

dr hab. Paweł Skrzydlewski, prof. AZ

Akademia Zamojska

e-mail: pawel.skrzydlewski@akademiazamojska.edu.pl

<https://orcid.org/0000-0003-2647-5939>

Cnoty społeczne w administracji publicznej a etos urzędnika

SOCIAL VIRTUES IN PUBLIC ADMINISTRATION AND THE ETHOS OF A CIVIL SERVANT

Jak bowiem człowiek doskonale rozwinięty jest najprzedniejszym ze stworzeń,
tak jest i najgorszym ze wszystkich, jeśli się wyłamie z prawa i sprawiedliwości.
Najgorsza jest bowiem nieprawość uzbrojona, człowiek zaś rodzi się wyposażony
w broń, jaką są jego zdolności umysłowe i moralne, które, jak żadne inne, mogą być
niewłaściwie nadużywane.

Dlatego człowiek bez poczucia moralnego jest najniegodziwszym i najdzikszym stworzeniem,
najpodlejszym w pożądliwości zmysłowej i żarłoczności.

Sprawiedliwość zaś jest znamię państwa,
wymiar jej jest bowiem podstawą porządku istniejącego we wspólnocie państwowej,
polega zaś na ustaleniu tego, co jest sprawiedliwe
Arystoteles, *Polityka*, ks. I 1253 a 12.

Summary

The author of the article undertakes to discuss the role of social virtues in shaping public administration, arguing that they are a basic element of the ethos of civil servants. The article makes reference to classical ethics of virtues, represented by Aristotle and St. Thomas Aquinas, propounding the thesis that public administration officials must necessarily base their ethos on virtue, i.e. a permanent inclination to do good. According to the author, a modern state cannot function without officials whose ethos is shaped by virtues. The state is a community of virtuous citizens who use moral principles in their activities and are subject to moral evaluation. The author describes and explains the main elements of the organizational culture, based on the ethos of civil servants. In his opinion, this ethos plays a key role in a state that cares for common good.

Keywords: social virtues; ethos; public administration; professional ethic; code of ethics

Streszczenie

Autor artykułu podejmuje się omówienia roli cnót społecznych w kształtowaniu administracji publicznej, dowodząc, że są one podstawowym elementem etosu urzędnika administracji. Swoje rozważania opiera na klasycznej etyce cnót (Arystoteles, św. Tomasz z Akwinu). W swojej pracy przedstawia tezę, iż etos urzędników administracji publicznej musi koniecznie opierać się na cnotach, czyli trwałych skłonnościach do czynienia dobra. Zdaniem autora nowoczesne państwo nie może funkcjonować bez urzędników i ich etosu, kształtowanego przez cnoty. Państwo jest wspólnotą cnotliwych obywateli, którzy w swoich działaniach stosują zasady moralne i podlegają ocenie moralnej. Autor opisuje i wyjaśnia główne elementy kultury organizacyjnej, wynikające z etosu urzędnika administracji publicznej. Jego zdaniem etos ten odgrywa zasadniczą rolę w państwie, w którym dba się o dobro wspólne.

Słowa kluczowe: cnoty społeczne; etos; administracja publiczna; etyka zawodowa; kodeks etyczny

Wstęp

Etos i kultura organizacyjna w administracji są dziś przedmiotem dyskursu różnych typów poznania, co jednoznacznie świadczy nie tylko o bogactwie samego poznawanego przedmiotu, lecz także o jego wielkim znaczeniu dla życia społecznego człowieka. Rodzi się w tym miejscu pytanie o to, czym tak naprawdę jest sam etos oraz co faktycznie wiąże go z kulturą organizacyjną administracji?

Odpowiedź na te pytania nie jest powodowana tylko „czystą ciekawością akademicką”, ale przede wszystkim wypływa z doniosłości roli, jaką odgrywa samo państwo i jego instrumenty w życiu człowieka. Państwo jako pewien rodzaj wspólnoty oraz pewne zrzeszenie istniejące na określonym terytorium musi posiadać instrumenty i środki, dzięki którym realizowana jest jego polityka. Instrumentem tym jest przede wszystkim administracja różnych szczebli oraz cała bogata dziedzina osób zaangażowanych w korpus służby cywilnej¹.

Faktyczne działanie (lub niedziałanie) instrumentu państwa zawsze ostatecznie ma swe źródło w konkretnej osobie ludzkiej, która sprawia dany czyn, dane działanie lub też z racji braku decyzji – działania tego nie sprawia. Musimy pamiętać o tym, że zadziałanie człowieka jest skutkiem ludzkiej decyzji, a ta – jak wiadomo – wynika z ludzkiej wiedzy (działania intelektu) oraz z ludzkiej woli, która „uruchamia” lub zatrzymuje proces decyzyjny. Doświadczenie ukazuje, że charakter i sama decyzja ludzka są zawsze wynikiem, pewną wypadkową nie tyle samej wiedzy i poznania ludzkiego, nie tyle woli i jej

1 Zob. *Jaki etos w administracji – służba publiczna, menedżerski profesjonalizm czy przestrzeganie procedur?*, red. S. Mazur, Gdańsk 2012.

upodobań, ile faktycznie całego życia wewnętrznego człowieka, z jego wadami i zaletami, całym bogactwem przeżyć emocjonalnych, ocen i obecnych w człowieku przyzwyczajęń i norm². Innymi słowy, każda decyzja ludzka, choć nie zawsze w sposób zreflektowany, jest decyzją całego człowieka i obecnego w nim bogactwa, w tym także tego, które odnosi się do pojmowania tego, co moralne, godziwe lub złe³.

1. Główne współczesne tendencje w ujmowaniu oraz w wyjaśnianiu etosu urzędników i instytucji publicznych

Refleksja nad etosem i etyką zawodową urzędników publicznych stanowi dziś złożony kompleks dociekań i studiów⁴. Sam dyskurs faktycznie w ostatnich dziesięcioleciach na gruncie nauki polskiej znacząco się nasila, czego dowodem jest rosnąca liczba publikacji, konferencji, szkoleń, warsztatów i różnego rodzaju spotkań, które wprost lub pośrednio odnoszą się do etosu i etyki urzędniczej⁵.

W rozpowszechnionym namyśle naukowym dominują tendencje i podejścia interdyscyplinarne, akcentujące jednak mocniej jedną stronę dyskursu: albo prawną, albo administracyjną, albo politologiczną, albo socjologiczną, albo historyczną, albo filozoficzną.

-
- 2 Zob. M.A. Krąpiec, *Akt ludzki*, w: *Powszechna encyklopedia filozofii*, t. 1, red. A. Maryniarczyk, Lublin 2000, s. 133-145.
 - 3 Zob. M.A. Krąpiec, *Decyzja*, w: *Powszechna encyklopedia filozofii*, t. 2, red. A. Maryniarczyk, Lublin 2001, s. 442-444.
 - 4 Zob. *Etyka urzędnicza i etyka służby publicznej*, red. R. Hauser, Z. Niewiadomski, A. Wróbel, Warszawa 2016.
 - 5 Nie sposób przedstawić tu całej bibliografii poruszającej zagadnienia etosu i etyki zawodowej w urzędach, ale warto zwrócić uwagę na: B. Kudrycka, *Dylematy urzędników administracji publicznej. Zagadnienia administracyjno-prawne*, Białystok 1995; *Zagadnienie etyki zawodowej*, red. A. Andrzejuk, Warszawa 1998; M. Kosewski, *Kiedy urzędnicy naruszają wartości moralne i jak można to ograniczyć?*, „Służba Cywilna”, 2000/2001, nr 1, s. 9-22; P. Przybysz, *Nadużycie prawa w prawie administracyjnym*, w: H. Izdebski, A. Stępkowski, *Nadużycie prawa*, Warszawa 2003, s. 187-206; *Etyczne aspekty działalności samorządu terytorialnego. Poradnik dla samorządowców*, red. J. Filek, Kraków 2004; J. Świątkiewicz, *Europejski kodeks dobrej administracji. Tekst i komentarz o zastosowaniu kodeksu w warunkach polskich procedur administracyjnych*, Warszawa 2005; *Profesjonalizm w administracji publicznej*, red. A. Dębicka, M. Dmochowski, B. Kudrycka, Białystok 2004; I. Bogucka, T. Pietrzykowski, *Etyka w administracji publicznej*, Warszawa 2008; *Patologie w administracji publicznej*, red. P.J. Suwaj, D.K. Kijowski, Warszawa 2009; A. Zwoliński, *Etyka urzędnika*, Kraków 2012; T. Barankiewicz, *W poszukiwaniu modelu standardów etycznych administracji publicznej w Polsce*, Lublin 2013; *Świadomi nadużyć finansowych i korupcji. Podręcznik dla urzędników zajmujących się zamówieniami publicznymi = Fraud and Corruption Awareness Handbook. A Handbook for Civil Servants Involved in Public Procurement*, Washington-Warszawa 2015; Centralne Biuro Antykorupcyjne, *Wskazówki antykorupcyjne dla urzędników*, Warszawa 2015; *Konflikt interesów w polskiej administracji rządowej – prawo, praktyka, postawy urzędników i propozycje rozwiązań*, Warszawa 2016; *Quiz – Urzędnicze Dylematy. 10 pytań o to, jak radzić sobie z konfliktem interesów?*, Warszawa 2016; M. Wnuk, A. Sawicki, *Konflikt interesów w zamówieniach publicznych – praktyczny poradnik*, Warszawa 2017.

Przy wielu zaletach podjąć interdyscyplinarnych należy jednak dostrzec ich wady, do których w pierwszym rzędzie trzeba zaliczyć ogólnikowość oraz brak systemowego ugruntowania, koherentnego z realnym łańcem i praktyką występującą w działaniach instytucji publicznej⁶.

Podobnie lektura wielu ogólnych opracowań nie daje jasnej odpowiedzi na pytania, jak ostatecznie należy rozumieć sam etos, jaką rolę pełni w nim etyka ogólna oraz etyka zawodowa urzędników. Szczegółowe studia, koncentrujące się na bardzo konkretnych trudnościach, np. dotyczących konfliktów interesu czy kwestii prawnej⁷, choć bardzo cenne, nie dają często podstawy do zrozumienia uniwersalnych reguł i zasad etyki urzędniczej ani do wypracowania dróg poznawczych treści etosu urzędnika i samej instytucji⁸. Wręcz przeciwnie, mogą one błędnie sugerować, że cała dziedzina etosu i etyki urzędniczej jest sprawą prawa pozytywnego i dość specyficznej jego wykładni, która odnosi sam przedmiot raczej do zewnętrznego w stosunku do człowieka czynnika, niemającego związku z zagadnieniami moralnymi, ale raczej proceduralnymi, karnymi czy administracyjnymi⁹. Innymi słowy, to, co związane z wyborem, etosem i etyką, nie jest rozważane w kontekście dobra moralnego czy w ogóle samej filozofii.

Po lekturze wielu opracowań i studiów może pojawić się przekonanie, że cała etyka zawodowa i sam etos urzędnika są jakimś instruktarzem zmierzającym do uniknięcia pewnej formy zła, głównie mierzonego w kategoriach utylitarnych. Etyka i etos mają zatem bronić przed szkodą, np. przed korupcją.

I tak faktycznie jest – ale nie wolno zapominać o tym, że pierwszorzędnym zadaniem etyki jest umożliwienie realizacji dobra i samo związanie z dobrem, a w dalszej kolejności ochrona przed złem. Sam etos także funkcjonuje przez działanie dobra, nie zaś negatywnie przez separację od zła. Bez tego pozytywnego i realnego związku etyki i etosu z dobrem nie da się ich upowszechniać w ludzkim życiu, nie mogą one stać się czymś dobrowolnym i uniwersalnym.

6 Chodzi głównie o to, że wielu autorów podejmując zagadnienia etyki zawodowej i etosu urzędniczego, nie tylko przekracza swe kompetencje (będąc prawnikiem, socjologiem lub psychologiem – filozofują), ale filozofuje źle, wychodząc od fałszywej antropologii, etyki ogólnej i filozofii społecznej. Efektem tego jest nie tyle wyjaśnienie i ugruntowanie problematyki moralnej w życiu publicznym, ile wprowadzenie w samo życie publiczne ujęć o bardzo małej wartości poznawczej lub też czegoś, co jest z gruntu fałszywe. Rozpoznany fałsz skłania wielu do odrzucenia dyskursu etycznego w ogóle, co jest oczywiście błędem i otwarciem drogi do jeszcze większego zła, wynikającego z próby odrzucenia oceny życia publicznego w kategoriach moralnych. Aby tak się nie działo, potrzebna jest autentyczna i samodzielna etyka urzędnicza, oparta na fundamencie antropologicznym, tworzona na bazie filozofii. Dobrym przykładem może tu być praca A. Andrzejuka, *Zagadnienie etyki zawodowej*.

7 M. Wnuk, A. Sawicki, *Konflikt interesów w zamówieniach publicznych*.

8 G. Makowski i in., *Konflikt interesów w polskiej administracji rządowej – prawo, praktyka, postawy urzędników i propozycje rozwiązań*, Warszawa 2014.

9 Zob. *Etyka w służbie publicznej*, red. J. Czatutowicz, Warszawa 2012.

Trzeba pamiętać również o tym, że zło może być i faktycznie bywa różnorodne, wielopostaciowe i ciągle ulegające zmianie w praktyce życia codziennego. Staje się ono czytelne tylko na tle czegoś pozytywnego i realnego, tj. dobra dobrze poznanego. Znając prawdę o dobru i przyjmując ją w całej pełni, można samodzielnie dostrzegać i zwalczać różne postaci zła. To zaś ma miejsce tam, gdzie mamy do czynienia z dojrzałym etosem i dobrze ugruntowaną etyką zawodową, nie zaś ze zjawiskiem prezentowania różnych stanowisk i koncepcji, które dla wielu urzędników w praktyce pracy codziennej jawią się jako zbędne formy moralizatorstwa, bardzo dalekie od realizmu.

Co więcej, w etyce zawodowej i etosie instytucji oraz osób w niej pracujących trzeba dostrzegać przede wszystkim dziedzinę moralności, co nie oznacza, że namysł nad etosem i etyką zawodową przynależy tylko do filozofii i sprowadza się do jakiegoś moralizatorstwa, często oderwanego od realiów życia w urzędach.

Rzecz w tym, by dostrzec konieczność posiadania pewnego minimum wiedzy i wykształcenia filozoficznego, które są potrzebne czy to do analizy etosu, norm etyki zawodowej, czy to do dostrzegania i przeciwdziałania patologiom, które pojawiają się tam, gdzie tego wykształcenia brak. Istotą zaś tego wykształcenia jest rozumienie tego, co dobre lub złe i dostrzeganie obecności dobra lub zła w działaniu urzędnika oraz całej instytucji¹⁰. Może tego dokonywać tylko osoba mająca z jednej strony dostateczną siłę intelektualną, ale z drugiej obdarowana mocą przywiązania do dobra i misji, jaką ona realizuje. Innymi słowy, musi ona rozumieć i wierzyć w wartość etosu, etyki zawodowej, mieć dostatecznie dużo siły charakteru, by pójść za tym, co dobre.

W cywilizacji Zachodu wsparciem tychże działań jest personalistyczna wizja człowieka i związana z nią etyka oraz wizja świata¹¹. Personalizm uczy i kształtuje w człowieku przede wszystkim indywidualne poczucie realizacji obowiązku, uczy odpowiedzialności i samodzielności, uczy także pójsia „pod prąd” wtedy, gdy wymaga tego obiektywne dobro, uczy sprzeciwu wobec zła, nawet gdy jest powszechnie przyjmowane i brane za dobro. Jest zatem ogromnym wsparciem koniecznej dla urzędnika dojrzałości moralnej i,

10 W tym miejscu warto zauważyć, że „Nasilający się w ostatnich latach zanik wrażliwości moralnej w działaniu służb i osób publicznych powoduje, że wiedza o roli i znaczeniu etyki w życiu publicznym stała się ważnym elementem kształtowania świadomości studentów. Zaniechanie tej problematyki przez wiele lat w programach nauczania i w debacie publicznej, a nawet świadome jej deprecjonowanie w kanonie neoliberalnej poprawności politycznej, stało się w latach 2007-2015 powodem niespotykanej wcześniej fali nadużyć i korupcji, które rozpleniły się w sferze administracji i służb publicznych. Świadomość dylematów i uwikłań, wobec których może się znaleźć funkcjonariusz służby publicznej, umożliwia uniknięcie wielu ryzykownych lub wręcz nieetycznych zachowań, które skutkować mogą odpowiedzialnością karnąprawną lub dyscyplinarną, a także utratą prawa wykonywania zawodu, a nawet hańbą”. Z. Szonert, *Administracja jej etyka i pragmatyka służbowa*, Toruń 2017, s. 5.

11 Zob. F. Koneczny, *Rozwój moralności*, Lublin 1938.

co ważne, nie czyni z jednostki jakiegoś odseparowanego indywiduum, ale właśnie osobę, która wspólnie z innymi czyni dobro i wymaga dobra od siebie i od innych.

Co istotne, personalizm zakłada obiektywizm i realizm, wyklucza relatywizm i agnostycyzm, wszelkie postacie subiektywizmu i egoizmu, a ostatecznie nakazuje człowiekowi czynić dobro wszędzie w nadziei, że zostanie ono dostrzeżone i wynagrodzone przez cel ludzkiego życia, tj. Pana Boga¹².

2. Potrzeba systematyczniej i ciągłej pracy nad etosem w przestrzeni publicznej

Autentyczna etyka zawodowa, sam etos, jak i personalizm nie rodzą się dzięki doraźnej lekturze opracowań, wskazań prawnych czy podjęcia kilku kursów lub szkoleń, ale są efektem zorganizowanej i systematycznej pracy w całej przestrzeni publicznej, w której prymat ma kultura moralna (dobro moralne). Innymi słowy, kształtowanie właściwego etosu i etyki zawodowej urzędnika wymaga ogólnej atmosfery życia, gdzie nie ma zgody na zło, jest za to szacunek i troska o dobro wspólne.

Znakiem takiej atmosfery jest powszechne napiętnowanie dostrzeganych słabości i niedociągnięć, usuwanie ze stanowisk i z urzędów osób kiepskich moralnie, uwikłanych w to, co złe. Czyni się to wszystko po to, by cnota, dyscyplina i porządek mogły dominować, by ci, którzy są najlepsi, mogli nie tylko doświadczać od innych wyrazów uznania i czci, lecz także by mogli przede wszystkim czuć się bezpieczni i rozwijać się, gdyż za nimi stoi cały porządek instytucji.

Ogólnie mówiąc, etos i etyka urzędnicza wymagają powszechnego przekonania o tym, że dobro moralne w ocenie (czy to działań, czy to samej osoby i instytucji) musi być przyjmowane jako kryterium pierwsze i zawsze obecne przy ewaluacji czegokolwiek w urzędzie. Innymi słowy, w sytuacji stwierdzenia istotnego, gorszącego i zagrażającego zła należy w urzędzie podjąć działania, które zło to usuną, wyeliminują z pracy winowajców oraz przywrócą właściwy porządek i ład zachwiany przez zło. Pokój i ład w instytucji, tak jak wszędzie indziej, są zawsze owocem sprawiedliwości, a te – jak wiadomo – polegają na oddaniu tego, co się komuś słusznie należy.

12 Personalizm obecny w przestrzeni życia publicznego w cywilizacji Zachodu (cywilizacji łacińskiej) jest owocem przede wszystkim wychowawczej działalności Kościoła katolickiego oraz skutkiem przyjęcia realistycznej antropologii, ukształtowanej w ramach klasycznej filozofii metafizycznej. Na ten temat zob. M.A. Krąpiec, *Suwerenność – czyja?*, Lublin 1996; tenże *O ludzką politykę*, Katowice 1993; P. Skrzydlewski, *Osoba w przestrzeni publicznej. Wybrane zagadnienia z filozofii człowieka i polityki*, Kraków 2016.

3. Etos i etyka publiczna: ich wzajemne powiązanie oraz potrzeba pedagogii społecznej

Polityka państwowa nie może być obojętna na etos. Wręcz przeciwnie, dostrzegając w istnieniu każdej społeczności fundament moralny – polityka państwowa musi zmierzać do doskonalenia potrzebnego dla niej etosu. W sposób szczególny potrzeba ta musi być spełniana w dziedzinie służby publicznej, administracji, gdyż to dzięki niej dochodzą do skutku wszelkie istotne działania państwa¹³.

Brak etosu staje się brakiem, który dotyka całą przestrzeń publiczną. Fałszywy etos, ukształtowany na błędnych koncepcjach i metodach, dezintegruje całe życie publiczne, a niekiedy doprowadza je do zwyrodnienia, któremu towarzyszy upadek samej instytucji państwa, władzy, prawa¹⁴. Dzieje Polski, rozbiorów, jakim była ona poddawana, są gorzkim przykładem tego typu zjawisk. Podobnie jak liczne dziś w UE konflikty społeczne, protesty (np. protest tzw. żółtych kamizelek we Francji), próby opuszczenia UE przez Wielką Brytanię nie mogą być ani wyjaśnione, ani rozwiązane bez znajomości roli etosu, który im towarzyszy.

Poważne problemy całej Europy, a także szerzej całej wspólnoty cywilizacyjnej świata Zachodu – mają swe moralne źródło i przyczyny. Przejawem ich są różne formy amoralizmu, pojawiające się choćby w szkolnictwie i na uniwersytetach, w parlamentach i środkach masowego przekazu, gdzie faktyczne zło przybiera maskę dobra, by wyludzić współpracę ludzi pragnących dobra. Wystarczy wskazać takie zjawiska jak: promocja aborcji, eutanazji, przymusowej i dobrowolnej sterylizacji, dyskusja wokół ideologii *gender*, LGBT, próby sztucznej unifikacji kulturowej i narodowej czy też jawna walka z narodami i ich dziedzictwem¹⁵.

13 Potwierdzeniem wielkiej roli etosu w przestrzeni życia publicznego jest choćby mądrość zawarta w powiedzeniu: „ryba psuje się od głowy”. Głowa symbolizuje tu oczywiście to, co centralne, najważniejsze i kierownicze. Administracja i służby cywilne są zawsze tym, co bezpośrednio łączy się z „głową”, czyli z ośrodkiem władzy. Zepsucie władzy może być przyczyną choroby jej narzędzi (administracji), a doświadczanie poucza także, że administracja może psuć się (korumpować i ulegać destrukcji) także „od dołów”, czyli od osób, z którymi się styka. Mogą one korumpować i dezorganizować instrument, jakim jest administracja, choćby przez błędne pojmowanie jej zasad i reguł działania.

14 Należy dostrzec to, że fałszywy etos i błędna etyka przyczyniają się do istotnej przemiany administracji i samej polityki, która często staje się biurokracją lub też czynnikiem hamującym samo życie publiczne w imię formalizmu, źle skonstruowanego systemu zarządzania i wykonywania prawa. To wszystko jest określonym i realnym złem życia publicznego, które ostatecznie godzi w dobro osób – obywateli, tworzących wspólnotę państwową. Zob. F. Koneczny, *Państwo i prawo w cywilizacji łacińskiej*, Komorów 1997.

15 Błędy moralne i światopoglądowe, jakie się tu pojawiają, nie tylko wpływają na dziedzinę ekonomiczną (posiadania i używania dóbr materialnych), lecz także skutkują depopulacją tzw. świata zachodniego. Innymi słowy, świat ten powoli przestaje istnieć, bo moralnie i światopoglądowo pobilądził lub też dał się zepchnąć w stronę fałszu i zła. Stan ten jednak nie powinien zachęcać do bierności, ale do przeciwdziałania złu, do czynienia dobra i pomnażania znajomości prawdy. Ważną rolę w tym aspekcie może odegrać etos osób tworzących cały korpus służby cywilnej. Zob. *Etos urzędnika*, red. D. Bąk, Warszawa 2007, s. 80-92.

Z racji naturalnego powiązania państwa i społeczeństwa (narodu), a także narodo-
wego charakteru polityki państwowej istnieje dziś pilna potrzeba ciągłego namysłu nad
samym etosem oraz stosowania swoistej pedagogii społecznej w obszarze szeroko pojętej
kultury organizacyjnej, której efektem będzie dobrze ukształtowany etos osób i całych
instytucji publicznych.

Pedagogią tą musi zająć się władza publiczna i w praktyce czyni to choćby poprzez
uregulowania prawne, które odnoszą się wprost do etyki obecnej w danej instytucji, two-
rzenie standardów i wzorów, jakie ona musi spełniać¹⁶. Nie może w tym powstrzymywać
władzy publicznej teza o pluralizmie światopoglądów czy kultur, koncepcje relatywi-
styczne i wprost rugujące prawa moralne z przestrzeni publicznej, gdyż uleganie tymże
czynnikiem i doktrynom prowadzi całe życie publiczne w stronę nihilizmu, a i tak nie
zwalnia od działalności i od teoretycznego uzasadnienia¹⁷.

Choć sama instytucja państwa powinna zajmować się pedagogią i faktycznie ją two-
rzyć, nie należy zapominać, że ocena i poznanie realnych skutków tejże pedagogii należy
do nauki. Państwo i występujące w nim władze nie mają tu prawa do dowolności, a fak-
tycznie stoją przed obowiązkiem dostosowania się do naturalnego porządku, do ładu
kulturowego, obyczajowego i moralnego. Inaczej ich postulaty i działania zawisną w du-
chowej próżni, a nawet mogą spotkać się z niezrozumieniem i oporem, gdy będą rozbież-
ne lub sprzeczne z tym, co już istnieje.

Dużym wsparciem w tym działaniu uzgadniającym z istniejącym już ładem norm
i postaw okazuje się być filozofia, ale nie każda¹⁸. W sposób szczególny pomocna okazuje
się tu być etyka wypływająca z personalistycznej wizji człowieka¹⁹. Ma ona swe ugrunto-
wanie w realistycznej wizji świata.

16 Zob. Zarządzenie nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 grudnia 2011 w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej, M.P. z 2011 r. Nr 93, poz. 953, str. 6830-6834.

17 Zob. Z. Bauman, *Etyka ponowoczesna*, tłum. J. Bauman, J. Tokarska-Bakir, Warszawa 1996.

18 Pomocą może okazać się tu filozofia realistyczna, akcentująca osobowy sposób istnienia i działania człowieka, ukazujący ludzką racjonalność i wolność, godność i suwerenność. Na ten temat zob. H. Kiereś, *Trzy socjalizmy. Tradycja łacińska wobec modernizmu i postmodernizmu*, Lublin 2000; M.A. Krąpiec, *Metafizyczne poznanie*, w: *Powszechna encyklopedia filozofii*, t. 7, red. A. Maryniarczyk, Lublin 2006, s. 90-101; A. Maryniarczyk, *W poszukiwaniu integralnego obrazu człowieka. Dwie wielkie syntezy wiedzy o człowieku*, w: *Renesansowy ideał chrześcijanina. Źródła jedności narodów Europy*, red. W. Sajdek, Lublin 2006, s. 13-56.

19 Nie oznacza to, że poznaniem tej dziedziny filozofii może zajmować się tylko filozofia. Wręcz przeciwnie, to przedmiot badań dla wielu dyscyplin, w tym także humanistycznych i teologicznych (ks. Piotr Skarga, *Kazania Sejmowe*). Trzeba dziś w całej nauce dotyczącej życia publicznego unikać niezwykle niebezpiecznych redukcjonizmów, płynących z absolutyzacji jakiegoś rodzaju poznania jednocześnie wykluczającego inne. Trzeba unikać uprzedzeń i aprioryzmów, które dotarły do namysłu nad życiem społecznym do tego stopnia, że utrwaliło się przekonanie, iż życie to może być znane tylko tym, którzy je bezpośrednio tworzą, tj. samym politykom i ludziom władzy. Tak nie jest. Poznanie, zwłaszcza historii polityki jakiegoś państwa czy narodu, ukazuje, że mamy do czynienia z sytuacją, w której politycy nie wiedzą, co czynią, ani też nie

4. Dlaczego etos?

Ukształtowany ludzki charakter oraz jego część w postaci etosu mają znaczenie dla całego działania ludzkiego. Całe zaangażowanie osoby w działanie, jej inwencyjność i sumienność, cała rozważność wykonywania powziętych uprzednio decyzji ma swą zasadniczą moc w etosie człowieka. Dowodem na to jest choćby wielka dziś moda na stosowanie *coachingu* i *tutoringu*, rozwoju psychologicznego (wewnętrznego) człowieka nie tylko w dziedzinie biznesu, lecz także zarządzania. Sądzi się powszechnie, że nabycie określonej wiedzy i predyspozycji, a także wyrobienie w człowieku konkretnych postaw daje jakiś pożytek, ostatecznie doskonalą. Tak bez wątpienia jest, jednak rzecz w tym, aby całe to działanie było budowane na solidnym fundamencie, by nie było skażone ideologiami oraz redukcjonizmami, ale faktycznie umacniało ludzką podmiotowość, godność i rozumność, a także dobrowolny charakter wszystkich ludzkich działań.

Każda decyzja dokonywana jest w kontekście i osadzona w konkretnym światopoglądzie, a zatem ogólnym rozumieniu tego, co człowieka otacza. Podejmuje on decyzję na tle tego, co sam rozumie, co sam przyjmuje, co sam potrafi i może uczynić. To człowiek jest podmiotem decyzji i jako taki za decyzję odpowiada przed sobą, innymi ludźmi oraz Panem Bogiem, który jest racją istnienia wszystkiego, a także celem ostatecznym życia ludzkiego²⁰.

W kontekście powyższych rozważań kluczowe jest dostrzeżenie roli etyki jako dyscypliny kształtującej ludzką aktywność, decyzyjność, czy mówiąc ogólnie – wszystko to, co wiąże się z uczynkami. Etyka wyjaśniając porządek ludzkiego działania (ściślej mówiąc: decyzji i czynów), stawia sobie za cel nie tylko samo poznanie tego, co dobre i co złe w działaniu ludzkim, lecz także zmierza do takiego ukształtowania człowieka, by ten zarówno podejmował właściwe decyzje, jak i dzięki tym decyzjom sam stawał się lepszy.

rozumieją zasad, którym ulegają. Bywało i tak, że ich mylne pojęcia moralne dotyczące czy to prawa, czy obowiązków, czy natury samej polityki (cały etos) panoszyły się powszechnie, doprowadzając do słabości i ruiny państwa (np. ideologia egoistycznego i prostackiego sarmatyzmu w Polsce). Od czasów Arystotelesa możemy wskazywać na filozofię, która ma narzędzia i możliwości poznania polityki oraz tego wszystkiego, co się z nią wiąże.

- 20 Ukształtowany po rewolucji francuskiej z 1789 roku model administracji i życia publicznego, oparty na zasadach laicyzmu i sekularyzmu, często neguje religię oraz jej wpływ na życie publiczne. Jest to wielki błąd, wynikający najczęściej z jakiejś ideologii ateistycznej lub też z programów politycznych wprost odwołujących się do bezbożnictwa. Religia, pojęta jako osobowa więź z Bogiem, ma ogromne znaczenie dla całego życia moralnego. Chrześcijaństwo (lecz nie tylko ono) uczy, że Dekalog obowiązuje wszystkich, także w życiu publicznym, że nikt nie jest zwolniony z jego przestrzegania. Co więcej, nakazuje widzieć w życiu publicznym środek do dobra najwyższego, tj. Boga. Musi być zatem używane zgodnie z jego charakterem i przeznaczeniem. Zob. B. Szlachta, *Wokół katolickiej myśli politycznej*, Kraków 2007; J. Majka, *Filozofia społeczna*, Warszawa 1982; tenże, *Katolicka nauka społeczna*, Warszawa 1988; F. Koneczny *Państwo i prawo w życiu publicznym*, Kraków 1997.

Etyka formując człowieka od strony intelektualnej, moralnej, emocjonalnej i społecznej, jest główną przyczyną ludzkiego etosu, czyli doskonałości do właściwego i dobrego działania. Etos ludzki to owoc etyki, skutek systematycznej i ciągłej pracy nad sobą i innymi. Deficyty etosu, jego fałsz, spowodowany choćby błędami poznania odnoszącymi się do hierarchii dobra (tego, co należne do wykonania), szkodzą samemu człowiekowi, a także całemu życiu społecznemu, gdyż kiepski moralnie człowiek nie może w praktyce trudnego i wymagającego życia dobrze postępować.

Innymi słowy, źli moralnie ludzie nie tworzą ani dobrej polityki, ani dobrego prawa, a co więcej – niewłaściwie zarządzają. Zepsucie moralne człowieka jest zatem złem i przyczyną zła społecznego.

Problem etosu i etyki ma zatem fundamentalne znaczenie dla kultury organizacyjnej w administracji, bo ostatecznie wprost wiąże się z tym, czy osoby tworzące aparat administracyjny są zdyscyplinowane, uczciwe, solidarne, samodzielne i odpowiedzialne, sumienne oraz pokierowane dobrem wspólnym²¹.

W tym miejscu należy poczynić ważną uwagę: jeśli etos jest efektem etyki oraz jeśli bez dobrego etosu nie ma autentycznej administracji, to czy można opierać kulturę organizacji na działaniach, które pragną wykształcić etos bez etyki? Innymi słowy, czy etos może być skutkiem wprowadzania w życie społeczne norm prawnych, form zachowania, standardów i wzorów itp., które faktycznie mają pozamoralny charakter? Odpowiedź na to pytanie nie jest prosta. Faktem jest, że zorganizowane i systematyczne działania zmierzające do formacji człowieka, mające miejsce np. w systemach totalitarnych, faktycznie przyczyniały się do ukształtowania etosu esesmanów i enkawudzystów, którzy sprawnie i z wielkim osobistym zaangażowaniem budowali czy to narodowy socjalizm, czy też komunizm, pokładając w nich całą wiarę i nadzieję. Wielu z nich nie mogąc spełnić do końca swojej misji, popełniało samobójstwo, by dać dowód prymatu „etosu i etyki zawodowej” nad swoim życiem. Kierowani bez wątpienia obłudnym i fałszywym etosem tworzyli także gułagi i obozy śmierci, zniewalali, gwałcili i zabijali miliony istnień ludzkich, by ucieleśnić swoją utopię. Ich etos zbrodniczy ułatwiał im to i do tego skłaniał. Ostatecznie ponieśli klęskę, ale pogarda, jaką mamy dla ich działań oraz ideologii, jakie popchnęły ich do ludobójstwa, nie wypływa z faktu rozbieżności naszego etosu z ich etosem.

21 Wszelkie dyscypliny psychologiczne oraz związane z nimi metody coachingowe mogą wzmacniać etos urzędnika, ale samego go tworzyć nie mogą, raczej go zastają i doskonalą lub też mu szkodzą. Etos, zwłaszcza pracy, jest kształtowany w człowieku przede wszystkim dzięki rodzinie, a także związanymi z nią kręgami życia. Tworzy się on, głównie opierając się na tradycji oraz teorii i praktyce życia moralnego. To ostatnie jest zawsze pod wielkim wpływem religii i związanej z nią etyki. Z tej racji istnieje wielki wpływ religii i ukształtowanego na podstawie religii etosu pracy, przedsiębiorczości, sumienności itp. Potwierdzają to prowadzone od wielu lat badania socjologiczne. Zob. M. Weber, *Etyka gospodarcza religii światowych*, t. 1-3, tłum. T. Zatorski, G. Sowiński, D. Motak, Kraków 2000; C. Strzeszewski, *Praca ludzka. Zagadnienia społeczno-moralne*, Lublin 1978.

Tam, gdzie istnieje wżgarda dla prawdy jako takiej, prawdy o człowieku, tam, gdzie neguje się jej istnienie lub też tylko możliwość jej poznania, zawsze będzie istniało zagrożenie dla życia publicznego w postaci ideologizacji i utopizacji, przynoszące realną śmierć osobom ludzkim²². Trzeba tu nadmienić, że negacja prawdy o człowieku i przekonanie o tym, że „prawdę można samemu wytworzyć” oraz w jej świetle budować nowy ład, nowy etos życia ludzkiego i publicznego, nie zginął wraz z upadkiem totalitaryzmów nazistowskich i bolszewickich. Można nawet pokusić się o tezę, że tendencja do negacji prawdy jako takiej oraz podmiany jej na wytworzone przez człowieka koncepcje po II wojnie światowej nasiliła się i zdominowała myślenie o polityce, prawie, życiu publicznym. Dowodem na to są choćby takie zjawiska jak: ideologia marksizmu kulturowego, ideologia *gender*, ruchy LGBT, skrajny feminizm, sekularyzm i laicyzm, ateizm, ogólnie naturalizm i teryzm²³.

Zło etosu bolszewickiego i nazistowskiego wypływa ze wżgardy człowiekiem, jego godnością i prawami, oderwaniem etosu od prawdy o naturze ludzkiej i jej przeznaczeniu. Przywołanie ich przykładu nie pełni tu tylko roli retorycznej, ale powinno uzmysławiać nam, że próby tworzenia jakiegokolwiek etosu muszą uwzględniać prawdę o człowieku i współgrać z nią. Etos, jak i sama etyka, nie jest bowiem efektem mód i wyborów, skutkiem głosowania czy też woli większości. Natura etosu i etyki wypływa z prawdy o świecie i człowieku, a te są niezależne od woli i zapatrywań.

Dziś, gdy wiele przejawów relatywizmu płynie z absolutyzowania procedur demokratycznych, dobrze się dzieje, gdy większość pokierowana znajomością prawdy dokonuje słusznych wyborów, ale autentyczny etos i etyka zawodowa wymagają niekiedy zdecydowanego sprzeciwu tam, gdzie istnieją działania nieprawe, nienakierowane na dobro, a zatem po prostu złe. I nie ma tu znaczenia, czy sprzeciw należy kierować do bliskiego nam przełożonego, czy też naczelnych władz w państwie, gdy są oni źródłem nakazów i działań nieprawych.

Tradycja moralna w tym punkcie wymaga i nakazuje kierować się cnotą społeczną zwaną *epikeiā*. Jest ona prawością sumienia człowieka, która nie pozwala mu czynić zła. Jej

22 Zob. Ł. Stefaniak, *Utopizm. Źródła myślowe i konsekwencje cywilizacyjne*, Lublin 2011.

23 Terryzm – jest to ideologia głosząca, że Ziemia (świat przyrody) jest jedyną przyczyną zaistnienia człowieka oraz tym miejscem, w którym byt ludzki ostatecznie żyje i się spełnia. Terryzm może przybierać różne postacie, jest obecny w wielu nurtach myśli ekonomicznej, zarówno liberalnej, jak i kolektywistycznej, licznych nurtach ekologicznych, pedagogicznych i etycznych. Wspólnym mianownikiem teryzmu jest negacja Absolutu jako zewnętrznej w stosunku do świata przyczyny istnienia wszystkiego, postulat „całkowitego poddania człowieka temu, co ziemskie”. Nie może on w ostatecznym swym kształcie budować w człowieku etosu napawającego optymizmem i nadzieją, bo ideowe przesłanie teryzmu nakazuje widzieć w bytowaniu każdego człowieka tylko zjawisko iluzoryczne, przejściowe i bez celu, kończące się unicestwieniem. Terryzm jest zatem ubranym w szaty naturalizmu nihilizmem i jako taki prowadzi do pesymizmu i desperacji człowieka, który bezskutecznie szuka uwolnienia się od myśli o absurdzie swego istnienia czy to przez „upajanie się” przyjemnościami, czy to przez negację samego poznania i myślenia o świecie w kategoriach ostatecznościowych. Terryzm jest zatem wrogiem samej filozofii i religii.

działanie sprowadza się do takiego ukształtowania sumienia ludzkiego, w którym podąża ono nie tyle za „treścią nakazów i rozporządzeń”, ile za ich celem i dobrem z racji zaistnienia samego rozporządzenia²⁴. *Epikieia* jest zatem cnotą, która pozwala czynić nakaz lub rozporządzenie, ale tak, by jego efektem było dobro, nie zaś literalne wykonanie jakiegoś polecenia. *Epikieia* jest zatem cnotą dającą samodzielność, dojrzałość, mówiąc językiem filozoficznym: „uruchamiającą w człowieku jego racjonalność i podmiotowość”, uniemożliwiającą mechaniczne i bezrozumne spełnianie poleceń, które przecież zawsze muszą w swym wykonaniu być dostosowane do miejsca, czasu, okoliczności, środków, czy ogólnie mówiąc: tego, co jest.

Epikieia jest zatem dowodem realizmu i tym, co jednoczy działającego urzędnika z dobrem wspólnym, ale także z dobrem konkretnym, jednostkowym. Wyraża się ona w miarkowaniu stosowania prawa i w wiązaniu realnego działania ludzkiego raczej z celem prawa niż jego treścią. Prawo bowiem nie jest tyranem i nie ma służyć zawłaszczeniu ludzkiej wolności i podmiotowości. Władza natomiast, która je stanowi, nie może nigdy przewidzieć wszystkiego. Z tej racji jest ono ogólne, ale i wymaga analogicznego przyjęcia, wykładni oraz stosowania²⁵. Brak dobrze ugruntowanej *epikei* bywa najczęściej przyczyną odrzucenia samego polecenia, lekceważenia władzy i okazją do samowoli, która kończy się realnym złem i zepsuciem²⁶. Kształcenie *epikei* w sumieniu urzędnika wymaga zatem edukacji filozoficznej, w tym także w dziedzinie filozofii prawa.

5. Kultura organizacyjna a etos i etyka zawodowa urzędników

Analizując rolę etosu i etyki w doskonaleniu kultury organizacyjnej administracji, musimy dostrzec, że u podstaw tejsze praktyki leży szereg powiązanych ze sobą elementów, które

24 Zob. H. Juros, J. Krukowski, *Epikieia*, w: *Powszechna encyklopedia filozofii*, red. A. Maryniarczyk, t. 3, Lublin 2002, s. 184-185.

25 Szerzej na temat analogii prawa stanowionego zob. P. Skrzydlewski, *Antropologiczne i społeczne determinanty prawa. Studium z filozofii prawa*, Lublin 2013.

26 *Epikieia* nie może istnieć i funkcjonować bez tego, co ją w człowieku wytwarza oraz umacnia, co stanowi pewien środek do działania. Chodzi mianowicie o istnienie w osobie ludzkiej cnót moralnych (kardynalnych), takich jak: roztropność, męstwo, sprawiedliwość i umiarkowanie, jak również cnót teologicznych: wiara, nadzieja i miłość, oraz cnót pokrewnych *epikei*, tj.: petyzm, szacunek, cześć, posłuszeństwo, wdzięczność, prawdomówność, hojność, uprzejmość/przyjacielskość. Wszystkie te cnoty są w człowieku kształtowane przez rodzinę i to ona daje człowiekowi ich pierwszą i najważniejszą formację. Inne kręgi życia ludzkiego jedynie doskonalą i gruntują to, co dała rodzina. Z tej racji należy zauważyć, że rodzina pełni istotną rolę w życiu społecznym, w tym także w kształtowaniu etosu ludzkiego i etyk zawodowych. Na ten temat zob. P. Skrzydlewski, *Ontyczne i społeczne podstawy pedagogii rodzinnej. Studium z filozofii wychowania i edukacji*, Gdańsk 2018, s. 105-143.

ostatecznie wydają się zmierzać do upodmiotowienia osoby ludzkiej i jej praw w przestrzeni życia publicznego oraz do takiej organizacji tegoż życia, aby było ono jak najlepszym instrumentem rozwoju człowieka na miarę jego godności, natury i przeznaczenia.

Ta ogólna uwaga wydaje się być ważnym ideowym uzasadnieniem wszelkiej troski państwa i jego organów władzy zmierzających do doskonalenia kultury organizacyjnej funkcjonującej na różnych szczeblach administracji, w tym administracji województwami. To przecież dzięki człowiekowi i jego walorom istnieje wszelka dobroć i doskonałość zrzeseń ludzkich, form pożycia społecznego, sposobów sprawowania władzy. Człowiek jest suwerenem, podmiotem praw, jest bytem zupełnym i godnym, a co więcej, rozumnym i wolnym i z tej racji transcenduje on w swym bytowaniu i działaniu całą rzeczywistość społeczną, czyniąc z niej środek do swego rozwoju²⁷. Podmiotowość ludzka w życiu społecznym nie znosi obowiązków, jakie spoczywają na człowieku względem samej społeczności, instytucji władzy, porządku prawnego. Faktycznie przyczynia się do zintensyfikowania ich realizacji, skoro są to obowiązki podmiotu. Warto dostrzec, że dojrzały etos każdego człowieka jest zawsze powiązany z dobrowolną i pełną zaangażowania formą realizacji obowiązków, od których osoba ludzka się nie uchyla, a nawet ich nieustannie szuka. Dlaczego? Bo realizacja obowiązków jest nie tylko drogą doskonalenia osobistego, lecz także jest sposobem napełniania dobrem innych ludzi. Innymi słowy, etos służy dobru wspólnemu i indywidualnemu, dlatego ważnym i poniekąd kluczowym elementem kultury organizacyjnej jest etos urzędniczy, etos całej administracji (urzędu) wchodzącej w skład życia publicznego. Związana z nim etyka funkcjonująca w urzędach – jak się to mocno podkreśla – „**jest gwarantem sprawnie funkcjonującego państwa**”²⁸. Dzięki niej dokonuje się w sposób zawodowy (profesjonalny) realizacja zadań powierzonych urzędom i osobom w nich pracującym, spełnia się rzetelnie i bezstronnie wiele istotnych powinności całego aparatu państwowego. Co ważne, odbywa się to bez negatywnych wpływów jakis ideologii politycznych lub partyjnych (co w języku codziennym bywa kojarzone z działaniem „neutralnym politycznie”).

6. Istota etosu urzędnika i jego podstawowe treści

Etos osoby zatrudnionej w urzędzie oraz samej instytucji ma określone uposażenie treściowe, które powinno być czytelne i jak najbardziej oczywiste dla wszystkich, zarówno tworzących administrację publiczną, jak i jej interesariuszy. Wskazuje się, że składają się na niego nie tylko normy i reguły pisane (stanowione), lecz także obyczajowe, a więc

27 Zob. M.A. Krąpiec, *Suwerenność – czyja?*.

28 Zob. Serwis służby cywilnej, *Etyka w urzędzie*, <https://dsc.kprm.gov.pl/etyka-w-urzedzie> [dostęp: 3.04.2022].

funkcjonujące w przestrzeni życia w sposób intuicyjny, jako pewna konieczna presumpcja dobrego życia społecznego, publicznego, osadzona na właściwym pojmowaniu tego, co godziwe i słuszne, a co należne w przestrzeni życia publicznego²⁹.

Etos, o którym w niniejszym opracowaniu jest mowa, nie jest rzeczywistością prostą, ale złożoną i na wiele sposobów determinującą wszelkie działania urzędów. Pojawia się pytanie o to, jak wyjaśnić i zinterpretować sam etos, jego treść i cel istnienia? Zauważmy, że etos, jak każdy element rzeczywistości, ma przyczyny swego istnienia i swej tożsamości. Z uwagi na to, że jest on pewną doskonałością osoby ludzkiej ujawniającą się w jej działaniu, zwłaszcza odnoszącym się do sfery publicznej, jest silnie powiązany z umiejętnością skutecznego realizowania należnych powinności – obowiązków. Co ważne, jest to doskonałość osoby i jako taka nie może być właściwie ujęta bez znajomości osoby.

Przypomnijmy, że tym, co dla osoby najważniejsze i zarazem istotne w jej bytowaniu jest to, by działała ona na mocy swego prawnego rozumu i prawej woli, kierując się ku autentycznemu dobru – celowi. Etos więc będzie zawsze pewnym wzmocnieniem prawości ludzkiego rozumu i woli, a więc tej strony człowieka, która jest istotnie ludzka i która odgrywa fundamentalną rolę w całym ludzkim życiu, również społecznym i politycznym. Możemy zatem przyjąć, że etos jako taki będzie usprawniał intelekt do poznania i przyjęcia prawdy, zaś wolę do podążania za dobrem³⁰.

6.1. Przyczyna sprawcza etosu – wychowanie

Zaznaczono wyżej, że etos jest przede wszystkim skutkiem etyki i jej wychowawczego oddziaływania. Etos sprawia więc w człowieku wychowanie i to ono powinno – w **świecie danych zdrowego rozsądku** – uchodzić za przyczynę istnienia w osobie etosu. Oczywiście wychowanie człowieka nie jest działaniem prostym, ale złożonym, angażującym liczne kręgi ludzkiego życia od rodzinny, przez społeczność lokalną i narodową, Kościół i życie

29 Co godne podkreślenia, presumpcja ta jest afirmacją obowiązywania zasad moralnych w życiu zbiorowym, z których ani administracja, ani też jakakolwiek władza publiczna nie jest zwolniona. Wszędzie bowiem, gdzie działa człowiek, istnieje konieczność uszanowania praw moralnych i ich reguł, w tym głównej zasady „czynienia dobra i unikania zła”. Negacja poszanowania dobra moralnego, negacja prymatu moralności nad innymi dziedzinami życia – to droga ku barbarzyństwu.

30 Etos, jako doskonałość ludzka, nie jest tylko usprawnieniem woli ani też wyłącznie usprawnieniem samego intelektu, ale z racji tego, iż działa i postępuje cały i jeden człowiek, jest i musi być doskonałością całego człowieka. A jeśli tak, musi on być nie tylko zborny z strukturą bytu ludzkiego, lecz także musi być czymś zbornym i proporcjonalnym wewnątrznie. Innymi słowy, etos od strony intelektualnej wymaga adekwacji i proporcji w dziedzinie woli i przez analogię – wymaga proporcji w stosunku do wszystkiego, co się na niego składa. Zborność i wewnętrzną jedność etosu dają mu siłę i odpowiadają za jego skuteczność.

religijne. To kształtowanie osoby ku samodzielnej i dobrowolnej realizacji dobra właściwego nie wyklucza oczywiście pracy nad sobą samym, a więc formowania siebie.

To właśnie owa praca nad sobą kształtuje w człowieku jego etos. Praca ta jest zawsze indywidualna i zarazem społeczna, rodzinna i wspólnotowa. Uczestniczą w niej współpracownicy, przełożeni i podwładni. Można powiedzieć, że uczestniczy w niej cała duchowa kultura, z jaką styka się i jaką żyje człowiek.

Klimat tej kultury, wzorce, jakie ona niesie i to, na co ona wskazuje, mają ogromne znaczenie dla pracy nad etosem własnym, ale nie mogą uchodzić za przyczynę pierwszą i zasadniczą, sprawiającą etos w człowieku. Tą przyczyną jest wychowanie albo ściślej mówiąc: człowiek wychowujący, bo przecież sam akt wychowywania nie istnieje bez podmiotu. Warto dostrzec, że etyka i nierozrwalnie związana z nią pedagogika, choć w procesie formowania etosu odgrywają fundamentalne znaczenie, muszą liczyć się z zastanym porządkiem oraz warunkami, w jakich żyje człowiek³¹. Nie ma zatem dowolności w sprawianiu etosu, ale jest konieczność kierowania się tym, co faktycznie istnieje, co nosi w sobie określoną dobroć i porządek. Etos ukształtowany należyć przez człowieka jest faktycznie czymś bardzo podobnym, jeśli nie tożsamym z jego charakterem, który jako trwały sposób postępowania budowany jest w człowieku nieustannie. Analizy filozoficzne ukazują, że charakter ludzki ściśle wiąże się ze zdolnością do należytego używania swego sumienia, a nawet, że jest doskonałością ludzkiego sumienia. To zaś nie tylko powinno być silne, lecz także prawe, dojrzałe, samodzielne i odpowiedzialne³².

6.2. Przyczyna materialna etosu i jego treść

Wskazanie przyczyny sprawczej etosu, a więc człowieka, który przez wychowanie kształtuje siebie i innych, pozwala dostrzec jego przyczynę materialną, a więc to, co się na niego składa, co go wewnętrznie tworzy³³. Są to przede wszystkim:

31 Zob. J. Woroniecki, *Umiejętność rządzenia i rozkazywania*, Poznań-Warszawa-Lublin 1947.

32 Wszelka etyka jest w istocie rzeczy po to, by formować ludzkie sumienie. Na ten temat zob. tenże, *Katolicka etyka wychowawcza*, t. 1-2 (t. 2, cz. 1-2), Lublin 1999.

33 Podczas wyliczania elementów składowych etosu nie możemy zapominać o tym, że jest on „rzeczywistością analogiczną”, obecną w działaniu i życiu człowieka, który faktycznie całym sobą urzeczywistnia ów etos. Rzeczywistość ta wymaga oprócz należytego porządku, stabilności i przewidywalności, dobrej atmosfery istniejącej w samym urzędzie, a więc atmosfery, w której dostrzega się potrzebę etosu i moc jego działania, a także zło braku jego istnienia i osłabienia oddziaływania. W tym kontekście należy wskazać na realną i zarazem faktyczną podstawę etosu. Nie jest nią zespół norm prawnych pochodzących od władzy publicznej ani też jakaś utrwalona powszechnie obyczajowość lub też jakaś ideologia czy koncepcja, którą posługuje się władza lub też znacząca grupa osób żyjąca w zorganizowanej społeczności państwowej. Wszystkie te czynniki odgrywają ważną rolę w etosie, ale są czymś drugorzędnym w stosunku do jego postawy. Podstawą tą jest sama natura człowieka, który jako byt osobowy i zarazem społeczny żyje i sam działa w przestrzeni publicznej, wpływając na innych i będąc pod władzą.

Hierarchia dobra (wartości), która porządkuje to, co właściwe, co należne i godne osiągnięcia. Hierarchia dobra ukazuje nie tylko pluralizm tego, co dobre, lecz także konieczność uszanowania porządku dobra. Ukazuje ona w etosie ludzkim to, co pierwsze i najważniejsze oraz to, co cenne, ale drugorzędne. Warto zwrócić uwagę na różność kategorialną dóbr i na to, że istnieją takie dobra, które koniecznie trzeba osiąść i uszanować. Dojrzały etos nie pozwala zatem na niszczenie hierarchii dobra, na redukcjonizm i mylenie zarówno samych dóbr, jak i porządku ich realizacji, na instrumentalizację dobra godziwego. W porządku dóbr naturalnych najważniejszym dobrem jest oczywiście sam człowiek, jego życie, rozwój i istnienie. Z tej racji hierarchia dobra w etosie jest zasadniczo obrazowana prawami, obowiązkami i wolnościami osoby ludzkiej.

Uporządkowany system norm i reguł postępowania – to kolejny element etosu. Normy i reguły w istocie rzeczy są efektem znajomości dobra i prawdy o dobru, a także odczytaniem powinności spełniania dobra w określonym porządku życia ludzkiego. System norm jest zatem tym, co porządkuje ludzkie działanie, co nadaje autentyczny ład i celowość, co ostatecznie daje gotowy sposób postępowania wyrażający się w obyczajowości i tradycji. Na szczycie tego systemu stoi zawsze Dobro Absolutne (Bóg) i to prawda o tym Dobru staje się normą naczelną, pierwszą i poniekąd uzasadniającą obowiązywanie wszelkich norm wtórnych. W tym kontekście staje się jasne, dlaczego negacja Boga (Naczelnego Prawa) jest także atakiem na cały system norm i reguł istniejących w życiu społecznym³⁴. W praktyce ludzkiego życia etos pozwala kierować się tym, co najważniejsze, co pierwsze i ściśle wiąże się ze świadomością hierarchii praw. W porządku życia społecznego etos nakazuje liczyć się w pierwszej kolejności z naturalnymi uprawnieniami osoby. Nie wyklucza to dostrzegania powiązania wszelkich norm ze sobą oraz konieczności takiego postępowania, które nie stoi w sprzeczności z systemem norm i reguł.

Określone postawy i zachowania osób wchodzących w skład urzędów – to trzeci składnik treściowy etosu. Ludzkie postawy i formy zachowania są efektem ukształtowania człowieka przez cnoty indywidualne i społeczne. Szczególne znaczenie ma tu pietyzm, który jest w człowieku wyrazem świadomości bycia obdarowanym istotnym dobrem, jakim jest samo życie i istnienie. Pietyzm naprowadza urzędnika na postawę służby, bycia kimś, kto stoi przed zadaniem oddania innym osobom i społecznościom należnego im dobra. Jest zatem tym, co hamuje w człowieku popęd do nierozumnego władztwa, buty i arogancji, wreszcie do zawłaszczania i poniżania innych. Dobrze ukształtowany prowadzi urzędnika nie tyle do służalczości i do ślepego posłuszeństwa, ile do postawy szacunku w stosunku do wszystkich osób sprawujących władzę i posiadających godność. Łączy się on także z postawą czci, będącą uporządkowaną i dobrze ugruntowaną w osobach

34 Trzeba jasno powiedzieć, że autentyczny etos ludzki wyklucza możliwość pogodzenia go z ateizmem, sekularyzmem, laicyzmem czy bezbożnictwem.

dyspozycją do uhonorowania innych za to, że wnoszą oni do życia społecznego jakieś znaczące dobra. Elementem tworzącym etos są także: postawa i dyspozycja do posłuszeństwa, czyli do karność i wykonywania poleceń przełożonych; postawa wdzięczności za otrzymane dobra, za bycie ubogaconym całą rzeczywistością życia społecznego; postawa prawdomówności chroniąca całe działanie ludzkie przed hipokryzją, udawaniem i kłamstwem; postawa hojności, czyli braku niepotrzebnego przywiązania do dóbr i dyspozycja do dzielenia się swym własnym dobrem; postawa przyjacielskości i wspomniana, niezwykle ważna dla urzędników postawa prawości, zwana w tradycji *epikeia*.

6.3. Przyczyna formalna i wzorcza etosu

Etos jako ludzka doskonałość (doskonałość sumienia) ma swą przyczynę formalną w cnotach (indywidualnych i społecznych), gdyż to cnoty kształtują ludzkie postawy, usprawniają do określonych działań i wyznaczają środki działania oraz partykularne cele, ku którym działania te się składają³⁵. Cnoty, będąc przeciwieństwem wad, pełnią rolę ochronną przed złem i różnymi formami patologii dla całego działania urzędnika, sprawiają etos całej instytucji. Co ważne, nie sprowadzają się one do jakiegoś formalnego porządku nawyków, ale są zawsze czymś żywym i dynamicznym, gdyż tego wymaga dobro wspólne, któremu służy administracja. Sens cnót ma swe uzasadnienie i usprawiedliwienie w realnym dobru, do którego są przyporządkowane, na które ostatecznie składa się dobro konkretnych osób³⁶.

6.4. Przyczyna celowa etosu – dobro wspólne

Etos i sama etyka zawodowa nie istnieją w urzędach z racji arbitralnej decyzji jakiejś władzy, ale z racji przyczyny celowej, motywu, ku któremu zmierzają i który nadaje sens istnienia etosu. Motywem tym jest dobro wspólne – cel polityki i cel działania całej administracji. Dobrem wspólnym w ostatecznym sensie jest ludzka doskonałość, pojęta jako ludzka szczęśliwość, należny człowiekowi sposób życia i działania. Państwo oraz administracja są powołane do umożliwienia spełnienia się tego dobra i na tym polega jej sens istnienia. Gdybyśmy odrzucili ten cel, istniejący w postaci doskonałości ludzkiej, konkretnego człowieka, a uczynili celem jakieś inne pozaludzkie dobro – doprowadziło-

35 Szerzej na temat cnót i ich roli zob. Z. Pańpuch, *W poszukiwaniu szczęścia. Śladami aretologii Platona i Arystotelesa*, Lublin 2015.

36 Zob. A. Ułowicz, *Układ cnót i wad w związku z życiem uczuciowo-popędowym u Arystotelesa i św. Tomasza z Akwinu*, Kraków 1939.

by to całą politykę, administrację i państwowość do korupcji i do przemiany w instytucję zniewalającą człowieka, często noszącą cechy państwa totalitarnego³⁷.

7. Troska o etos i etykę urzędniczą. Uwagi praktyczne

Etos i nierozzerwalnie związana z nim etyka życia publicznego kładą dziś nacisk na przestrzeganie przez wszystkich pewnych zasad, prawideł, które – jak można sądzić – odwołują się do danych zdroworozsądkowych oraz właściwie uformowanego sumienia osób tworzących daną instytucję. Zasady obowiązujące w państwie polskim i odnoszące się do służby cywilnej są następujące:

- a. zasady legalizmu, praworządności i pogłębiania zaufania obywateli do organów administracji publicznej;
- b. zasady ochrony praw człowieka i obywatela;
- c. zasady bezinteresowności;
- d. zasady jawności i przejrzystości;
- e. zasady dochowania tajemnicy ustawowo chronionej;
- f. zasady profesjonalizmu;
- g. zasada odpowiedzialności za działanie lub zaniechanie działania;
- h. zasady racjonalnego gospodarowania środkami publicznymi;
- i. zasady otwartości i konkurencyjności naboru³⁸.

Mając na uwadze brzmienie powyższych zasad i zawarte w nich intuicje moralne, można dostrzec, że ich realne funkcjonowanie zakłada kilka elementów, które powinny

37 W tym kontekście warto przywołać niezwykle ważne sformułowania Arystotelesa z jego *Polityki*, które legły u podstaw całej myśli i koncepcji politycznych świata zachodniego. Sformułowania te przede wszystkim ukazują, że państwo, jego instrumenty – to rzeczywistość moralna, rzeczywistość realnych osób i ich działań, których sens istnienia związany jest ze szczęściem ludzkim. Arystoteles pisał: „[...] Okazuje się tedy, że państwo jest tworem natury i że jest pierwiej od jednostki, bo jeśli każdy z osobna nie jest samowystarczalny, to znajdzie się w tym samym stosunku [do państwa], co i inne części do jakiejś całości. Kto zaś nie potrafi żyć we wspólnocie albo jej wcale nie potrzebuje, będąc samowystarczalnym, bynajmniej nie jest członem państwa, a zatem jest albo zwierzęciem, albo bogiem. Wszystkim ludziom właściwy jest z natury pęd do życia we wspólnocie, a ten, kto ją pierwszy zestroił, jest twórcą największych dóbr. Jak bowiem człowiek doskonale rozwinięty jest najprzedniejszym ze stworzeń, tak jest i najgorszym ze wszystkich, jeśli się wylamie z prawa i sprawiedliwości. Najgorsza jest bowiem nieprawość uzbrojona, człowiek zaś rodzi się wyposażony w broń, jaką są jego zdolności umysłowe i moralne, które, jak żadne inne, mogą być niewłaściwie nadużywane. Dlatego człowiek bez poczucia moralnego jest najniegodziwszym i najdzikszym stworzeniem, najpodlejszym w pożądlivosti zmysłowej i żarłoczności. Sprawiedliwość zaś jest znamię państwa, wymiar jej jest bowiem podstawą porządku istniejącego we wspólnocie państwowej, polega zaś na ustaleniu tego, co jest sprawiedliwe”. Arystoteles, *Polityka*, ks. I 1253 a 12.

38 Zob. Serwis służby cywilnej, *Etyka w urzędzie*.

być dobrze ugruntowane w osobach podejmujących służbę publiczną. Rodzi się tu jednak wątpliwość, czy zaprezentowane wyżej zasady mogą być właściwie poznawczo ujęte i wdrożone w etos pracowników w sytuacji znaczących deficytów ogólnych w dziedzinie kultury moralnej i w sytuacji słabego wykształcenia etycznego (moralnego) u osób tworzących administrację.

Należy pamiętać o ubogim zakresie edukacji etycznej (filozoficznej), z którym stykał się pracownik w okresie swoich studiów, a także z wielkimi rozbieżnościami, jakie były i są w dziedzinie edukacji etycznej. Słaby poziom edukacji i wykształcenia etycznego ma swoją przyczynę w okresie PRL, w którym programowo usuwano normy moralne z przestrzeni publicznej, a z administracji państwowej czyniono przede wszystkim instrument ucisku i wyzysku narodu. Instrument ten, podległy przede wszystkim ideologii państwa ościennego (ZSRR), nie wymagał autentycznego etosu, właściwego dla normalnego funkcjonowania państwa, ale ideologizacji człowieka, jego podległości i utraty suwerenności w poznaniu, myśleniu oraz decydowaniu. Postawę tę można określić mianem nierozumnego i antypolskiego serwilizmu. Utrwalona przez blisko cztery dziesiątki lat mentalność kolektywistyczna i poddańcza oraz bierna zawsze pozostanie w zdecydowanej rozbieżności z etosem wynikającym z etyki personalistycznej, opartej na rozumności i poszanowaniu dobra, a także na odpowiedzialności indywidualnej i dobrowolności.

Drugą przeszkodą i niebezpieczeństwem dla etosu pracowników administracji i urzędów publicznych jest deformacja autentycznych zasad działania przez ideologie, które przenikają do sfery życia publicznego z różnych nurtów myślowych i ideologicznych, wrogich przyrodzonej godności osoby i wynikających z niej uprawnień oraz konsekwencji. Chodzi tu np. o tendencję przekształcającą administrację w aparat biurokratyczny, niezwykle rozbudowany i ogarniający wszelkie sfery ludzkiego życia w sposób mechaniczny i antyspołeczny oraz antyrealistyczny. Ma to miejsce tam, gdzie nauka o państwie, jego częściach, zadaniach oraz środkach jest tworzona głównie na gruncie dociekań czysto socjologicznych, historycznych, prawnych, z pominięciem realistycznej refleksji filozoficznej, odpowiadającej na pytanie, czym jest samo prawo, co to jest państwo, czemu służy administracja itp.

Niski poziom edukacji etycznej (filozoficznej) połączony z brakiem życia religijnego nie tylko spycha życie indywidualne w odmęty konsumpcjonizmu i hedonizmu, lecz także deformuje przestrzeń publiczną, choćby przez fakt, iż działają w niej osoby, które z racji swego duchowego uposażenia nie mogą działać inaczej jak w życiu indywidualnym, a więc opierając się na występującej w nim wiedzy, sprawności i wzorcach³⁹.

39 Brak refleksji filozoficznej skutkuje najczęściej redukcjonistycznymi wizjami całej dziedziny życia społecznego, skłaniającymi się albo ku ujęciom indywidualistycznym, w których państwo i prawo „muszą” zawłaszczać to, co należy do jednostki, albo ku ujęciom kolektywistycznym, w których jednostka jawi się jako „materia do dowolnego zagospodarowania” przez aparat państwowy i różne typy władzy. W obu przypadkach

Tymczasem autentyczny etos i sama etyka życia publicznego urzędników wymaga porzucenia wszelkiego działania w urzędach następującymi zasadami:

- a. **zasadą godnego zachowania;**
- b. **zasadą służby publicznej;**
- c. **zasadą lojalności;**
- d. **zasadą neutralności politycznej;**
- e. **zasadą bezstronności;**
- f. **zasadą rzetelności.**

Próby uporządkowania etyki zawodowej dokonywane choćby na drodze wydawania rozporządzeń prawnych, stanowienia kodeksów etycznych – choć ze swej natury konieczne i bardzo ważne – często są skazane na niepowodzenie z racji formalizmu, jaki zawierają, oraz redukcjonizmu, który zawsze siłą rzeczy musi się pojawiać w dokumentach i analizach⁴⁰. Konferencje, szkolenia mogą przynieść wiele dobra poprzez zwrócenie uwagi na drogi i sposoby formowania etosu urzędniczego na miarę dobra wspólnego. Nie należy jednak zapominać o tym, że docierają one tylko do pewnej grupy ludzkiej, zaś ich oddziaływanie ma charakter głównie edukacyjny i informacyjny. Łatwo też je zdyskredytować i popsuć choćby przez różne formy złego postępowania osób sprawujących władzę – w myśl zasady, zgodnie z którą „przykład idzie od góry”. Gdy zasady te nie znajdują przyjaznej im atmosfery, gruntu, na którym mogą się rozwijać, staną się tylko jednym z elementów moralizatorstwa.

8. Praktyczne zalecenia co do form utrwalania etosu w urzędach

Informacja i wiedza, choć konieczne, nie zawsze przekładają się na dobre praktyki i na tradycję pracy w urzędzie. Z tej racji należy podejmować szereg powiązanych i kompatybilnych ze sobą działań, które ostatecznie przyczynią się do poprawy i udoskonalenia

intelektualny i duchowy klimat edukacji, wykładni prawa, norm moralnych i obyczajowych utrudnia autentyczny etos potrzebny do właściwego działania administracji. Dodatkowym utrudnieniem są – właściwe dla kolektywizmu i indywidualizmu – takie postawy jak: sceptycyzm i relatywizm, agnostycyzm i indyferentyzm moralny, utylitaryzm i różnorodna postać ideologii naturalistycznych, w których wypowiada się wprost lub też pośrednio wojnę ludzkiej religijności, jak i samemu Bogu. Zwrócenie uwagi właśnie na ten ostatni element jest szczególnie ważny, gdyż to religia w pierwszym rzędzie kształtuje oraz „rozlicza” ludzką moralność i zaangażowanie konkretnych osób w realizację dobra wspólnego, które przecież jest dobrem ludzkim. Zob. *Obiektywna podstawa prawa. Wybór pism Czesława Martyniaka, Antoniego Szymańskiego i Ignacego Czumy*, wybór, wstęp i przypisy B. Szachta, Kraków 2001.

40 Prawo stanowione nie ma mocy stwórczej, boskiej, może wiele porządkować i ułatwiać, ale nie tworzy moralności i jej zasad. Zob. F. Koneczny, *Elephantiasis prawodawcza*, „Człowiek w Kulturze”, 11 (1998), s. 273-281.

kultury organizacyjnej od strony etycznej i formacyjnej. Jak można sądzić, działania te powinny obejmować:

Formację kadry kierowniczej, ponieważ to na jej barkach spoczywa w pierwszym rzędzie troska o etos i etykę zawodową. Formacja ta powinna obejmować nie tylko zajęcia teoretyczne, lecz także praktyczne, warsztatowe, w których na przykładach z pracy codziennej ukazuje się to, co uniwersalne i najważniejsze w etyce zawodowej i samym etosie. Nie wolno zapominać, że kadra kierownicza stoi przed wielorakimi zadaniami, w których etos i etyka urzędnicza faktycznie się spełniają. Sprawowanie władzy związane z rządzeniem, wydawaniem poleceń i zakazów, wreszcie z dokonywaniem aktów korektury (karcenia innych i naprawy tego, co niedoskonałe) w sposób szczególny wymaga dobrego ugruntowania w etyce i etosie osób sprawujących władzę. Muszą one traktować etos i etykę zawodową poważnie, ucieleśniając całym swym działaniem ich istotę. Wierność zasadom i dobru moralnemu jest czymś absolutnie koniecznym i ma znaczenie pierwszorzędne. Trzeba także podkreślić konieczność krzewienia w osobach sprawujących władzę swoistego arystokratyzmu, wyrażającego się przede wszystkim w staraniach o to, by być najlepszym wzorem dla podwładnych, by w ogóle być najlepszym człowiekiem. Obowiązuje tu bowiem zawsze prawo, że można dać i ubogacić innych tylko tym, co samemu się posiada i czym się dobrze dysponuje (łac. *nemo dat quod non habet*). Nie wolno także nie dostrzegać zła, które wypływa z fałszywego pojmowania egalitaryzmu i partnerstwa. Są one często ideową przykrywką dla płytkiego fraternizmu (kolegowania się wszystkich ze wszystkimi) i porzucania cnoty wielkoduszności. Brak wielkoduszności i brak nieustannego dążenia do bycia lepszym człowiekiem przez osoby sprawujące władzę podkopuje całą instytucję władzy i prowokuje do jej lekceważenia oraz wysuwania pretensji do tego, aby nie tylko zmieniać kadry rządzące, lecz także aby je całkowicie zniwelować i usunąć. To już jest natomiast prosta droga do realnej anarchii.

Formację pracowników, którzy głównie przez zajęcia teoretyczne, ale i warsztatowe uczą się i wdrażają siebie do dobrych praktyk opartych na zasadach etyki zawodowej i *good governance*. Ważną rolę może tu odegrać dobrze prowadzony kurs edukacyjny, podejmujący zagadnienie z perspektywy historyczno-prawno-filozoficznej, w którym ukazwane są wybitne postacie i autorytety życia publicznego w Polsce i na świecie, a także osiągnięcia, które były ich udziałem wraz z trudnościami, jakie przyszło im przezwyciężać. Przykłady osób przyciągają i pouczają, są konkretnym dowodem działania etosu i etyki zawodowej. Metody prowadzenia takich kursów i spotkań mogą być różnorodne. Jak pokazuje doświadczenie, dobre efekty przynoszą takie metody jak np. drama, która umożliwia uczestnikom szkolenia wcielić się w różne postacie i zmierzyć się z różnymi przeciwnościami w tzw. bezpiecznych warunkach szkoleniowych.

Kształtowanie ogólnej atmosfery i przestrzeni życia w urzędzie, w którym panuje ład, życzliwość i transparentność, a także otwartość na potrzeby ludzkie oraz realizm

moralny, nakazujący liczenie się z ludzkim dobrem oraz z potrzebą ochrony przed złem. Atmosfera ta musi unikać „grypsery urzędniczej” zbędnego formalizmu i biurokratyzmu oraz być przestrzenią ogólnej odpowiedzialności i przewidywalności, a także spokoju.

Należy pamiętać o tym, że realizacja etosu nie dojdzie do skutku bez uczciwości i dyscypliny, sprawiedliwości i roztropności, które nie pozwalają na łamanie zasad wcześniej przyjętych. Jak ukazuje doświadczenie, jedną z przyczyn zepsucia moralnego i upadek etosu całej instytucji jest zepsucie moralne osób sprawujących władzę oraz zaprzecanie przez nich misji, jaka została im powierzona. Niedociągnięcia i błędy podwładnych mogą być szybko usunięte, o ile nie są udziałem rządzących. Nic nie korumpuje pracowników, tak jak korupcja władzy oraz jak fakt bycia przez nią używanym do celów niewłaściwych. Nieuleganie zepsuciu tam, gdzie przełożeni są słabi moralnie i intelektualnie, graniczy z cudem i heroicznym wysiłkiem, na który nie każdego stać⁴¹. Trzeba te kwestie rozumieć, by nie zamienić formacji urzędników państwowych w jakąś postać ideologizacji, podszytej hipokryzją, udawaniem i w istocie oszukiwaniem.

Zakończenie

Rzeczpospolita Polska, ale także wiele krajów UE oraz poniekąd cała wspólnota świata zachodniego kładą dziś słusznie coraz większy nacisk na potrzebę doskonalenia kultury organizacyjnej administracji publicznej. Dostrzegając w tym działaniu nie tylko walor użyteczny, ale przede wszystkim pewien wymóg cywilizacyjny i moralny, przynależący integralnie do całego życia publicznego, właściwego dla całej wspólnoty świata zachodniego⁴², postuluje się słusznie ugruntowanie zarówno prawnoformalnej etyki i jej zasad,

41 Chodzi o dostrzeżenie bardzo ważnej funkcji bycia liderem, szefem, naczelnikiem, kimś, kto osobiście gwarantuje i przewodzi, dba o to, co dobre i właściwe, utożsamiając się ze wszystkim, co dobre. Osoby takie pociągają za sobą innych i nadają kształt i formę całej instytucji, której przewodzą. Ich silny i jednoznaczny etos jest zawsze stawiany jako pewien wzór i miara dla innych, punkt odniesienia. To one faktycznie jednoczą zbiorowość ludzi, nadają siłę i moc obowiązywania wszelkich rozporządzeń i norm. Ich upadek moralny bardzo często staje się przyczyną rozprzężenia całości instytucji. Problem ten doskonale ukazuje choćby nauka historii. Zob. F. Koneczny, *Dzieje administracji w Polsce*, Wilno 1924; tenże, *Święci w dziejach narodu polskiego*, Miejsce Piastowe 1937.

42 Zob. *Recommendation of the Council on Public Integrity*, 26 January 2017, C(2017)5.

jak i samego etosu instytucji życia publicznego, odnosząc się do spraw cywilnych⁴³. Etos osób tworzących służby publiczne, etos samej instytucji – okazują się być elementami koniecznymi autentycznego progresu społecznego, trwania i rozwoju instytucji państwa, całej dobrej polityki i możliwości wykonywania działań pokierowanych prawem stanowiącym przez urzędników państwa⁴⁴.

Należy pamiętać o tym, że etos wpływa nie tylko na jakość i formę wielu działań wpływających ze służb cywilnych, lecz także faktycznie na wiele sposobów sprawia, że w ogóle działania te mają miejsce oraz że spełniają one swe zadania w sposób właściwy i stosowny⁴⁵. Nie można zatem przecenić roli etosu w żadnej dziedzinie życia publicznego, a z racji realnego przenikania się i współtworzenia tego, co indywidualne i społeczne, rodzinne, państwowe i narodowe – dobrze ukształtowany etos i autentyczna kultura organizacji stają się środkami realizacji rozlicznych dóbr indywidualnych, rodzinnych i społecznych.

Co oczywiste, owocność etosu wynika przede wszystkim z jego przystawalności do porządku życia społecznego, do praw, jakie nim kierują, oraz siły i dobrowolności jego użycia przez osobę. Innymi słowy, prawdziwość i realizm etosu leżą u podstaw jego pożyteczności, co jednocześnie oznacza, że błędy i fałsz etosu, jego niedostatki są przyczyną szkody i wielorakiego zła w przestrzeni publicznej.

Bibliografia

AKTY PRAWNE

Recommendation of the Council on Public Integrity, 26 January 2017, C(2017)5.
Zarządzenie nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 grudnia 2011 w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej, M.P. z 2011 r. Nr 93, poz. 953, str. 6830-6834.

OPRACOWANIA

Barankiewicz T., *W poszukiwaniu modelu standardów etycznych administracji publicznej w Polsce*, Lublin 2013.
Bauman Z., *Etyka ponowoczesna*, tłum. J. Bauman, J. Tokarska-Bakir, Warszawa 1996.
Bogucka I., Pietrzykowski T., *Etyka w administracji publicznej*, Warszawa 2008.

43 Zob. *The Common Assessment Framework (CAF). Improving Public Organisations through Self-Assessment. CAF 2013 = Doskonalenie organizacji publicznych poprzez samoocenę*, tłum. K. Dudzik, M. Kuzawińska, I. Najda-Jędrzejewska, Warszawa 2015; *Europejski kodeks dobrej administracji*, przyjęty przez Parlament Europejski w dniu 6 września 2001 r.

44 Zob. Z. Szonert, *Etyka i pragmatyka służbowa w administracji*, Toruń 2011.

45 Zob. J. Świątkiewicz, *Europejski kodeks dobrej administracji*.

- Centralne Biuro Antykorupcyjne, *Wskazówki antykorupcyjne dla urzędników*, Warszawa 2015.
- Etos urzędnika*, red. D. Bąk, Warszawa 2007.
- Etyczne aspekty działalności samorządu terytorialnego. Poradnik dla samorządowców*, red. J. Filek, Kraków 2004.
- Etyka urzędnicza i etyka służby publicznej*, red. R. Hauser, Z. Niewiadomski, A. Wróbel, Warszawa 2016.
- Etyka w służbie publicznej*, red. J. Czatutowicz, Warszawa 2012.
- Europejski kodeks dobrej administracji*, przyjęty przez Parlament Europejski w dniu 6 września 2001 r.
- Jaki etos w administracji – służba publiczna, menedżerski profesjonalizm czy przestrzeganie procedur?*, red. S. Mazur, Gdańsk 2012.
- Juros H., Krukowski J., *Epikieia*, w: *Powszechna encyklopedia filozofii*, red. A. Maryniarczyk, t. 3, Lublin 2002, s. 184-185.
- Kieres H., *Trzy socjalizmy. Tradycja łacińska wobec modernizmu i postmodernizmu*, Lublin 2000.
- Koneczny F., *Dzieje administracji w Polsce*, Wilno 1924.
- Koneczny F., *Elephantiasis prawodawcza*, „Człowiek w Kulturze”, 11 (1998), s. 273-281.
- Koneczny F., *Państwo i prawo w cywilizacji łacińskiej*, Komorów 1997.
- Koneczny F., *Państwo i prawo w życiu publicznym*, Kraków 1997.
- Koneczny F., *Rozwój moralności*, Lublin 1938.
- Koneczny F., *Święci w dziejach narodu polskiego*, Miejsce Piastowe 1937.
- Konflikt interesów w polskiej administracji rządowej – prawo, praktyka, postawy urzędników i propozycje rozwiązań*, Warszawa 2016.
- Kosewski M., *Kiedy urzędnicy naruszają wartości moralne i jak można to ograniczyć?*, „Służba Cywilna”, 2000/2001, nr 1, s. 9-22.
- Krąpiec M.A., *Akt ludzki*, w: *Powszechna encyklopedia filozofii*, t. 1, red. A. Maryniarczyk, Lublin 2000, s. 133-145.
- Krąpiec M.A., *Decyzja*, w: *Powszechna encyklopedia filozofii*, red. A. Maryniarczyk, t. 2, Lublin 2001, s. 442-444.
- Krąpiec M.A., *Metafizyczne poznanie*, w: *Powszechna encyklopedia filozofii*, t. 7, red. A. Maryniarczyk, Lublin 2006, s. 90-101.
- Krąpiec M.A., *O ludzką politykę!*, Katowice 1993.
- Krąpiec M.A., *Suwerenność – czyja?*, Lublin 1996.
- Kudrycka B., *Dylematy urzędników administracji publicznej. Zagadnienia administracyjno-prawne*, Białystok 1995.
- Majka J., *Filozofia społeczna*, Warszawa 1982.
- Majka J., *Katolicka nauka społeczna*, Warszawa 1988.
- Makowski G. i in., *Konflikt interesów w polskiej administracji rządowej – prawo, praktyka, postawy urzędników i propozycje rozwiązań*, Warszawa 2014.
- Maryniarczyk A., *W poszukiwaniu integralnego obrazu człowieka. Dwie wielkie syntezy wiedzy o człowieku*, w: *Renesansowy ideał chrześcijanina. Źródła jedności narodów Europy*, red. W. Sajdek, Lublin 2006, s. 13-56.
- Obiektywna podstawa prawa. Wybór pism Czesława Martyniaka, Antoniego Szymańskiego i Ignacego Czumy*, wybór, wstęp, przypisy B. Szachta, Kraków 2001.
- Pańpuch Z., *W poszukiwaniu szczęścia. Śladami aretologii Platona i Arystotelesa*, Lublin 2015.
- Patologie w administracji publicznej*, red. P.J. Suwaj, D.K. Kijowski, Warszawa 2009.

- Profesjonalizm w administracji publicznej*, red. A. Dębicka, M. Dmochowski, B. Kudrycka, Białystok 2004.
- Przybysz P., *Nadużycie prawa w prawie administracyjnym*, w: H. Izdebski, A. Stępkowski, *Nadużycie prawa*, Warszawa 2003, s. 187-206.
- Quiz – Urzędnicze dylematy. 10 pytań o to, jak radzić sobie z konfliktem interesów?*, Warszawa 2016.
- Skrzydlewski P., *Antropologiczne i społeczne determinanty prawa. Studium z filozofii prawa*, Lublin 2013.
- Skrzydlewski P., *Ontyczne i społeczne podstawy pedagogii rodzinnej. Studium z filozofii wychowania i edukacji*, Gdańsk 2018.
- Skrzydlewski P., *Osoba w przestrzeni publicznej. Wybrane zagadnienia z filozofii człowieka i polityki*, Kraków 2016.
- Stefaniak Ł., *Utopizm. Źródła myślowe i konsekwencje cywilizacyjne*, Lublin 2011.
- Strzeszewski C., *Praca ludzka. Zagadnienia społeczno-moralne*, Lublin 1978.
- Szlachta B., *Wokół katolickiej myśli politycznej*, Kraków 2007.
- Szonert Z., *Administracja jej etyka i pragmatyka służbowa*, Toruń 2017.
- Szonert Z., *Etyka i pragmatyka służbowa w administracji*, Toruń 2011.
- Świadomości nadużyć finansowych i korupcji. Podręcznik dla urzędników zajmujących się zamówieniami publicznymi = Fraud and Corruption Awareness Handbook. A Handbook for Civil Servants Involved in Public Procurement*, Washington-Warszawa 2015.
- Świątkiewicz J., *Europejski kodeks dobrej administracji. Tekst i komentarz o zastosowaniu kodeksu w warunkach polskich procedur administracyjnych*, Warszawa 2005.
- The Common Assessment Framework (CAF). Improving Public Organisations through Self-Assessment. CAF 2013 = Doskonalenie organizacji publicznych poprzez samoocenę*, tłum. K. Dudzik, M. Kuzawińska, I. Najda-Jędrzejewska, Warszawa 2015.
- Usowicz A., *Układ cnot i wad w związku z życiem uczuciowo-popełdowym u Arystotelesa i św. Tomasa z Akwinu*, Kraków 1939.
- Weber M., *Etyka gospodarcza religii światowych*, t. 1-3, tłum. T. Zatorski, G. Sowiński, D. Motak, Kraków 2000.
- Wnuk M., Sawicki A., *Konflikt interesów w zamówieniach publicznych – praktyczny poradnik*, Warszawa 2017.
- Woroniecki J., *Katolicka etyka wychowawcza*, t. 1-2 (t. 2, cz. 1-2), Lublin 1999.
- Woroniecki J., *Umiejętność rządzenia i rozkazywania*, Poznań-Warszawa-Lublin 1947.
- Zagadnienie etyki zawodowej*, red. A. Andrzejuk, Warszawa 1998.
- Zwoliński A., *Etyka urzędnika*, Kraków 2012.

NETOGRAFIA

Serwis służby cywilnej, *Etyka w urzędzie*, <https://dsc.kprm.gov.pl/etyka-w-urzedzie> [dostęp: 3.04.2022].