

KACPER MULAŁA

Uniwersytet Wrocławski

O ETYCZNYCH WYZWANIACH MENEDŻERA

Wstęp

Ekonomia wyrastała początkowo z korzeni etyki i filozofii, a na kształt współczesnego życia gospodarczego, a także społecznego Europy wpłynęły w dużej mierze wartości chrześcijańskie. Nie sposób pominąć tej gałęzi etyki, która wywodzi się wprost z nauk reformatorów, co sugeruje m.in. dyskusja sprowokowana przez Maxa Webera, w której ruchom protestanckim przypisuje się istotne kroki w budowaniu kapitalizmu¹.

Celem artykułu jest próba przedstawienia menedżera² jako osoby dokonującej decyzji nacechowanych etycznie. Podstawowy problem badawczy ujęty został w postaci pytania: Czy w procesach podejmowania decyzji menedżerowie pozostają wolni od uwarunkowań etycznych?

Rozważania rozpoczniemy od opisanego znaczenia etyki w działalności menedżera, w tym zaś jego instytucjonalne zakorzenienie w etyce osobistej i innych źródłach nacisku na proces podejmowania przez niego decyzji, tj. kultury danej organizacji i dostępnych w niej narzędzi. Następnie zarysujemy zagadnienia rozwoju moralnego i dylematów moralnych. Przedstawimy model rozwoju wypracowany przez Lawrence'a Kohlberga. Po omówieniu uwarunkowań osobistych oraz źródeł motywacji do działania etycznego scharakteryzujemy modele kierowania.

¹ M. Weber, *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*. Warszawa 2011.

² Menedżer to osoba zarządzająca firmą, która nie jest jego własnością.

Na końcu omówimy etyczne aspekty procesu decyzyjnego, m.in. przez wskazanie algorytmu dokonywania etycznych decyzji zarządczych.

Znaczenie etyki w działalności menedżera

W przeciwieństwie do moralności, będącej przejawem życia społecznego, etyka pozostaje dyscypliną naukową, która za przedmiot badań przyjmuje moralność. W zależności od wybranego nurtu etykę podzielić można na:

- etykę opisową,
- etykę normatywną,
- metaetykę³.

Powyższe trzy działy składają się na etykę ogólną. Wyróżnia się również etykę specjalną, której przedmiotem są wyodrębnione aspekty moralności. Etyka gospodarcza może być etyką opisową, normatywną oraz metaetyką odniesioną do trzech poziomów aktywności gospodarczej:

- systemu — na makropoziomie, w zakresie analizy systemu gospodarki,
- firmy — na poziomie relacji powstających między firmą a interesariuszami,
- osoby — w przedmiocie refleksji etycznej nad działaniami uczestników rynku.

Zacznijmy od kultury organizacyjnej, choć jest ona pojęciem trudnym do zdefiniowania. Edgar Schein wskazał, że stanowi ona zbiór norm i wartości uznawanych przez uczestników organizacji, oddziaływających na ich sposób myślenia, odczuwania i zachowania, a przyswojony w procesach adaptacji do otoczenia oraz integracji wewnętrznej przedsiębiorstwa⁴. Kultura obejmuje wzorce zachowań, idee i wartości panujące w danej firmie⁵. Nadaje ona jej członkom znaczenie i wskazuje im zasady, według których powinni postępować⁶. Schein brał również pod uwagę dwa kryteria: widoczność i uświadomienie. Wyodrębnił trzy poziomy kultury, to jest podstawowe założenia, normy i wartości oraz artefakty⁷.

Wspomniane założenia podstawowe opierają się na filozofii i logice działania przedsiębiorstwa. Tworzą punkty orientacyjne, na podstawie których wytycza się cel i sposób jego osiągnięcia. Dotyczą one przede wszystkim relacji z otoczeniem, natury tego otoczenia, natury człowieka i jego działań oraz relacji. Umożliwiają prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa poprzez ukierunkowanie pracowników. „Pojedyncze osoby albo grupy osób zyskują znaczenie, otrzymują ukie-

³ B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*. Wrocław 2006, s. 40–41.

⁴ A. Schein, *How Culture Forms, Develops, and Changes*. W: *Gaining Control of the Corporate Culture*. Red. R. Kilmann, M. Saxton, R. Serpa. San Francisco 1985, s. 12.

⁵ R.L. Daft, *Organizational Theory and Design*. St. Paul 1995, s. 333.

⁶ J.W. Lorsch, *Managing Culture. The Invisible Barrier to Strategic Change*. Los Angeles 1986, s. 95–109.

⁷ E. Schein, *How Culture...*, s. 10.

runkowanie działalności dzięki przynależności do organizacji i działaniu w jej imieniu”⁸.

Idąc dalej, należy wspomnieć o normach i wartościach. Monika Kostera rozdzieliła normy i wartości na deklarowane i przestrzegane. Wartości i normy deklarowane są znacznie trudniejsze do zidentyfikowania⁹.

System norm i wartości w firmie pełni wiele zadań, np.:

- określa cele i wartości, ku którym przedsiębiorstwo ma zmierzać,
- określa system właściwych stosunków międzyludzkich w firmie,
- opisuje pożądane i niepożądane cechy pracownika i menedżera,
- wskazuje ramy oceny pracowników,
- ustala właściwe firmie metody radzenia sobie z otoczeniem¹⁰.

System ten przekłada się na efektywność przedsiębiorstwa, ponieważ przesądza o sposobie podejmowania decyzji, stylu zarządzania oraz reagowania w sytuacjach kryzysowych. Z niego właśnie płyną wzorce właściwego zachowania firmy, które pozostają w ten sposób wyznacznikiem następnego poziomu kultury organizacyjnej, tj. artefaktów.

Artefakty są najbardziej widoczną egzemplifikacją kultury organizacyjnej. Stosunkowo prosto je opisać, pracownicy zaś różnego szczebla są ich świadomi. Służą one do przekazywania wartości i norm, które umożliwiają nowym osobom lub otoczeniu zewnętrznemu zrozumieć ich znaczenie. Stanowią zatem środki wyrazu.

Pracownicy przechodzą kolejne etapy związane z akceptacją, identyfikacją kultury organizacyjnej, jak też ze związanymi z nią wartościami i normami. Kultura organizacyjna przenika każdy element procesu decyzyjnego i działania firmy. Na każdym szczeblu zarządzania można obserwować mechanizmy redukcji niepewności i wzmocnień pozytywnych¹¹.

Odpowiednia kultura organizacyjna pozwala pracownikom na działanie w zgodzie z ogólnie pojętym interesem organizacji. Jest to jeden z powodów wzrostu znaczenia modeli zarządzania poprzez wartości. Z tych założeń wynika, że kierownictwo powinno doceniać klimat moralny w prowadzonej firmie. Nie przyniesie to jednak żadnych korzyści, jeśli sami menedżerowie nie będą przeświadczeni o wdrażanych wartościach.

⁸ *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*. Red. M. Bratnicki, J. Strużyńska. Katowice 2001, s. 29.

⁹ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*. Warszawa 1994, s. 12.

¹⁰ M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*. Warszawa 1988, s. 81.

¹¹ A. Schein, *How Culture...*, s. 27n.

Rozwój moralny i dylematy etyczne menedżera

Z początkiem lat osiemdziesiątych XX wieku profesor z Uniwersytetu w Chicago, Lawrence Kohlberg, prowadził badania nad rozwojem moralnym. Na podstawie analiz i obserwacji zaproponował sześć poziomów rozwoju moralnego¹². Wskazał, że każdy człowiek przechodzi te same stopnie w tym samym porządku, choć nie wszyscy przechodzą do kolejnych.

W ostatecznym kształcie Kohlberg uwzględnił w proponowanym modelu trzy poziomy, a na każdym z nich rozróżnił dodatkowo po dwa stopnie rozwoju moralnego.

Pierwszy poziom, nazwany poziomem *prekonwencyjnym*, obejmował dwa stopnie:

1. *Posłuszeństwo i kara* — jedynym kryterium ich słuszności jest posłuszeństwo wobec autorytetu, a pierwotną motywacją czynienia dobra jest unikanie kary.

2. *Indywidualizm i wzajemność* — kryterium jest tu uzyskanie największego dobra wskutek indywidualnie podjętej decyzji, a jedynym motywem otwierania się na innych i dotrzymania porozumień jest interes własny.

Drugi poziom został określony jako *konwencyjny*. Moralność spełnia tu konwencyjną rolę konformizmu, a wyróżnione zostały następujące stopnie:

3. *Konformizm między ludzki* — słuszność moralna determinowana jest oczekiwaniami innych wobec danego człowieka. Pojawia się refleksja nad sprzecznościami oraz trudnościami stosowania ich w praktyce.

4. *System społeczny (prawo i porządek)* — moralność na tym stopniu rozwoju jest postrzegana jako odgrywanie określonej roli w społeczeństwie. Zasadniczym motywem działania jest moralne utrzymanie społeczeństwa jako całości. Kohlberg uważa, że zdecydowana większość (ok. 80 proc.) Amerykanów plasuje się na tym stopniu rozwoju moralnego.

Poziom trzeci, który osiąga niewielu dorosłych ludzi, został określony przez Kohlberga jako poziom *postkonwencyjny*. Charakteryzuje się on autonomią zasad moralnych, które są dobrowolnie akceptowane przez człowieka nie dlatego, że społeczeństwo ustala ich słuszność, ale ponieważ człowiek wie, co oznacza słuszność moralna i jakie są jej źródła.

5. *Kontrakt społeczny* — będący kolejnym stopniem w modelu rozwoju moralnego, zaczyna się od refleksji moralnej i rosnącej niezależności od konkretnych reguł i obowiązków nakładanych przez społeczeństwo. Cenione są wy-

¹² L. Kohlberg, *The Psychology of Moral Development*, New York 1984.

brane wartości podstawowe, jak np. życie, wolność, godność. Kryterium dobra jest zasada: najwięcej dobra dla największej grupy ludzi. Refleksja ta budzi w człowieku pytania o to, co z systemu wartości społeczeństwa jest dla ludzi najważniejsze.

6. *Zasady uniwersalne* stanowią najwyższy stopień rozwoju moralnego według Kohlberga. Decyzje moralne nie wypływają wprost z tego, co jest najlepsze dla wszystkich. Ich źródłem są zasady dobrowolnie przyjęte przez człowieka. Kluczem jest jego wola. Nawet najlepsze zasady mogą prowadzić do pogwałcenia ludzkiej woli.

Koncepcja rozwoju moralnego Kohlberga była bodźcem do dyskusji. W pewnym momencie jej autor rozważał dodanie siódmego stopnia: *religious*. Jednak dalsze badania tego nie potwierdziły.

Niezależnie jednak od poziomu rozwoju każdy człowiek doświadcza niejednoznacznych sytuacji. Związane z nimi dylematy moralne oznaczają, że człowiek staje wobec konieczności dokonania wyboru i podjęcia działania na podstawie oceny, która może być zależna od przyjętych kryteriów moralnych.

W sytuacji dylematów można wyróżnić odpowiedzialność osób podejmujących decyzje, a tym samym odpowiedzialność organizacji, w imieniu których decyzje są podejmowane. W naukach humanistycznych często odpowiedzialność łączy się z wolnością¹³. Człowiek jednak pozostaje uwikłany w różnorodne ograniczenia, toteż nie może świadomie wybierać odpowiedzialności. To stawia go w sytuacji narastających konfliktów. Za każdym razem zmuszony jest do oceny motywacji i skutków swoich działań, czyli do myślenia w kategoriach etycznych: *dobre lub złe*.

Na gruncie ekonomii dyskusja o zakresie odpowiedzialności toczy się od XIX wieku. W *Ewangelii bogactwa* Andrew Carnegie wskazuje, że na teorię odpowiedzialności społecznej korporacji bądź firmy składają się dwie zasady. Pierwszą z nich jest zasada miłosierdzia, mówiąca o tym, aby szczęśliwi wspierali mniej szczęśliwych. Drugą jest zasada władarstwa, w myśl której człowiek jedynie włada posiadanymi zasobami. Następnym kamieniem milowym było wprowadzenie przez Ottona Bismarcka systemu ubezpieczeń społecznych. Wspomnieć też należy amerykańskiego noblistę Milтона Friedmana, który odpowiedzialność tę ograniczył jedynie do właścicieli, czyli *de facto* kapitału.

W związku z powyższym menadżer, realizując powierzone mu obowiązki, podlega różnym aspektom odpowiedzialności prowadzonej firmy. A.B. Carroll wyróżnił następujące¹⁴:

¹³ J. Żydek, *Wolność i odpowiedzialność w etyce protestanckiej we współczesnej refleksji luteranckiej i baptyjskiej w Polsce* (ChAT, mps pracy magisterskiej). Warszawa 2007.

¹⁴ A.B. Carroll, *In Search of the Moral Manager*. „Business Horizons” 1987, marzec-kwiecień.

- odpowiedzialność ekonomiczna,
- odpowiedzialność prawna,
- odpowiedzialność etyczna,
- odpowiedzialność filantropijna.

Powyżej przedstawione rodzaje odpowiedzialności przekładają się na obszary działalności, które spaja aspekt etyczny.

Przyjęcie przez firmę określonego zakresu odpowiedzialności oznacza, że poszczególnej jej pracownicy, w tym i jej menedżerowie, stają się powiernikami promowanego systemu wartości. Pozostają oni jednak wciąż pracownikami, którzy są współodpowiedzialni za realizację podstawowych interesów właścicieli przedsiębiorstwa. Maria Ossowska wskazuje na dwa jej znaczenia¹⁵:

- wierność obowiązkom wynikającym z przynależności do grupy oraz posłuszeństwo wobec panujących w niej reguł,
- działanie, które nie jest nacechowane dwuznaczną postawą wobec drugiej osoby; przejawia się ono bez względu na obecność tej osoby.

Lojalność należy więc do grupy tych wartości moralnych, które mogą zostać wykorzystane do różnych celów. Niezależnie od jej wagi w prowadzonej działalności nie da się jej ocenić bez odniesienia do celów, którym służy. Bożena Klimczak rozważa tę tezę, biorąc pod uwagę sytuacje dylematu moralnego polegającego na rozbieżności między poczuwaniem się menedżera do lojalności wobec firmy a poczuciem odpowiedzialności za skutki działań firmy¹⁶. W zależności od zakresu odpowiedzialności wobec interesariuszy konflikt może dotyczyć m.in.:

- odpowiedzialności wobec udziałowców za skutki finansowe działalności,
- odpowiedzialności wobec klientów za skutki finansów działalności firmy, np. w przypadku banków i ubezpieczycieli,
- odpowiedzialności wobec współpracowników za skutki produkcyjnej działalności firmy, m.in. w przypadku szkodliwych warunków pracy, stanu zagrożenia zdrowia, życia,
- odpowiedzialności wobec klientów za produkt firmy, który może być szkodliwy lub groźny,
- odpowiedzialności wobec sąsiadów, np. za immisję, zanieczyszczenia,
- odpowiedzialności wobec konkurentów za nieprzestrzeganie reguł *fair play* lub szpiegostwo przemysłowe.

Dylematy moralne związane z konfliktem między lojalnością a odpowiedzialnością w każdym z powyższych przypadków powstają przy negatywnych skut-

¹⁵ M. Ossowska, *Normy moralne*. Warszawa 1985.

¹⁶ B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, s. 87–88.

kach działania firmy dla osób trzecich, gdy intencje nacechowane są emocjonalnie, zostały wyczerpane możliwości wyeliminowania wewnętrznych i zewnętrznych skutków negatywnych, a zarządzenie im nie było możliwe.

Etyka osobista w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Wychodząc z założenia, że przedsiębiorstwo jest podmiotem moralnym, Meinolf Dierkes i Klaus Zimmermann podkreślają konieczność wyjaśniania relacji między etyką osobistą a etyką instytucji¹⁷. We wstępie przedstawiliśmy podstawy zależności między kulturą organizacyjną a etyką.

Przedstawiony wyżej model rozwoju moralnego człowieka wskazuje na przyjmowane przez człowieka cele, zależne od osiągniętego przez niego poziomu rozwoju.

Poziom	Nazwa	Człowiek skupiony na:
Poziom 3 Postkonwencjonalny	6. Zasady uniwersalne 5. Kontrakt społeczny	zasadach uniwersalnych dobra wspólnym
Poziom 2 Konwencjonalny	4. Prawo i porządek 3. Konformizm międzyludzki	innych
Poziom 1 Prekonwencjonalny	2. Indywidualizm i wzajemność 1. Posłuszeństwo i kara	sobie

Tab. 1. Cele osobiste uzależnione od poziomu rozwoju moralnego¹⁸

Z badań psychologów wynika, że osoby bardziej rozwinięte w rozwoju moralnym¹⁹ znajdują lepsze rozwiązania realnych problemów tej natury. Rozwój ten decyduje w takim razie o rozwoju mądrości. Badania Kohlberga oraz jego naśladowców i współpracowników dowodzą, że można dostrzec związek między rozumowaniem a działaniem moralnym dzieci, młodzieży i dorosłych²⁰. Przyjęto to za klucz do dalszych rozważań na temat etycznych aspektów decyzji menedżerskich.

Moralne samookreślenie, czyli świadomość własnych wartości i umiejętność deklarowania sądów moralnych, stanowi kluczową cechę menadżera i ma bezpośredni wpływ na charakter jego obowiązków służbowych i jakość ich wykony-

¹⁷ M. Dierkes, K. Zimmermann, *The Institutional Dimension of Business Ethics. An Agenda for Reflection and Action*. „Journal of Business Ethics” 1994, nr 13, s. 533.

¹⁸ Źródło: opracowanie własne, dzięki inspiracji prac: L. Kohlberg, *The Psychology of Moral Development*, New York 1984; B. Klimczak, *Etyka gospodarza*. Wrocław 2006.

¹⁹ Zgodnie z modelem L. Kohlberga.

²⁰ M. Rybak, *Etyka menadżera — społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Warszawa 2004, s. 113-120.

wania. Sumienie kształtowane przez własne doświadczenia, rodzinę, krąg kulturowy zderza się w świecie zawodowym ze społeczeństwem pluralistycznym.

Najistotniejszymi aspektami etycznymi w decyzjach menedżerskich są postawy moralne będące wypadkową opisanych powyżej elementów. Menedżerowie jako najważniejsze osoby w procesie decyzyjnym pozostają pod silną presją ze strony właścicieli oraz pracowników.

W rzeczywistości życia gospodarczego obserwuje się znaczny dysonans między sylwetką obywatela organizacji a rzeczywistym menedżerem. W badaniach przeprowadzanych w latach osiemdziesiątych w Niemczech przez Kaufmana, Kerbera i Zuhnera²¹ wykazano, że zwłaszcza młodsze pokolenie menedżerów nastawione jest oportunistycznie²². Postawy materialno-hedonistyczne usprawiedliwia się często subiektywnością ocen moralnych i etycznych oraz osobistym wyborem między dobrem a złem.

Na podstawie wyznawanych i realizowanych przez menedżerów wartości moralnych oraz ich cnót etycznych A.B. Carroll wyróżnił trzy modele kierowania: niemoralne, amoralne i moralne²³.

Kierowanie niemoralne zwane jest również nieetycznym. Wpływa ono z niezwykle popularnego poglądu o biznesie jako niemoralnym aspekcie ludzkiej działalności. Ludzie biznesu aktywnie działają przeciwko czynnościom etycznym, kierując się wyłącznie chciwością i egoistycznym dążeniem do pomnażania majątku. Założenie o ich aktywności skierowanej przeciw etyce potwierdza, że są w stanie odróżnić dobro od zła, a mimo to wybierają ścieżkę niegodną. W konsekwencji nie dbają o innych uczestników życia gospodarczego. Idąc konsekwentnie dalej, niemoralni menedżerowie również prawo będą traktowali jako barierę do ominięcia w wyścigu o osiągnięcie korzyści osobistych.

Kierowanie amoralne jest w pewnym sensie systemem pośrednim między moralnym a niemoralnym. Nie oznacza to, że stanowi ono połączenie ich obu, a jedynie że zawiera elementy charakterystyczne dla dwóch pozostałych. W praktyce można obserwować dwa podejścia do zarządzania amoralnego. Po pierwsze, jako świadome nieuwzględnianie w procesie decyzyjnym aspektów etycznych. Etyka i moralność należałyby do sfery prywatnej i nie miałyby zastosowania w życiu gospodarczym. Jest to postawa bardzo świadoma i oparta na specjalizacji w pracy. Z drugiej strony można zauważyć postawy wpływające z nieświadomości i niewiedzy menedżerów o etycznych aspektach ich decyzji. Nie mają oni poczucia od-

²¹ F.X. Kaufmann, W. Kerber, P.M. Zuhner. Za: *ibidem*, s. 119.

²² Oportunizm rozumiany jako skłonność do oszustwa, kłamstwa, wzmacniania asymetrii informacyjnej uczestników transakcji w celu osiągnięcia osobistych korzyści.

²³ A.B. Carroll, *In Search...*, s. 7-15.

powiedzialności etycznej czy też moralnej. Ten model zarządzania działa zgodnie z prawem i zawartymi umowami.

Kierowanie moralne polega na zachowaniu zgodnym z systemem etycznym panującym w środowisku zawodowym, społeczności lub grupie pracowników. Jego celem jest osiąganie zysku, z uwzględnieniem prawa, norm moralnych i standardów profesjonalnego działania. Menedżerowie przyjmujący ten model zarządzania dążą do ustalenia wyższych standardów działania niż te narzucone w systemie prawa. Silny nacisk kładzie się wówczas na aktywizm i praktyczne stosowanie systemu norm i wartości w kulturze organizacji²⁴.

Zagrożeniem z punktu widzenia etyki są w największej mierze ci menedżerowie, którzy kierują się modelem opartym na kierowaniu amoralnym. Motywowani są oni etosem zyskowności, a sukces ekonomiczny stanowi dla nich jedyny wyznacznik w ocenie pracy firmy i podległych im osób.

Dlaczego zatem kierownicy zachowują się etycznie? Zgodnie z Kohlbergiem można uznać, że niektórych z nich motywuje chęć uzyskania nagrody lub uniknięcia kary. Inni są wrażliwi na potrzeby rodziny, przyjaciół lub szefa. Jeszcze inni chcą być po prostu dobrymi obywatelami, pełniącymi należycie swoją funkcję. Niewielu natomiast będzie robić to, co uważa za słuszne, podążając za ideałem, który uznali za dobry dla siebie i społeczeństwa.

Aspekty etyczne zarządzania przedsiębiorstwem

W związku z pozycją menadżera w organizacji przedsiębiorstwa oraz wynikającą z niej władzą jest on zmuszony do podejmowania inicjatyw zmierzających do tworzenia struktury organizacyjnej warunkującej efektywne działanie. W działaniach tych można uwzględnić wysiłek zmierzający do budowania klimatu etycznego, m.in. poprzez stosowanie odpowiednich standardów oceny pracowników. Działania te stanowią proces instytucjonalizacji etyki w zarządzaniu lub też wprowadzania etyki do zarządzania²⁵.

Etyczne przywództwo i koncepcja odpowiedzialności społecznej wymaga zastosowania odpowiednich narzędzi. Do grupy narzędzi wynikających z etycznego przywództwa można zaliczyć przede wszystkim decyzje strategiczne polegające na przyjęciu wizji, misji przedsiębiorstwa, wypracowaniu odpowiedniej struktury organizacyjnej i polityki społecznej (łącznie z programami etycznymi). Narzędzia w tej grupie koncentrują się na efektywnym komunikowaniu i prowadzeniu kontroli czy też audytu etycznego²⁶.

²⁴ M. Rybak, *Etyka menadżera...*, s. 120.

²⁵ S.N. Brenner, *Influence on Corporate Ethics Programs*. „International Association for Business and Society” z 16–17.03.1990, s. 7.

²⁶ M. Rybak, *Etyka menadżera...*, s. 131.

Do grupy narzędzi wynikających z odpowiedzialności społecznej należy zaliczyć artefakty w postaci kodeksów dobrych praktyk, szkoleń i programów etycznych. Ich celem jest określenie ram instytucjonalnych, w których w zakresie nagradzania i karania panują jasne zasady. Tworzone w ten sposób mechanizmy zapobiegania i sprzeciwu mają na celu budowanie odpowiednich postaw pracowników i menedżerów.

Praktycznie każda decyzja podejmowana przez menedżerów w zakresie kierowania firmą ma naturę etyczną. Kwestie związane ze strukturą i wielkością zatrudnienia, wprowadzania innowacji, zamykania niektórych lub wszystkich procesów produkcyjnych mają bezpośrednie odniesienie nie tylko do samego przedsiębiorstwa, ale również do osób z nim związanych. Dlatego też podejmowanie efektywnych decyzji stanowi duże wyzwanie dla kierownictwa, ponieważ każde złe rozstrzygnięcie naraża firmę na krytykę opinii publicznej, sprzeciwu pracowników, co przekłada się na jej pozycję rynkową i finansową. Prowadzenie działalności przy powszechnie akceptowanych oszustwach, naciskach i manipulacjach przebiega często z ogólnym przyzwoleniem menedżerów. Problem ten w ocenie Mirosławy Rybak wynika raczej z braku narzędzi pozwalających na ocenę etyczną poszczególnych działań w firmie.

Decyzje i podejmowane na ich podstawie działania dokonywane są w ramach akceptowanych norm instytucjonalnych na mocy osądu etycznego. Dlatego też istnieje potrzeba odwoływania się do systemów i testów etycznych, które mogą się przyczynić do upowszechniania etycznych postaw i zachowań. W procesie decyzyjnym odwoływać się można do:

- norm uniwersalnych lub standardów profesjonalnych,
- kierunków, systemów, zasad etycznych,
- testów etycznych.

Menedżerowie stający w ramach prowadzonej działalności przed dylematem moralnym w pierwszej kolejności odwołują się do powszechnie akceptowanych zasad uniwersalnych, obowiązujących norm i standardów zawodowych lub organizacyjnych. W dalszej kolejności próbują ustalić zakres możliwości ich zastosowania. Podejście takie jest normatywne²⁷, występują w nim dwa etapy przedstawiania dowodu.

W pierwszym etapie dokonywany jest osąd w celu stwierdzenia, czy planowane decyzje są etyczne, tj. dobre, sprawiedliwe i słuszne. Kluczowym wyzwaniem jest ustalenie uniwersalnych norm, na podstawie których powstaje wstępny osąd sytuacji. W tym celu menedżer winien mieć prawidłowo ukształtowane su-

²⁷ B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, s. 24.

mienie, zintegrowaną osobowość oraz odpowiednią wiedzę w danej dziedzinie. Konieczna jest również umiejętność integracji indywidualnych przekonań z obowiązującym prawem i celami prowadzonej firmy. W zależności od trudności danego dylematu moralnego trzeba uwzględnić odpowiednie źródła norm w celu umożliwienia dokonania właściwego osądu moralnego, na podstawie którego podejmowana będzie decyzja. Dlatego też menedżer oprócz wiedzy powinien cechować się także odpowiednim poziomem rozwoju moralnego, mierzonym np. skalą przyjętą przez L. Kohlberga.

Drugim etapem przedstawiania dowodu w ramach etyki normatywnej jest uzasadnienie przyczyn postępowania zgodnie z określoną procedurą i sposobem dokonywania samodzielnych wyborów. W tym miejscu wykorzystuje się argumenty wypracowane w ramach znanych systemów etycznych. Specjaliści z dziedziny etyki biznesu, zarówno teoretycznej, jak i praktycznej, najczęściej odwołują się do systemów etycznych, filozoficznych lub religijnych.

Etyka normatywna jest stosowana przez menedżerów nawet przy braku świadomości osób dokonujących osądów moralnych. Poszczególne jej kierunki, systemy i płynące z nich zasady etyczne znajdują zastosowanie w rozwiązywaniu dylematów moralnych menedżerów. B. Klimczak podaje następujące przykłady zastosowań i odwołań:

— do utylitaryzmu — w sytuacji rozważania przez kierownictwo ograniczenia zanieczyszczeń,

— do praw człowieka — w zakresie odpowiedniego traktowania osoby ludzkiej, bezpieczeństwa pracowników,

— do teorii sprawiedliwości (charakterystycznej m.in. dla personalizmu katolickiego) — przy popieraniu systemu godziwego wynagrodzenia, rozwiązywania powstałych konfliktów związanych z dyskryminacją pracowników.

Ze względu jednak na złożoność dylematów, przed którymi stają menedżerowie, ich rozwiązanie często wymaga jednoczesnego wykorzystania instrumentów z obszaru kilku podstawowych kierunków etycznych. Takie zasady etyczne, jak równość szans, sprawiedliwość, odpowiedzialność, złota reguła, są szczególnie cenione w obszarze działalności gospodarczej, a uzasadnia się je z różnych punktów oceny moralnej²⁸. Postawa oparta na próbach łączenia kilku systemów etycznych w celu dokonywania osądów moralnych może stawiać menedżera wobec nowych konfliktów wpływających z różnic między przyjmowanymi przez niego systemami.

Brak jest jednoznacznych zasad co do postępowania w sytuacji pojawienia się dylematu moralnego. Specjaliści z zakresu etyki gospodarczej zalecają, aby:

²⁸ *Ibidem*, s. 233.

- w przypadku konfliktu między zobowiązaniami menedżera wybrać zobowiązanie o wyższym priorytecie,
- w sytuacji konfliktu zasad i zobowiązań wybierać typ działań wspierających większą ideę,
- gdy efekty działań są mieszane, należy wybrać te, która przyniosą najwięcej pożytku przy najmniejszych nakładach²⁹.

Ze względu jednak na możliwy brak doświadczenia lub niższy poziom rozwoju moralnego menedżera przy próbach rozwiązania dylematów moralnych w zarządzaniu pomocne mogą być tzw. testy etyczne. Należy zaznaczyć, że nie stanowią one uniwersalnego miernika, w konkretnych przypadkach pełnią jedynie rolę wspierającą. Mają więc charakter testów praktycznych, gdyż nie wymagają głębokiego namysłu, dłuższych rozważań filozoficznych ani nawet podstawowego jej dorobku, co wydaje się niezbędne przy stosowaniu etyki normatywnej.

Kilka przykładowych testów etycznych wraz z ich charakterystyką przedstawiono w poniższej tabeli.

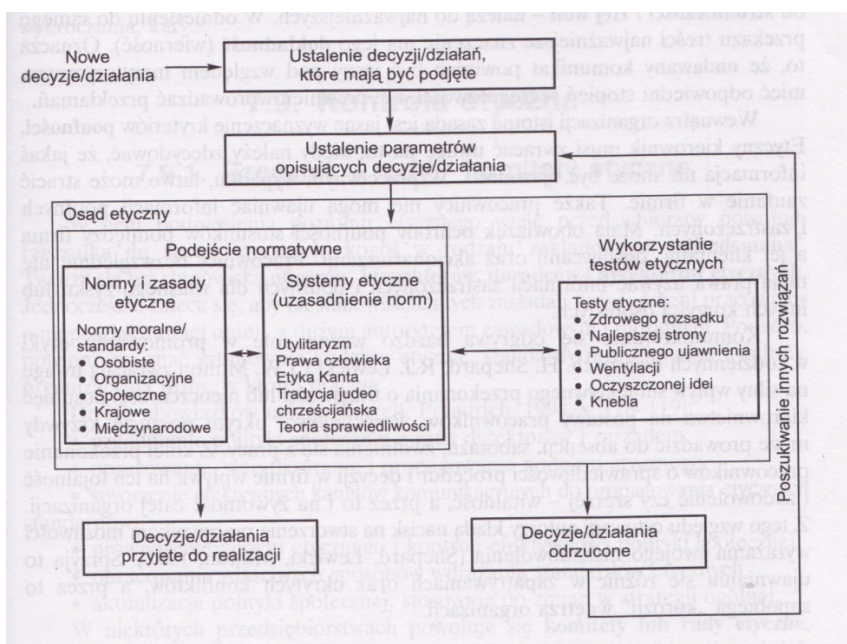
Test	Charakterystyka
Test zdrowego rozsądku	— pytanie o rzeczywisty sens zamierzonego działania, — ocena dokonywana na podstawie oczekiwanych konsekwencji praktycznych i etycznych: jeśli przynoszą one wątpliwe wartości, ocena jest negatywna, — najbardziej popularny.
Test najlepszej strony	— prezentacja najlepszej strony osoby lub działania, — ocena skutków działania przez pryzmat polepszenia albo pogorszenia tego wizerunku, — oparty na szacunku wobec siebie, — niska przydatność testu dla osób o niskiej samoocenie.
Test publicznego ujawnienia czyjeś działania	— procedura oparta na czterech pytaniach: 1. Czy dany problem pojawia się na poziomie personalnym czy organizacyjnym? 2. Jakie etyczne zasady wchodzą w grę w rozpatrywanej sytuacji? 3. Co i dlaczego powinna zrobić dana osoba, znajdując się w danej sytuacji? 4. Jak będę się czuł, jeżeli inni dowiedzą się, co robię? Jaka będzie reakcja w przypadku upublicznienia decyzji i ich konsekwencji np. w mediach?
Test wentylacji	— przedstawienie proponowanych działań do wglądu innym w celu wyrażenia ich opinii, — test przynosi dobre rezultaty, ponieważ angażuje wiele osób zainteresowanych problemem, — „gdzie wielu doradców, tam mądrość”.

²⁹ M. Rybak, *Etyka menedżera...*, s. 146.

Test oczyszczenia, weryfikacji pomysłu	— przedyskutowanie problemu w celu uzyskania potwierdzenia, że przyjęty sposób jego rozwiązania jest słuszny, — osoba dokonująca weryfikacji powinna być członkiem organu nadzorującego, — problem działań legalnych, ale nie moralnych.
Test knebla	— ośmieszanie nieetycznego działania przez współpracowników, — bardziej humorystyczny niż poważny sposób zwrócenia uwagi na dylematy, — wprowadzony przez sędziego sądu apelacyjnego w Luizjanie.

Tab. 2. Testy etyczne³⁰

Oczywiście żaden z powyższych testów nie stanowi doskonałego narzędzia weryfikacyjnego. Stanowią one instrumentarium menadżera, który chce przyjąć etyczny model zarządzania, ale nie jest specjalistą w dziedzinie filozofii ani etyki. Dlatego też A.B. Carroll proponuje, aby procedurę podejmowania decyzji etycznych oprzeć na algorytmie przedstawionym na poniższym schemacie.

Schemat procedury podejmowania decyzji etycznych³¹

³⁰ Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Rybak, *Etyka menadżera — społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Warszawa 2004, s. 147–150.

³¹ Źródło: A.B. Carroll, *In Search of the Moral Manager*. „Business Horizons” 1987, marzec–kwiecień, s. 146.

Zakończenie

Menedżer, pomimo swojej nadrzędnej roli w organizacji przedsiębiorstwa, jest jedynie człowiekiem, zakorzenionym w systemie wartości wypływających z jego doświadczeń, wychowania, kultury i religii.

Budowanie etycznego modelu zarządzania opiera się na skutecznej komunikacji. Kierownictwo pozostaje obarczone inicjatywą i przywództwem w obszarze efektywnego komunikowania się i przepływu informacji między odpowiednimi grupami interesariuszy. System *work flow* wprowadzany przez naczelne organy zarządcze uwzględnia między innymi elementy etyki organizacyjnej oraz osobistej. Jest to dostateczna przesłanka stosowania podejścia opartego na pewności, że w zakresie etycznym aspekty działalności organizacji dotyczą wszystkich jej szczebli i są spójne z jej celami i zadaniami.

Szczerość, otwartość, uczciwość, jasność zasad nagradzania i karania należą do najważniejszych elementów skutecznej komunikacji menedżera. Podejmowana przez niego odpowiedzialność może zostać skierowana wobec czynu (odpowiedzialność formalna) lub przedmiotu (odpowiedzialność treściowa). Zasadnicze źródło odpowiedzialności wypływa z natury oraz z wartości wewnętrznych sprawcy. Stanowią one niezależne, nieodwołalne i niezbywalne atrybuty przynależne człowiekowi, których nie może się zrzec. Z drugiej strony zakres odpowiedzialności może być wyznaczany przez konkretne zadania, które określają jej źródła kontraktowe. Odpowiedzialność naturalna i kontraktowa stanowią dynamiczny proces, któremu jednostka stawia czoło poprzez swoje wybory.

Jednak czy zachowanie tej klasycznej statyki jest wciąż poprawne i dopuszczalne? H. Jonas uważa, że

technika nowoczesna wprowadziła działania tak nowe, jeśli idzie o ich skalę, obiekty i konsekwencje, iż ramy etyki dawniejszej nie są już w stanie ich ogarnąć. [...] Natura jako przedmiot ludzkiej odpowiedzialności to z pewnością *novum*, nad którym teoria etyczna musi dokonać namysłu. Jaki rodzaj zobowiązania zaczyna tu skutkować? Czy jest ono czymś więcej niż utylitarnym zainteresowaniem?³².

Dotychczas znane systemy etycznie nie były konfrontowane z problemami przyrody, globalnych warunków życia ani też przyszłości. Obecność takich pytań w kolejnych pokoleniach stawia nowe wyzwanie wobec kształtujących się systemów etycznych i podnoszenia kwestii kształtu praw i obowiązków.

W przypadku odpowiedzialności międzypokoleniowej zawodzi klasyczna zależność prawa jednej i obowiązku drugiej strony. Nie może zgłosić roszczenia ten,

³² H. Jonas, *Zasada odpowiedzialności*. Tłum. M. Klimowicz. Kraków 1996.

kto jeszcze się nie narodził. Jednak można z całą odpowiedzialnością stwierdzić, że pewnych praw do tego, co dziś posiadam, będzie on nabywał. Przykładem szczegółowo rozpatrywanym przez Hansa Jonasa jest obowiązek względem potomności, który stanowi pierwszy obowiązek (warunek konieczny) wobec istnienia i kondycji przyszłych pokoleń. Drugim jest zapewnienie tego istnienia na poziomie, jaki sami byśmy chcieli zastać, ponieważ ludzkość musi istnieć. Tak brzmi wyrażona w formie imperatywu idea człowieka, która należy do idei wymagających swego ucieleśnienia w świecie.

The Ethical Challenges of a Manager

A b s t r a c t

The article begins with a description of the importance of ethics in business activities, including the institutional roots of personal ethics, other sources of pressure in the organizational culture, and available tools for strengthening ethical values in a company's structure. The next part of the article outlines the process of moral development and various ethical dilemmas in a manager's life. After discussing personal conditions and sources of motivation, the author presents various approaches to ethical management.

