

Artur Negri<sup>1</sup>

## Co jest dobrem? Autonomiczny i paternalistyczny styl zarządzania

### Abstrakt

Autor przedstawia istotę autonomicznego i paternalistycznego stylu zarządzania. Nawiązuje do obecnego w polskich firmach modelu folwarcznej kultury organizacyjnej, jako esencji paternalistycznego stylu zarządzania, który charakteryzuje się przymusem i pełnią władzy nad pracownikiem. Autor konstatuje, że budowanie firmy na uzależnianiu od siebie swoich podwładnych nie opłaca się. Opłaca się natomiast autonomiczny styl zarządzania, charakteryzujący się chociażby takimi zachowaniami w stosunku do podwładnych jak zaufanie czy szacunek. Taki styl zarządzania koresponduje zarazem w sposób bezpośredni z podejściem coachingowym.

**Słowa kluczowe:** autonomia, paternalizm, zarządzanie, zysk, firma, przedsiębiorca, menedżer, coaching, mentoring, zaufanie, wolność, szacunek

### Abstract

The article presents the nature of an autonomous and paternalistic management style. The author refers to “folwark-like organizational culture model” popular among Polish companies which embodies the essence of paternalistic management style characterized by coercion and absolute control over an employee. The author states that it is not in company’s best interest to have the employees dependent on their superiors. Autonomous management style characterized by trust and respect is much more constructive. That style of management directly corresponds with coaching approach.

**Keywords:** autonomy, paternalism, management, profit, business, entrepreneur, manager, coaching, mentoring, trust, freedom, respect

---

<sup>1</sup> Uniwersytet Warszawski, e-mail: an@arturnegri.com.

## Wstęp

Głównym problemem wydaje się określenie, co jest dobrem, zarówno samych firm, jak i przedsiębiorców, menedżerów, pracowników oraz otoczenia firmy. Wszystkich osobno, i zarazem łącznie. Przy udzielaniu odpowiedzi nie zawsze stosuje się, a może nawet nie pamięta, o napomnieniu A. Smitha, ojca nowoczesnej ekonomii. Celem działań jednostki, w myśl osiemnastowiecznego ekonomisty, ma być nie tylko osobisty dobrobyt, ale także dobrobyt ogólny. Do myśli Smitha nawiązuje na kartach *Wizji sprawiedliwej gospodarki*, J.E. Stiglitz, który przypomina, że wedle Smitha „Jednostki, postępując w zgodzie ze swoimi egoistycznymi interesami – dobrze służą szerszym interesom społeczeństwa: że bodźce do wygrywania konkurencji ze swoimi rywalami będą prowadziły do obniżania kosztów i wytwarzania dóbr, których pragną konsumenci, i że konsumenci, a mówiąc ogólniej, całe społeczeństwo, będzie odnosiło korzyści z tych dwóch źródeł” (Stiglitz, 2007, s. 203). Na tę kwestię wskazywał również w roku 1931, w powstałej w trakcie Wielkiego Kryzysu, encyklice *Quadragesimo anno*, papież Pius XI, którego zdaniem wolny rynek sam się niszczy, jeżeli nastawiony jest wyłącznie na zysk.

Nie inaczej myślą niektórzy przedstawiciele świata biznesu. „We współczesnym świecie, który się szybko i gwałtownie zmienia, teza, że zysk nie jest jedynym, a nawet nie najważniejszym, celem działania w biznesie, powoli przebija się do świadomości społecznej. Następuje to pod wpływem bolesnych doświadczeń oraz obserwacji efektów działalności firm i menedżerów napędzanych chciwością i bezwzględnym dążeniem do maksymalizacji zysku za wszelką cenę” – uważa S. Lachowski (Lachowski, 2012, s. 16). Wtórzy mu również R. Branson, apelując o „kapitalizm 24.902”<sup>2</sup> i namawia do „wywracania biznesu do góry nogami” (Branson, 2015, s. 12), którego atrybutami są: (1) rezygnacja „ze skupiania się na krótkoterminowych przychodach na rzecz szerszego zrozumienia, czym tak naprawdę jest tworzenie zysku. Mówię o tworzeniu wartości dla udziałowców, pracowników, klientów, środowiska i wszystkich, których nasz biznes dotyczy” (ibidem), (2) „włączenie ludzi i naszej planety do kluczowych zadań firmy – tak aby nasze działania pozwalały tworzyć więcej lepszych miejsc pracy,

---

<sup>2</sup> 24.902 to obwód Ziemi w milach.

chronić i odbudowywać zasoby naturalne oraz sprawiały, by ludzie byli zdrowsi i szczęśliwsi, a jednocześnie przynosiły solidne zyski finansowe” (ibidem).

Najogólniej rzecz ujmując, wydaje się, że jeśli celem firmy jest tylko zysk, częściej będzie ona zarządzana w sposób paternalistyczny, a jeśli celem firmy będzie także działanie na rzecz społeczeństwa (czyli także na rzecz zatrudnionych), przedsiębiorcy czy też menedżerowie uszanują autonomię swoich pracowników i podwładnych, a przy okazji skorzysta także tzw. ogół społeczeństwa. Ten styl zarządzania, który uwzględnia autonomię, koresponduje w sposób bezpośredni z podejściem coachingowym; jego istotą jest bowiem m.in. poszanowanie praw jednostki, jej wolności i samodzielności w znajdowaniu najlepszego możliwego rozwiązania. W podejściu paternalistycznym z kolei nie ma na to przestrzeni, z uwagi na prosty fakt, że liczą się niemalże tylko racje rządzącego; wydaje się, że w takim modelu rolą rządzonego jest jedynie wykonywanie przekazanych mu decyzji.

## Model paternalistyczny

Model paternalistyczny w przedsiębiorstwie to taki system zarządzania, który polega na całkowitym podporządkowaniu jednostek czy grup innym jednostkom czy grupom. To (1) relacja pracownik–pracodawca, w której pośredni i/lub bezpośredni zwierzchnik podporządkowuje sobie podwładnego, oraz (2) struktury paternalistyczne, a zatem taka hierarchia w firmie, w której jej poszczególne części podporządkowują sobie inne.

Paternalizm to doktryna społeczno-polityczna, znana od tysięcy lat. Jej istota polega na tym, że jedna ze stron staje się „rodzicem”<sup>3</sup>, autorytetem zawodowym czy nawet moralnym. Postępuje w sposób zbliżony do zasad rządzących życiem rodziny. Zwolennicy paternalizmu uważają, że nie tylko pewne jednostki, ale nawet grupy powinny być kontrolowane, kierowane czy chronione, albowiem same nie są wystarczająco zdolne do kierowania swoim postępowaniem czy nawet samym sobą.

Zasadniczo wyróżnia się trzy rodzaje paternalizmu:

- 1) prawdziwy (genuine),
- 2) upoważniony (solicited),
- 3) nieupoważniony (unsolicited)<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> W języku angielskim występują dwie nazwy dla określenia zjawiska paternalizmu: paternalizm oraz parentalism; ta druga dobrze oddaje ideę rodzica.

<sup>4</sup> Przyniesiony podział paternalizmu omawia wielu znawców tematu. W niniejszej pracy odwołuję się do analizy w książce *Filozofia medycyny*. Por.: Wulff, Pedersen i Rosenberg (1993, s. 238–240).

Pierwszy typ paternalizmu – prawdziwy – można porównać do sytuacji w rodzinie, w której rodzic podejmuje decyzje za dziecko. Nie trzeba być jednak dzieckiem, by nie umieć podjąć decyzji właściwej czy w ogóle podjąć jakiegokolwiek decyzji. Dotyczy to np. osób nieprzytomnych czy głęboko upośledzonych umysłowo, bądź o istotnie ograniczonej zdolności rozeznania. W tych przypadkach postępowanie zgodnie z zasadą paternalizmu wydaje się zasadne. Drugi typ paternalizmu – upoważniony – ma miejsce wówczas, kiedy Y (podwładny, pracownik firmy) udziela X-owi (przedsiębiorcy, menedżerowi) wyraźnego upoważnienia. Y może scedować na X-a decyzje i sposób postępowania, ponieważ sam nie umie lub nie jest w stanie podjąć decyzji. Y oczekuje przy tym, że X uczyni to, co najlepsze dla Y-a. Przedstawione dwa typy paternalizmu nie budzą zastrzeżeń. Inaczej jest w trzecim typie paternalizmu – paternalizmie nieupoważnionym. Mamy z nim do czynienia wówczas, kiedy przedsiębiorca, czy menedżer bez upoważnienia swojego podwładnego podejmuje za niego decyzje.

Paternalizm, z definicji, ogranicza wolność. Doniosłość wolności jednostki, jej swobody w decydowaniu o sobie, głosił J.S. Mill. Zdaniem angielskiego filozofa, obywatela nie wolno „zmusić do uczynienia lub zaniechania czegoś, ponieważ tak będzie dla niego lepiej, ponieważ to go uszczęśliwi, ponieważ w opinii innych osób będzie to mądrym lub nawet słusznym postępkim” (Mill, 1959, s. 129). W pracy *O wolności* Mill analizuje problem wolności jako stosunek między jednostką a zbiorowością ludzką, formułując *zasadę krzywdy*. Píše on, że „(...) jedynym celem usprawiedliwiającym ograniczenie przez ludzkość, indywidualnie lub zbiorowo, swobody działania jakiegokolwiek człowieka jest samoobrona. (...) jedynym celem, dla osiągnięcia którego ma się prawo sprawować władzę nad członkiem cywilizowanej społeczności wbrew jego woli, jest zapobieganie krzywdzie innych. Jego własne dobro fizyczne lub moralne nie jest wystarczającym usprawiedliwieniem (...) Każdy jest odpowiedzialny przed społeczeństwem jedynie za tę część swojego postępowania, która dotyczy innych. W tej części, która dotyczy wyłącznie jego samego, jest absolutnie niezależny, ma suwerenną władzę nad sobą, nad swoim ciałem i umysłem” (ibidem).

Jakie sfery jednak dotyczą absolutnej suwerenności? Wydają się one trudne do uchwycenia. H. Jankowski zwraca uwagę na tę właśnie kwestię. Jego zdaniem: „trudności interpretacyjne polegają na tym, iż właśnie najbardziej nawet prywatne, intymne, indywidualne kwestie nie pozostają bez wpływu na stosunek człowieka do innych ludzi, czy też np. jego sprawność i wydajność zawodową. Przy takim ujęciu właściwie nie ma sfery suwerenności jednostki, o której pisał Mill. Praktycznie jednak, w różnych społeczeństwach, przyjmuje się standardy sytuacji podlegające społecznej ingerencji oraz podlegające wyłącznie suwerenności jednostki” (Jankowski, 1975, s. 19).

Do pojęcia wolności, w definicji paternalizmu, odwołuje się także G. Dworkin, w artykule *Paternalism*. Definiuje on paternalizm jako „naruszenie czyjeś wolności postępowania, które uzasadnia się racjami odnoszącymi się wyłącznie do dobra, powodzenia, szczęścia, potrzeb, interesów bądź wartości osoby poddawanej przymusowi, bez względu na to, czy dany akt paternalizmu ogranicza swobodę osób, których interesy nie są powodem podejmowania go, czy nie” (Za Łuków, 2005, s. 107).

Ogólnie rzecz ujmując, model paternalistyczny zakłada naruszenie (ograniczone lub całkowite) wolności jednostki, np. pracownika czy podwładnego.

## Model autonomiczny

Model autonomiczny to drugi z podstawowych, obok, paternalistycznego, model postępowania w firmie. *Autonomiczny* to z grecka podmiot (*autos*) i prawo (*nomos*). Zatem autonomiczny to tyle, co samorządny. Podobnie, jak w przypadku paternalizmu, to przy tym pojęcie niejednoznaczne, oznacza bowiem np. zarówno prywatność, własną wolę, samostanowienie, zdolność do podejmowania indywidualnych wyborów, jak i niezależne rządy. To z jednej strony (1) zdolność pracownika do decydowania o sobie, a z drugiej jego (2) prawo do decydowania o sobie.

J. Baggini i P.S. Fosl piszą, że zwolennicy autonomii argumentują, że „jednym z najważniejszych warunków ludzkiej zdolności do działania w sposób moralny jest nie tylko możliwość do dokonywania wyborów i postępowania zgodnie z nimi, lecz także decydowania o sobie, bycia twórcą własnego życia” (Baggini i Fosl, 2010, s. 13). Podobnie uważa T. Brzeziński: „każdy człowiek ma prawo określać, co w danej sytuacji stanowi jego dobro i ma prawo ustalać swoją drogę do szczęścia” (Brzeziński, 1985, s. 61).

W rozważaniach o autonomii przywołuje się I. Kanta i J.S. Milla. Obaj przy tym autonomię pojmowali całkowicie odmiennie, dodatkowo Mill nie używał pojęcia *autonomia*. Dla Kanta autonomia to dla osoby ludzkiej konstytutywna właściwość. Osoba jest autonomiczna, planuje i postępuje wedle decyzji podjętych bez przymusu. Kant, a za nim inni filozofowie, pojęcie autonomii wiąże – i to ściśle – z pojęciem wolności jednostki. Temu ostatniemu pojęciu wiele miejsca, jak wcześniej zaznaczyłem, poświęcił Mill, który wymóg zapewnienia jednostkom jak największej wolności uzasadniał zasadą największego szczęścia. „Uważam użyteczność za ostatnią instancję we wszystkich etycznych kwestiach; ale musi to być użyteczność w najszerszym rozumieniu tego słowa, ugruntowana na niezmiennych interesach człowieka jako osoby postępowej. Utrzymuję, że te interesy uprawniają do poddania własnej samorzutnej woli jednostki kontroli zewnętrznej

tylko w zakresie tych czynów, które wpływają na interesy innych ludzi” (Mill, 1959, s. 131).

Podsumowując powyższe rozważania, należałoby stwierdzić, że niezależnie od teorii autonomii, wszystkie one są zgodne co do tego, że aby o autonomii mówić – jak podkreślają T. L. Beauchamp i J.F. Childress – konieczne są dwa warunki: „1. *wolność* (niezależność od czynników kontrolujących) oraz 2. *spontaniczne działanie* (zdolność do intencjonalnego działania)” (Beauchamp i Childress, 1996, s. 132). Oczywiście, pełna autonomia jest ideałem „ideałem nieosiągalnym” (Beauchamp i Childress, 1996, s. 134). Beauchamp i Childress proponują zatem, aby ustrzec się czegoś, co nie jest osiągalne oraz skupić się na „szacunku dla autonomii” (Beauchamp i Childress, 1996, s. 134). Ich zdaniem, „działaniem autonomicznym będziemy nazywali działanie podjęte przez każdego, kto: (1) działa intencjonalnie; (2) ze zrozumieniem oraz (3) bez wpływów czynników z zewnątrz, determinujących jego czyny” (Beauchamp i Childress, 1996, s. 134). Warunek pierwszy nie podlega stopniowaniu, pozostałe dwa podlegają. „Wynika z tego, że autonomia działań, zależąca od spełnienia powyższych warunków, jest również sprawą stopnia”. Beauchamp i Childress proponują jednak racjonalne rozumienie autonomii, albowiem „nie musimy przyjmować, że warunkami autonomii są całkowite zrozumienie sytuacji oraz brak jakichkolwiek bodźców z zewnątrz. Na uznanie jakiegoś działania za autonomiczne pozwala już stwierdzenie faktu, że jego sprawca w wystarczającym stopniu rozumiał swoje czyny oraz nie ulegał presji z zewnątrz” (ibidem).

## Model paternalistyczny a autonomiczny

Zasadnicza różnica pomiędzy paternalizmem a autonomią to ich stosunek do wolności. Pierwszy ją ogranicza, dla drugiej, to cecha konstytutywna. Ten kontrast lepiej przedstawić tak: paternalizm na pierwszym miejscu stawia interes firmy czy też przedsiębiorcy, menedżera, podporządkowując i ograniczając wolność podwładnego. Autonomizm z kolei przyznaje priorytet wolności podwładnego.

Wydaje się, że paternalistyczny model zarządzania jest obecny w wielu polskich firmach. J.T. Hryniewicz, badając stosunki pracy w polskich organizacjach, formułuje termin „kultura folwarczna” (Hryniewicz, 2007), jako kulturę organizacyjną właściwą na wschód od Łaby. Jej istotą jest podporządkowanie podwładnego zwierzchnikowi, a nawet więcej, często obie strony na taki układ się zgadzają. „Pan” zapewnia spokój i bezpieczeństwo podwładnemu, a podwładny słucha „Pana”. Co gorsza, „Kultura folwarczna ukształtowała nie tylko styl kierowania, ale także sposób reagowania na polecenia. Ukształtowała zatem

w równym stopniu kierowników, jak i pracowników”. Z badań Hryniewicza wynika, że aż „ok. 90 proc. pracowników z wykształceniem zasadniczym i podstawowym najbardziej ceni sobie w pracy spokój i kierownika, który nie skłania do ujawniania własnych opinii. Ale jeszcze gorszy jest fakt, że podobne deklaracje składa blisko połowa pracowników z wyższym wykształceniem” (*Kultura folwarku...*, 2007, s. 48).

Model folwarcznej kultury organizacyjnej to esencja paternalistycznego stylu zarządzania, a zatem przymus i pełnia władzy nad pracownikiem. To, zdaniem Hryniewicza, „styl kierowania opresyjno-autorytarny nacechowany zmiennością emocjonalną zależną od nastroju kierownika”. Skutkuje to chociażby biernością intelektualną (aż 64,7% aktywnej zawodowo ludności 13 miast zgadza się z następującym twierdzeniem: wolę takiego kierownika, który nie wymaga ujawnienia własnej opinii, ale dokładnie mówi, co należy zrobić) czy prymatem więzi społecznej nad etyką. W efekcie firma jest mniej sprawna i mniej wydajna.

## Zarządzanie przez wartości

Etyczna firma to dzisiaj pojęcie używane często, można chyba nawet pokusić się o stwierdzenie, że stało się modne. Swoje wartości publicznie przedstawia ponad 80% firm z pierwszej setki tygodnika *Fortune*. Wartości w firmach się nazywa, a nawet tworzy się kodeksy etyczne. Pojawia się jednak pułapka: czy wartości są jedynie fasadą, zagrywką PR czy też realnym działaniem? Te firmy, jak wynika z raportu Value Index<sup>5</sup>, które wartości nie tylko nazwały, ale zgodnie z nimi żyją, osiągają statystycznie lepsze wyniki, aniżeli firmy, które nie stosują zarządzania przez wartości. Jeśli idzie o firmy polskie, jak wynika ze wspomnianego raportu, 44% pracowników nie wie, czy ich firma ma jakiegokolwiek wartości. Co ciekawe, te polskie firmy, które mają zdefiniowane wartości, nie odnoszą się do nich w trakcie procesów rekrutacyjnych. Tymczasem spójność wartości wyznawanych przez danego pracownika z wartościami przestrzegany w firmie, wydaje się, są kluczem do sukcesu. Kiedy w pierwszym okresie działalności mBanku zdefiniowano jego pięć wartości (doskonałość, realizacja, odpowiedzialność, gotowość, angażowanie się) pracownicy nie mogli podejmować niektórych działań, które z kolei podejmowała konkurencja. W efekcie zysk banku był mniejszy, ale rekompensowała go wycena na giełdzie. Akcjonariusze zaufali etycznemu podejściu bankowców. „Jestem głęboko przekonany, że przestrzeganie wartości jest tak samo ważne dla ludzi, jak i dla przedsiębiorstw – ludziom pozwala żyć godnie i umrzeć

---

<sup>5</sup> Publikowane od kilku lat badania Ecco Network.

z poczuciem spełnienia, a i przedsiębiorstwom przynosi swoistą nieśmiertelność” – uważa S. Lachowski. (Lachowski, 2012, s. 16).

Nie wystarczy jednak zarządzać przez wartości. Najpierw trzeba uznać, że pracownik to osobna osoba, dopiero wówczas można mówić o pozostałych wartościach. Dlatego twierdzę, że fundamentem zarządzania przez wartości jest autonomia<sup>6</sup>. Wydaje się, że bez tego fundamentu zawsze będą obserwowane zachowania paternalistyczne. To krok pierwszy.

Krok drugi to zaufanie. Tymczasem wyniki wielu badań pokazują, że Polacy są jednym z najmniej ufnych narodów w Europie. Z tego powodu straty naszej gospodarki szacuje się na 281 mld zł, co odpowiada 13% polskiego PKB. Z badań Krajowego Rejestru Długów Biura Informacji Gospodarczej wynika, że 73,5% przedsiębiorców musi uważać na kontrahentów, by nie zostać oszukanym; z kolei 47% nie ma zaufania do potencjalnych kontrahentów, skutkiem czego rezygnuje ze współpracy, a 27% pracuje wyłącznie ze sprawdzonymi klientami. Warto zauważyć, że poziom zaufania w wyższym stopniu cechuje większe przedsiębiorstwa. Mniejsze firmy są bardziej nieufne.

## Podsumowanie

Co jest dobrem w aktywności firm, przedsiębiorców, menedżerów, pracowników oraz otoczenia firmy? Zgadzam się z A. Smithem, że odpowiedź na to pytanie powinien wyznaczać dobrobyt ogólny. „Czynienie dobra jest korzystne dla biznesu” zauważa R. Branson (Branson, 2015, s. 13), który dodaje zarazem „nie ma sprzeczności między celami społecznymi i ekologicznymi, a komercyjnymi. W rzeczywistości one się wzajemnie wzmacniają, a przyszła zyskowność biznesu zależy od uwzględnienia wartości społecznych i ekologicznych w kluczowych strategiach biznesu” (ibidem, 12–13).

W czynieniu dobra pomaga realne zarządzanie przez wartości, którego fundamentem jest autonomia. Autonomiczny styl zarządzania, charakteryzujący się chociażby takimi zachowaniami w stosunku do podwładnych jak zaufanie, szacunek, wsparcie coachingowe czy mentoringowe, przyczynia się nie tylko do ich większej efektywności, ale także sprawia, że przedsiębiorca czy menedżer zamiast poświęcać czas na kontrolowanie swoich zespołów, skupia się na tym, do czego jest powołany, a więc na rozwoju firmy. Jeśli wypełnia swoje zadanie etycznie, skorzystają na tym wszyscy, i firma, i jej właściciele, i pracownicy, i wreszcie, jak napomina Smith, społeczeństwo.

---

<sup>6</sup> Warto wspomnieć, że autonomia jest podstawą słynnej metody motywacyjnej M. Pantalona.



Autonomiczny styl zarządzania to uszanowanie autonomii drugiego człowieka, efektywność i lepsze życie wszystkich zainteresowanych. To zarazem w bezpośredni sposób realizacja coachingowego sposobu zarządzania, czyli takiego, w którym szef wierzy w samodzielność swojego podwładnego, ufając mu, że ten jest zdolny do samodzielnego znalezienia najlepszego możliwego rozwiązania w powierzonym mu zadaniu; szanuje przy tym jego prawa jako jednostki i jego wolność, okazuje mu szacunek. Jak wspomniano, takie podejście się opłaca. W modelu paternalistycznym na takie zachowania nie ma przestrzeni, rację ma bowiem tylko szef, a rola pracownika, wydaje się, jest sprowadzona do wykonywania przekazanych mu decyzji. Taka postawa jest zarazem jawnie sprzeczna z podejściem coachingowym.

## Bibliografia

- Baggini, J. i Fosl, P.S. (2010). *Przybornik etyczny. Kompendium metod i pojęć etycznych*. Warszawa: Instytut Wydawniczy Pax.
- Beauchamp, T.L. i Childress, J.F. (1996). *Zasady etyki medycznej*. Warszawa: Wydawnictwo Książka i Wiedza.
- Branson, R. (2015). *Biznes do góry nogami wywrócony*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Brzeziński, T. (1985). Tradycyjne zasady deontologii lekarskiej. W: T. Kielanowski (red.), *Etyka i deontologia lekarska*. Warszawa: Wydawnictwo Lekarskie PZWL.
- Hryniewicz, J.T. (2007). *Stosunki pracy w polskich organizacjach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Jankowski, H. (1975). Istnienie, wolność, sprawiedliwość a etyczne problemy medycyny. *Etyka*, 14.
- Kultura folwarku. Profesor Janusz T. Hryniewicz rozmawia z Edwinem Bandykiem (2007). *Przegląd Polityczny*, 82, Stowarzyszenie Kulturalno-Edukacyjne „Kolegium Gdańskie”.
- Lachowski, S. (2012). *Droga ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie*. Warszawa: Studio Emka.
- Łuków, P. (2005). *Granice zgody: autonomia zasad i dobro pacjenta*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Mill, J.S. (1959). O wolności. W: *Utylitaryzm. O wolności*. Warszawa: PWN.
- Stiglitz, J.E. (2007). *Wizja sprawiedliwej globalizacji. Propozycje usprawnień*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wulff, H.F., Pedersen, S.A., Rosenberg, R. (1993). *Filozofia medycyny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.