzania, jest niewątpliwie lepsze i skuteczniejsze.¹

Aby móc dostosować swoje decyzje, tak, aby służyły innym w ich rozwoju zawodowym, konieczna jest znajomość danej osoby. Gdy nie ma wystarczającej bliskości, pojawia się u ludzi wrażenie obojętności i zwiększa się ryzyko błędu, ponieważ podejmuje się decyzje odnośnie czegoś nieznanego i niewykorzystanych zostaje wiele informacji, które otrzymać można tylko dzięki kierownictwu bliskości i które stanowią kluczowe elementy do zrozumienia osób i rozmaitych sytuacji, jakie mają miejsce w codzienności organizacji. Z drugiej strony, im bardziej się jest zdystansowanym, tym większa niewiedza i potrzeba stosowania działań i rozwiązań standaryzowanych, które jako takie oferują mało możliwości realizowania przywództwa skupionego na osobach, a nie tylko rezultatach.¹

Pełnienie funkcji kierowniczych w Zakonie oznacza kierowanie swojego spojrzenia na osoby, bycie uważnym, towarzyszenie im w ich rzeczywistości. Pilar Jerićó, w swoim artykule zatytułowanym „Gdy szef nie zasługuje na swój zespół”¹⁵, podkreśla: „Znać i doceniać swój zespół to coś, co nie wszyscy dyrektorzy potrafią. Poznanie swoich zespołów jest niemożliwe, gdy barykadujemy się w swoich gabinetach za zasłoną tysięcy różnych wymówek”. A gdy nie znamy ludzi, nie możemy ich docenić, zaś gdy się nie czują docenieni, nie możemy oczekiwać ani zaangażowania, ani gotowości do zmiany na lepsze. Ostatecznie popada się w lekceważenie, co jest równoznaczne z nierespektowaniem zasady szacunku dla drugiego człowieka. Z drugiej strony, gdy istnieje zdolność do rozwijania prawidłowej i stosownej relacji międzysobowej, bez wątplenia łatwiej jest utożsamiać się i związać z projektem oraz zaangażować we wspólne zadania w atmosferze indywidualnego, spersonalizowanego uznania i doceniania.¹

Dyrekcja, która kojarzy ludzi z twarzy, umie zapamiętać daną osobę, jest automatycznie ostrożniejsza i bardziej wyrozumiała, zyskuje też większy autorytet moralny i skuteczność. Jest prawie niemożliwe, by coś wyraźnie zobaczyć z daleka, bez bliskości i jak już wspominaliśmy, trudniej jest podejmować trafne decyzje. Dystans i masowość wyrażają się ponadto w biurokratyzacji, która stanowi jedno z zagrożeń i aspektów niekompatybilnych ze szpitalnictwem, ponieważ ujednocila ludzi w procesie depersonalizacji. W kontekście szpitalnictwa potrzebujemy spojrzenia i oblicza drugiego człowieka, aby wzajemnie się rozpoznawać. Gdy tego nie ma, pojawia się obojętność, która jest całkowicie przeciwna szpitalnictwu.¹

C. Praktyka:

- Opis i podstawy etyczne: dobre i złe praktyki

Szpitalnictwo oznacza integrację, burzenie murów i budowanie mostów, zbliżanie i jednoczenie we wspólnej misji. Szpitalnictwo nie jest możliwe pośród anonimowości, potrzebne jest akceptowanie różnych osób oraz tego, co odmienne i indywidualne. „*W miarę jak uczymy się być niezależni i wierni samym sobie, zdajemy sobie sprawę z tego, jak bardzo, paradoksalnie, jesteśmy częścią całości*”.¹⁹ To stwierdzenie Frederica Laloux odzwierciedla potrzebę zasady autonomii osób i szacunku dla niej, jako warunku bycia częścią harmonijnie działającego zespołu.



Kennet Blanchard i Vincent Peale zapewniają, że ścisły kodeks moralny jest pierwszym krokiem do sukcesu w każdym przedsięwzięciu. Należy wiedzieć, co można zrobić, aby stworzyć zdrową atmosferę w pracy, w której nie trzeba nikogo oszukiwać, aby odnosić sukcesy. Aksjomat ten dotyczy dyrektorów w dwójnasób: w kwestii ich własnego rozwoju zawodowego (aby móc wypełniać swoją rolę bez potrzeby uciekania się do oszustw) oraz w kwestii wspierania atmosfery i funkcjonowania organizacji i jej pracowników. „Nie istnieje żaden dobry sposób czynienia złych rzeczy”.²³

To wspólnota osób tworzących organizację przekazuje jej kulturalny bagaż. Więcej uczymy się nie z instrukcji czy kart tożsamości, a z tego, co przeżywamy. Dlatego wszyscy są odpowiedzialni za to, by stworzyć środowisko, które sprzyja prawidłowej formacji osób, które nawiązują współpracę z Zakonem. Realizacja koncepcji rodziny szpitalnej w praktyce oznacza, że dykcja musi wspierać mechanizmy przyjmowania, socjalizacji i formacji wewnątrz Zakonu. W rzeczywistości jest to równorzędne z tym, czego dokonuje rodzina ze swoimi nowymi członkami w relacjach z otoczeniem i społeczeństwem.¹

Kierowanie i zarządzanie Zakonem wymaga umiejętności urzeczywistniania tej harmonizacji różnorodności, aby móc rozwijać wspólny projekt. Potrzebny jest zdrowy osąd etyczny, by móc prawidłowo wypełniać tę funkcję. Zasada równości, która jest jedną z najbardziej pożądanym wśród pracowników i która wiąże się z zasadą sprawiedliwości, daje możliwość, by prawidłowo zmierzyć się z bogactwem pluralizmu. Pani profesor Begoña Román ukazuje traktowanie w różny sposób osób równych w swej godności, jako jedną z perspektyw wspierających etykę zarządzania. Każda osoba, która wiąże się z Zakonem, ubogaca go dzięki swojej indywidualności. Odpowiedzialność dyrektora polega na zauważeniu jej, wspieraniu i sprawianiu, że przyczyni się do tworzenia wspólnego projektu. Begoña Román stwierdza, nawiązując do Petera Druckera, że organizacje potrzebują liderów i dyrektorów, którzy, znając wartość orkiestry, którą dyrygują, będą umieli wydobyć to, co najlepsze z wirtuozów oraz sprawić, że zabłysną jako muzycy w orkiestrze.²

Musimy zintegrować różne style i rodzaje wrażliwości, aby móc oferować jak najbardziej szerokie, spersonalizowane i odpowiednie rozwiązania. Integracja w organizacjach pociąga za sobą jednoczenie wiele indywidualności, które razem tworzą tożsamość korporacji, aby realizować wspólną misję w ramach określonego stylu, który staje się „etosem korporacyjnym”.² Gdy się go szanuje i ma się jasność odnośnie tożsamości instytucji, jej kryteriów i wartości, nie powinno nas martwić oferowanie różnych rozwiązań. Zredukowanie oferty szpitalnictwa do gotowych, standardowych rozwiązań byłoby, naszym zdaniem, błędem. Procedury i instrukcje dot. zarządzania są instrumentami mającymi służyć dobrym działaniom i dzieje się tak o tyle, o ile umożliwiają właściwe etycznie rozwiązania, stają się zaś zbędne, gdy wspierają anonimowość, zobojętnienie lub też używane są, by zaoszczędzić sobie myślenia, jakiego wymaga każde podejmowanie decyzji.¹

Kwestia płci jest kolejnym ważnym aspektem, jaki należy wziąć pod uwagę w aspekcie integracji. Naszym punktem wyjścia jest historyczna nierówność – „uniwersalność doświadczenia tego, co ludzkie, była klasycznie definiowana przez pryzmat męczyzny, przez co kobiety musiały utożsamiać się z doświadczeniami męczyzn jako rzekomo



uniwersalnym”⁴⁴. W naszym kontekście społecznym, mimo iż fundamentem pomocy społecznej i opieki zdrowotnej są kobiety, na szczycie rzeczywistość jest odwrotna.

Jednym z czynników mających wpływ na to, że kobiety wybierające stanowiska kierownicze są tak nieliczne, może być również – abstrahując od aspektów społeczno-kulturowych – potrzeba stworzenia modelu odmiennego od tego, dominującego i jednolitego, tak bardzo męskiego. Zdawałoby się, że gdy dana kobieta chciała objąć jakieś stanowisko w kierownictwie lub dyrekcji, ze względu na uwarunkowania kulturowe musiała imitować w swoim stylu działania, cechy tradycyjnie utożsamiane z mężczyznami. Lydia Feito zapewnia, że „*bioetyka feministyczna bywa postrzegana jako odpowiedź na sposób, w jaki tradycyjna etyka odsuwała na bok kobiety punkt widzenia w różnych obszarach*”. Możemy tu dodać, że jednym z tych obszarów jest ewidentnie sfera kierownictwa.

W instytucji takiej jak Zakon, w której nadrzędne miejsce zajmuje opieka, aby wzbogacić sposób zarządzania, nie możemy zrezygnować z wkładu etyki opieki, której teoria tworzona jest przede wszystkim przez kobiety. Jednakże długa tradycja zajmowania tych stanowisk przez mężczyzn przyczyniła się do szeregu dominujących cech i praktyk kojarzonych bez wątpienia z tym, co męskie. Naszym celem powinno być przezwyciężenie patriarchy i zagwarantowanie demokracji, która zawsze jest pluralistyczna (a nie tylko dualistyczna, dwubiegunowa). Carol Gillian⁴⁵ porusza kwestię wagi i potrzeby godzenia rozumu i emocji w ramach etyki opieki. Tym, co proponuje, jest właśnie owa zdolność wysłuchania innego głosu, głosu kobiet oraz każdego człowieka, który nie zgadza się z monolitycznym patriachatem uciszającym odmienne głosy niezależnie od tego, skąd pochodzą. Kierowanie projektem szpitalniczym nie jest kwestią płci, lecz szeroko pojętej integracji wszystkiego, co nam umożliwia pełniejszy, bardziej globalny i pełen zrozumienia obraz rzeczywistości i osób.

Zgodnie z etycznym punktem widzenia należy zagwarantować równość szans i dostosowanie warunków, co pozwoli różnym osobom mieć dostęp do wyższych stanowisk, nie rezygnując z wkładu i stylu wyływającego z ich tożsamości płciowej. Przyczyny „szklanych sufitów” są strukturalne, a nie indywidualne czy personalne.

- Ocena: wskaźniki i zalecenia w celu umacniania dobrych praktyk i zapobiegania złym praktykom
- W sferze zawodowej Zakonu należy unikać dyskryminacji wynikającej z jakichkolwiek nieusprawiedliwionych przyczyn.
- W żadnym wypadku nie wolno łamać fundamentalnych praw człowieka, gdyż są one niezbywalne.
- Należy okazywać wrażliwość na wartości moralne, religijne, zwyczaje, tradycje i kulturę użytkowników i współpracowników.

⁴⁴ Feito Grande L., *Bioética: el pluralismo de la fundamentación [Bioetyka: pluralizm fundamentów]* [w:] Ferrer J, Lecaros JA, Molins R, red., *Bioética feminista y del cuidado [Bioetyka feministyczna i opieki]*, Madryt 2016, Papieski Uniwersytet Comillas.

⁴⁵ Gilligan C., *La ética del cuidado [Etyka opieki]*, Barcelona 2013, Fundació Víctor Grifols i Lucas.



- Należy rozwijać polityki i programy na rzecz ochrony praw człowieka (godne traktowanie, prewencja wszelkiego rodzaju prześladowań i nadużyć).
- Należy szanować nienaruszalność rodziny w szerokim i pluralistycznym znaczeniu, a także wspierać życie rodzinne.

4. Zaufanie publiczne

5.1 Informacje publiczne dotyczące Zakonu

A. Definicje

- Zaufanie publiczne: daje poczucie bezpieczeństwa i pewność, że otrzymana informacja, dzięki kompetencji przypisywanej osobie jej udzielającej, jest prawdziwa ponad wszelką wątpliwość. Przyjmowanie, wygłoszonej lub manifestowanej przez kogoś treści, za pewną i rzeczywistą, jest wyrazem uznania ze strony danej społeczności.
- Przejrzystość: podawanie do ogólnej i publicznej wiadomości informacji odnośnie działań administracji w sposób należyty, stały, zrozumiały i kompletny.

B. Podstawy

Zakon powinien być i dawać się poznać jako prawdomówny i godny zaufania w swoich umowach i relacjach z darczyńcami, beneficjentami swoich projektów, zatrudnionymi pracownikami, członkami, organizacjami stowarzyszonymi, rządem i szeroko pojętą opinią publiczną oraz powinien szanować prawa każdej jurysdykcji, w ramach której działa.

Karta Tożsamości mówi nam o "jawności w zarządzaniu". *"Jeżeli będzie się realizować całokształt wartości, które chcemy krzewić w naszych dziełach i które nadają sens naszemu postannictwu, nie będzie rzeczą niestosowną, gdy specjaliści, użytkownicy, społeczeństwo, administracja publiczna uznają rzeczywistość naszych ośrodków. Na tym zasadza się jawność naszego zarządzania; jeśli są jasne zasady i jeżeli staramy się je wcielać w życie, jest to dodatkowy powód do tego, aby były one znane. Dane liczbowe ośrodka – działalność, wpływy, wydatki, wynik, inwestycje, stan finansowy – stanowią jedynie część całej rzeczywistości ośrodka a zatem także mogą być znane. Odpowiednim sposobem podania do wiadomości sytuacji naszych ośrodków, sprzyjania jawności i pobudzania współodpowiedzialności może być opracowanie rocznego sprawozdania z działalności każdego dzieła".*⁴⁶

Zaufanie jest kluczowym elementem organizacji pozarządowej – zaufanie opinii publicznej, zaufanie mediów, rządu, korporacji, darczyńców, innych organizacji pozarządowych, zaufanie beneficjentów oraz pracowników i tych, którzy ofiarowują swój czas jako wolontariusze. W celu utrzymania i zwiększania zaufania każda organizacja pozarządowa powinna wykazywać się rzetelną i niewadliwą księgowością i powinna uczciwie przekazywać informacje do publicznej wiadomości.⁷ Zakon, mimo iż nie jest organizacją pozarządową w ścisłym tego słowa znaczeniu, posiada wiele jej cech, stąd też jest to odniesienie całkowicie słuszne.

⁴⁶ Zakon Szpitalny św. Jana Bożego (2000), *Karta Tożsamości*, Rzym. Nr 5.3.4.4.



Dobra reputacja nie powinna być celem samym w sobie, lecz konsekwencją działania w najczystszych duchu szpitalnictwa i związanych z nim wartości. Odpowiedzialna, wysokiej jakości i skupiona na osobach działalność kierownicza jest czymś, co w konsekwencji prowadzi do dobrej reputacji dyrekcji i samej organizacji.¹

C. Praktyka:

- Opis i podstawy etyczne: dobre i złe praktyki

Przejrzystość oznacza uczciwe wykorzystanie subwencji i darowizn otrzymywanych od osób i instytucji publicznych i prywatnych, korzystanie z nich z rozwagą, dbając o realizację celów darczyńcy i Zakonu, co z kolei zwiększa zaufanie dobroczyńców i podmiotów finansujących, a także pomaga samemu Zakonowi wyróżniać się i zdobywać nowych współpracowników.

Organizacje pozarządowe powinny mieć odpowiedni system zarządzania. Muszą być ostrożne we wszystkim, co dotyczy środków publicznych, działając z ogromną, wzbudzającą zaufanie publiczne powagą oraz nie robić złego użytku z pieniędzy publicznych w egoistycznych celach. Organizacje pozarządowe mają obowiązek niezwiązywania się z żadnym konkretnym rządem ani opozycją i niezabieganie o czysto prywatne lub krótkofalowe korzyści; nie mogą być również kontrolowane przez żaden rządowy organ.⁷

Ryzyko lub zagrożenie pojawia się wówczas, gdy planowane są strategie, wypowiedzi i działania nastawione na promowanie dobrej reputacji, lecz nie idzie za nimi namacalna rzeczywistość, która by je potwierdzała, czyli wówczas, gdy wizerunek publiczny nie pokrywa się z codziennością. Oprócz tego, że są to działania dające rezultaty na krótką metę, łatwo również wyłapać to, co nie ma żadnego oparcia w rzeczywistości i służy tylko wizerunkowi. W tym wypadku łamalibyśmy ponadto zasadę uczciwości. Udawanie kogoś, kim się nie jest, ani nie chce być, to fałszowanie rzeczywistości i intencji.¹

Akceptowanie rzeczywistości organizacji to bycie świadomym jej silnych stron i jej ograniczeń. Nie istnieją organizacje idealne, dobrą reputację osiągniemy dzięki wiarygodności, działając w prawdzie, z pokorą i skupieniem na misji. Nie powinniśmy tego rozumieć jako niedowartościowania kwestii komunikacji i marketingu. Mają one swoje miejsce i powinny być realizowane w profesjonalny sposób dla dobra rozwoju organizacji, ale są to tylko drogi do celu. W ujęciu etycznym jest to kwestia uporządkowania, priorytetów i odróżniania celu od środka, tak, aby nie zbaczać z drogi do celu jakim jest misja i styl, w jakim się ją realizuje. Dobra reputacja nie może opierać się na oszukańczym i populistycznym marketingu, dającym zresztą krótkotrwałe efekty. Dobra reputacja to coś, na co się pracuje przez całe życie.¹

- Ocena: wytyczne i zalecenia w celu umacniania dobrych praktyk i zapobiegania złym praktykom
 - Organizacja powinna przekazywać informacje wiarygodne i dokładne, zarówno odnośnie samej siebie i swoich projektów, jak i odnośnie jakiegokolwiek osoby, organizacji, projektu lub aktu prawnego, któremu się przeciwstawia lub którego stanowi przedmiot.
 - Powinna wypełniać wszelkie zobowiązania wynikające z praw kraju, w którym realizuje swoją działalność, a także przeciwstawiać się stanowczo i nie akceptować



udziału w korupcji, przekupstwie i innych niewłaściwych lub nielegalnych działaniach finansowych.

- W kwestii poufnego dostarczania dowodów organom sprawiedliwości w sprawie niewłaściwego postępowania kogokolwiek związanego z organizacją - powinna dysponować procedurami dotyczącymi zarówno personelu, jak i wolontariuszy.
- Powinna znać wszystkie uwarunkowania prawne w krajach, w których rozwija swoją działalność. Dotyczy to praw założycielskich, ustawodawstwa dotyczącego zbierania funduszy, zasad zatrudniania z poszanowaniem równości szans, odpowiedniego poziomu służby zdrowia i bezpieczeństwa, zasad prywatności, przepisów dotyczących znaków towarowych, kwestii praw autorskich, itd.
- Należy mieć gotowe rozwiązania naprawcze w przypadku odkrycia nieprawidłowego postępowania pośród personelu, organów zarządzania, wolontariuszy, podwykonawców i członków.
- Organizacja powinna być przejrzysta w kontaktach z rządem, społeczeństwem, darczyńcami, współnikami, beneficjentami i innymi stronami zainteresowanymi, za wyjątkiem spraw prywatnych oraz informacji dotyczących własności.
- Podstawowe informacje finansowe Zakonu, struktura jego zarządu, obszar działalności, kierunki działania powinny być ogólnodostępne. Cały Zakon powinien czynić wysiłki w kierunku informowania o swoich pracach oraz źródle i sposobie użycia swoich środków, mając na uwadze normy prawne i wolę darczyńców, gdy środki pochodzą z darowizn.
- Należy rozliczać się i brać odpowiedzialność za swoje działania i decyzje nie tylko wobec agencji udzielających funduszy oraz rządu, lecz także wobec osób, którym Zakon służy, w tym personelu i członków, a także wobec organizacji stowarzyszonych i społeczeństwa w ogóle.
- Należy w porę i we właściwy sposób informować o wszelkiego rodzaju współpracy lub innych wspólnych przedsięwzięciach.
- Informacje wybierane przez Zakon do przekazania mediom zajmującym się kształtowaniem opinii publicznej lub polityki oraz ogólnie społeczeństwu, powinny być dokładne i przedstawione w odpowiednim kontekście. Plany na przyszłość lub zamiary długoterminowe powinny być prezentowane jako takie, nie zaś jako zrealizowane projekty.

5. Pozyskiwanie funduszy

A. Definicje

- *Fundraising*: zwrot z języka angielskiego odnoszący się do ogółu działań wykonywanych w celu pozyskania funduszy. Może być realizowany poprzez prośby o darowizny kierowane do osób fizycznych, firm, fundacji dobroczynnych lub agencji rządowych.



B. Podstawy

Aby zapewnić fundusze w celu umożliwienia działania, finansowania programów i osiągnięcia wyznaczonych celów, większość organizacji pozarządowych powinna pozyskiwać fundusze poza swoją organizacją, szukając dobrowolnego wsparcia finansowego fundacji, korporacji, darczyńców indywidualnych i agencji rządowych. Jednakże takie wsparcie finansowe nie jest tylko jednokierunkowym przekierowaniem pieniędzy na rzecz organizacji pozarządowej. Jest to relacja dwustronna, gdyż niesie ze sobą wartości i zobowiązania wobec darczyńcy: jest ważne, by jako odbiorca funduszy, organizacja pozarządowa działała otwarcie i transparentnie, rozliczała się z darczyńcą w sposób odpowiedzialny i tak też używała funduszy, zgodnie z intencją darczyńcy, dbając o to, by zarówno darczyńcy indywidualni, jak i działający jako organizacje, mieli w każdej chwili dostęp do jasnych informacji. Jest też ważne, by działania związane z pozyskiwaniem funduszy były spójne z misją danej organizacji pozarządowej.⁷

Jałmużna ma w Zakonie Szpitalnym źródło u samych jego początków, gdyż św. Jan Boży połączył swoją misję bezpośredniej służby najbardziej potrzebującym z praktykowaniem proszenia o jałmużnę. Ten aspekt związany z naszym Założycielem pozwalał mu nie tylko zdobywać potrzebne środki na utrzymanie swojego szpitala, ale też nawiązać kontakt z tymi wszystkimi ludźmi, którzy mu pomagali oraz budować relacje oparte na zażyłości i zaufaniu. Zakon może akceptować tylko takie fundusze, które zachowują spójność z jego misją i które nie podważają jego podstawowych zasad ani nie ograniczą jego zdolności do zajmowania się ważnymi sprawami z całkowitą wolnością, zaangażowaniem i obiektywizmem.

“Dobroczyńcy. Oni to pozwolili naszemu Założycielowi rozwinąć swoje dzieło; potrafili oni poprzeć wszystkie niezliczone zobowiązania, które Jan Boży podejmował w swojej służbie dla chorych i potrzebujących. Przez całe wieki oni stale wspierali nasze dzieło; w jednych krajach bardziej niż w innych; lecz do czasu ukształtowania się „państwa dobrobytu” większość naszych dzieł żyło z wielkodusznych ofiar osób, które zaufały Zakonowi Szpitalnemu i jego służbie dla ludzi cierpiących.

Dzisiaj większość ośrodków nie jest zależna od ich wkładów finansowych, jak to było dawniej; osoby te jednak pozostają niezwykle ważne w tym, co się tyczy solidarności i miłości. Zasadnicza sprawa pozostaje taka sama i w pełni zobowiązująca: człowiek postanawia być solidarny z innym człowiekiem i czyni to przez Zakon Szpitalny. Forma może się zmieniać, rzeczywistość się zmienia i nadal się zmienia; lecz w nas tkwi możliwość okazywania tej solidarności w sposób możliwie jak najbardziej sprawiedliwy, a w miarę możliwości zwiększania jej.

Nadszedł czas, kiedy w imię większej skuteczności solidarności, nadajemy jej bardziej kolektywny charakter, co nam pozwala pomagać w większym stopniu tam, gdzie zachodzi potrzeba. Jest to temat otwarty dla refleksji, dyskusji i twórczego podejścia w poszukiwaniu nowych form zdobywania funduszy i nowych form skuteczniejszej solidarności. Był to i pozostaje temat mocno zakorzeniony w kulturze wielu dzieł, a nawet Prowincji, i zadaniem wszystkich jest starać się o dalszy jego rozwój; prawdopodobnie nowe środki przekazu będą drogą do pokazania tego trudu, przede wszystkim celem wzmocnienia związania się tych osób z dziełem”.^{25(Karta Tożsamości 5.3.6.3.)}



C. Praktyka:

- Opis i podstawy etyczne: dobre i złe praktyki

Pozyskiwanie funduszy nie jest pojęciem związanym wyłącznie z pieniędzmi lub dochodami, *fundraising* oznacza także budowanie relacji z darczyńcami, przejrzystość i zwalczanie niesprawiedliwości społecznej, a także poprawianie jakości życia osób.

Dyrektorzy, osoby pracujące w administracji, reszta personelu oraz wolontariusze nie powinni wykorzystywać żadnych relacji z darczyńcą, faktycznym lub potencjalnym, do uzyskania korzyści własnych lub członka rodziny, przyjaciela, współnika, kolegi, itd. Prawo do prywatności darczyńcy powinno być szanowane i organizacja pozarządowa musi chronić wszelkie poufne informacje dotyczące darczyńcy oraz darowizny. Darczyńcy muszą mieć możliwość pozostania anonimowymi, a ich nazwiska nie powinny figurować na żadnej liście, która może być sprzedana, pożyczona lub udzielona innym, z wyjątkiem sytuacji, gdy da się darczyńcy opcję zaaprobowania takiej listy lub usunięcia z niej swojego nazwiska lub nazwy.⁷

Gdy organizacja przyjmuje darowiznę, pomoc finansową lub stypendium, bierze udział w kontrakcie, w którym zobowiązuje się do wypełnienia warunków zawartych w umowie i ponosi odpowiedzialność etyczną oraz moralną, by dotrzymać tego zobowiązania. Organizacja ma obowiązek zagwarantować, że pozyskane środki zostaną użyte zgodnie z obietnicą lub zgodnie z celami podanymi przez darczyńców. Zakon ma zagwarantować efektywne i skuteczne użycie pomocy finansowej i donacji charytatywnych.

Do niektórych nieetycznych praktyk można zaliczyć: przyjmowanie pieniędzy „wątpliwej proveniencji” w sytuacji, gdy dochodzi do konfliktu, między misją Zakonu, a źródłem dostarczonych funduszy. Rekompensata dla osób zajmujących się pozyskiwaniem funduszy oraz dla doradców ds. pozyskiwania funduszy nigdy nie może być zależna od wysokości pozyskanych środków. W duchu filantropii, osoby zajmujące się pozyskiwaniem funduszy muszą mieć motywację do promowania misji organizacji, którym służą, nie zaś do zarabiania na prowizjach za pozyskane fundusze. Organizacje nie mogą przyjmować ani przechowywać w swoich archiwach, elektronicznych lub drukowanych, informacji, które nie są niezbędne, a stanowią poufne dane dotyczące darczyńców.

Należy ponadto zagwarantować, aby personel zajmujący się jałmużną, nie wykorzystał w innych celach informacji, dotyczących darczyńców, w momencie zmiany pracy. Organizacje *non profit* mają obowiązek zagwarantowania swym odbiorcom tego, że fundusze przez nie pozyskiwane będą używane zgodnie z celem, na jaki zostały zebrane. Organizacje działające nie dla zysku muszą respektować ducha i listę intencji darczyńców. Organizacje te mają dostarczać osobom zainteresowanym wystarczającą ilość informacji, by mogły one podejmować świadome decyzje odnośnie darowizn i nie „koloryzować” swojej historii, by uczynić ją bardziej atrakcyjną dla szerszego grona darczyńców. Uczciwość jest głównym fundamentem, na którym mają się opierać zdrowe relacje z darczyńcami. Zakon nie może tolerować żadnej działalności pozbawionej etyki, takiej jak wielokrotne finansowanie tego samego projektu, przekierowywanie funduszy lub przeznaczanie ich na odmienny od ustalonego i zaaprobowanego początkowo celu lub przerysowywanie osiągnięć uzyskanych dzięki nim.



- Ocena: wytyczne i zalecenia w celu umacniania dobrych praktyk i zapobiegania złym praktykom, działając zawsze zgodnie z obowiązującym prawem każdego kraju oraz prawem kanonicznym i prawem własnym Zakonu (Konstytucje i Statuty Generalne).
 - Odnośnie osób pozyskujących fundusze:
 - Osoby zajmujące się pozyskiwaniem funduszy winny przestrzegać wszystkich praw, zasad i przepisów.
 - Osoby zajmujące się pozyskiwaniem funduszy nie mogą być wynagradzane w zależności od uzyskanej przez nich kwoty.
 - Powinny być ustalone jasne granice w relacjach między osobami pozyskującymi fundusze a darczyńcami. Osoby pozyskujące fundusze nie mogą na przykład pozwalać, by darczyńcy ustanawiali je swoimi spadkobiercami, nie powinny przyjmować prezentów ani wchodzić w związki uczuciowe z darczyńcami.
 - Odnośnie darczyńców:
 - Akcje służące zdobywaniu funduszy muszą być wolne od mobbingu i niewłaściwej presji wywieranej przez ubiegające się o nie podmioty. Nie mogą być stosowane żadne formy presji, przymusu lub niewłaściwych wpływów ani żadne inne pozbawione etyki sposoby ubiegania się o wsparcie.
 - Należy chronić prywatność, poufność oraz tożsamość darczyńców, by mogli pozostać anonimowi, jeśli taka jest ich wola oraz szanować prawo obowiązujące na danym terytorium.
 - Informacje, wewnętrzne lub poufne, związane z darczyńcą lub darowizną nie mogą być udzielane osobom nieupoważnionym.
 - Organizacja może zmienić warunki darowizny lub pomocy finansowej tylko wówczas, gdy otrzyma wyraźną zgodę darczyńcy. Należy starannie wypełniać warunki, jakimi darowizna została obwarowana przez darczyńcę, nie zmieniając jej przeznaczenia na inny od tego, jakiego oczekuje darczyńca, bez uzyskania jego wyraźnej zgody.
 - Darczyńcy nie mogą mieć niewłaściwego wpływu lub otrzymywać niestosownych korzyści od organizacji w zamian za ich wsparcie/darowizny.
 - Należy unikać niewłaściwego wpływu darczyńców na programy i działalność organizacji.
 - Analiza danych powinna być przeprowadzana tylko w uzasadnionych celach. Analiza danych jest legalnym działaniem osób pozyskujących fundusze i służy uzyskaniu precyzyjnych informacji odnośnie zdolności do darowizny danego darczyńcy, jego interesów i tego, kto w organizacji mógłby być najwłaściwszą osobą, do której należałoby skierować wnioski o darowiznę.
 - Zakon musi posiadać oficjalną politykę odnośnie akceptowania darowizn, która będzie określać, jakie dary (zarówno pieniężne, jak i w postaci innych dóbr) nie będą przyjmowane oraz jakie są procedury rozwiązywania sporów i wątpliwości. Polityka ta powinna zawierać:



- Reguły, jak należy postępować w przypadku datków pochodzących od osób skazanych za poważne przestępstwa oraz gdy jest mało prawdopodobne, że darowizna będzie miała dla Zakonu jakąkolwiek wartość.
 - Sposób postępowania w przypadku, gdy darczyńca narzuca warunki dotyczące darowizny, które są nieakceptowalne (jak np. wymaganie, by środki zostały użyte na cele nielegalne lub nieetyczne).
 - Sposób postępowania, gdy intencją darczyńcy jest wykorzystanie marki organizacji dobroczynnej w sposób nieakceptowalny i nie w najlepszym interesie organizacji.
- Odnośnie aspektów finansowych:
- Zakon musi w przejrzysty sposób udzielać informacji dotyczących kosztów związanych z pozyskiwaniem funduszy.
 - Zakon musi być transparentny w kwestii danych finansowych. Powinien dostarczać szczegółowe rozliczenia kosztów programu i pozyskanych funduszy w sposób zgodny z zasadami księgowymi wymaganymi przez audytorów i darczyńców. Powinien dostarczać powyższe dane zarówno audytorom jak i darczyńcom działającym w dobrej wierze.