

ANNA LEWICKA-STRZALECKA*

Institut Filozofii i Socjologii PAN

Etyczny wymiar przywództwa w biznesie: dwa bieguny

Wstęp

Znaczenie przywództwa dla powodzenia organizacji trafnie ujmuje powiedzenie Napoleona Bonapartego, który zauważył, że *Armia baranów, której przewodzi lew jest silniejsza od armii lwów prowadzonej przez barana*. Od tego czasu hipoteza o wpływie przywództwa na trwanie, rozwój, efektywność organizacji była wielokrotnie pozytywnie weryfikowana zarówno na poziomie teoretycznych rozważań, jak i badań empirycznych. W badaniach zajmowano się głównie psychologicznym i sprawnościowym wymiarem przywództwa, mniej uwagi przywiązując do kwestii etycznych. Jednak spektakularne bankructwa firm, powodujące znaczne straty społeczne i finansowe, których sprawcami w istotnym stopniu okazywali się zdemoralizowani przywódcy biznesu unaocznily wagę etycznego wymiaru przywództwa. Znaczenie tego wymiaru potwierdzają badania Kouzesa i Posnera nad pożądanymi cechami przywódców. W badaniach tych, powtarzanych wielokrotnie na wielotysięcznych próbach osób pochodzących z różnych krajów i kontynentów niezmiennie absolutna większość respondentów uznawała, że osoba godna pełnienia funkcji przywódcy powinna się przede wszystkim odznaczać uczciwością (Kouzes, Posner 2010, s.25).

Liderzy wpływają na bieg zdarzeń nie tylko bezpośrednio, ale i pośrednio – oddziałując w decydujący sposób *na zachowania innych i na kulturę*

* alewicka@ifispan.waw.pl

organizacji. Kształtują i utrwalają etyczny bądź nieetyczny klimat w firmie poprzez sprawy, do których przywiązują wagę, sposób reagowania na kryzys, własne zachowanie, alokację nagród i kar, a także sposób zatrudniania i zwalniania pracowników (Sims, Brinkmann, 2002). Przywództwo będące szczególną relacją między liderem i grupą czy grupami osób rodzi rozmaite wyzwania natury etycznej. Z jednej strony niemożność sprostania im odsłania ciemne strony przywództwa, zaś z drugiej wierność wysokim standardom wytycza pozytywne wzory. Przedstawiona niżej rekonstrukcja tych przeciwstawnych biegunów przywództwa w biznesie stanowi próbę uchwycenia jego etycznego wymiaru.

Przywództwo: talent, wiedza, umiejętności

Przywództwo rozumiane jest jako zdolność jednostki do skłonienia grupy osób – mniejszej, większej, a czasem tłumu do działania na rzecz pewnego celu wyobrażonego przez lidera. Przywódcy w biznesie są zdolni do uruchomienia potencjału kreatywności swoich podwładnych umożliwiającego rozwój organizacji, w przeciwieństwie do menedżerów pełniących funkcje kontrolne i podtrzymujących funkcjonowanie firmy. Zainteresowanie badaczy tą szczególną zdolnością przez wiele lat koncentrowało się wokół wyodrębnienia zestawu cech charakteryzujących ludzi, którzy przewodzili innym. Zakładano zatem, że istota przywództwa kryje się w pewnym typie osobowości (*Trait theory of leadership*), a więc ludzie rodzą się przywódcami, a nawet badano zakres dziedziczenia osobowości przywódczej. Przywództwo traktowano jako magiczną moc pewnych wybranych jednostek czego ilustracją są słowa Stefana Zweiga, tak relacjonującego emocje, których doznawał w trakcie spotkania z Albertem Schweitzerem:

Czułem, że tu jest ośrodek działania siły, która objawia się w dalekiej części świata jako dobroczynność i twórczość moralna, wzbudzając i potęgując w wielu tysiącach podobne siły, i że gdy on tutaj odpoczywa lub gawędzi, jest w tym samym czasie przywódcą niewidzialnej armii, centralnym punktem magicznego kręgu, który bez zewnętrznego nacisku, bez przemocy wyzwolił z ludzi więcej siły i działania niż tuziny politycznych wodzów, profesorów i autorytetów. Oto znów staje się jasne: przykład jest większą potęgą niż wszelkie słowa i dogmaty (Lazari-Pawłowska, 1992, s. 401).

Z drugiej jednak strony, systematyczny rozwój badań nad przywództwem zwrócił uwagę na sytuacyjne uwarunkowania tego zjawiska, okazało się bowiem, że te same osoby są liderami w pewnych okolicznościach, zaś w innych nie pełnią takiej roli. Uznano, że zdolności przywódcze nie są zaprogramowane genetycznie, że pewne sytuacje wyzwalają w ludziach potencjał lidera, a co więcej, że przywódcą może stać się każdy, kto będzie miał dostatecznie wiele determinacji, by odpowiednio działać. Analizując tysiące przypadków, Kouzes i Posner doszli do wniosku, że nie jest prawdą, że przywódców można spotkać jedynie na najwyższych szczeblach organizacyjnych czy społecznych, tylko w wielkich przedsiębiorstwach, ponieważ są oni wszędzie. „Przywódtwo nie jest zapisane w genach i nie można go nikomu przekazać – to zbiór określonych cech i umiejętności dostępnych dla nas wszystkich” (Kouzes, Posner 2010, s. 20). Taki pogląd ma inspirować do podejmowania wyzwania stania się liderem przez każdego, czego ilustracją jest na przykład tytuł książki „I ty możesz być liderem” autorstwa Dale Carnegie. Pomocą w sprostaniu wyzwania do przywództwa mają być zasady wzorcowego przywództwa zamieszczane w popularnych poradnikach i uzasadniane w publikacjach naukowych.

Trudno definitywnie rozstrzygnąć w jakim stopniu przywództwo jest talentem, jakim niektórzy ludzie są obdarowani przez naturę, a w jakim umiejętnością, której można się nauczyć. Z jednej strony, można wskazać postaci urodzonych liderów, nieznających teoretycznych zasad przewodzenia odnoszących sukcesy w prowadzeniu do celów satysfakcjonujących wielu ludzi. Owe teoretyczne zasady są odczytywane z praktyki takich liderów i stanowią bazę dla opracowywania technik nauczania przywództwa, czyli z drugiej strony zakłada się, że zabiegi edukacyjne mogą pomóc wielu osobom w zdobyciu odpowiednich umiejętności. Warto w tym kontekście wspomnieć, że zbudowano nawet narzędzie psychologiczne służące do pomiaru poziomu umiejętności przywódczych – *Leadership Practices Inventory*. Uważa się, że – inaczej niż w przypadku ilorazu inteligencji, którego zmienić się nie da – poziom umiejętności przywódczych może być podnoszony dzięki kształceniu i praktykowaniu określonych zasad. Kouzes i Posner (2010) zbudowali cały program wokół pięciu takich zasad: 1. Wskazuj właściwą drogę. 2. Rozbudzaj wspólną wizję. 3. Nie bój się zmian. 4. Pozwól działać innym. 5. Motywuj i wspieraj (Kouzes, Posner 2010).

Praktykowanie powyższych i podobnych zasad ma podwyższyć sprawność przewodzenia liderów już funkcjonujących i sprzyjać kształceniu

nowych. Warto podkreślić, że zdobywaniu przywódczych kompetencji towarzyszyć powinno poczucie szczególnego rodzaju odpowiedzialności – odpowiedzialności pozytywnej (Filek 2002). Taka odpowiedzialność, to coś więcej niż ponoszenie konsekwencji za uczynione zło, najczęściej w postaci kary orzekanej przez sąd. Odpowiedzialność pozytywna nie ogranicza się do odpowiadania za pojedynczy czyn dokonany w danym momencie w przeszłości, ale jest rodzajem zadania ukierunkowującego całe życie podmiotu ze względu na to, czego się podjął. Przyjmowana świadomie odpowiedzialność pozytywna oznacza możliwość poręczenia za wartość swego działania oraz gotowość oddania się do dyspozycji w przypadku niespełnienia oczekiwań.

Ciemne strony przywództwa

Pełnienie roli przywódcy uwarunkowane jest ponadprzeciętnym dostępem do rozmaitych zasobów, kreującym sytuację pokusy prowadzącą do wypaczeń tej roli, nadużyć, a nawet przestępstw. Przedstawiona niżej rekonstrukcja tych ciemnych stron przywództwa została dokonana w oparciu o schemat Craiga Johnsona (Johnson 2010), wzbogaconą przykładami zaczerpniętymi z różnych źródeł, opiniami kilku innych znawców problematyki przywództwa oraz własnymi interpretacjami.

Nadużycie władzy

Warunkiem skłonienia ludzi do działania w określonym kierunku jest posiadanie władzy. Może ona mieć różne źródła. W organizacji najczęściej spotykane rodzaje władzy to (Montana, Charnov 2008, s.253):

- Władza formalna wynikająca z pozycji zajmowanej w służbowej hierarchii
- Władza nagradzania wynikająca z możliwości przyznawania wyróżnienia np. w postaci premii, udzielania awansu
- Władza karania wynikająca z możliwości udzielenia nagany, zawieszenia pewnych przywilejów itp.
- Władza ekspercka wynikająca z ekskluzywnej wiedzy, umiejętności, doświadczenia
- Władza charyzmatyczna wynikająca z osobowościowego oddziaływania na innych, pozytywnie odbieranego przez otoczenie

- Władza referencyjna wynikająca z powiązań z wpływowymi osobami lub grupami
- Władza informacyjna wynikająca z posiadania ekskluzywnych informacji.

Na ogół przywódcy w biznesie łączą kilka rodzajów władzy. Lider kierujący zespołem mającym wykonać jakieś zadanie, mogący nagradzać lub karać członków zespołu powinien być ekspertem w zakresie wykonywanego zadania, by móc adekwatnie oceniać wkład pracy poszczególnych osób.

Władza będąc niezbędnym atrybutem liderów stanowi jednocześnie zagrożenie związane z niewłaściwym jej użyciem, mogące przejawiać się w kilku postaciach. Po pierwsze, pojawia się pokusa wykorzystania przewagi nad innymi, by osiągnąć osobistą korzyść, kosztem lekceważenia potrzeb innych osób czy nawet ich krzywdy. Po drugie, władza może zostać wykorzystana do ochrony pozycji tych, którzy ją posiadają i niszczenia tych, którzy im potencjalnie zagrażają. Po trzecie, władza może zaburzać sądy tych, którzy nią dysponują, utwierdzając ich w wysokiej ocenie własnych talentów, osiągnięć i lekceważeniu zdolności, potrzeb, praw i uczuć osób słabszych, nieposiadających żadnej władzy. Władza liderów bywa także używana do kreowania i podtrzymywania postaw konformistycznych u pracowników, którzy są nagradzani za przytakiwanie przełożonemu i karani za odmienne zdanie. Kompetencje tych, którzy myślą samodzielnie i krytycznie są kwestionowane, są oni odsuwani od podejmowania istotnych decyzji.

Deprywacja władzy u podwładnych utwierdza ich defensywne postawy, przekonanie o braku wpływu na funkcjonowanie organizacji, niechęć do zmian i nowych rozwiązań. W ekstremalnych przypadkach angażują się oni w działania sabotażowe, czego ilustracją jest grupa sfrustrowanych pracowników fastfoodu, przyprawiających śliną i moczem drinki serwowane klientom (Johnson 2009). Do sabotażowych działań polegających na uszkodzeniu karoserii samochodów posunęli się także pracownicy fabryki samochodów w Tychach uchodzącej za najlepszy zakład Fiata na świecie. Dla kierownictwa ważne są tylko wyniki finansowe i zadowolenie Turynu, natomiast ludzie czują się poniżani i wykorzystywani (Kacprzyk 2011).

Nadmierne przywileje

Przywódcy nagradzani są wieloma przywilejami, szczególnie duże wrażenie robią te, którymi cieszą się menedżerowie najwyższego szczebla w firmach amerykańskich. Szacuje się, że w latach 1993–2005 przeciętne

wynagrodzenie takiego menedżera zwiększyło się czterokrotnie, osiągając wysokość 10,5 mln dolarów rocznie, podczas gdy wzrost przeciętnego wynagrodzenia pracowników ledwie dotrzymywał kroku inflacji. Chciwość niektórych biznesowych przywódców sprawia, że nie ma poziomu, który by ich satysfakcjonował, co ilustruje scena z filmu *Wall Street II*, w której jeden z finansowych rekinów na pytanie ile mogłoby go zadowolić, odpowiada – „więcej”. W badaniach nad korupcją w biznesie, respondenci pytani o to, czego najbardziej pragną ludzie posiadający władzę i pieniądze, odpowiadali bez większego wahania: „Więcej pieniędzy” lub: „Więcej władzy i więcej pieniędzy” (Iyer, Samociuk 2007).

Obdarowani nadmiernymi przywilejami liderzy biznesu są na ogół przekonani, że zasługują na nie, nie widzą niczego niewłaściwego w pokrywaniu przez firmę ich wysokich osobistych wydatków, przrzucaniu większości ciężaru prac na podwykonawców czy traktowaniu personelu jak nadwornej służby. Tego typu postawę ilustruje przypadek L. Dennisa Kozłowskiego.

W roku 2000 L. Dennis Kozłowski, prezes amerykańskiej grupy Tyco International powiedział w wywiadzie dla *Business Week*, że jego wynagrodzenie za rok 1999 w kwocie 170 milionów dolarów, w tym 130 milionów uzyskanych z tytułu posiadania akcji przedsiębiorstwa, było uzasadnione, ponieważ zarobił dla udziałowców Tyco 37 mld dolarów.

Użył sformułowania „ja zarobiłem”, co sugerowało, że nikt z pozostałych 180 000 pracowników firmy nie przyczynił się do wypracowania tego zysku.

W 2005 roku Kozłowskiego skazano za kradzież na szkodę Tyco, uznając go winnym popełnienia szeregu nadużyć oraz fałszowania zapisów księgowych. Ujawniono, że prezes otaczał się królewskim przepychem, pozwalając sobie na takie ekscesy, jak wydanie przyjęcia z okazji urodzin żony, które kosztowało 2,2 mln dolarów, zakup zasłony prysznicowej za 6000 dolarów do apartamentu o wartości 31 mln dolarów oraz zamówienie wyrzeźbionej z lodu kopii Dawida Michała Anioła, wyposażonej w wielkie przyrodzenie (nieosłonięte liściem figowym), z którego łała się wódka (Iyer, Samociuk 2007, s. 15)

Nadużycie posiadanych informacji

Liderzy z racji konieczności podejmowania decyzji, kontaktów z innymi menedżerami, dostępu do danych personalnych pracowników, tworzenia planów strategicznych mają większy dostęp do informacji w organizacji niż

pozostały personel. Jednak taka wiedza jest zarówno cennym zasobem jak i obciążeniem. Kiedy powinni oni ujawniać te informacje i komu? Jak wiele mogą powiedzieć? Czy kłamstwo, na przykład dla dobra firmy może być w pewnych sytuacjach usprawiedliwione?

Liderzy dysponujący ekskluzywną wiedzą często stoją przed pokusą ukrycia jej w celu ochrony własnych interesów lub uniknięcia odpowiedzialności. Na przykład prezes koncernu tytoniowego Brown & Williamson, Thomas Sandefur przysiągł przed komisją Kongresu, że nie zna żadnych dowodów na to, nikotyna uzależnia, podczas gdy wyniki badań przeprowadzonych w laboratorium kierowanej przez niego firmy jednoznacznie to potwierdzały (Miethe 1999). Martha Stewart dopuściła się *insider trading*, wykorzystując poufne informacje kiedy to w grudniu 2001 roku sprzedała swoje akcje firmy farmaceutycznej *ImClone* na dzień przed ich gwałtownym spadkiem.

Polityka personalna oraz monitorowanie pracowników w czasie wykonywania przez nich zajęć służbowych wiąże się z pozyskaniem wielu prywatnych informacji o nich, na przykład dotyczących ich zdrowia, finansów, nałogów itp. Takie informacje mogą być podstawą uzależnienia, szantażu, nakłaniania do niegodnych czynów, czyli instrumentalnego traktowania pracowników.

Faworytyzm

Liderzy mają do czynienia z wieloma interesariuszami i grupami interesariuszy o zróżnicowanych potrzebach i interesach, pracownikami o różnych zdolnościach i poziomie zaangażowania w pracę dla firmy, niektórymi lubią bardziej niż innymi. Teoria wymiany przełożony- podwładny (*leader-member exchange*) zakłada, że relacje łączące liderów z pewnymi osobami są bliższe, a z innymi dalsze. Te pierwsze osoby tworzą wewnętrzną grupę (*in-group*), zaś drugie – grupę zewnętrzną (*out-group*). Wewnętrzna grupa jest obdarzana zaufaniem i wsparciem ze strony lidera, który powierza jej członkom lepsze i ciekawsze zadania do wykonania, jednocześnie jest skłonny tolerować ich niedociągnięcia i z kolei zawsze może liczyć na ich lojalność. Członkowie grupy wewnętrznej często pracują więcej niż to wynika z ich formalnych obowiązków, są bardziej zadowoleni ze swojej pracy, częściej i szybciej awansują. Praca członków grupy zewnętrznej jest oceniana bardziej formalnie, ich kontakty z liderem są w mniejszym stopniu oparte na zaufaniu i lojalności.

Czasem grupa wewnętrzna przekształca się w klikę działającą na szkodę firmy i innych pracowników. Ilustruje to wypowiedź Franco Bernabe, który przejął zarządzanie Eni, włoskim narodowym gigantem:

Moją motywacją było morale. 85% ludzi zmuszonych było płacić pozostałym 15% postępującym nieetycznie, odpowiedzialnym za korupcję i nadużywanie władzy. Cierpieli, ponieważ tych 15% sprzeniewierzyło się swemu zawodowemu honorowi. Wyobrażenie o dobrej, szczerzej, ciężko pracującej osobie zostało im ukradzione. Musiałem naprawić tę niesprawiedliwość (Haich, Kostera, Koźmiński, 2010, s. 91).

Postulat jednakowego traktowania wszystkich podwładnych jest trudny do zrealizowania ponieważ nie wszyscy w tym samym stopniu przyczyniają się do sukcesu firmy, nie wszyscy są jednakowo kreatywni, pracowici i lojalni. Podobnie, nie wszyscy interesariusze zewnętrzni są jednakowo ważni dla realizacji misji organizacji. Granica między normalnymi praktykami biznesowymi, takimi jak promocja, upusty cen, a korupcją czy faworytyzmem staje się trudna do uchwycenia, przywileje dawane pewnym osobom czy grupom łatwo przestają być nagrodą czy zachętą do współpracy i są nadużywane w partykularnych celach przywódców.

Konflikty zobowiązań i nielojalność

Liderzy powinni być lojalni i dotrzymywać zobowiązań nie tylko wobec akcjonariuszy i pracowników, ale także wobec własnej rodziny, lokalnej społeczności, ogółu społeczeństwa. Powinni przestrzegać zasad etyki profesjonalnej i dbać o środowisko naturalne. Naturalny i częsty konflikt tych lojalności i zobowiązań stawia przywódców w sytuacji trudnego wyboru, w której muszą przedkładać dobro pewnych osób czy grup nad dobro innych. Społeczne uznanie zyskują ci przywódcy, którzy potrafią zrezygnować z osobistych korzyści, a nawet zysku firmy w sytuacji gdy pewne grupy interesariuszy są zagrożone. Przykładem takiej postawy jest zachowanie amerykańskiej firmy Ben & Jerry wytwarzającej lody.

W 1991 r. federalne wsparcie dla producentów mleka zostało obniżone o 25% i zmuszeni oni byli sprzedawać swoje wytwory poniżej kosztów produkcji. Podczas gdy większość firm potraktowała ten fakt jako okazję do obniżenia kosztów własnych i podwyższenia zysku, kierownictwo firmy Ben&Jerry zdecydowało zrekompenso-

wać straty swoim dostawcom, uważając że nie może zaakceptować transakcji, które byłyby tak niekorzystne dla jej kontrahentów. Gest wobec dostawców kosztował firmę 480 000 dolarów, sumę, o którą został pomniejszony zysk, a która zdaniem jednego ze współzałożycieli i kierownika firmy – Bena Cohena nie mogła się znaleźć w ich kieszeni, ale musiała trafić do kieszeni farmerów, do których należała. Najprawdopodobniej ten gest, wzmacniający pozytywny wizerunek firmy przyczynił się do wzrostu sprzedaży o 36% i wzrostu zysków o 79% w następnym roku. Jednak jego krytycy twierdzili, iż w ostatecznym rachunku firma Ben&Jerry była wspaniałomyślna na koszt swoich klientów, którzy musieli płacić więcej za lody (Lewicka-Strzałecka 1999, s. 57–58).

Skrajnie odmienną postawą wobec wszystkich interesariuszy, w szczególności pracowników, wykazali się przywódcy Enronu. Zdając sobie sprawę z nadciągającego krachu kierowanej przez nich firmy, zdolali pozbyć się feralnych akcji i nie tylko nie ponieśli strat finansowych, ale dorobili się ogromnych fortun. Prezes Kenneth Lay na parę miesięcy przed bankructwem rozsyłał do wszystkich pracowników entuzjastyczne e-maile, w których zapewniał ich, że nigdy nie widział lepszych perspektyw dla firmy i wzrostu cen jej akcji, natomiast sam sprzedał swoje udziały uzyskując za nie 25 mln dolarów. Jednocześnie pracownicy zostali poinformowani, że firma zostanie poddana „transformacji”, która potrwa miesiąc, w czasie której ich akcje zgromadzone na funduszu emerytalnym zostaną przejściowo zablokowane, tak że nie będzie można ich sprzedać.

Wyjątkową nielojalnością wobec społeczeństwa zademonstrowali w 2009 roku prezesi AIG. Ta wielka amerykańska firma ubezpieczeniowa, która uniknęła bankructwa wyłącznie dzięki miliardowej pomocy ze środków publicznych, wypłaciła swoim menedżerom 165 mln dolarów premii. Pieniądze te trafiły także do osób odpowiadających za operacje finansowe, które stały się źródłem problemów spółki. Tydzień po tym, jak rząd USA wyłożył z kasy publicznej owe miliardy dolarów na ratowanie AIG, menedżerowie firmy udali się na koszt firmy do luksusowego spa w Kalifornii, gdzie wydali 440 tys. dolarów. Podobnie zachowali się trzej członkowie zarządu Lehman Brothers, którzy na cztery dni przed bankructwem, w czasie, gdy bank prosił rząd o natychmiastową ratunkową pożyczkę wypłacili sobie 20 mln dolarów premii.

Nieodpowiedzialność

Jedną z konstytutywnych cech przywództwa jest odpowiedzialność nie tylko za własne czyny, ale także za działania innych. Za skandaliczne funkcjonowanie kolei obwiniamy jej szefów, a nawet ministra infrastruktury, przyczynę źle działającej służby zdrowia upatrujemy w złym zarządzaniu. Kluczową kwestią jest zakres odpowiedzialności przywódców. Nie są oni w stanie odpowiadać za wszystkie czyny swoich podwładnych, ale ich odpowiedzialność powinna polegać na przedsięwzięciu wszelkich kroków, by zapobiegać nieetycznym i nielegalnym czynom.

Brak odpowiedzialności przywódców wielkich korporacji, który doprowadził do spektakularnych bankructw na początku naszego wieku spowodował przyjęcie ustawy Sarbanesa-Oxleya zobowiązującą najwyższą kadre kierowniczą do poświadczania zgodności raportów finansowych i ujawniania istotnych informacji dla inwestorów pod sankcją odpowiedzialności karnej.

Etyczne przywództwo

Przedstawionej wyżej ciemnej stronie przywództwa przeciwstawia się wzorzec pozytywny określany jako etyczne przywództwo. Chociaż osobiste przymioty liderów, takie uczciwość, sprawiedliwość, odwaga są istotną częścią tego wzorca, to na etyczne przywództwo składają się także pewne szczególne umiejętności i działania liderów sprawiające, że ludzie którym przewodzą postępują etycznie, a prowadzona przez nich organizacja charakteryzuje się wysokimi standardami etycznymi. Taki charakter etycznego przywództwa uwidacznia charakterystyka tego zjawiska, dokonana przez wybitnego badacza w dziedzinie etyki biznesu R. Edwarda Freemana w oparciu o prowadzone przez 25 lat obserwacje oraz rozmowy przywódcami w biznesie, a także studia popularnej i naukowej literatury (Freeman, Stewart 2006). Zgodnie z tą charakterystyką, uzupełnioną opiniami zaczerpniętymi z innych źródeł oraz własnymi interpretacjami etyczni liderzy:

1. Wyrażają i ucieleśniają cele i wartości organizacji

Liderzy powinni wyraźnie uświadamiać otoczeniu wewnętrznemu i zewnętrznemu rację istnienia kierowanej przez nich organizacji – misję firmy.

Czasem przybiera to górnolotną formę, jak w przypadku wypowiedzi dyrektora firmy ubezpieczeniowej USAA, Roberta F. McDermotta:

Misją i kulturą organizacyjną naszej firmy jest po prostu i w jednym zdaniu, służba. Jako główny cel organizacji, służba ma znacznie wyższy priorytet niż zyski czy rozwój (Haich i in. 2010, s. 91).

Artykułowanie dalekosiężnych celów firmy i jej podstawowych wartości, w szczególności deklaracja społecznej odpowiedzialności firmy są standardem we współczesnej praktyce życia gospodarczego. Etyczni liderzy powinni nie tylko głosić słuszność pewnych zasad moralnych, ale dawać im świadectwo swoim postępowaniem. Zarówno wiedza, umiejętności zawodowe, jak i normy postępowania są przekazywane bezpośrednio jak i pośrednio, często w sposób niewerbalny, poprzez przykład własnych zachowań, toteż trudno przecenić znaczenie wzoru moralnych kreowanych przez liderów. Najpiękniejsze zasady, najbardziej przekonująco uzasadnione nie będą przestrzegane przez pracowników, jeżeli przywódcy będą się im sprzeniewierzać. „Przywódca, który chce, aby inni go naśladowali, musi *robić* to, co *obiecał*. Zgodność czynów i słów, jest najlepszą gwarancją wiarygodności – przywódcy, którzy stosują się do tej zasady, są o wiele skuteczniejsi niż ci, który postępują *wbrew* niej” (Kouzes, Posner 2010, s. 83)

Wiele przypadków z życia organizacji potwierdza istotny wpływ osobistego przykładu danego przez przywódców politycznych, szefów instytucji na zachowania pracowników. Poniższy przykład pokazuje jak zachowanie przełożonego może w nieświadomiony przez niego sposób wpłynąć na pracowników.

Dyrektora zarządzającego pewnej firmy martwiła duża ilość kradzieży z magazynów. Na jego wniosek przeprowadzono dochodzenie, które wykazało, że trzy czwarte personelu było zaangażowane w takie czy inne drobne kradzieże.

Gdy próbowano dociec, co wywołało tę plagę, jeden z pracowników przypomniał, że pewnego piątkowego wieczoru wiele osób widziało, jak dyrektor zarządzający wynosił pod pachą dużą paczkę papieru toaletowego (pobranego z magazynów). Żona prosiła go, żeby kupił papier, a on, pracując do późna nie miał na to czasu, więc wziął całe opakowanie z magazynu, mają zamiar uzupełnić niedobór nazajutrz.

Historia się rozniosła; skoro dyrektor zarządzający tak swobodnie sobie poczyna, czemu inni nie mogą (Iyer, Samociuk 2007, s. 14)

Dzięki coraz większej transparentności funkcjonowania współczesnych organizacji oraz wszechobecności mediów, zgodność deklaracji i czynów przywódców jest w dzisiejszym świecie dokładnie kontrolowana, zaś brak tej zgodności niszczy zaufanie i ma wyjątkowo demoralizujący wpływ na pracowników.

2. Są zorientowani raczej na sukces organizacji niż osobiste korzyści

Etyczni liderzy są świadomi swojego miejsca w szerokiej sieci interesariuszy i znaczenia jakie mają ich działania dla powodzenia całej organizacji. Postrzegają siebie nie jako jednostki dążące do osobistego sukcesu, ale jako osoby mające urzeczywistnić cele i marzenia organizacji. Podstawową wartością jest dla nich dobro ludzi w firmie. Ilustruje to przykład Rogera Enrico, prezesa PepsiCo, który chcąc pokazać jak bardzo ceni pracowników firmy, ograniczył swoją pensję do 1 dolara w zamian za przeznaczenie przez spółkę 1 mln dolarów na stypendia dla dzieci pracowników. Założyciele JetBlue także ograniczyli swoje dochody przez oddawanie ich na cele charytatywne w firmie. Obecnie całe ich zarobki są przekazywane na JetBlue Crewmember Catastrophic Plan – fundusz wspomagający pracowników w sytuacjach kryzysowych, które nie są objęte ubezpieczeniem. John Mackey założyciel Whole Food od kilku lat pobiera pensję w wysokości 1 dolara, chcąc w ten sposób podkreślić, że pracuje nie dla osobistych korzyści, ale po to, by realizować misję firmy. Istota tych działań nie polega na przekazywaniu pensji liderów na cele charytatywne, ale na aktywowaniu czynników mających podstawowe znaczenie dla sukcesu organizacji, w tym przypadku lojalności pracowników.

Orientację na sukces firmy szczególnie mocno podkreśla twórca IKEI, Ingmar Kamprad, mówiąc, iż ciekawe dla niego jest:

Tworzenie, wymyślanie, organizowanie, obserwowanie firmy, która rośnie, coś wnosi do życia ludzi, daje pracę, dostarcza produkty, proponuje klientom idee. Oglądanie rosnących wyciągów bankowych to średnia przyjemność. (...) Te sklepy służą upowszechnianiu idei, które tworzymy w IKEA. Po co mi te pieniądze? Ja na siebie dużo nie wydaję. Nie sprzedam żadnego sklepu. Nigdy! To nie jest mój majątek. Mnie – do jasnej cholery – on nie jest potrzebny. To jest majątek firmy (Żakowski 2005, s.160–161).

3. Potrafią znaleźć najlepszych ludzi i wspomagać ich rozwój

Ta charakterystyka jest obecna w wielu różnych modelach przywództwa. Znalezienie i pomoc w rozwoju najlepszych ludzi traktowana jest przez etycznych przywódców jako moralny imperatyw, zaś w procesie selekcji ważnym czynnikiem brany pod uwagę są etyka i cechy charakteru potencjalnych pracowników. Wielu liderów twierdzi, że identyfikacja tych właśnie aspektów jest daleko ważniejsza niż ocena wiedzy i doświadczenia. Niestety, często pracownicy zatrudniani są do wykonywania poszczególnych zadań bez zwracania uwagi na kwestie etyczne.

Jak zauważają Kouzes i Posner wzorowi przywódcy wzmacniają swoich podwładnych. „W tym celu rozwijają ich kompetencje i wiarę we własne umiejętności, pozwalają uczestniczyć w procesie podejmowania ważnych decyzji, zauważają i doceniają ich wysiłki i starania, uważnie słuchają ich pomysłów, a następnie uwzględniają je w swoich działaniach. To wszystko sprawia, że podwładni są gotowi przejąć stery i wziąć na siebie odpowiedzialność za sukces lub porażkę całego zespołu” (Kouzes, Posner 2010, s. 224).

4. Podtrzymują autentyczną i systematyczną wymianę opinii wewnątrz firmy na temat wartości i kwestii etycznych dotyczących firmy i jej interesariuszy

Zbyt często uważa się, że posiadanie oficjalnej deklaracji wartości, zbioru zasad postępowania czy kodeksu etycznego rozwiązuje problem etyki w firmie. Tymczasem, jak pokazuje to przykład Enronu i wiele innych, sformalizowany kodeks etyczny nie chroni firmy przed nadużyciami i załamaniem, jeżeli brakuje faktycznej komunikacji i porozumienia między poszczególnymi komórkami i osobami w organizacji. Nie jest słuszny pogląd, że etyka ze względu na swoją specyfikę nie poddaje się zarządzaniu. W firmach, w których prowadzona jest stała i żywa debata na temat standardów etycznych i wartości, ludzie są świadomi zakresu odpowiedzialności zarówno swojego jak i innych pracowników, zaś szczególnie duży zakres odpowiedzialności przypisywany jest liderom. Etyka w codziennym działaniu firmy oznacza, że ludzie muszą mieć świadomość alternatyw, muszą każdego dnia czynem potwierdzać swoją chęć realizacji pozostawania w firmie i identyfikowania się z jej celami.

Szczególnie wyrazistym przykładem urzeczywistniania etycznych zasad w biznesie jest reakcja firmy Johnson & Johnson na kryzys, który nastąpił na

skutek śmierci kilku osób po spożyciu tylenolu – leku produkowanego przez tę firmę. Reakcja ta uznawana jest obecnie za wzór zachowania się firmy w sytuacji kryzysu, zaś postawa ówczesnego prezesa zarządu firmy Jima Burke'a stanowi przykład wierności wcześniej ogłoszonym zobowiązaniom. Warto przypomnieć, że zasady etyczne zawarte w słynnym „Credo” były wielokrotnie przedmiotem szerokiej debaty prowadzonej zarówno wewnątrz firmy jak i na forach z udziałem opinii publicznej.

5. Tworzą mechanizmy umożliwiające wyrażanie sprzeciwu

Wielu przywódców nie zdaje sobie sprawy z siły swojego oddziaływania na pracowników wynikającej z samej ich pozycji. Badania psychologiczne zapoczątkowane przez eksperymenty Miligrama pokazały jak duże znaczenie dla nakłonienia ludzi do pewnych działań ma autorytet. Autorytet stanowi wystarczające uzasadnienie dla działań niezgodnych z osobistą hierarchią wartością jednostki, nawet jeżeli sprzeciw nie wiąże się z żadnymi przykrymi konsekwencjami czy niedogodnościami. Respekt wobec autorytetu może hamować ujawnianie prawdziwych i dlatego cennych dla firmy opinii i dlatego powinien istnieć mechanizm umożliwiający wyrażanie sprzeciwu. Korporacje mogłyby unikać wielu skandali gdyby pracownicy mogli wyrażać swój sprzeciw wobec pewnych praktyk w firmie i podejmować stosowne działanie. Taki mechanizm umożliwiający przeciwstawianie się przełożonym powinien być głęboko wbudowany w kulturę firmy, a nie tylko odnotowany w formalny sposób w programie etycznym.

Niektóre firmy używają w tym celu anonimowych e-maili lub linii telefonicznych pozwalających pracownikom pokonywać bariery hierarchicznych zależności. Niektórzy przywódcy uczestniczą w zebraniach dotyczących prozaicznych spraw pracowników niskiego szczebla, uznając, iż pozwala to lepiej wniknąć w rzeczywiste problemy firmy. General Electric jest znane ze spotkań, na których szeregowi pracownicy są proszeni o ustosunkowanie się do problemów, przed jakimi stoi firma, i zachęceni do wskazywania słabych punktów w przyjętych rozwiązaniach. Takie działania prowadzą do lepszych decyzji, skłaniają pracowników do większego zaangażowania się w sprawę firmy i zwiększają prawdopodobieństwo uniknięcia destrukcyjnych błędów. Do wielu korporacyjnych skandali mogłoby nie dojść gdyby pracownicy mogli uzewnętrznić swoje zastrzeżenia wobec niektórych decyzji przełożonych. Mechanizmy wyrażania sprzeciwu zależą od kultury

firmy i mogą być różne w różnych firmach, ale etyczni liderzy muszą zapewnić ich istnienie.

6. Przejawiają życzliwe zrozumienie dla wartości innych ludzi

Etyczni liderzy nie tylko wiedzą, że różni ludzie dokonują różnych wyborów, ale rozumieją ich powody i starają się je życzliwie interpretować. Etyczne przywództwo polega nie tyle na powstrzymywaniu ludzi od czynienia zła, ile na skłanianiu ich do czynienia dobra.

Etyczni liderzy muszą często podejmować trudne decyzje zarówno na poziomie strategicznym firmy jak i takie, które dotyczą poszczególnych pracowników, łącznie ze zwolnieniem ich. Nie próbują jednak usprawiedliwiać tych decyzji ‘dobrem biznesu’.

7. Podejmują trudne wyzwania posługując się wyobraźnią moralną

Przywództwo w biznesie wymaga odpowiadania na trudne wyzwania, od wyborów dotyczących strategii firmy do wniosków przesądzających o losach pracowników. Etyczni liderzy nie unikają trudnych decyzji, które nie zawsze są miłe i dlatego etyczne przywództwo nie polega na byciu sympatycznym i lubianym przez wszystkich. Istotną jego cechą jest posługiwanie się wyobraźnią moralną polegające na przewidywaniu różnych możliwości działania w określonej sytuacji i przypisaniu im pozytywnych i negatywnych konsekwencji moralnych (Johnson 1993). Dokonanie swego rachunku korzyści i szkód pozwala na uniknięcie wielu niezamierzonych skutków moralnych, ponieważ źródłem wielu błędów w biznesie nie zawsze jest słaba wola, chciwość czy egoizm, ale właśnie brak moralnej wyobraźni. Menedżerowie podejmując decyzje w sposób rutynowy często zaniedbują analizę potencjalnie szkodliwych ich konsekwencji.

Poddając konceptualizacji fenomen wyobraźni moralnej Patricia Werhane określiła go jako proces podejmowania moralnych decyzji, który składa się z trzech stadiów. Stadium pierwsze – wyobraźnia reprodukcyjna polega na uświadomieniu sobie czynników sytuacyjnych mogących wpływać na percepcję problemu moralnego. Stadium drugie – wyobraźnia produkcyjna polega na rozważeniu problemu z różnych punktów widzenia i dostrzeganiu nowych możliwości. Stadium trzecie – wyobraźnia kreatywna przejawia się w umiejętności określenia alternatyw, które nie są zależne od kontekstu, zdolności do oderwania się od stosowanych schematów oraz umiejętności

moralnej oceny zarówno dotychczasowego stanu, jak i nowych alternatyw (Werhane 1994).

Wyobraźnią moralną wykazali się przywódcy firmy Merc w 1987 roku, kiedy to firma uruchomiła największy darmowy program dystrybucji leków na świecie polegający na przekazywaniu do 33 krajów Afryki i Ameryki Łacińskiej oraz do Jemenu mectizanu – leku zwalczającego ślepotę rzeczną poważną chorobę zakaźną, będącą na drugim miejscu na świecie pod względem liczby przypadków utraty wzroku na skutek choroby. Dzięki programowi udaje się zapobiegać około 40 tysiącom przypadków ślepoty rocznie.

Wyobraźnią moralną obdarzony był także Mohammed Yunus, twórca Banku Grameen, który założył, że pożyczka dla najuboższych kobiet w Bangladeszu nie musi być zabezpieczona w tradycyjny sposób, ale może być gwarantowana przez pewne mikrospołeczne instytucje. Założenie to okazało się trafne, gdyż bank Grameen ma jeden z najwyższych poziomów spłacania kredytów, a idea mikrokredytów okazała jednym z najbardziej efektywnych instrumentów walki z biedą na świecie.

Zdaniem Vidaver-Cohen (1997) wyobraźnia moralna powinna stać się elementem codziennej praktyki podejmowania decyzji przez przywódców. W tym celu należy dokonać swoistej instytucjonalizacji wyobraźni moralnej w myśleniu menedżerskim polegającej na adoptowaniu poszczególnych jej stadiów do teorii, badań i zarządzania zmianą organizacyjną.

8. Mają świadomość ograniczoności pewnych wartości i zasad moralnych

Etyczni przywódcy powinni zdawać sobie sprawę, iż przyjmowane przez nich wartości i zasady moralne mają swoje ograniczenia, które ujawniają się w pewnych sytuacjach i wobec szczególnych osób i grup. Świadomość takich ograniczeń wykazał założyciel słynnej brytyjskiej fabryki czekolady sir Adrian Cadbury. W czasie wojny burskiej otrzymał zamówienie na dostawę czekolady dla żołnierzy walczących w Afryce. Cadbury, członek stowarzyszenia kwaków, był przeciwny wojnie, ale zdawał sobie sprawę, że nieprzyjęcie zamówienia zmniejszyłoby dochody firmy, a zatem byłoby krzywdzące dla pracowników, a także pozbawiłoby żołnierzy pożądanego produktu. Postanowił dostarczyć czekoladę po cenach produkcji. Jego robotnicy dostali wynagrodzenie, natomiast on sam nie skorzystał na tym kontrakcie (Reidenbach, Robin 1991).

Z kolei, przykładem braku świadomości ograniczeń uznawanych wartości jest częste w biznesie forsowanie zysku firmy i korzyści akcjonariuszy jako najważniejszego celu firmy we wszystkich okolicznościach. Sztuczne utrzymywanie wysokiego kursu akcji, któremu nie towarzyszy tworzenie wartości dla innych niż akcjonariusze interesariuszy, prowadzi do błędnych ocen i w krótszej lub dłuższej perspektywie czasowej skutkuje porażką wszystkich.

9. Kultuwują etykę w codziennych działaniach

Etyczni przywódcy postrzegają swoje zadania w kategoriach moralnych, co oznacza, że poważnie traktują uzasadnione roszczenia innych, biorą pod uwagę skutki działań dla różnych grup interesariuszy i rozumieją wpływ określonego modelu przywództwa na formowanie charakterów, a także zdają sobie sprawę, że ich własny system wartości może okazać się zawodny.

Etyczni przywódcy nie mogą ograniczać się do głoszenia słusznych uniwersalnych zasad moralnych, których nie należy naruszać, ale powinni wypracowywać ich interpretację w dzisiejszej, złożonej, globalnej rzeczywistości gospodarczej, w konkretnych sytuacjach obfitujących w konflikty między zasadami, wartościami, kulturami i indywidualnymi preferencjami. Etyczne przywództwo wymaga postawy pokory polegającej na wyraźnej świadomości własnych zasad i jednoczesnej otwartości na dialog z odmiennymi systemami wartości. Etyka powinna być traktowana jako nieustanna refleksja nad wartościami najważniejszymi dla lidera i kierowanej przez niego organizacji i dyskusja o nich w wąskim i szerokim gronie. Znaczenie tych wartości powinno być stale weryfikowane także pod kątem możliwości włączenia nowych idei.

10. Uzgadniają podstawowe wartości swojej firmy z oczekiwaniami interesariuszy i społeczeństwa

Etyczny przywódca nie powinien oddzielać biznesu od etyki i chować się za określeniem „to jest biznes”, powinien natomiast łączyć misję firmy z wartościami i oczekiwaniami społeczeństwa. Przykładem takiej postawy jest pomysł wybudowania nowego sklepu przez Wal-Mart w biednej murzyńskiej dzielnicy Chicago wbrew rachubom ekonomicznym. Jednak inwestycja ta była ważna dla lokalnej społeczności potrzebującej tanich produktów i pracy i w ostatecznym rachunku opłaciła się dzięki poparciu owej społeczności.

Uwagi końcowe

Kluczowe znaczenie przywództwa dla kształtowania kultury firmy i jej etycznego klimatu jest potwierdzane zarówno na drodze teoretycznych refleksji, jak i przez dane empiryczne. Przede wszystkim liderzy wpływają na zachowania pracowników przez kreowanie osobistych wzorów postępowania, które są chętnie naśladowane przez innych. Mechanizm tego naśladownictwa wyjaśnia teoria społecznego uczenia się utrzymująca, że ludzie starają się przede wszystkim przejmować wartości oraz powtarzać zachowania i postawy tych osób, które mają uznaną pozycję, które cenią i uznają za wiarygodne. Liderzy są na ogół takimi osobami, a siła ich oddziaływania rośnie wraz z poziomem ich integralności. Co więcej, okazuje się, że liderzy, którzy są pozytywnie postrzegani w wymiarze etycznym mają pozytywny wpływ na produktywność pracowników (Mayer i in. 2009), natomiast liderzy postrzegani negatywnie w tym wymiarze, obniżają produktywność (Brown, Trevino 2006). Liderzy kształtują etyczny klimat firmy nie tylko przez osobiste zachowania, ale także przez wpływ na jej organizacyjną strukturę, w której na podkreślenie zasługują trzy elementy (Johnson 2009). Po pierwsze, system finansowego i pozafinansowego wynagradzania, mogący wzmacniać lub osłabiać etyczne zachowania. Po drugie, sposób ewaluacji celów osiągniętych przez firmę, biorący pod uwagę nie tylko zakres, w jakim cel został osiągnięty, ale także za pomocą jakich środków, ze szczególnym uwzględnieniem norm prawnych, wartości i etycznych zasad. I wreszcie, znaczny wpływ pracowników na podejmowane decyzje i zakres etycznej odpowiedzialności. Etyczne przywództwo wymaga zatem nie tylko posiadania osobistych przymiotów i praktykowania szczególnych cnót, ale także instytucjonalizacji pewnych standardów, polegającej na implementacji ich przez strukturę organizacyjną firmy.

BIBLIOGRAFIA

- Brown, M. E., Treviño, L. K. 2006. *Socialized charismatic leadership, values congruence, and deviance in work groups*, „Journal of Applied Psychology” 91: 954–962.
- Carnegie D. 1995. *I ty możesz być liderem*, Warszawa, Studio Emka.

- Filek J. 2002. *O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarującego*, Kraków, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Freeman R.E., Stewart L. 2006. *Developing Ethical Leadership*. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, www.corporate-ethics.org.
- Haich M.J., Kostera M., Koźmiński A. 2010. *Trzy oblicza przywództwa*, Warszawa, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Iyer N., Samociuk M. 2007. *Defraudacja i korupcja. Zapobieganie i wykrywanie*, Warszawa, PWN.
- Johnson C.E. 2009. *Ethical Challenges of Leadership. Casting Light or Shadow*, Los Angeles, Sage.
- Johnson M. 1993. *Moral Imagination*, Chicago, University of Chicago Press.
- Kacprzak I. 2011. *Co się zdarzyło w tym Fiacie*. „Rzeczpospolita” 11.02.
- Kouzes J.M., Posner B.Z. 2010. *Przywództwo i jego wyzwania*, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Lazari-Pawłowska I. 1992, *Etyka. Pisma wybrane*, Wrocław, Ossolineum.
- Lewicka-Strzałecka A. 1999. *Etyczne standardy firm i pracowników*, Warszawa, Wydawnictwo IFiS PAN.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., Salvador, R. 2009. *How low does ethical leadership now? Test of a trickle-down model*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 108: 1–13.
- Montana P. J., Charnov B. H. 2008. *Management*, Hauppauge, NY: Barron’s.
- Miethe T.D. 1999. *Whistleblowing at Work*. Boulder, Colorado, Westview Press.
- Reidenbach R.E., Robin D.P. 1991. *A Conceptual Model of Corporate Moral Development*, „Journal of Business Ethics” 1: 273–284.
- Sims R.R., Brinkmann J. 2002. *Leaders as Moral Role Models: The Case of John Gutfreund at Salomon Brothers*, „Journal of Business Ethics” 35: 327–339.
- Vidaver-Cohen D. 1997. *Moral Imagination in Organizational Problem-Solving: An Institutional Perspective*, „Business Ethics Quarterly”, vol. 7, Issue 4: 1–26.
- Werhane P. 1994. *Moral Imagination and the Search for Ethical Decision-making in Management*, The Ruffin Lectures in Business Ethics, Charlottesville, VA: The Darden School, University of Virginia.
- Żakowski J. 2005. *Anty. Tina*, Warszawa, Sic.

Anna Lewicka-Strzałecka

ETHICAL DIMENSION OF LEADERSHIP IN BUSINESS: TWO POLES

Being a special relation between a leader and a group of people leadership generates various challenges of the ethical nature. On the one hand, inability to meet them uncovers dark sides of leadership, on the other one, respect to the moral rules gives some positive patterns. Reconstruction of those opposite poles of leadership in business is an attempt to show its ethical dimension.

Key words: leadership, organizational culture, unethical behavior