

Jerzy Szczupaczyński

Postawy moralne menedżerów a ZZL w przedsiębiorstwie

Proetyczna orientacja ZZL wydaje się być jakością niedocenianą w polskich przedsiębiorstwach. Jej punktem odniesienia są nie tylko rozwiązania systemowe, lecz także moralne przekonania kadry kierowniczej. Celem artykułu jest prezentacja wstępnych wyników eksploracyjnych badań jakościowych, przeprowadzonych w ramach tematu badawczego „Etyczne standardy przywództwa organizacyjnego polskich menedżerów i przedsiębiorców”, finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Analizę przeprowadzono na zbiorze 37 wywiadów z menedżerami wyższego szczebla, którzy kierują średnimi i dużymi przedsiębiorstwami w różnych rejonach Polski. Analiza pokazuje bardzo zróżnicowany obraz postaw moralnych polskich menedżerów. Ze względu na postrzeganie przez badanych relacji pomiędzy etyką i zarządzaniem wyróżniono trzy typy postaw: integralizm etyczny, rezydualizm etyczny i amoralizm. Analiza ujawnia także zjawisko krytycznych ocen i negatywnych postaw wobec systemu prawa w gospodarce polskiej.

Słowa kluczowe: postawy moralne, standardy etyczne ZZL, typologia stylów zarządzania, zarządzanie etyczne, integralizm etyczny, rezydualizm etyczny, zarządzanie nieetyczne

Wstęp

W zarządzaniu odpowiedzialnością społeczną przedsiębiorstw można zauważyć trzy wyraźne tendencje. Mają one charakter globalny, choć pozostają pod wpływem lokalnych uwarunkowań. Po pierwsze, następuje uporządkowanie i standaryzacja narzędzi, które wykorzystują przedsiębiorstwa. Mają na to wpływ globalne inicjatywy, takie jak Global Compact ONZ lub The Caux Round Table, a także instytucjonalna presja na przedsiębiorstwa, której skutkiem jest powszechność i izomorfizm stosowanych rozwiązań [Szczupaczyński, 2009]. Po drugie, wizerunek przedsiębiorstw, szczególnie międzynarodowych korporacji, jest w dużym stopniu uzależniony od tego, czy są one postrzegane jako organizacje społecznie odpowiedzialne. Niektóre przedsiębiorstwa traktują

wizerunek społecznie odpowiedzialnej firmy jako przewagę konkurencyjną, na której budowane są strategie marketingowe. Po trzecie, standardy etyczne znajdują w coraz większym zakresie oparcie w prawie. W odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi podstawowe znaczenie ma instytucjonalizacja praw pracowniczych. Prowadzi to do częściowego zatarcia specyfiki standardów moralnych, jako systemu normatywnego, oparte go na sankcjach szczególnego typu.

Aby uporządkować problematykę etycznych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi, przedstawiamy ją jako sześć obszarów badawczych, wyróżnionych w wyniku skrzyżowania dwóch kryteriów. Pierwsze kryterium określa poziom analizy; z pewnym uproszczeniem zakładam, że w centrum uwagi znajdować się może albo decydent dokonujący wyborów w sytuacjach etycznie nacechowanych, albo przedsiębiorstwo, które realizuje określoną strategię ZZZ i staje wobec kierowanych pod jej adresem etycznych oczekiwań. Drugie kryterium określa trzy perspektywy poznawcze: opisowo-eksplanacyjną, normatywną i instrumentalną.

Zaproponowany podział nie jest ostry; przykładowo, perspektywa instrumentalna, najbardziej charakterystyczna dla nauk o zarządzaniu, posiłkować się musi ustaleniami „jak jest” i „jak powinno być”. W tabeli 1 sformułowane zostały pytania charakterystyczne dla każdego z wyróżnionych obszarów.

Tabela 1. Perspektywy badawcze etycznych aspektów zarządzania

| | Perspektywa opisowo-eksplanacyjna | Perspektywa normatywna | Perspektywa instrumentalna |
|-------------------------|---|---|--|
| menedżer | Jakimi standardami etycznymi kierują się menedżerowie w zarządzaniu zasobami ludzkimi? Jakie czynniki mają na to wpływ? | Jakimi zasadami powinien kierować się „etyczny menedżer”? Jak te standardy można ustalić i uzasadnić? | W jaki sposób można ukształtować etycznego menedżera? Jakie instrumenty są najbardziej skuteczne? |
| przedsiębiorstwo | Czy i w jakim zakresie przedsiębiorstwa uwzględniają etyczne standardy? Jakie czynniki o tym decydują? | Co to znaczy etyczne, społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo? Jakimi etycznymi zasadami powinny się kierować przedsiębiorstwa i dlaczego? | W jaki sposób można skłonić przedsiębiorstwa, aby uwzględniały etyczne aspekty ZZZ? W jaki sposób należy budować etyczną kulturę zarządzania przedsiębiorstwa? Jaka jest efektywność narzędzi zarządzania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa? |

Źródło: opracowanie własne

Celem artykułu jest prezentacja wyników eksploracyjnych badań postaw moralnych polskich menedżerów (materiał został zebrany i opracowany w ramach tematu badawczego „Etyczne standardy przywództwa organizacyjnego polskich menedżerów i przedsiębiorców”, nr N N116 1240 35, finansowanego przez MNiSzW). Analizę przeprowadzono na zbiorze 37 wywiadów z menedżerami wyższego szczebla, którzy kierują średnimi i dużymi przedsiębiorstwami w różnych rejonach Polski. Prezentowane badania mieszczą się w perspektywie opisowo-eksplanacyjnej; punktem wyjścia jest rekonstrukcja rozumienia etyczności oraz postrzeganie przez menedżerów związków etyki i zarządzania. W artykule uwaga skupiona zostanie na trzech pytaniach: jak definiowana jest etyczność w zarządzaniu, jak postrzegane są etyczne aspekty prawa pracy i jaka jest atrybucja motywów „etycznych menedżerów” w badanej grupie. Odpowiedź na powyższe pytania ma istotne znaczenie dla rekonstrukcji moralnych postaw polskich menedżerów.

Etyczność ZZL w relacjach menedżerów

A.B. Carroll [1987], znany teoretyk etyki biznesu, wymienia trzy typy zarządzania, których głównym wyróżnikiem jest odmienne postrzeganie związków etyki i zarządzania: zarządzanie etyczne (*moral management*), zarządzanie „etycznie neutralne” (*amoral management*) i zarządzanie nieetyczne (*immoral management*). Menedżerowie, którzy inaczej postrzegają relacje pomiędzy etyką i zarządzaniem, różnią się także strukturą motywacyjną, inaczej postrzegają cele przedsiębiorstwa, prawo itd. Carroll stawia hipotezę, że rzeczywisty rozkład postaw opisuje krzywa Gaussa: zdecydowana większość menedżerów reprezentuje typ zarządzania „etycznie neutralnego”, a pozostałe tworzą dwie grupy skrajne.

Przeprowadzone badania tylko częściowo potwierdzają analityczne intuicje Carrola. W wyniku kodowania zebranego materiału zrekonstruowano trzy dominujące typy postaw, umownie nazwane: integralizm etyczny, rezydualizm etyczny i amoralizm.

Podstawową cechą **integralizmu etycznego** jest przekonanie, że wartościowaniu etycznemu podlega cały lub prawie cały obszar zachowań menedżera. Respondenci, którzy reprezentują ten typ postawy, zazwyczaj nie dostrzegają „etycznie neutralnych” obszarów ZZL, które podlegają wyłącznie „racjonalności technokratycznej” lub też lokują je na marginesie procesów zarządczych. Postawę integralizmu dobrze oddaje następująca wypowiedź:

[Badacz:] „Chciałam zapytać, czy one [standardy etyczne – J.S.] wszystkie dotyczą spraw organizacyjnych, takich decyzji codziennych, jak to jest?”

[Respondent:] „One dotyczą spraw codziennych. Jeżeli się zgubi system wartości w działaniu normalnym, takim operacyjnym, instrumentalnym, codziennym, czy przede

Tabela 2. Typologia zarządzania ze względu na stosunek do etyki

| | Menedżer nieetyczny | Menedżer „etycznie neutralny” | Menedżer etyczny |
|---|---|--|---|
| Sposób traktowania standardów etycznych | Świadome łamanie standardów etycznych, które są powszechnie rozpoznawane i akceptowane. | Postrzeganie zarządzania jako sfery, do której standardy etyczne nie mają zastosowania. | Przestrzeganie standardów etycznych; przywództwo modelujące etyczne wzorce środowiska organizacyjnego. |
| Dominujące motywy i cele | Maksymalizacja ekonomicznych wyników przedsiębiorstwa za każdą ceną. | Ekonomiczne wyniki przedsiębiorstwa; inne motywy i cele nie są brane pod uwagę. | Ekonomiczne wyniki przedsiębiorstwa, ale zgodnie z prawem i etycznymi standardami. |
| Sposób traktowania prawa | Ograniczenia, które należy w razie potrzeby i możliwości omijać. | Działanie zgodne z literą prawa; prawo jako jedyny system regulacji normatywnej w zarządzaniu. | Działanie zgodne z duchem i literą prawa; przestrzeganie prawa jako warunek konieczny, ale nie wystarczający. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Carroll, 1987, s.12

wszystkim, jeżeli ludzie przestaną rozumieć, że to, co się robi, że się robi to w taki a nie inny sposób, wpływa z pewnych wartości, prawda?” [prezes firmy świadczącej usługi marketingowe dla branży farmaceutycznej].

Na przeciwnym biegunie lokuje się postawa amoralizmu, która jest w zbiorze badanych wypowiedzi nielicznie reprezentowana (tylko 2 przypadki). Ilustracją jest następująca wypowiedź:

[Badacz:] „Czy uważa Pan, że w ogóle istnieje coś takiego jak to etyczne zarządzanie, czy są menedżerowie lub przedsiębiorcy, których można określić mianem etycznych?”

[Respondent:] To znaczy ja nie znam takich osób, powiem szczerze, i uważam, że nie ma też takiej możliwości, żeby etycznie zarządzać firmą, w rozumieniu takim etyki, jak ja ją rozumiem. (...) Znaczy, musiałbym się kierować nie tylko chęcią zysku, ale również chęcią zaspokajania szerokich potrzeb, jak to ładnie się teraz określa, wszystkich, w dodatku stosować etykę (...), czyli powiedzmy sobie chrześcijańskiej religii (...). Dlatego mówię, dla mnie etyka jest nie do wprowadzenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem” [członek zarządu dużej spółki branży energetycznej].

Niedoreprezentowanie kategorii, o której Carroll sądzi, że jest kategorią najczęściej występującą, wynika ze sposobu zbierania materiału (do próby trafiły przede wszystkim osoby, dla których etyczne zarządzanie nie jest pojęciem-oksymoronem). W obu zaliczonych do tej kategorii przypadkach stwierdzono cztery cechy, które prawdopodobnie są charakterystyczne dla tego typu postaw. Po pierwsze, postawy, które Carroll nazwał amoralizmem i immoralizmem, są ze sobą ściśle powiązane, pojawiają się w zależności

od kontekstu wypowiedzi lub zdarzeń, które są relacjonowane, i trudno jest wyznaczyć pomiędzy nimi granicę. Zgodnie z oczekiwaniami, rozmówcy bardzo ostrożnie deklarowali zasadę immoralizmu, opatrując ją zastrzeżeniami lub dopowiadając przy pomocy aluzyjnych sentencji i przykładów. Po drugie, w obu przypadkach badani dostrzegają miejsce na „prywatną” etykę menedżera, która – w przeciwieństwie do postawy rezydualizmu etycznego – nie ma wyraźnie określonej domeny, jest funkcją moralnego impulsu, a nie charakteru spraw, których dotyczy moralne działanie. Przykładowo, jeden z badanych menedżerów mówi: „Nie mogę na przykład zobowiązać się do pomocy – nie wiem – domowi dziecka (...), prawda? (...) Ale mogę poprosić pracowników, żeby się zrzucili i coś sami dali. Zaczynając od siebie”. Po trzecie, rozmówcy dostrzegają zróżnicowanie postaw etycznych menedżerów, podają przykłady świadczące o postawach innych niż te, które reprezentują. Jednak w obu relacjach przykłady te komentowane są jako rzadko występujące i egzotyczne. Po czwarte, perspektywa amoralizmu/immoralizmu ma charakter realistyczny, a więc nie jest przez badanych utożsamiana z zasadą „wszystko dozwolone, co nie jest zabronione”. Reguły, które są przestrzegane (np. zasada dotrzymywania umów), nie są postrzegane jako standardy moralne, posiadające charakterystyczny dla tego systemu normatywnego *modus faciendi*, lecz raczej jako środowiskowe reguły konstruowane i podtrzymywane w sposób czysto pragmatyczny.

Najbardziej zróżnicowany wewnątrz jest typ postawy rezydualizmu etycznego. Respondenci zaliczeni do tej kategorii są przekonani, że wartościowaniu etycznemu podlegają tylko niektóre obszary ZZL. Zakres wartościowania może być bardzo różny; rezydualizm etyczny tworzy kontinuum od amoralizmu do integralizmu.

Obszary etyczności ZZL

Analiza wypowiedzi ujawnia sześć sposobów rozumienia zakresu etyczności ZZL. W zdecydowanej większości przypadków rozmówcy wskazują na więcej niż jeden obszar etycznego wartościowania (także z konceptualnego punktu widzenia poszczególne obszary nie muszą być traktowane jako rozłączne).

1. Reakcja na sytuacje nadzwyczajne, zagrażające podstawowym interesom pracowników. Etyczna postawa menedżera ujawnia się wówczas, gdy reaguje pozytywnie w sytuacjach szczególnych, np. zwolnienia, karania, konflikty itp. Wymaga to empatycznego podejścia do pracowników, często uchylenia rutynowych procedur postępowania (np. danie „drugiej szansy” karanemu pracownikowi, dodatkowa pomoc dla zwalnianego pracownika). Etyczny menedżer kieruje się poczuciem ludzkiej solidarności; z drugiej strony wielu rozmówców dostrzega pozytywny wpływ takiej postawy na wyniki ZZL. Ten typ rozumienia etyczności bliski jest koncepcji „etyki opiekuńczej”, zaproponowanej przez C. Gilligan w polemice do znanej teorii stadiów rozwoju moralnego Kohl-

berga [Gilligan, 1977; Kohlberg, 1969]. „Etykę opiekuńczą” wyznacza poczucie troski, odpowiedzialności za innych, a także waga przywiązywana do podtrzymywania relacji międzyludzkich. „Etyka opiekuńcza” związana jest ze szczególnie wrażliwymi interesami życiowymi pracowników (zwolnienia, związki uczuciowe, narażenie na niedostatek, narażenie na konflikty itp.).

2. Etyka „uczciwego kontraktu” pomiędzy pracodawcą i pracownikiem, która obejmuje dotrzymywanie umów, uczciwe komunikowanie się, jasność i stabilność zasad, proceduralnie sprawiedliwe traktowanie pracowników, wynagradzanie zgodne z przyjętymi zasadami itp. James MacGregor Burns, autor znanej koncepcji przywództwa, twierdzi, że tego typu etyka jest charakterystyczna dla przywództwa transakcyjnego, które w dużym stopniu opiera się na dobrowolnej wymianie pomiędzy stronami, zależnej od wzajemnego zaufania i zrozumienia intencji stron [Burns, 2004]. Obszar etyki „uczciwego kontraktu” dobrze ilustrują następujące wypowiedzi:

„Ja myślę, że zawarcie pracy jest pewnego rodzaju umową między pracownikiem i pracodawcą, czyli godzę się pracować za taką stawkę i wykonywać takie zadania. Natomiast ja jako pracodawca (...) dając propozycję pracy i podpisując umowę na daną stawkę i na dane zadania, nie dokładam pięćdziesięciu sześciu nowych do wykonania w tym samym czasie, nie redukuję tej stawki o połowę po miesiącu pracy, stawiając pracownika pod ścianą, czyli jak gdyby wypełniam zobowiązanie. I w tym momencie myślę, że obie strony traktują się w jakiś sposób z zaufaniem i mogą oczekiwać tego, że ich współpraca będzie w miarę płynna i dobra. A jeżeli umowa przez pracodawcę jest postrzegana tylko jako pewna rama prawna, którą trzeba podpisać, to potem można sobie robić różne rzeczy z pracownikiem, nie tłumacząc mu tego, bo oczywiście różne są sytuacje, i czasem trzeba przenieść pracownika na inne stanowisko, czasem trzeba dać mu inne zadania, ale to wszystko powinno być związane z jakąkolwiek rozmową, wytłumaczeniem, uzyskaniem pewnej akceptacji, czy pewnej zgody na tego rodzaju działania” [dyrektor produkcji dużej firmy farmaceutycznej].

[Odpowiedź na pytanie, czym jest etyczne ZZL:] „Jeśli chodzi o pracowników, to jest (...) takie wzajemne *fair* postępowanie. Jasne określenie sobie wzajemnych oczekiwań i praw, i ścisłe tego pilnowanie” [prezes zarządu firmy produkującej materiały budowlane].

3. Styl zarządzania zorientowany na pracowników. W centrum tego typu rozumienia etyczności ZZL znajduje się styl zarządzania, który uwzględnia „ludzkie aspekty” i potrzeby. W przeciwieństwie do pierwszego z wymienionych obszarów ZZL („reakcja na sytuacje nadzwyczajne”), wybór stylu zarządzania określa sposób działania w sytuacjach rutynowych, a nie szczególnych – chodzi o budowanie odpowiadającej pracownikom atmosfery, wspieranie pracowników, uwzględnianie ich potrzeb i postulatów, przeciwdziałanie konfliktom itp. Takie rozumienie etyczności przypomina tradycyjną doktrynę

human relations. Przedstawiciele tej kategorii postaw postulują, aby środki i strategie ZZL uwzględniały – na ile jest to możliwe – „ludzkie koszty i potrzeby”.

4. Przestrzeganie prawa jako domena etyczności. Cechą charakterystyczną tej kategorii nie jest twierdzenie, że przestrzeganie prawa ocenić należy jako element etycznej postawy, lecz tendencja do redukcji etycznego wartościowania do obszaru przestrzegania norm prawnych procesów kadrowych (jest to kategoria stosunkowo nieliczna).

„Jeżeli firma jest biedna, (...) to (...) metody pracy tych menedżerów muszą być takie, no, na granicy prawa, (...) czyli znowu tym elementem moralności jest prawo. Jeżeli ktoś działa wszystko zgodnie z prawem, prawo ochrony środowiska, prawo bhp, prawo pracy, jeżeli to wszystko jest spełniane, no to można powiedzieć, że menedżer jest no moralny.” [prezes firmy świadczącej usługi komunalne]

5. Transformacyjny styl ZZL. Jest to najbardziej wymagające rozumienie etyczności, nawiązujące do popularnych od lat 80. koncepcji przywództwa transformacyjnego. Zgodnie z definicją jednego z proponentów tej koncepcji, etyczne przywództwo polega na „demonstrowaniu właściwych pod względem normatywnym wzorców za pomocą osobistego przykładu i kształtowania interpersonalnych relacji, i promowanie tych wzorców wśród podwładnych poprzez dwustronną komunikację, nagradzanie i podejmowanie odpowiednich decyzji” [Brown i in., 2005, s. 120]. Rozumienie etyczności, zrekonstruowane na podstawie wypowiedzi badanych, ma szerszy zakres; można wskazać dwa elementy, które zakreslają jego granice. Po pierwsze, wpływ na postawy i wartości podwładnych, aktywne modelowanie ich etycznego habitusu. Jak mówi jeden z badanych:

„Bo menedżer musi (...) sam reprezentować jakiś wzorzec, który będzie przyjęty przez jego pracowników i pokazać wyraźnie, (...) gdzie są sprawy akceptowalne i dopuszczalne, a gdzie przekracza się pewną barierę, której nie powinno się przekraczać”.

Po drugie, w centrum etycznej domeny stawiany jest rozwój zasobów ludzkich, rozumiany jako wartość dodana dla pracownika. W odróżnieniu od stylu zarządzania zorientowanego na pracowników nie chodzi przede wszystkim o pozytywną atmosferę lub uwzględnianie potrzeb, które są przez podwładnych sygnalizowane. Transformacyjny styl ZZL ma charakter proaktywny, kładzie nacisk na rozwój zawodowy pracownika, zwiększanie wartości jego kompetencji na rynku pracy, uczenie się i pobudzanie aspiracji edukacyjnych. Dodać należy, że wbrew wstępnym oczekiwaniom ten typ rozumienia etyczności w ZZL ma w badanym zbiorze marginalne znaczenie.

6. Przestrzeganie tradycyjnych reguł zarządzania. W tej grupie wypowiedzi etyczność ZZL utożsamiana jest z tradycyjnie rozumianymi profesjonalizmem i sprawnością. Etyczny menedżer przestrzega racjonalnych reguł organizowania, stawia realistyczne cele, działa zgodnie z procedurami, które chronią go przed subiektywnymi błędami itp. Także i ta kategoria ma w badanym zbiorze znaczenie marginalne.

Etyczne aspekty przestrzegania prawa pracy

Ważnym punktem odniesienia przekonań moralnych kadry kierowniczej powinno być prawo pracy. Chociaż ze względu na naturę obu porządków normatywnych nie jest możliwa idealna zgodność między nimi, określenie ich wzajemnych relacji w sferze oddziaływań na zachowania organizacyjne ma duże znaczenie dla refleksji nad stanem etyczności polskich przedsiębiorstw. Jak pisze A. Lewicka-Strzałecka, „teoretycy CSR, jako podstawowe i niekwestionowalne, przyjmują założenie, iż podstawowym standardem etycznym w biznesie jest działanie zgodnie z obowiązującym prawem” [2006, s. 57]. Tymczasem w badaniach zespołu prof. Wojciecha Gasparskiego z 2003 roku na pytanie „Jak często spotkał się Pan(i) z łamaniem norm prawnych w przedsiębiorstwie”, aż 49% badanych odpowiedziało „czasem”, a 14% „często” [Gasparski i in., 2004]. Jednocześnie 25% badanych stwierdziło, że czasami można usprawiedliwiać łamanie norm prawnych przez pracowników.

W zdecydowanej większości analizowanych wypowiedzi znaleźć można krytyczne uwagi pod adresem prawa, które obowiązuje polskie przedsiębiorstwa. Wymienia się pięć argumentów: nierówne traktowanie pracodawców i pracowników, koszty przestrzegania prawa, które ponosi pracodawca, brak substancjalnej racjonalności prawa, formalna wadliwość regulacji i niestabilność orzecznictwa. Negatywne doświadczenia menedżerów, często przywoływane, wpływają na ich zgeneralizowany stosunek do prawa. W pewnej grupie wypowiedzi można dostrzec wyraźny związek pomiędzy postrzeganiem słabości prawa pracy a skłonnością do jego nierygorystycznego traktowania. Przybiera on dwie formy – po pierwsze, przekonania o sytuacyjnie uwarunkowanej zasadności niestosowania prawa (jeżeli jest ono wadliwe, nierównoprawnie traktuje pracodawców i pracowników – lub jeżeli firma jest w złej kondycji finansowej); po drugie, przekonania o etycznej prawomocności wykorzystywania niedoskonałości prawa (stosowania „twórczych interpretacji” i wykorzystywania luk prawnych). O negatywnym sprzężeniu zwrotnym mówi jeden z badanych.

„[B:] Czy bardziej etyczni przywódcy są inni w sposobie traktowania prawa niż ci mniej etyczni? [R:] A to myślałem, że to jak prawo traktuje nas, wpływa na to, jak my traktujemy prawo. [śmiech] Znaczy ja myślę, że ci bardziej etyczni na pewno nie będą próbowali wykorzystywać dziur w prawie, (...) natomiast ci mniej etyczni bardzo chętnie będą je wykorzystywać. Zresztą to jest, no, znaczy, trudno, powiem szczerze, czasami się zastanawiam, czy to jest nieetyczne, jeżeli jest prawo źle napisane, albo niespójne. Bo z tym (...), jak prawo traktuje firmy, to się raczej wiąże (...), jak się człowiek zachowuje później” [członek zarządu dużej firmy energetycznej].

Wyróżniono cztery typy postrzegania związków pomiędzy przestrzeganiem prawa a etycznością w zarządzaniu.

1. Przestrzeganie prawo jako podstawa, *conditio sine qua non* etyczności (najczęściej występujący pogląd, zgodny z cywilizacyjnym standardem ZZL; jak już zaznaczyliśmy, niektórzy badani redukują etyczność ZZL do przestrzegania obowiązującego prawa). Jak mówi jeden z badanych, „ma nie takiego zachowania, które byłoby jednocześnie etyczne i łamało prawo” [menedżer w przedsiębiorstwie handlowym średniej wielkości].

W tej zdecydowanie dominującej grupie wypowiedzi można znaleźć przykłady szczególnych dylematów, jakich doświadczają menedżerowie akceptujący etyczne podstawy systemu prawa.

„Myślę, że każdy pracodawca w Polsce (...) zetknął się z bardzo trudnym obszarem do zarządzania, (...) jakim jest zwalnianie ludzi. Wydaje mi się, że polskie prawo jest w tym obszarze tak skonstruowane, że tak naprawdę trudno zwolnić niechcianego pracownika w sposób godny. (...) Bo sam się zetknąłem (...) z takimi sytuacjami, w których byłem zmuszony zachować się, no, z mojego, z własnego punktu widzenia niegodnie (...), ale z całej pewnością w ramach i w zgodzie z tym, co jest wytyczone przez prawo.” [dyrektor dużej firmy doradczej, deklarujący się jako rygorysta prawny]

W wypowiedziach można znaleźć uzasadnienia, które świadczą o refleksyjnym rozważeniu etycznych podstaw prawa. Podawane są argumenty różnego typu: funkcjonalne (prawo porządkuje przestrzeń społeczną, zapewnia podstawową sprawiedliwość, czyni przewidywalnymi relacje gospodarcze itp.) lub solidarystyczne (zapewnia emerytury i opiekę zdrowotną, jest służebne wobec interesów grup najbardziej potrzebujących, zapewnia „społeczny udział” przedsiębiorców itp.).

2. Rozłączność porządku prawnego i moralnego, przekonanie, że oceny etyczne nie powinny być stosowane do zakresu przestrzegania przez menedżera prawnych ramy ZZL.

3. Nadrzędność porządku moralnego nad prawnym (bardzo interesująca grupa wypowiedzi; jej przykładem jest przedkładanie ponad prawem etyki dwustronnych porozumień – np. jeżeli pracodawca i pracownik umówią się w sprawie czasu pracy, to uzasadnione jest pomijanie standardów czasu pracy określonych przez KP).

4. Etyczna parcelizacja prawa, polegająca na oddzieleniu norm, których łamanie nie podlega z etycznego punktu widzenia negatywnemu wartościowaniu (np. nieprzestrzeganie standardów BHP, które są, w przekonaniu menedżera, wadliwie skonstruowane) od wymagań prawnych, których nieprzestrzeganie może mieć negatywne implikacje dla ważnych interesów pracowników (np. niepłacenie składki emerytalnej) i w związku z tym podlegają one moralnej ocenie.

Motywy etycznych zachowań menedżerów

Jedną z kwestii, o które byli pytani badani, są motywy „etycznych menedżerów”. Atrybucja motywów etycznego postępowania w ZZL jest wynikiem wiedzy i przekonań uczestników badania, ukształtowanych pod wpływem obserwacji, doświadczeń zawodowych oraz przemyśleń, często usystematyzowanych i pogłębionych. Wizerunki „etycznych menedżerów” nie są pod tym względem jednolite.

Motywy „etycznych menedżerów” można zaklasyfikować do trzech analitycznych kategorii: autoteliczne, instrumentalne i mechaniczne podporządkowane. Tylko w niektórych wypowiedziach określonym typom motywów przypisuje się znaczenie dominujące.

Motywy autoteliczne. Podstawową cechą tej kategorii jest przeświadczenie, że etyczne wybory menedżera stanowią wartość samą w sobie, wynikającą z cnót, przekonań lub moralnych impulsów. Nie znaczy to, że moralne zachowania postrzegane są jako niezależne wobec logiki procesu zarządzania; jednak ich wiodące motywy zachowują znaczący zakres autonomii w stosunku do imperatywów skutecznego i sprawnego zarządzania. Ważną cechą orientacji autotelicznej jest możliwość realizacji wyznawanych zasad etycznych nawet wbrew zewnętrznym naciskom.

Orientację autoteliczną dobrze ilustruje następująca wypowiedź:

„Ja nie wiem, czym się kierują ci, co są nieetyczni, bo ja sobie nie wyobrażam po prostu zarządzać inaczej. Tak zostałam wychowana. Zostałam wychowana, w ten sposób, że moi rodzice kładli nacisk na uczciwość, prawda, i po prostu nie wyobrażam sobie innego sposobu zarządzania” [prezes firmy handlowej średniej wielkości].

W przytoczonej wypowiedzi etyczny sposób zarządzania opisywany jest jako działanie nawykowe i czysto emotywne; w innych przekazach opis motywów autotelicznych przybiera formy bardziej refleksyjne, powołujące się na różnego typu wewnętrzne nagrody, traumatyczne doświadczenia lub odwołania religijne (tab. 3).

Motywy instrumentalne. W przypadku orientacji instrumentalnej dominującym powodem etycznych wyborów jest wynik kalkulacji korzyści, bądź to z punktu widzenia efektów zarządzania (**instrumentalizm zarządczy**), bądź swoich własnych (**instrumentalizm egoistyczny**). Jak ujął to jeden z badanych: „zadaniem biznesu jest tworzenie wartości dodanej dla właścicieli i (...) zarządzanie etyczne jest w interesie tworzenia tej wartości” [prezes banku średniej wielkości].

Logiczny związek pomiędzy subkategoriami (dobre zarządzanie zwykle zwiększa korzyści własne menedżera lub perspektywę uzyskania tych korzyści) znajduje odbicie w wielu wypowiedziach badanych – równoległe przywoływane są korzyści indywidualne i pozytywne skutki dla ZZL przedsiębiorstwa. Wymieniane są takie kategorie korzyści, jak: budowa zaufania, umacnianie pozycji pracodawcy na rynku pracy, wyższy poziom motywacji pracowników, mniej konfliktów w zespołach itp.

Tabela 3. Przykłady opisu motywów etycznych menedżerów

| | |
|--|---|
| Etykieta | Wypowiedzi reprezentujące orientację autoteliczną (Pytanie: „ <i>Jakimi motywami kierują się etyczni przywódcy/menedżerowie?</i> ”) |
| psychiczna równowaga | „Dzisiaj dużo się o tym mówi, (...) że menedżer poza tym, że zarządza i ciężko pracuje 12 godzin na dobę, to jeszcze powinien coś dla tej swojej psychicznej równowagi robić. Na przykład grać w golfa, albo powinien – nie wiem – wspierać fundacje charytatywne (...), tak? Natomiast rzadko się mówi o tym, że (...) dla tej równowagi ważną sprawą jest to, że jak się człowiek goli rano – tak? – i patrzy w lustro, to powinien mieć takie poczucie, że nie chce napłuć w twarz temu drugiemu [śmiej]. No bo to ewidentnie jest zakłóceniem tej równowagi, tak? Jak facet się budzi i mówi: ale świnia tam w lustrze, no to on może sobie grać w golfa, może robić co chce, no ale tej równowagi nie będzie miał.” [prezes dużej firmy marketingowej] |
| Motywy religijne – spokój sumienia | „Jeżeli ktoś jest prawdziwym chrześcijaninem, czyli podchodzi z miłością do drugiego człowieka, to nie tylko będzie to robił w niedzielę o trzynastej na mszy, ale będzie to robił na co dzień, prawda, jeśli jest to uczciwe, nie jest sztuczne. (...) Akurat te motywy są właśnie istotne, ponieważ co może osiągnąć taki menedżer? Spokój. Spokój, jeżeli osiągnie czyste sumienie, prawda?” [prezes firmy budowlanej] |
| Poczucie satysfakcji z profesjonalizmu | „Motywy są pewnie od takich najprostszych i egoistycznych, że zachowanie nieetyczne zawsze generuje jakiś dyskomfort po stronie duszy (...). I wywołuje niepokój, bo potencjalnie grozi karą. Tak? Poprzez taki motyw poczucia satysfakcji z tego, że jestem profesjonalistą, profesjonalnym menedżerem, a dla mnie profesjonalny, to znaczy etyczny.” [dyrektor ds. zasobów ludzkich dużej spółki medialnej] |

Źródło: opracowanie własne

Osobną kategorią motywów jest **mechaniczne podporządkowanie** dominującym regułom środowiskowym i zewnętrznym oczekiwaniom. Respondenci zaliczani do tej kategorii są zazwyczaj przekonani, że podstawowe znaczenie dla etyczności mają standardy obowiązujące w określonych organizacjach, branżach lub środowiskach zawodowych, do których menedżer musi się dostosować (zmieniając korporację, „etyczny menedżer” dostosowuje się do nowych norm i reguł, pozostanie nadal „etyczny”, jeżeli tego wymagać będzie od niego nowe środowisko). Jednocześnie rozmówcy podkreślają niewielki zakres swobody decyzyjnej menedżera.

Zakończenie

Analiza zebranego materiału pokazuje złożony obraz postaw moralnych polskich menedżerów. Wbrew prostym i jednoznacznym kategoryzacji, które można znaleźć w lite-

raturze przedmiotu, przekonania menedżerów wyższego szczebla na temat etycznych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi są różnorodne i niejednoznaczne.

Szczególnie uderzające jest zjawisko erozji w świadomości organizacyjnych decydentów etycznego wymiaru prawa pracy (o zjawisku tym możemy wnioskować także na podstawie innych źródeł, chociażby statystyk PIP lub badań ogólnopolskich, w których zadawane są pytania dotyczące takich kwestii, jak niewypłacanie na czas wynagrodzeń lub łamanie norm czasu pracy). Negatywne opinie na temat jakości prawa często są generalizowane; zebrany materiał upoważnia do postawienia hipotezy, że w niektórych podgrupach menedżerów krytyczny stosunek do prawa może być skorelowany z postawami amoralizmu.

Do interesujących wniosków zaliczyć należy także bardzo zróżnicowany sposób rozumienia przez menedżerów treści etyki ZZL – od reakcji na sytuacje nadzwyczajne i utożsamianie etyczności z przestrzeganiem prawa, po transformacyjny styl przywództwa. Ujawnia to nie tylko potrzebę dalszych badań, lecz także dyskusji na temat mechanizmów poprawy etyczności ZZL polskich przedsiębiorstw.

Literatura

- Brown M.E., Treviño L.K., Harrison D. (2005), *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, nr 97.
- Burns J.M. (2004), *Introduction*, [w:] Ciulla J.B. (red.), *Ethics, the Heart of Leadership*, Praeger, London.
- Carroll A.B. (1987), *In Search of the Moral Manager*, „Business Horizons” vol. 30, nr 2, March-April.
- Gasparski W. i in. (2004), *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym: infrastruktura na rzecz rozwoju etyczności funkcjonującego w Polsce biznesu (wstępny raport z badań)*, [<http://www.cebi.pl/infopage.php?id=29>].
- Gilligan C. (1977), *In A Different Voice: Woman's Conception of the Self and of Morality*, „Harvard Educational Review”, nr 47.
- Kohlberg L. (1969), *Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization*, [w:] Goslin D.A. (red.), *Handbook of socialization theory and research*, Rand McNally, Chicago.
- Lewicka-Strzałecka A. (2006), *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Szczupaczyński J. (2009), *Kodeks etyczny przedsiębiorstwa jako narzędzie zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.

Jerzy Szczupaczyński – doktor socjologii, pracownik Uniwersytetu Warszawskiego i Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej. Autor publikacji z zakresu socjologii organizacji i zarządzania zasobami ludzkim, m.in. „Podstawy zarządzania i kierowania ludźmi w organizacji” (Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1995), „Anatomia zarządzania organizacją” (Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1996, 2002),

Wszelkie prawa zastrzeżone. Każda reprodukcja lub adaptacja całości
bądź części niniejszej publikacji wymaga pisemnej zgody Wydawcy

„Edukacja a zarządzanie. Podręcznik akademicki” (Wyższa Szkoła Humanistyczna im. A. Gieysztora, Pułtusk 2004). Stypendysta Indiana University (USA). W latach 90. uczestniczył w realizacji projektów dla wielu firm i instytucji w charakterze konsultanta i trenera. Jego zainteresowania badawcze koncentrują się wokół etycznych aspektów przywództwa i zarządzania zasobami ludzkimi.