

## STRESZCZENIE

### Tożsamość lidera i jego etyczna formacja z perspektywy traktatu św. Tomasza z Akwinu o rządach Bożych (S.Th., I, 103–119)

Piotr Paweł Orłowski

W zaprezentowanej rozprawie doktorskiej pod tytułem „Tożsamość lidera i jego etyczna formacja z perspektywy traktatu św. Tomasza z Akwinu o rządach Bożych (S.Th., I, 103–119)” jej autor postawił dwie główne tezy badawcze, których dowodził na kartach niniejszego opracowania. Pierwsza z nich to teza o aktualności przemyśleń średniowiecznego teologa św. Tomasza z Akwinu, które były inspiracją, aby podjąć się próby wykazania, że kształcenie przywódców na podstawie aretologii Akwinaty jest ważnym wkładem, jaki teologia może wnieść w formację liderów. Wnikliwa analiza współczesnych kursów dla menadżerów (przede wszystkim kursów MBA czy też specjalistycznych szkoleń) pokazała, że pomimo słownictwa odmiennego od scholastycznego, precyzyjnego języka filozoficznego, kierunek tych refleksji jest zbliżony. Celem dysertacji było udowodnienie, że tomistyczna aretologia, zastosowana do formacji współczesnych liderów biznesu, może stanowić wartościową propozycję, która dobrze diagnozuje aktualne wyzwania, przed jakimi stoją kadry odpowiedzialne za różne organizacje. Druga teza, jakiej bronił autor w opisywanej monografii, związana jest z przekonaniem, że szczególne inspiracje dla współczesnych teorii przywództwa kryją się w nieco pomijanym dotychczas przez tomistów traktacie o rządach Bożych z *Sumy teologii* (I, qq. 103–119), w którym istnienie różnic między ludźmi, a więc potrzeba przywództwa czy przełożenstwa, wynika z ustanowienia Bożej Mądrości, porządku, w ramach którego te zależności wnoszą pewne dobro. Rządy Boga nad światem, określane w Piśmie Świętym jako łagodne, polegają na prowadzeniu całego stworzenia ku dobru, w zgodzie z ich naturą.

Traktat o rządach Bożych w *Sumie teologii* zawiera nie tylko ogólne rozważania nad istotą władzy i zależności, które zostały szczegółowo przybliżone w rozdziale drugim, lecz także znajduje się tam szereg interesujących – również z punktu widzenia współczesnego zarządzania – refleksji nad tym, jak stworzenia poruszają się nawzajem, a więc jak rozumieć rządy aniołów między sobą, ich wpływ na człowieka, jak rządzą się źli aniołowie – co Akwinata wykorzystuje, aby pytać o tak podstawową sprawę w przywództwie, jak sposób wpływania na decyzje innych. Rozważania o aniołach mają interesujące wskazówki dotyczące przełożenstwa: polega ono na wpływie jednego stworzenia na drugie, dlatego im bardziej stworzenie jest bliżej Boga, tym ma ono większy wpływ na inne. Uzasadnienie przełożenstwa nie tkwi w naturze, jak zauważa

Akwinata, że ktoś urodził się menadżerem lub w danej klasie społecznej, co miałyby być wystarczającym powodem do rządzenia, lecz podstawowym kryterium pozostaje jego doskonałość etyczna, w tym przede wszystkim sprawiedliwość.

Na uwagę zasługuje sam układ tego traktatu i wypływająca z tej struktury teza pracy: egzemplaryzm Boga, który sprawia, że naśladowanie Boga w przypadku lidera i jego powołania nie polega na porzucaniu swojej aktywności zawodowej, ale właśnie realizuje się poprzez nią. Obserwowany zwrot egzemplarystyczny w etyce, analizowany w pierwszym rozdziale, obrazuje ciekawe wnioski, jakie autor wyciągnął w ramach podjętego tematu: do tej pory perspektywa teologiczna zarządzania (swoista „teologia przywództwa”) była praktycznie nieobecna.

W przedkładanej pracy wykorzystano metodę analizy tekstów (podstawowym źródłem dla rozważań – jak już wspomniano – były kwestie zawarte w tzw. traktacie o rządach Bożych), w której uwzględniano metodologiczne założenia prezentowane przez prof. Margharitę Rossi z jej sugestią poczwórnej lektury tematycznej tekstów Akwinaty. Pierwszy etap to *lektura tematyczna*, której zadaniem było wyodrębnienie głównych tematów i stosowanych pojęć, a przez to opracowanie sieci nawiązań konceptualnych z tradycjami, do których Akwinata się odwołuje. Kolejnym krokiem była *lektura syntetyczna*, w której konfrontuje się tekst główny – w naszym przypadku *Sumę teologii* – z innymi tekstami św. Tomasza, aby przejść do *odczytania wartościującego*, w którym został ukazany styl i strategia argumentacyjna, oraz do *odczytania hierarchizującego*, w którym aspekty pierwszo- i drugorzędne zostały odróżnione. Celem tak rozumianej procedury metodologicznej było zaprezentowanie syntezy myśli Akwinaty, aby następnie odnieść się do współczesnych debat dotyczących przywództwa czy szeroko rozumianego zarządzania.

Autor, prezentując treści dysertacji i porządkując je w konkretny układ, przyjął perspektywę teologiczną Akwinaty, który w swoich utworach, choćby w układzie *Sumy teologii*, zaczyna rozważania od Boga, a nie od fenomenologicznego opisu doświadczeń ogólnoludzkich. Skoro Bóg jest najlepszym rządcą, a szczęście człowieka polega na Jego naśladowaniu, to właściwe realizowanie powołania lidera polega na naśladowaniu boskiego sposobu „zarządzania” światem, w którym harmonijnie łączy się wolność stworzeń i niezmiennosc woli Bożej.

Z tego powodu w strukturze pracy przyjęto najpierw charakterystykę rządów Bożych nad światem (*rozdział 1*), aby następnie przedstawić teorie zarządzania wielością i różnorodnością, sposób podejmowania decyzji oraz metafory

przedstawiające istotę pracy lidera, polegającą na prowadzeniu rzeczy do celu (*rozdział 2*). Ostatnim krokiem jest zwrócenie uwagi na sposób kształtowania przywódców na podstawie aretologii Akwinaty, która w zaskakujący sposób współbrzmi ze współczesnymi teoriami z zakresu zarządzania (*rozdział 3*). Struktura monografii obejmuje również, poza zasadniczym korpusem trzech rozdziałów, także wykaz skrótów zastosowanych w pracy, wprowadzenie w tematykę rozprawy, zakończenie, w którym autor dokonał podsumowania swoich analiz, a także bibliografię, która potwierdza swoją objętością i zawartością międzynarodowe kwerendy bibliograficzne.

Zgodnie z tak zarysowanym planem *rozdział pierwszego* rozpoczął się od zwrócenia uwagi na obserwowany w ostatnich latach tzw. zwrot egzemplarystyczny w badaniach nad etyką i teologią moralną św. Tomasza, co jest widoczne w publikacjach takich myślicieli, jak Alasdair MacIntyre, Servais Théodore Pinckaers czy Linda Zagzebski. Celem dysertacji było ukazanie, że rządy Boga nad światem, opisywane przez Akwinatę precyzyjnym językiem metafizycznym i teologicznym w traktacie o rządach Bożych w *Sumie teologii*, powinny stać się przykładem (*exemplum*) dla rządów ludzkich. Autor w kolejnych paragrafach rozwijał szczegółowe elementy natury tych rządów, wychodząc od tego, jak należy rozumieć działanie Boże w stosunku do świata, jak pozostaje powiązane z wolnością stworzeń (co wyjaśnia Akwinata przez pryzmat przyczynowości pierwszej i wtórej) i na czym polega opatrność prowadząca rzeczy do ich celu. Z tej perspektywy główną charakterystyką rządów Boga jest ukierunkowanie na dobro będące przyczyną celową i realizowanie tego dobra na wiele sposobów w stworzonym świecie. Kluczowym elementem rozważań było wprowadzenie szeregu uściśleń dotyczących istnienia porządku (*ordo*), łączącego za pomocą relacji poszczególne części, ale również terminologii, jaką posługuje się św. Tomasz, aby opisać rządy Boga (*gubernatio*, *manuductio* i inne) i ich skutki. Zwieńczeniem rozważań tej części była próba odczytania egzemplarystycznego traktatu o rządach Bożych, aby wskazać, w jaki sposób człowiek może naśladować Boga w zarządzaniu tym, co mu zostało przez Stwórcę powierzone. Akwinata wyprowadza godność ludzkiego zarządzania z Bożego rządzenia, zakładając partycypację w tej władzy i ukazując ją jako jeden z czynników świadczących o godności człowieka, a wręcz jego wyjątkowości w stosunku do całego stworzenia: może rządzić sobą (swoim życiem, wspólnotą polityczną, ekonomiczną) w drodze do celu, mając jednocześnie wzór (*exemplar*) w osobie Chrystusa. Tomasz odczytuje

przypowieści Jezusa w dużej mierze jako wezwanie do mądrego prowadzenia – zarządzania – sprawami własnego życia, aby osiągnąć cel ostateczny.

W *drugim rozdziale* autor nawiązał do współczesnych teorii zarządzania, które opierają się na specyficznych założeniach antropologicznych czy socjologicznych i dlatego na różne sposoby prezentują istotę zarządzania. Pojawiające się obecnie kryzysy w dziedzinie ekonomii związane są z odkrywanymi brakami w tych modelach antropologicznych i przewartościowaniem pewnych aspektów. Punktem odniesienia dla porównania z tomistycznym modelem zarządzania autor uczynił propozycje Herberta Simona i jego postulaty ekonomii kognitywnej, Brunona Freya zwracającego uwagę na motywacje wewnętrzne i zewnętrzne, Vernona Smitha z jego racjonalnością konstruktywną czy wreszcie najnowsze trendy w zarządzaniu wykorzystujące dorobek biologii ewolucyjnej. W takim współczesnym kontekście zostały odczytane wskazania św. Tomasza dotyczące sposobu prowadzenia spraw przez człowieka, któremu powierzono pieczę nad innymi, a więc będącego liderem. Dla Akwinaty dobre rządzenie związane jest z umiejętnością łączenia perspektywy uniwersalistycznej i partykularnej, trafnością w określaniu celu, podziale pracy, ograniczeń związanych z zakresem rządzenia innymi osobami, ale sercem jego wizji zarządzania pozostaje teoria podejmowania decyzji. Przywódca to człowiek podejmujący odpowiednie decyzje, które przynoszą korzyść kierowanej przez niego organizacji. Tomaszowa *ars gubernatoria* opiera się na synergii, a więc twórczym łączeniu pracy intelektu i woli, rozważaniu możliwych opcji decyzyjnych i ich skutecznej realizacji, umiejętności nakazywania i wyciągania wniosków z prowadzonych spraw. Dobry lider to dla św. Tomasza taki przywódca, który ceni doświadczenie (swoje i innych), umie porządkować i hierarchizować działania (a więc staje się mądrym przywódcą), potrafi się radzić i ma właściwie ukształtowaną wyobraźnię. Dla Akwinaty, ale i dla współczesnych teorii zarządzania, jest ona jedną z kluczowych kompetencji lidera zwłaszcza w sytuacjach, gdy podejmowana decyzja obarczona jest ryzykiem. Jednocześnie w interesujący sposób św. Tomasz podkreśla relacyjny charakter przywódcy: umiejętność i stopień tego urelacyjnienia decydują według niego o sukcesie lidera. Wyrazem tej projekcji działań na innych będzie sztuka tworzenia właściwych warunków wzrostu dla ludzi z powierzonego sobie zespołu, ale także zdolność do wychowywania kolejnych pokoleń liderów. Wszystkie te wątki dotyczące sztuki dobrego rządzenia św. Tomasz oddaje szeregiem metafor („sternik”, „lekarz”, „ogień”), które manifestują tożsamość lidera.

Problematyka kształtowania przywódcy na podstawie aretologii św. Tomasza z Akwinu stała się treścią *rozdziału trzeciego*. Również i ten rozdział ma charakter porównawczy polegający na zestawieniu programów szkoleniowych wykorzystywanych we współczesnych kursach dla liderów (głównie w ramach szkoleń MBA) z propozycją formacji etycznej, opartej na cnotach, jaką sugeruje Akwinata. W punkcie wyjścia znajduje się antropologiczne przekonanie o konieczności usprawniania także tego obszaru aktywności, a ogólnym odniesieniem czy prawidłem takiej formacji może być triada postaw często pojawiająca się w dokumentach Magisterium: widzieć – oceniać – działać. Dla Tomasza, ale i współczesnych teoretyków, religijność lidera ma znaczenia dla jakości jego przywództwa zarówno w szerokim rozumieniu cnoty religijności u Akwinaty (jako odnoszenie wszystkiego do celu ostatecznego), jak i w szczegółowych wyrazach aktywności (np. udział w Eucharystii). Po tak zakreślonych ramach ogólnych formacji zostały przedstawione trzy grupy cnót, które w tomistycznym modelu lidera kształtują jego działanie, a są to: cnoty przywódcze, cnoty usprawniające relacje z innymi oraz cnoty dotyczące ryzyka. Pierwsze z nich – przywódcze – opierają się na mądrości, tj. specyficznych dwóch postaciach męstwa, rezyliencji i znoszeniu sytuacji trudnych, prowadząc do zaufania do lidera. Wiarygodność przywódcy buduje jego stałość i wierność zasadom, a więc cechy przekraczające kunktatorskie przewidywania. W drugiej grupie cnót zostaną wyróżnione sprawiedliwość, lojalność (wierność), wdzięczność i prawdomówność, które budują właśnie relacje z podwładnymi. Ostatnia grupa to cnoty odpowiadające za usprawnienia pomagające w podejmowaniu decyzji obarczonych ryzykiem, w czym mogą pomóc cnoty takie, jak: długomyślność, odwaga, ale także ostrożność i przezorność. W ten sposób mamy do czynienia z kompleksową propozycją aretologiczną, którą można wykorzystać, budując programy przywódcze inspirowane tomizmem.

Prezentowana rozprawa z pewnością nie wyczerpała wszystkich wątków i inspiracji, jakie są zawarte w traktacie o rządach Bożych, ale ukazała potencjał, jaki skrywają w sobie teologiczne teksty św. Tomasza z Akwinu, zadziwiająco współbrzmiające ze współczesnymi trendami obserwowanymi w programach przywództwa.

## SUMMARY

### **Identity of the leader and his ethical formation from the perspective of the Treaty of Saint Thomas Aquinas on the divine government (S.Th., I, 103–119)**

**Piotr Paweł Orłowski**

In the presented doctoral dissertation entitled “Identity of the leader and his ethical formation from the perspective of the Treaty of Saint Thomas Aquinas on the divine government (S.Th., I, 103–119)”, the author put forward two main research theses, which he was trying to prove in the present study. The first one is the thesis about the relevance of the thoughts of the medieval theologian St. Thomas Aquinas, which inspired him to attempt to demonstrate that educating leaders on the basis of Aquinas' aretology is an important contribution that theology can make to the formation of leaders. An in-depth analysis of contemporary management courses (primarily MBA courses or specialized training) has shown that, despite the different vocabulary than scholastic, precise philosophical language, the direction of these reflections is similar. The aim of the present dissertation was to prove that Thomistic aretology, applied in the formation of modern business leaders, can be a valuable option that properly diagnoses the current challenges faced by the staff responsible for various organizations. The second thesis is associated with the conviction that particular inspirations for contemporary leadership theories lie in the treatise on God's government of *Summa theologiae* (I, qq. 103–119), in which the differences between people, and therefore the need for leadership, results from the Wisdom of God, an order that these dependencies bring some good. God's ruling over the world, described in the Bible as gentle, consists of guiding all creation towards good, in harmony with their nature.

Treaty on divine government in *Summa theologiae* contains not only general views on the essence of power and dependencies, which are described in detail in chapter two, but also contains a number of interesting – also from the point of view of modern management – reflections on how creatures touch each other, and so how to understand the rule of angels among themselves, their influence on humans, how bad angels rule – what Aquinas uses to ask about such a fundamental matter of leadership as

the way of influencing the decisions of others. Reflections on angels induce interesting clues about authority: it is about the influence of one creature on another, so the more a creation is closer to God, the more it has an impact on others. The justification of superiority is not in the nature. As Aquinas notes, someone was born a manager in a given social class, which would be a sufficient reason to govern, but the basic criterion remains his ethical perfection, including, above all, justice.

It is important to pay attention to the very layout of this treaty and the thesis of the work arising from this structure: imitating God as a leader and his vocation does not consist of abandoning his professional activity, but is actually realized through it. The observed exemplary turn in ethics, analyzed in the first chapter, illustrates the interesting conclusions that the author drew on the topic taken: until now the theological perspective of management was practically absent.

In the submitted work, the method of text analysis was used, which took into account the methodological assumptions presented by Professor Margharita Rossi with her suggestion of quadruple thematic reading of Aquinas' texts. The first stage is *thematic reading*, which aimed to isolate the main themes and concepts used, and thus to develop a network of conceptual references with the traditions which Aquinas refers to. The next step was *synthetic reading*, where the main text – in our case *The Summa Theologiae* – is confronted with other texts of Saint Thomas in order to pass to *value readings*, where the style and argumentative strategy were shown, and to *hierarchical readings*, in which primary and secondary aspects have been distinguished. The purpose of such methodological procedure was to present the synthesis of Aquinas' thoughts, in order to refer further to contemporary debates about leadership or broadly understood management.

The author, presenting the contents of the dissertation and arranging them in such a specific system, has adopted the theological perspective of Aquinas, who in the *Summa theologiae*, started his reflection not from the phenomenological description of human experience, but with the doctrine of God. Since God is the best governor and man's happiness derives from imitating him, the proper realization of the leader's calling consists in imitating the divine way of "managing" the world where the freedom of creation and the unchanging nature of God's will are harmoniously combined.

For this reason, within the structure of the dissertation, the characteristics of God's rule over the world was first adopted (*chapter 1*) and then the theories of managing multiplicity and diversity, and how decisions are made, and metaphors

depicting the essence of the work of a leader maintaining the objective of the things are presented (*chapter 2*). The last step is to draw attention to the way the leaders are shaped on the basis of Aquinas's aretology, which surprisingly harmonizes with modern management theories (*chapter 3*). The dissertation's structure includes, apart from the main body of three chapters, a list of abbreviations used in the dissertation, an introduction, and the conclusions in which the author summarized his analyses, as well as a bibliography that confirms the international bibliographic queries with its volume and content.

According to the plan outlined in this way, in *chapter one*, attention was first drawn to the so-called exemplary turn in research on ethics and moral theology of Saint Thomas, which can be seen in the papers of such thinkers as Alasdair MacIntyre, Servais Théodore Pinckaers or Linda Zagzebski. The purpose of the dissertation was to show that God's governance over the world, described by Aquinas in precise metaphysical and theological language in the treatise on divine government in *The Summa Theologiae*, should set an example (*exemplum*) for human leadership. In the following paragraphs, the author elaborated on the detailed elements of the nature of this governance, starting from how one should understand God's action in relation to the world, how it remains associated with the freedom of creatures (what Aquinas explains through the prism of the primary and secondary causation) and of what consists the providence that leads the being to its goal. From this perspective, the main characteristic of God's governance is the focus on the good, the focus that constitutes the purpose and the realization of this good in many ways in the created world. A key element of the discussion was an introduction of an array of clarifications regarding the existence of the order (*ordo*), linking individual parts through relationships, but also of the terminology used by Saint Thomas to describe God's rule (*gubernatio*, *manuductio* and others) and their effects. The summary of this section was an attempt to read an exemplaristic treatise on God's rule to show how man can imitate God in managing what has been entrusted to him by the Creator. Aquinas derives the dignity of human governance from God's governance, assuming participation in this power and advancing it as one of the factors that testify to the dignity of man, or even his uniqueness in relation to entire creation: he can govern himself (his life and political, and economic community) on his way to the goal while having Christ as a pattern (*exemplar*). Thomas reads Jesus' parables largely as a call to the wisely lead – management – of the matters of his own life to achieve the final goal.



In the *second chapter*, the author referred to contemporary management theories, which are based on specific anthropological or sociological assumptions and therefore present the essence of management in different ways. Currently emerging crises in the field of economics are associated with the deficiencies found in these anthropological models and the re-evaluation of certain aspects. The author made the proposals of Herbert Simon and his postulates of cognitive economics, Bruno Frey, paying attention to internal and external motivations, or Vernon Smith, with his constructive rationality, and finally the latest management trends using the achievements of evolutionary biology as the reference point for comparison with the Thomistic model of management. In this contemporary context, the precepts of Saint Thomas were read as regarding the manner in which the case was handled by a man that was entrusted with the care of others, therefore being a leader. For Aquinas, good governance is associated with the ability to combine a universalistic and particular perspective, the accuracy in defining the goal, division of work and limitations related to the scope of governance of other people, but the theory of decision making is the main point of his vision of management. A leader is a person who makes the right decisions that benefits the organization he manages. Saint Thomas' *ars gubernatoria* is based on synergy, i.e. a creative combination of the work of intellect and will, the consideration of possible decision options and their effective implementation, and the ability to order and draw conclusions from the ongoing cases. For Saint Thomas, a good leader is a leader who values (his and other people's) experience, who knows how to organize and prioritize his actions (and thus becomes a wise leader), who is able to advise, and who has accurately shaped imagination. For Aquinas, but also for modern management theories, it constitutes one of the key competences of the leader, especially when the decision to made is venturesome. At the same time, Saint Thomas emphasizes in an interesting way the relational character of the leader: in his opinion, the ability and degree of this relationship determine the success of the leader. The expression of this projection of actions on others will be the art of creating the right growth conditions for people from within the team, but also the ability to educate subsequent generations of leaders. All these strands on the art of good governance by Saint Thomas are displayed in a series of metaphors ("helmsman", "doctor", "fire") that manifest the identity of the leader.

The problem of shaping a leader based on the aretology of Saint Thomas Aquinas became the content of *chapter three*. This chapter also has a comparative manner as it compares the training programs used in modern leadership courses (mainly

as part of MBA training) with a proposition of ethical formation based on the virtues suggested by Aquinas. The starting point is an anthropological belief that this area of activity needs to be improved, and the general reference or correctness of such a formation may be the triad of attitudes often appearing in Magisterium documents: see – evaluate – act. For Thomas, but also for contemporary theoreticians, the religiousness of the leader is important for the quality of his leadership both in the broad understanding of Aquinas's religious virtue (i.e. relating everything to the final goal) and in the detailed expressions of activity (e.g. participation in the Eucharist). After the general formations were outlined in such a way, three groups of virtues were presented, which in the Thomistic model of the leader, shape his actions, that is: leadership virtues, virtues improving relations with others, and virtues regarding risk. The first virtue – leadership – is based on wisdom, i.e. two specific forms of bravery, resilience and enduring difficult situations, leading to trust in the leader. The credibility of the leader is based on his stability and loyalty to the rules, and thus the features exceeding the cunctative predictions. In the second group of virtues, justice, loyalty, gratitude and truthfulness, which make possible building relationships with subordinates, will be honored. The last group consists of virtues contributing to the improvements that help in making venturesome decisions, which can be helped by virtues such as patience, courage, but also caution and foresight. In this way, we are dealing with a comprehensive aretological proposition that can be used to build leadership programs inspired by Thomism.

The presented dissertation certainly did not exhaust all the strands and inspirations contained in the treatise on God's government, yet it showed the potential hidden in the theological texts of Saint Thomas Aquinas, which amazingly harmonizes with contemporary trends observed in leadership programs.