

Dariusz Bąk

Instrumenty kreowania standardów etycznych w organizacji. Projektowanie i ocena

Artykuł prezentuje podstawowe metody wprowadzania oczekiwanych standardów etycznych w organizacji. Najczęściej stosowaną metodą jest przyjęcie kodeksu etycznego. Jest to rozwiązanie proste, niemniej jego skuteczność zależy od takich czynników, jak: przygotowanie kompleksowego programu etycznego, analiza stanu wyjściowego, adekwatna formuła kodeksu czy partycypacja pracowników w jego przygotowaniu. Pierwsza część artykułu to ogólna refleksja dotycząca prób wpisania wrażliwości etycznej pracownika w instytucjonalne ramy działania organizacji. W drugiej części zostały sprecyzowane i poddane krytycznej analizie warunki, przy spełnieniu których kodeks etyczny ma szansę stać się skutecznym narzędziem promowania wysokich standardów etycznych.

Słowa kluczowe: etyka (*ethics*), organizacja (*organization*), kodeks etyczny (*code of ethics*)

Wstęp

Znaczenie, jakie dla organizacji ma istnienie odpowiednio wysokich standardów etycznych, jest nie do przecenienia. Prowadzi do eliminacji nadużyć, redukcji konfliktów interesów czy zakresu korupcji. W wymiarze pozytywnym – buduje etos organizacji, ułatwia komunikację i zaspokaja potrzeby godnościowe. To tylko niektóre powody, by chociażby tylko z utylitarno-pragmatycznej perspektywy dążyć do utrwalania takich standardów.

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych rozwiązań/programów służących kreowaniu określonych postaw etycznych (z naciskiem na kodeksy etyczne), ich opis, analiza porównawcza i kryteria wyboru. *Gros* rozważań odnosić się będzie do możliwości określenia takich warunków brzegowych, w których zastosowanie określonego instrumentu będzie uzasadnione.

Kodeksy etyczne są tym elementem programów etycznych, który teoretycznie najłatwiej wprowadzić w życie i który budzi najczęściej kontrowersji. Przedmiotem dalszych

analiz są kodeksy zorientowane na realizację celów konkretnej organizacji. Pominięte zostały więc kodeksy etyki zawodowej i etyczne kodeksy branżowe.

Znaczna część przykładów dotyczy kodeksów etycznych funkcjonujących w jednostkach samorządu terytorialnego, co wiąże się z badaniami przeprowadzonymi przez autora w 2007 roku. Znamienny jest zresztą fakt, iż w administracji publicznej na szczeblu samorządowym nie ma jednego, spójnego kodeksu etycznego. Rozwiązania kodeksowe mają charakter partykularny i przyjmowane są na użytek konkretnego urzędu. Z tej perspektywy reguły dotyczące wprowadzania i funkcjonowania kodeksu etycznego w sferze administracji są analogiczne do tych, jakie obowiązują w sferze biznesowej. Innymi słowy, profil działania danej organizacji nie ma wpływu na kształt instrumentów służących tworzeniu standardów etycznych tej organizacji.

Kodeksy etyczne nie zastępują, lecz jedynie uzupełniają świadomość etyczną pracowników. Refleksja moralna, nawet kształtowana w odpowiedzialny sposób, jest ograniczona w swej skuteczności do stosunkowo jednoznacznych sytuacji. W chwili gdy intuicyjne doświadczenie moralności zostaje uwikłane w sytuacje technokratyczne i cele ekonomiczne, można często mówić o doświadczeniu etycznej bezradności. Jak zauważa A. Lewicka-Strzałecka: „Ocena moralna w biznesie rzadko bywa oceną dwuwartościową. Większość sytuacji, w jakich muszą dokonywać wyboru menedżerowie, przedsiębiorcy, pracownicy i przeciętni uczestnicy życia gospodarczego, stanowią złożone sytuacje praktyczne. Nie są to na ogół sytuacje prostego wyboru między dobrem i złem, ale dylematy, w których wyboru dokonuje się między dobrem jednej grupy a dobrem innej, między korzyścią teraźniejszą a przyszłą, między ochroną środowiska a zapewnieniem miejsc pracy itd.” [Lewicka-Strzałecka, 2001, s.126].

Bezradność ta nie jest jednak równoznaczna z impasem. Jest raczej wynikiem niewiedzy, której brak można zrekompensować. Sytuacja taka obliguje wręcz do dostarczenia pracownikowi odpowiedniego zestawu narzędzi pomocnych w radzeniu sobie w przypadkach narzucających konieczność podejmowania decyzji i działań o etycznym wymiarze. Programy etyczne są tego rodzaju pakietem pomocowym. Pomagają przenieść funkcjonowanie ogólnych norm etycznych na płaszczyznę życia zawodowego.

W stronę formalizacji

Instrumentalne traktowanie norm etycznych zmierza do wykreowania pożądaných w danej organizacji standardów postępowania. Głównym elementem tego procesu jest formalizacja, czyli werbalizacja powyższych oczekiwań i spisanie ich w postaci dokumentów: misji i kodeksów etycznych.

Wiele standardów i regulacji, będących częścią kultury organizacyjnej, może już istnieć w formie niepisanej, zwyczajowej, pod postacią etosu zawodowego bądź etosu orga-

nizacji. Etos, o ile są po temu sprzyjające warunki, może wyłonić się w pełni samoistnie (na miarę akomodacji, np. w świetle doświadczeń Piageta). Każdy z pracowników wnosi i utrwała w miejscu pracy własne cele, motywacje i schematy zachowań. Ich realizacja oraz konieczność zaspokojenia potrzeb godnościowych prowadzą do akceptacji, a następnie afirmacji systemu reguł, praktyk, ceremoniału, co w praktyce jest równoznaczne z utrwalaniem określonego etosu. Jednak fenomen etosu zawodowego, etosu organizacji, czy już generalnie grupy etosowej, charakteryzuje daleko posunięty eklektyzm. W etosie łączą się w dowolnych proporcjach elementy emotywności, obyczajowości, etyki normatywnej.

Właśnie w pewnej uznaniowości istniejącej w ramach etosu należy upatrywać znaczenia narzędzi instytucjonalnych, zwłaszcza sformalizowanych kodeksów etycznych. Stanowią niezbędne uzupełnienie etosu budowanego w organizacji. Gwarantują spójność między deklarowaną misją, utrwalanym w obyczajowości i kulturze organizacyjnej etosem a etycznymi wymogami stawianymi pracownikom [por. Bąk, 2008, s.126-127].

Recepcja programu etycznego organizacji może jednak napotykać trudności innego rodzaju niż w przypadku uznania norm etosowych. O tym, na ile kodeks etyczny będzie skutecznym narzędziem utrwalania wysokich standardów postępowania, decydować będą następujące elementy:

- relacja między formą kodeksu a dojrzałością kompetencyjno-moralną pracowników organizacji;
- partycypacja pracowników w procesie tworzenia kodeksu;
- zgodność zapisów kodeksowych z wewnętrzną i zewnętrzną polityką organizacji, jej kulturą organizacyjną i sposobem zarządzania;
- dostosowanie zapisów kodeksu do uwarunkowań środowiskowych, zwyczajowych, kulturowych;
- monitoring i ewaluacja.

Co więcej, dobrze skonstruowany kodeks etyczny musi liczyć się z zagrożeniami, jakie wynikają z nadmiaru regulacji. Zdaniem A. Bednarskiego, proces formalizacji jest również obciążony pewnymi kosztami. Są one związane z:

- ostrością konfliktu pomiędzy normą zachowań według wzorca a poglądami człowieka go stosującego; im wzorzec będzie bliższy poglądom pracownika, tym większa pewność, że będzie przestrzegany; często niezbędny będzie system wymuszający przestrzeganie norm, zawsze jednak jest on dość kosztowny; lepiej, gdy przestrzeganie wzorca wymusza pewien proces techniczny lub inny, ale dobrze ustrukturalizowany;
- ograniczeniem przez formalizację inicjatywy i motywacji człowieka;
- obniżeniem elastyczności organizacji.

Zbyt duża liczba przepisów stwarza pokusę totalnej formalizacji, co może zupełnie „związać ręce” wszelkim inicjatywom dostosowującym organizację do zmieniającej się rzeczywistości [Bednarski, 1998, s. 138-139].

Misja

Dla większości organizacji kluczowym zadaniem jest zdefiniowanie misji. Odpowiednio dobrana formuła ma na celu ukształtowanie oblicza organizacji. Identyfikację i uwyrażenie podstawowych wartości, uznanych w danej instytucji za priorytetowe, oraz nakreślenie kierunku rozwoju traktuje się jako jedne z podstawowych elementów wpływających na uzyskanie przez organizację własnej tożsamości. Swoje misje opisało i przyjęło wiele przedsiębiorstw sektora prywatnego. Za wzór mogą służyć znane misje takich korporacji, jak Johnson&Johnson, IBM czy General Motors.

Misje, obok kodeksów etycznych, są jednym z głównych elementów programów etycznych. W zdecydowany sposób kształtują też charakter kodeksu etycznego, wyznaczając mu określone ramy aksjologiczne. Jest to sprawdzone narzędzie kreowania wizerunku/świadomości organizacji, zwłaszcza w sferze działalności gospodarczej. Można oczywiście zastanowić się, czy zasadne jest stosowanie go np. w sferze administracji publicznej, gdzie to, co można określić jako misję, zostaje wystarczająco wyartykułowane na poziomie odpowiedniej ustawy. Istnieją jednak przesłanki, by uznać, iż dla każdego typu organizacji sformułowanie misji jest rzeczą korzystną.

Działania zmierzające do określania misji w urzędach administracji publicznej można uzasadnić, jeżeli potraktuje się całą kwestię w aspekcie dynamicznym – na przykład jako proces kształtowania świadomości pracowników. W inspirującej publikacji D. Osborne'a i T. Gaeblera „Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną” można doszukać się wręcz entuzjastycznego stosunku do prób definiowania misji instytucji państwowej: „Ustalenie podstawowego celu organizacji, przedyskutowanie różnych założeń i poglądów jej członków na jej rolę i cele, by na koniec wybrać za ogólną zgodą jeden podstawowy, który odtąd będzie określał jej misję, może być niezapomnianym przeżyciem. Jeśli deklaracja misji została sformułowana poprawnie i z zachowaniem tych warunków, to może ona uaktywnić całą organizację, od góry do dołu. Może pomóc pracownikom na wszystkich szczeblach zdecydować, co powinni, a czego nie powinni robić” [Osborne, Gaebler, 2005, s. 189].

Kodeks etyczny

Głównym elementem formalizacji wskazań etycznych są kodeksy. Warto skupić się na ich formule, sposobie powstawania, sposobach egzekwowania ich postanowień oraz kontroli funkcjonowania.

Kodeks etyki
pracowników Urzędu Miasta Oświęcim
Zbiór zasad i wartości

(...) Fundamentalnymi zasadami, jakimi kierują się [pracownicy UM Oświęcim] przy wykonywaniu swojej pracy, są:

PRAWDA, SZACUNEK, SPRAWIEDLIWOŚĆ, UCZCIWOŚĆ I GODNOŚĆ

1. Wykładnią mojego postępowania jest prawo i interes publiczny.
2. Jestem otwarty i do dyspozycji mojej społeczności lokalnej.
3. Promuję jawność, bezinteresowność i uczciwość mojego działania.
4. Korupcja to zjawisko mi obce.
5. Tylko przesłanki merytoryczne mają wpływ na moje decyzje.
6. Kieruje mną obiektywizm oraz bezstronność.
7. Swoją pracę wykonuję najlepiej, jak potrafię, dążąc do doskonalenia moich umiejętności i wiedzy, dla dobra mojej społeczności lokalnej.
8. Moje działania są jawne. Jestem gotowy poddawać się kontrolom.
9. Dbam o dobre imię urzędu. Swoją postawą oraz zachowaniami świadczę o sobie samym i całej administracji.
10. Wiem i jestem świadom, że wydaję środki publiczne.
11. Chcę, aby moi klienci byli ze mnie i mojego urzędu zadowoleni.
12. Staram się wykonywać swoje obowiązki sumiennie i rzetelnie.

Formuła kodeksu

W zasadzie nie można zidentyfikować jednej myśli przewodniej, która oddawałaby właściwą formułę kodeksu. W wymiarze teoretycznym można wyróżnić dwa typy dokumentów: ogólne kodeksy etyki, szczegółowe kodeksy postępowania.

W praktyce podział ten wydaje się mieć charakter umowny. Stosunek między nazwą dokumentu a jego zawartością jest zazwyczaj dowolny. Podobne treści w jednej instytucji opatrzone nazwą „kodeks etyki”, w innej występują jako dwa odrębne dokumenty, tj. „kodeks etyki” i „kodeks postępowania etycznego”. Bardziej odpowiedni byłby więc podział na kodeksy deklaratywne bądź normatywne.

Najbardziej wyrazistą postacią przyjmują kodeksy deklaratywne, których intencją jest manifestacja wartości i standardów postępowania. Przykładem tego typu rozwiązania jest „Kodeks etyki pracowników Urzędu Miasta Oświęcim”¹.

Grupę pośrednią i najliczniej reprezentowaną stanowią kodeksy deklaracyjno-normatywne. Mają zazwyczaj bardziej rozbudowaną strukturę, w której identyfikacji istot-

1 [http://www.um.oswiecim.pl/pl_dokumenty/dokumenty/pliki/14/5688.pdf] 2010.

ZASADY, KTÓRYMI KIERUJĄ SIĘ PRACOWNICY SAMORZĄDOWI:

Uczciwość – człowiek uczciwy nie oszukuje innych, aby coś zdobyć lub osiągnąć, i nie łamie prawa.

Odpowiedzialność – tłumaczenie swoich działań i branie odpowiedzialności za to, co się robi.

Praworządność – przestrzeganie obowiązującego prawa w pracy i poza nią.

Kompetencja i profesjonalizm – duże umiejętności i wysoki poziom wykonywanej pracy, wynikające z wiedzy i doświadczenia.

Bezinteresowność – działanie ze szlachetnych pobudek, na rzecz dobra drugiej osoby, bez uwzględnienia własnych korzyści i przyjmowania korzyści materialnych lub osobistych.

Efektywność – skuteczne i terminowe działanie.

Dobra wola – nastawienie do pozytywnego działania na rzecz innych połączone z gotowością niesienia pomocy i czynienia z dobrych intencji.

Otwartość – działanie w sposób otwarty, używając dostępnego i zrozumiałego języka dla szerokiej społeczności.

Zachowanie uprzejmości i życzliwości – w kontaktach ze zwierzchnikami, podwładnymi, współpracownikami oraz w kontaktach z mieszkańcami.

Obiektywizm – przedstawianie i ocenianie spraw w sposób odpowiadający faktom, niezależnie od własnych emocji, uprzedzeń lub interesów.

Tolerancja – poszanowanie poglądów i zachowań innych, zwłaszcza jeśli są odmienne od naszych.

Przestrzeganie zasad współżycia społecznego.

Honor – wypełnianie obowiązków z poczuciem godności osobistej, nie narażając na szwank swego dobrego imienia i reputacji. Mieć świadomość własnej wartości, postępować z szacunkiem dla innych i wymagać szacunku dla siebie.

Neutralność polityczna – powstrzymywanie się od manifestacji w miejscu pracy poglądów i sympatii politycznych.

Sprawiedliwość – przyznanie każdej jednostce należnych jej praw wynikających z zasad demokracji.

nych wartości towarzyszy szczegółowe zestawienie standardów postępowania. Standardy te są zwykle grupowane według zasad relacji z interesariuszami. Podawane są reguły postępowania w kontaktach na przykład ze społecznością lokalną, przełożonymi, współpracownikami, interesantami. Opis aksjologiczny łączy się tu z wypowiedziami o charakterze normatywnym w różnych stosunkach i różnych formach.

Ciekawym zabiegiem sprzyjającym zrozumieniu zaleceń i oczekiwań umieszczonych w kodeksie jest wskazanie wartości oraz bezpośrednie wyprowadzenie z nich zespołu powinności, czego przykładem jest „Kodeks etyczny Urzędu Miasta Wojkowice”².

Podobne sformułowania można znaleźć w sferze biznesowej, czego przykładem jest „Karta zasad Grupy UniCredit (UniCredit Integrity Charter)”³. W kodeksie tym w sposób hasłowy wyróżniono sferę wartości podstawowych, takich jak: równość, przejrzystość, szacunek, wzajemność, wolność, zaufanie, a w kolejnym kroku sprecyzowano, jakie zachowania są doń adekwatne. Przykładowo:

| | |
|----------------|--|
| Równość | <p>Zasady swobód obywatelskich – wolność wyznania, poglądów politycznych, wyboru kultury, wolność zakładania związków zawodowych i wolność orientacji seksualnej – muszą być szanowane, a wszelkie przejawy dyskryminacji w tym zakresie powinny być eliminowane. Te zasady mają szczególne znaczenie dla integracji osób, które stają się nowymi pracownikami Grupy UniCredit na podstawie indywidualnego zatrudnienia albo w wyniku transakcji związanych z fuzjami lub przejęciami całych organizacji.</p> <p>Każdej osobie, niezależnie od pozycji zajmowanej w hierarchii służbowej, należy się szacunek i uwaga poświęcana jej potrzebom. Muszą to być wyróżniające cechy postępowania w stosunkach wewnątrz naszej instytucji.</p> <p>Każdy, kto pracuje w naszej organizacji, musi eliminować wszelkie przypadki „załatwiania” pracy czy awansu oraz faworyzowania przy ocenie postępów w karierze zawodowej i motywowaniu pracowników</p> |
|----------------|--|

Inną spotykaną formułą jest kodeks normatywny, zawierający jedynie zestaw wskazań pod adresem pracowników. Przykładowy kodeks zamieszczono poniżej.

KODEKS ETYCZNY PRACOWNIKÓW URZĘDU MIASTA LEGNICY*

Art. 1. Pamiętaj, że służysz mieszkańcom. Ich rzetelna i uprzejma obsługa to nasz obowiązek.

2 [http://www.wojkowice.4bip.pl/index.php?idg=1&id=158&cx=7&cy=3] 2010.

3 [http://www.pekao.com.pl/kariera/o_nas/wartosci] 2010.

Art. 2. W swoich działaniach kieruj się prawem, obiektywizmem i uczciwością. Zachowuj się godnie i pamiętaj o godności innego.

Art. 3. Każda sprawa, z jaką ktoś do Ciebie przychodzi, jest ważna. Rozpatrz ją według najlepszej woli i wiedzy.

Art. 4. Działaj w sposób jawny i przejrzysty. Wskazuj rzetelne źródła informacji.

Art. 5. Dbaj o dobrą atmosferę w pracy. Bądź koleżeński i lojalny.

Art. 6. Bądź otwarty na wiedzę. Staraj się ją pogłębiać i doskonalić.

Art. 7. Członkowie społeczności lokalnej, klienci urzędu powinni być traktowani równo i uczciwie.

Art. 8. Zostawiaj przed urzędem problemy i sprawy osobiste, a także przekonania i sympatie polityczne.

Art. 9. Podchodź do realizowanych przez siebie zadań z pełną odpowiedzialnością. Zaistniałe pomyłki i uchybienia niezwłocznie naprawiaj.

Art. 10. Dbaj o dobry wizerunek Twojej wspólnoty. Unikaj działań godzących w dobre imię urzędu.

* [<http://www.umlegnica.miasto.biz/portal.php?aid=1225197281490706e137540>] 2010.

Mnogość form rozwiązań kodeksowych można uznać za korzystne zjawisko. Pozwala na dobranie właściwej formuły stosownej do oczekiwań i zdiagnozowanego stanu początkowego, w jakim znajduje się organizacja. Analogii obrazujących to zagadnienie można szukać w niektórych koncepcjach zarządzania. W koncepcji przywództwa ewolucyjnego P. Herseya i K.H. Blancharda uzależnia się formułowanie zadań i relacje z podwładnymi od stopnia dojrzałości grupy (zdolności i chęci wypełniania powierzonych zadań). Wyróżniono cztery stany dojrzałości uczestnika organizacji:

- nie chce i nie potrafi wypełniać zadań,
- chce, ale nie potrafi wypełniać zadań,
- potrafi, ale nie chce wypełniać zadań,
- potrafi i chce wypełniać zadania.

Styl zarządzania powinien być dostosowany do stopnia dojrzałości, tj. wiedzy, kompetencji, doświadczenia i zaangażowania właściwych dla danego zespołu pracowników. Zależnie od dojrzałości pracowników lider zmienia styl zarządzania: od autorytarnego, poprzez partycypacyjny, do sytuacji, w której możliwe jest jedynie delegowanie obowiązków i uprawnień [Kozmiński, Piotrowski, 1998, s. 435].

Odwołując się do podanego przykładu, można założyć, iż formuła kodeksu etycznego i sposób jego wprowadzania powinny być dostosowane do stopnia dojrzałości pracowników. W przypadku sprawnie funkcjonującej organizacji z utrwalonym etosem i wysokim

morale pracowników kodeks powinien przyjąć jedynie ogólną, deklaratywną formę. Jego wdrożenie powinno być inspirowane przez samych pracowników jako manifestacja kulturowanej hierarchii wartości. W podobnych warunkach odgórne wprowadzenie normatywnego kodeksu etyki czy kodeksu postępowania byłoby, po pierwsze, nieuzasadnione, po drugie, mogłoby zostać odebrane jako brak zaufania położonych w stosunku do pracowników. W sytuacji odwrotnej, gdy instytucja nie działa sprawnie (nadużycia, konflikty, itp), a postępowanie pracowników jest często oceniane jako nieetyczne, kodeks etyczny powinien zostać zorientowany na cele formacyjne. Zadanie takie powierza się szczegółowym kodeksom etycznym i kodeksom postępowania z uwzględnieniem sankcji oraz zasad monitorowania wpływu kodeksu na postawy etyczne pracowników. Kodeks wprowadza się w sposób, który dawałby podstawę do egzekwowania zawartych w nim reguł. Kodeks deklaracyjny prawdopodobnie nie byłby w takich warunkach respektowany [Bąk, 2008, s. 128-129].

Opisane wyżej przypadki noszą znamiona modelu teoretycznego. W praktyce trudnym zadaniem jest w pełni jednoznaczna ocena moralnych predyspozycji i etycznych postaw pracowników, co dałoby asumpt do przyjęcia takich a nie innych rozwiązań kodeksowych⁴. Niemniej istotnym założeniem do oceny procesu wprowadzania kodeksu etyki w danej organizacji jest analiza stanu wyjściowego, która pozwoli lepiej określić relację między formą kodeksu a dojrzałością kompetencyjno-moralną pracowników tej organizacji.

Tworzenie kodeksu – zasada partycypacji pracowników

Forma, jaką przyjmuje kodeks, jest ściśle powiązana z trybem, w jaki jest wprowadzany. Niezbędnym elementem tego procesu jest partycypacja pracowników organizacji w ustalaniu systemu wartości, potrzeb i oczekiwań. Stopień tego uczestnictwa pozostaje sprawą otwartą. Niemniej, jak zauważa W. Askanas [2001, s. 21], to „kwintesencją pracy kierowniczej jest definiowanie zamierzeń i określanie kierunków działania organizacji. Trudno byłoby spotkać członka naczelnej kadry kierowniczej organizacji odnoszącej sukcesy, który uważałby, że zadanie tworzenia misji można delegować na niższy szczebel zarządzania. Jednocześnie powszechna jest opinia, że należy uczynić wszystko, aby zapewnić udział całego zespołu pracowniczego w procesie kreowania wizji przyświecającej przedsiębiorstwu. Innymi słowy, charakter procesu opracowania misji organizacji można zawrzeć w sformułowaniu «oddolne uczestnictwo – odgórne przewodnictwo»”.

4 Krytycznie o możliwości obiektywnej oceny pracownika mówiła M. Czerwiec w referacie „Etyczne aspekty oceny pracowniczej” (wystąpienie na Ogólnopolskim Kongresie Etyki i Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, Warszawa, 10 grudnia 2009).

Zasada partycypacji pracowniczej jest mocno ugruntowana. Wspólna dyskusja nad wartościami istotnymi dla grupy konsoliduje ją, buduje jej tożsamość. Pracownicy wreszcie, jak nikt inny, mają świadomość potrzeb inkorporowanych później do zapisów kodeksowych. To pragmatyka pracy uwidacznia obszary zagrożeń dla etyki, dylematy moralne i problemy, z którymi trzeba się zmagać w czasie wykonywania obowiązków zawodowych. Praca nad kodeksem etyki powinna więc sprzyjać afirmacji zasad etyki zawodowej. Skutkiem niejako ubocznym tego procesu jest afirmacja potrzeb godnościowych i utrwalanie etosu zawodowego. Istotne jest także poczucie, że kodeksy zostały wytworzone we własnym środowisku i są własnością grupy, która go wytworzyła, a dopiero wtórnie elementem wizerunku danej instytucji. Poczucie to przekłada się na większy determinizm i rygoryzm w przestrzeganiu zaleceń kodeksu. Według W. Gasparskiego [2007, s. 289]: „kodeksy opracowywane zbiorowo są kodeksami bardziej otwartymi na krytykę, nie są tworzone jedynie na pokaz, są nasycone treścią etyczną, sprzyjają większemu morale pracowników i tworzą dobre stosunki społeczne”.

Pozytywnym przykładem komplementarnego podejścia do kwestii tworzenia kodeksu etycznego i partycypacji pracowników jest przypadek Orlenu. Decyzja o podjęciu prac nad kodeksem etycznym była wynikiem zetknięcia się inicjatywy pracowników, klientów i kierownictwa. Pracownicy, w związku z szumem medialnym wokół afer związanych z Orlenem, nie chcieli być postrzegani jako ludzie nieuczciwi. Wyrażali też chęć oficjalnego podkreślenia, że w firmie obowiązują takie zasady, jak szacunek do drugiego człowieka, profesjonalizm czy partnerstwo. Klienci zaczęli domagać się od Orlenu powzięcia kroków, które świadczyłyby o jego zaangażowaniu w otoczenie. Nowy zarząd chciał wprowadzić przejrzystość w firmie. Sformułowano więc spis przewodnich wartości, starając się zachować równowagę między oczekiwaniami załogi (szacunek dla drugiego człowieka, poszanowanie jego godności, uczciwość) a priorytetami kadry zarządzającej (dążenie do sukcesu, profesjonalizm).

Kolejnym etapem było przekształcenie spisu wartości w kodeks etyczny. „Ten proces był znacznie bardziej czasochłonny i skomplikowany. Powołane dwa zespoły interdyscyplinarne analizowały funkcjonowanie działów i pojawiające się w nich problemy. W wyniku ich prac powstała wstępna wersja kodeksu, która została poddana zewnętrznemu audytowi. Następnie kodeks wrócił, aby zostać ocenionym przez załogę. Dzięki intranetowi, gazetkom zakładowym, konsultacjom ze wszystkimi organizacjami związkowymi, spotkaniom i specjalnej linii telefonicznej każdy z pracowników miał możliwość poznania wstępnej wersji kodeksu, oceny jej i dołożenia własnych sugestii. Po roku prac powstał oficjalny kodeks etyczny” [Zachariasz, 2008].

W kontekście opisanych doświadczeń praktyka pracy nad kodeksami etycznymi w urzędach samorządu terytorialnego pozostaje problematyczna. Większość urzędów posiadających kodeks etyczny wprowadziła go przy okazji uczestnictwa w programach

społecznych, gdzie było to zadaniem obligatoryjnym. Można to uznać za główny motyw pracy nad kodeksami. Jednym z narzuconych warunków była partycypacja pracownicza, co niczym grzech pierworodny zaciążyło nad stosunkiem pracowników do projektowanego kodeksu i odbierało działaniom spontaniczność. M. Kwiatkowska, relacjonując wnioski po akcji „Przejrzysta Polska”, zauważa: „zadanie 2.1. – opracowanie kodeksu etyki, spotykało się bardzo często z lekceważeniem ze strony kierownictwa jednostek, zorientowanego na tworzenie «poważnych» dokumentów programowych lub niechętnego wszelkim inicjatywom oddolnym wymykającym się kontroli i regulacjom odgórnym. Równie problematyczny okazywał się brak woli samych pracowników – czyli grupy, której w zamysle autorów zadania powinno najbardziej zależeć na jego realizacji. Otóż, jak pokazały doświadczenia wielu samorządów, pracownicy urzędów nie zawsze pałali entuzjazmem do pomysłu tworzenia kodeksu etycznego. Niechętnie podchodzono zarówno do samej koncepcji kodeksu – uważając go za kolejny, zbędny «regulamin», nie wnoszący nic w praktykę urzędu, jak i do dodatkowych obowiązków związanych z tworzeniem dokumentu, uważając ewentualne zebrania czy ankiety za sprawy błahe, odrywające od pracy i «poważnych» zadań” [Kwiatkowska, 2007, s. 182].

W licznych urzędach spełniane były jedynie formalne wymogi partycypacji. Przykładem może być Urząd Miejski w Szczecinie, gdzie mimo zaangażowania ze strony zespołu do spraw wprowadzenia kodeksu etyki reakcja pracowników była raczej ospała. Dyskusja nad projektem kodeksu ograniczała się do nadsyłanych z poszczególnych departamentów notatek o treści: „nie mamy zastrzeżeń”⁵. Pozytywnym przykładem może służyć z kolei Urząd Gminy Sadki, gdzie prace nad kodeksem etycznym poprzedziła ankieta skierowana do wszystkich pracowników urzędu z pytaniem o zasadność tworzenia tego dokumentu⁶. Mniej częstym działaniem jest przygotowanie pracowników do pracy nad kodeksem etycznym. W Starostwie Powiatowym w Tucholi: „każdy z pracowników uczestniczył w szkoleniu, następnie pisemnie przekazał swoje propozycje zapisów do kodeksu. Przygotowany projekt przekazany został do ostatecznej konsultacji pracownikom, którzy mogli wnieść poprawki. Ostatnim aktem udziału pracowników było złożenie podpisu pod dokumentem”⁷.

Niezależnie od udziału pracowników w tworzeniu kodeksu, za cenną uważa się pomoc specjalisty w zakresie wprowadzania programów etycznych. Jak sugeruje A. Lewicka-Strzałecka 1999, s. 89: „(...) zewnętrzny obserwator może łatwiej dostrzec i zakwestionować pewne rutynowe zachowania, uznawane przez pracowników za oczywiste na

5 Źródło: badania własne.

6 Pracowników zapytano: „Czy uważają, że kodeks jest niezbędny? Czy ułatwi pracę i współpracę z petentem?” (źródło: j.w.).

7 Źródło: j.w.

zasadzie przyzwyczajenia, bezrefleksyjnego naśladownictwa”. Podobną pomocą może służyć osoba pełniąca funkcję „męża zaufania”, której kompetencje zapewne przyczynią się do rozwiązywania problemów etycznych i interpretacji konfliktów interesów czy konfliktów wartości w miejscu pracy.

Egzekucja regulacji kodeksowych

Punktem wyjścia sformułowania programu etycznego powinna być analiza zagrożeń dla etycznego funkcjonowania organizacji. Zagrożenia te, definiowane również jako obszary ryzyka, dotyczą:

- momentów decyzyjnych, tzn.:
 - obecności/nieobecności mechanizmów kontroli,
 - obiektywności kryteriów decyzji,
- oddzielenia funkcji wykonawczych od funkcji nadzorczych,
- wpływu stron trzecich,
- komunikacji, tzn. dostarczania i dzielenia się informacjami,
- niewłaściwego wykorzystania informacji,
- preferencyjnego traktowania osób czy organizacji.

Wpływ analizy zagrożeń na kształt kodeksu etyki jest ograniczony do tych dokumentów, które przyjmują funkcje profilaktyczno-prewencyjne. Dokumenty takie to przede wszystkim kodeksy postępowania i niektóre kodeksy etyczne z bardzo rozbudowaną częścią normatywną. Stawiane przed nimi zadania to:

- usunięcie motywacji do bycia nieuczciwym,
- zwiększenie ryzyka towarzyszącego zachowaniom nieuczciwym,
- ograniczenie okazji prowokujących nieuczciwe zachowania.

Uwypuklenie w nich sankcji w oczywisty sposób służy wzmocnieniu formacyjnego charakteru kodeksu. Niemniej zapisy z nimi związane są zjawiskiem problematycznym.

W kodeksach etycznych urzędów administracji publicznej regulacje dotyczące sankcji są niejednoznaczne i ich stosowanie spotyka się z rezerwą samych urzędników. Jak zauważa J. Dobkowski [2007, s. 169]: „Nie stanowi się w zasadzie kodeksów postępowania lub ich materię włącza się częściowo do kodeksów etycznych. W tym względzie kodeksy etyczne mogą być ujmowane jako elementy ustroju prawnego i procedur wewnętrznych. Stąd też regulacja następuje w formach prawa o ograniczonym zasięgu podmiotowym, którego nieprzestrzeganie nie rodzi odpowiedzialności innej niż quasi-służbowa”. Spotkać się można również z opinią, że jakkolwiek nie ma szczegółowych zapisów dotyczących sankcji, to pracownik ponosi odpowiedzialność dyscyplinarną i porządkową za naruszenie zasad obowiązujących w kodeksie. Wprowadzenie kodeksu etyki w postaci zarządzenia bądź załącznika do zarządzenia sprawia, że naruszenie jego postanowień

traktowane będzie jako niedopełnienie bądź naruszenie obowiązków pracowniczych, skutkujące karami przewidzianymi w kodeksie pracy.

W niektórych urzędach wprowadzono praktykę sankcji o charakterze moralnym. W Urzędzie Gminy w Przywidzu (pomorskie) zastosowano metodę napiętnowania przypadków zachowań niezgodnych z kodeksem poprzez „pisemny wytyk oraz poinformowanie wszystkich pracowników o tym fakcie”. Innym przykładem ogólnej sankcji moralnej jest odwołanie do poczucia godności pracownika w konfrontacji ze społecznością lokalną. Urząd Gminy w Siedlcu podkreśla, że: „składając podpis pod kodeksem etyki pracownika samorządowego, pracownicy mają świadomość, że o tym fakcie wiedzą mieszkańcy gminy. Informację taką upubliczniono bowiem w lokalnych mediach oraz na stronach internetowych urzędu”⁸.

W kodeksach etycznych przedsiębiorstw „restrykcyjność” jest mocno ograniczona. Większą uwagę przywiązuje się raczej do celów regulująco-formacyjnych. Realizowanie określonej polityki etycznej ma tu dwojakie znaczenie. Pierwsze, o wymiarze techniczno-organizacyjnym, to wprowadzenie mechanizmów, których zadaniem jest usuwanie potencjalnych zagrożeń. Zaliczymy do nich budowanie polityki jakości; opieranie działań na ścisłych procedurach gwarantujących bezstronność; wprowadzenie przepisów eliminujących konflikty interesów itp. O wiele trudniejsze jest znaczenie moralne, tzn. możliwość uodpornienia pracowników na pokusy, jakie może nieść postępowanie nieetyczne. Jest to o tyle ważne, że osoby podejmujące decyzje w firmie, mając na względzie partykularne cele, presję czasu czy konkurencji, mogą tracić z oczu uniwersalny horyzont aksjologiczny.

W niektórych kodeksach zawarte są narzędzia wskazujące drogę obiektywizacji i pokazania danego problemu czy dylematu w szerszym kontekście. Ciekawym przykładem może być niezwykle pragmatyczny zapis w kodeksie etycznym firmy AON: „Dobrą regułą jest działać za każdym razem, tak aby można było o tym z dumą opowiedzieć rodzinie i przyjaciołom”. Kodeks ten każe również we wszelkich wątpliwych przypadkach postawić sobie pytanie: „Jak czułbym się, gdyby moja decyzja została opisana na pierwszej stronie gazety?”⁹.

Innym przykładem jest fragment *credo* firmy Johnson&Johnson:

„Poczuwamy się do odpowiedzialności, zarówno wobec społeczności lokalnych, w których żyjemy i pracujemy, jak i wobec całej ludzkości. Musimy być dobrymi obywatelami, wspierać rzetelną pracę i dobroczynność, a także uczciwie płacić podatki. Mu-

8 Źródło: badania własne.

9 „Aon’s Code of Business Conduct”, [http://www.aon.com/about-aon/corporate-governance/attachments/] 2008.

simy wspierać rozwój społeczeństwa obywatelskiego, działać na rzecz poprawy zdrowia i podniesienia poziomu edukacji obywateli. Musimy dbać o własność, której posiadanie jest naszym przywilejem, chronić środowisko i zasoby naturalne”¹⁰.

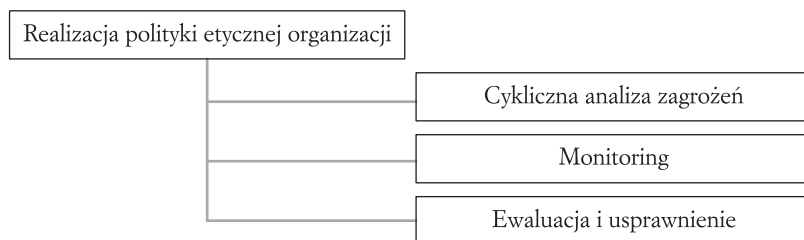
Powyższe sformułowania nawiązują do ogólnej sfery wartości, a zarazem indywidualnej wrażliwości etycznej. Ich obecność w kodeksach etycznych ma szczególne znaczenie. Wskazuje na powiązanie dobra wspólnego tej przestrzeni społecznej, jaką jest dana organizacja, z dobrem wspólnym przestrzeni społecznej wyższego rzędu. Uwzględnia przy tym fakt, że powiązanie to ma również wymiar pozaekonomiczny. Jest to również ewidentne zwrócenie uwagi pracowników na to, że wartości materialne, ekonomiczne mają jedynie charakter instrumentalny. W proces generowania zysku uwikłany jest człowiek. To on jest podmiotem wszelkich działań i sam wymaga podmiotowego traktowania.

Systemy kontroli i usprawniania

Wprowadzenie kodeksu etycznego jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do sprawnego funkcjonowania całego programu etycznego. Można przyjąć założenie, że sytuacja, w której kodeks etyczny istnieje, lecz pełni rolę dokumentu „fasadowego”, bardziej sprzyja kreowaniu postaw nieetycznych i lekceważącego stosunku do kwestii wartości etycznych, niż w sytuacji, gdy kodeksu etycznego po prostu nie ma.

Przyjęcie kodeksu etycznego wiąże się z koniecznością stałego monitorowania skutków, jakie powoduje. Monitoring jest niezbędny w tych przypadkach, gdy kodeks przyjmuje funkcje normatywne. Jego znaczenie zostaje poszerzone o cele andragogiczne. Analiza zmian świadomości czy wrażliwości etycznej pracowników może nastroczać trudności natury metodologicznej. Można jednak przyjąć założenie, że ocena znajomości rozwiązań kodeksowych i interpretacji zawartych w nim zapisów skonfrontowana z ocenami interesariuszy zewnętrznych, liczbą odnotowanych nieprawidłowości itp. może stać się miarodajnym wskaźnikiem zmian w obszarze standardów etycznych pracowników.

Rysunek 1. Elementy warunkujące jakość funkcjonowania programu etycznego



Źródło: opracowanie własne.

10 Johnson&Johnson, „Our Credo”, [http://careers.jnj.com/careers/global/shared_values/our_credo/] 2008.

Monitoring funkcjonowania kodeksu etyki powinien opierać się na badaniach wewnętrznych lub/oraz skierowanych na zewnątrz, na przykład w stronę społeczności lokalnej lub partnerów biznesowych. Zauważalny jest brak jednolitej normy określającej standardy takich badań. W odniesieniu do organów administracji publicznej można dostrzec duże różnice jakościowe w zakresie definiowania celów, metodologii i sposobu realizacji. Różnice doskonale ilustruje zestawienie ankiet skierowanych do mieszkańców w Urzędzie Gminy Celestynów i Starostwie Powiatowym w Poznaniu. Ankieta przygotowana przez Starostwo Powiatowe w Poznaniu jest rozbudowana i szczegółowa, natomiast kwestionariusz z Urzędu Gminy w Celestynowie – prosty, zawierający jedynie zdawkowe pytania. Niewspółmierności nie można w tym przypadku tłumaczyć skalą działalności urzędu czy jego wielkością. W obu przypadkach kodeksy mają podobny charakter, więc generowane standardy etyczne powinny się oceniać podobnymi metodami.

Wielkość urzędu nie ma zresztą zdecydowanego wpływu na jakość rozwiązań kodeksowych. Świetnym tego przykładem jest program etyczny Urzędu Gminy Duszniki, gminy zamieszkałej przez 8200 mieszkańców. Urząd posiada opracowany przy współudziale pracowników kodeks etyczny, opracowany na jego podstawie kodeks postępowania, określone procedury postępowania w przypadku naruszenia norm ujętych we wspomnianych kodeksach oraz określone procedury monitoringu przestrzegania kodeksów¹¹.

Zalecenia dotyczące kontroli skuteczności rozwiązań kodeksowych nabrały szczególnego znaczenia po 2002 roku i serii spektakularnych bankructw zapoczątkowanych przez firmę ENRON. Świetnie skonstruowany kodeks etyczny okazał się nieskuteczny, zwłaszcza odnośnie do działań wyższej kadry menedżerskiej. W toku dyskusji postulowano wprowadzenie regulacji i narzędzi poprawiających efektywność kodeksów [Murphy, 2002]. Mnożenie systemów kontroli ma jednak i negatywne skutki. Jak sugerują J. Stansbury i B. Barry, formalizacja odnosząca się do podejmowania decyzji etycznych może mieć potencjalnie zgubne skutki. Formy kontroli, zwłaszcza przymusowej, jakie zakładają programy etyczne, mogą paradoksalnie ograniczać ich własną efektywność, zaś w sytuacjach skrajnych mogą prowadzić na przykład do atrofii kompetencji pracowników [Stansbury, Barry, 2007, s. 254-258]

Podsumowanie

W „Etyce nikomachejskiej” Arystoteles dzieli się spostrzeżeniem, iż „szeroki ogół ulega raczej konieczności aniżeli argumentom i kieruje się raczej względem na karę, aniżeli na to, co moralnie piękne” [1180 a 5]. Kodeksy etyczne, przy ich quasi-prawnym cha-

11 Wszystkie te dokumenty można znaleźć na stronach: [www.duszniki-wlkp.pl/] z 05/10/2007.

rakterze, mogą być uważane za instrumenty wymuszania określonych postaw. Ten sam Arystoteles pisze również o doskonałości etycznej jako działaniu „we właściwym czasie, z właściwych przyczyn, wobec właściwych osób, we właściwym celu i we właściwy sposób” [1106 b 20].

Jeżeli kodeks, czy szerzej program etyczny, ma być narzędziem skutecznym, musi być właściwie skonstruowany, zaadresowany i wykorzystany. Każdy sprawny system wzorców postępowania powinien:

- poprawnie określać hipotetyczne sytuacje organizacyjne i zachowania, w których pracownik może się znaleźć;
- wskazać, jak ma się wtedy zachować;
- wymusić taki a nie inny sposób postępowania [Bednarski, 1998, s. 136].

Programy etyczne mogą być potencjalnie sprawnymi systemami wzorców i instrumentami kreowania wysokich standardów etycznych. Tylko potencjalnie, gdyż w zbyt wielu sytuacjach ich rola zostaje ograniczona do fasadowej konstrukcji poprawiającej wizerunek organizacji. Przedstawione analizy nie tylko określają warunki brzegowe, przy których kodeks ma szansę stać się narzędziem „na miarę”, ale pokazują też, jak łatwo może stać się nic nie znaczącym, a często i lekceważonym dokumentem.

Literatura

- Arystoteles (1982), *Etyka nikomachejska*, tłum. D. Gromska, PWN, Warszawa.
- Askanas W. (2001), *Misja organizacji: między teorią a truizmem*, [w:] *Tworzenie organizacji*, (praca zbiorowa), Warszawa.
- Bąk D. (2008), *Forming Managers' Attitudes and Codes of Ethics*, [w:] Gasperski W. (red.), *Responsible Management Education*, Warszawa.
- Bednarski A. (1998), *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Toruń.
- Byrska J. (2005), *Pochodzenie treści etycznych w życiu publicznym*, [w:] Probučka D. (red.), *Etyka i polityka*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.
- Dobkowski J. (2007), *Charakter prawny kodeksów etycznych oraz kodeksów postępowania urzędników publicznych i wybieralnych przedstawicieli do organów administracyjnych*, [w:] Bąk D. (red.), *Etos urzędnika*, Warszawa.
- Filek J. (2001), *Z doświadczeń nauczającego etykę biznesu*, [w:] Gasperski W., Lewicka-Strzałecka A. (red.), *Etyka biznesu jako przedmiot nauczania*, Warszawa.
- Gasperski W. (2007), *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (1998), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kwiatkowska M. (2007), *Kodeksy etyczne w samorządach. Wnioski po akcji „Przejrzysta Polska”*, [w:] Bąk D. (red.), *Etos urzędnika*, Warszawa.
- Lewicka-Strzałecka A. (1999), *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Lewicka-Strzałecka A. (2001), *Poznawczy model kształcenia etycznego: studium przypadku*, [w:] Gasperski W., Lewicka-Strzałecka A. (red.), *Etyka biznesu jako przedmiot nauczania*, Warszawa.

- Mariański J., red., (2002), *Kondycja moralna społeczeństwa polskiego*, Kraków.
- Murphy J.E. (2002), *Enron and Andersen: Heed the Questions and Warnings They Raise for Your Company's Own Compliance Program*, [http://www.compliance-institute.org/pastCIs/2002/presos/T7_jmurphy.pdf], 2010.
- Osborne D., Gaebler T. (2005), *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina, Poznań.
- Sen A. (2002), *Rozwój i wolność*, tłum. Jerzy Łoziński, Zysk i S-ka, Poznań.
- Stansbury J., Barry B. (2007), *Ethics Programs and the Paradox of Control*, „Business Ethics Quarterly”, April, vol. 17, nr 2.
- Zachariasz K. (2008), *Rozmowy o odpowiedzialnym biznesie: kodeksy etyczne i corporate governance*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, [http://www.fob.org.pl/strona.php?id_a=841&kat=135], 2010.
- Cytowane kodeksy:
- Karta zasad Grupy UniCredit*, [http://www.pekao.com.pl/kariera/o_nas/wartosci].
- Kodeks Etyki pracowników Urzędu Miasta Oświęcim*, [http://www.um.oswiecim.pl/pl_dokumenty/dokumenty/pliki/14/5688.pdf].
- Kodeks etyczny pracowników Urzędu Miasta Legnicy*, [http://www.umlegnica.miasto.biz/portal.php?aid=1225197281490706e137540].
- Kodeks etyki pracowników samorządowych Urzędu Miasta Mińsk Mazowiecki*, [http://www.minsk-maz.pl].
- Kodeks etyczny Urzędu Miasta Wojkowiec*, [http://www.wojkowice.4bip.pl/index.php?idg=1&id=158&cx=7&cy=3].
- Aon's Code of Business Conduct*, [http://www.aon.com/about-aon/corporate-governance/attachments/].
- Johnson&Johnson, *Our Credo*, [http://careers.jnj.com/careers/global/shared_values/our_credo/].

Dariusz Bąk – doktor nauk humanistycznych, jest członkiem zespołu Centrum Etyki Biznesu (CEBI) przy Akademii Leona Koźmińskiego i Instytucie Filozofii i Socjologii PAN, pełni również funkcję sekretarza CEBI. Wykłada filozofię oraz etykę biznesu na Akademii Leona Koźmińskiego oraz Wydziale Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej. Zainteresowania naukowe to analiza etyczna zachowań w organizacjach. Autor artykułów poświęconych zagadnieniu instytucjonalizacji etyki.