

Przywództwo w czasach kryzysu

GRZEGORZ SZULCZEWSKI*

SGH

Kolegium Ekonomiczno-Społeczne

Katedra Filozofii

Etyka przywództwa korporacyjnego w kontekście doświadczeń związanych z kryzysem 2008+

Wstęp

Kierowanie korporacją jest ściśle powiązane z wykorzystaniem normatywnego charakteru etyki. Zachowania respektujące nakazy wypływające z norm moralnych stanowią podstawę, na której kierujący są w stanie zbudować strategię działania korporacji zapewniającą zapobieganie konfliktom wewnątrz organizacji, jak i utrzymywanie reputacji korporacji podczas działań organizacji na konkurencyjnym rynku. Etyka przywództwa korporacyjnego nabiera szczególnego znaczenia w kontekście doświadczeń związanych z kryzysem 2008+. Celem artykułu jest zbadanie jak w warunkach kryzysowych sprawdza się etyka jako narzędzie kierowania korporacją oraz próba odnalezienia idei etycznego przywództwa w aksjologii, która to idea może być pomocna w budowie pokryzysowej etyki przywództwa korporacyjnego. Analizy odniesiono do zachowań kierowników największych korporacji w skali globalnej jak i znaczących korporacji krajowych.

* gszulc@sgh.waw.pl

Obecny kryzys finansowo-gospodarczy oznacza się za pomocą znaku: 2008+, ukazując, iż zjawiska kryzysowe w dalszym ciągu w mniejszym bądź większym stopniu występują w coraz to nowych sferach.

Ostatnio, w roku 2011, dalszymi skutkami kryzysu stał się wzrost cen żywności i związana z nim inflacja. Wzrost cen wywołał z kolei eksplozję niezadowolenia w krajach biednych i stanowi jedną z przyczyn burzliwych wystąpień społeczno-politycznych na Bliskim Wschodzie. Natomiast w krajach bogatych inflacja staje się problemem już nie tylko specjalistów skarbości, ale i przysparza zmartwień nam wszystkim i może przyczynić się do powrotu recesji gospodarczej.

Skuteczność, ale i sens wdrażania zasad etycznych w życiu gospodarczym najlepiej ocenić właśnie w sytuacji kryzysowej i to najlepiej w przypadku zachowania się szefów korporacji gospodarczych i finansowych. Oni bowiem dźwigają na sobie największe brzemie odpowiedzialności.

Analiza ich zachowań przybliży odpowiedź na pytanie: jakie możliwości daje etyka, gdy zastosujemy jej normy w procesie podejmowania decyzji gospodarczych i na ile szefowie korporacji potrafili wykorzystać jej wskazania?

W tym celu należy uświadomić sobie na początek jak zmieniła się sama gospodarka, jako miejsce podejmowania decyzji szefów wielkich korporacji od momentu nastania tej fazy rozwoju kapitalizmu, której efektem jest aktualny, miejmy nadzieję, mający się ku końcowi, kryzys.

Charakterystyka turbokapitalizmu

Intensywność zmian, jakie dokonują się w drugim dziesięcioleciu XXI wieku w pełni potwierdza trafność nazwania rozpoczynającej się od końca lat siedemdziesiątych wieku XX fazy kapitalizmu mianem turbokapitalizmu. Przypomnijmy: termin, turbokapitalizm stworzył Edward Luttwak ekonomista-statystyk zatrudniony w miejscu, gdzie dociera największa ilość danych o tendencjach rozwojowych zachodzących w świecie współczesnym. Chodzi mianowicie o Centrum Badań Strategicznych i Międzynarodowych w Waszyngtonie.

Na podstawie analizy nadchodzących danych, autor książki *Turbokapitalizm. Zwycięscy i przegrani światowej gospodarki*¹ stwierdził, że na skutek

¹ E. Luttwak, *Turbokapitalizm. Zwycięscy i przegrani światowej gospodarki*, Wrocław 2000, Wydawnictwo Dolnośląskie.

realizacji neoliberalnego programu deregulacji gospodarki państwo zostało podporządkowane gospodarce a społeczeństwo tendencjom rozwojowym rynku. Doszło do prywatyzacji, znoszenia ceł i koncesji oraz obniżania obciążeń podatkowych, zniesiono również ograniczenie działania prawa konkurencji. Dzięki temu powstała globalna przestrzeń gospodarcza i nastąpił niespotykany w historii wzrost tempa obrotu finansowo-gospodarczego. Doprowadziło to, z jednej strony, do niespotykanej w historii ludzkości szybkości przemian gospodarczych, a z drugiej strony wzrostu problemów społecznych i nierówności rozwojowych w skali globalnej, gdyż państwa straciły możliwość odgrywania kompensacyjnej roli względem nierówności, jakie wytwarza działanie konkurencji rynkowej.

Przedrostek „turbo” w nazwie nowej fazy kapitalizmu ma właśnie wskazywać na *intensywność* zachodzenia zarówno pozytywnych procesów, takich jak wzrost mocy produkcyjnych, bogactwa i rozwoju klasy średniej, jak i nasilania się zjawisk negatywnych w postaci wyprowadzenia z równowagi dotychczasowych wspólnot w wielu regionach świata, które nie są przy tym zdolne by globalna gospodarka działała na rzecz ich rozwoju. Powoduje to protesty ze strony przegranych prowadzące do destabilizacji światowego porządku politycznego i w konsekwencji do niepewności co do warunków inwestycyjnych oraz zachowania rynków.

Etyka gospodarcza, nie zaprzeczając również pozytywnym zjawiskom, jakie niesie ze sobą turbokapitalizm, dostrzega jednak niepokojące etyków gospodarczych tendencje rozwojowe procesu globalizacji. Zmieniają one też zasadniczo sytuację otoczenia firmy, a zatem warunki podejmowania decyzji przez przywódców gospodarczych wielkich korporacji.

Ze strony niektórych państw, szczególnie mniej rozwiniętych, ale nie tylko, bo także takich jak Chiny, obserwujemy dążenia do zachowania na niskim poziomie a nawet obniżania standardów BHP, czy zmniejszania albo wręcz likwidacji opodatkowania by być konkurencyjnym na globalnym rynku. Z drugiej strony tenże globalny rynek rodzi coraz większą pokusę osiągania zysku i bycia bardziej konkurencyjnym poprzez korzystanie z rajów podatkowych umożliwiających w ostateczności unikanie opodatkowania zysków.

Również rynek globalny zwiększa możliwości realizacji strategii obniżania standardów moralnych zachowań w gospodarce, zgodnej z logiką rynkową, ale nie z etyką. Ten, bowiem podmiot, który ich bezkarnie nie zachowuje, przy założeniu, że inne go zachowują, uzyskuje przewagę konkurencyjną i w efekcie większy zysk.

Zatem szefowie wielkich korporacji z jednej strony narażeni są na pokusę odstępstwa od zasad etycznych, a z drugiej strony sama logika rynku globalnego tworzy presję na poszukiwanie źródła przewagi konkurencyjnej w nieuczciwych zachowaniach gospodarczo-finansowych.

Drugie zjawisko gospodarcze na nowo określające sytuacje szefów firm to *przyspieszenie* przebiegu zdarzeń gospodarczych w środowisku i otoczeniu gospodarki, przyspieszenie zmian technologicznych, zmian politycznego układu sił na świecie czy ogromne przyśpieszenie przemian społeczno-kulturowych.

Współczesny katastrofista Paul Virilio stworzył nawet koncepcję dromologii, czyli nauki o wpływie, jaki wywiera owo przyspieszenie na nas samych². Szybkość do pewnego momentu stanowi charakterystykę ilościową procesów gospodarczych, jednak, gdy przekraczane są granice jej percepcji powoduje ona poczucie bezradności związane z niemożliwością oparcia się na trwałych elementach (np. ceny czy stopień zapotrzebowania na produkty). Szybkość przemian stwarza, zatem jakościowo nową sytuację, która zmienia nie tylko warunki, ale i sposoby podejmowania decyzji przez szefów korporacji.

Trzecim zmieniającym warunki przewodzenia w firmie zjawiskiem jest coraz większa *złożoność* w wyniku synergicznej zależności zjawisk gospodarczych. W dobie globalizacji powstają rozbudowane systemy uwarunkowań gospodarczo-finansowych z coraz bardziej dopasowanymi do siebie elementami, tak, że nie ma miejsca na korektę wewnątrz systemu w przypadku najdrobniejszej nawet nieprawidłowości. Prowadzi to do multiplikacji błędów kończących się katastrofą.

Richard Bookstaber specjalista od skomplikowanych matematycznie instrumentów finansowych, autor pracy *Demon, którego sami stworzyliśmy*³ na rok przed kryzysem finansowym zwraca uwagę na możliwość załama-

² Trzy główne tezy brzmią następująco: pierwsza teza: idea postępu uległa załamaniu. Obecnie mamy świadomość, że utrzymanie równowagi i poziomu dobrobytu wymaga coraz większych wysiłków i że każdego dnia rodzą się nowe problemy i źródła konfliktów czekających na rozwiązanie.

Druga teza głosi, iż ilościowo mierzony wzrost przyśpieszenia prowadzi do jakościowej zmiany kategorii określającej przemiany, a mianowicie doszło do zastąpienia idei postępu ideą wyścigu.

Trzecia teza głosi, iż wypadek lokalny ustępuje miejsca wypadkowi globalnemu, w: P. Virillio, *Wypadek pierwotny*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2007, s. 9.

³ R. Bookstaber, *A Demon of Our Own Design: Markets, Hedge Funds, and the Perils of Financial Innovation* Wydawnictwo John Wiley&Sons, INC., Hoboken, New Jersey 2007.

nia się funduszy hedgingowych ze względu na skomplikowaną ich strukturę. Przywołuje, przy tym bardzo ważną kategorię dla zrozumienia nowej sytuacji, w jakiej się znaleźli szefowie wielkich korporacji, a mianowicie kategorię z zakresu lotnictwa. Kategoria ta to „normalny wypadek”. Powstaje on w wyniku nieprzewidzianej kombinacji zdarzeń, pomimo tego, iż każde z osobna było brane pod uwagę przy projektowaniu zabezpieczenia systemu. Ta nieprzewidziana kombinacja uruchamia cały szereg procesów powodujących w ostateczności właśnie katastrofę.

Trzy tezy dotyczące przywództwa korporacyjnego w kontekście doświadczenia kryzysu finansowego 2008+

Pierwsza z tez głosi, iż *intensywność, szybkość i złożoność* to trzy cechy współczesnych procesów gospodarczych, które mają decydujący wpływ na zmianę sytuacji szefa firmy i samego przedsiębiorstwa.

Jeśli powiemy, że rolą szefa było dotychczas przewidywanie przyszłych warunków dla rozwoju firmy, zapobieganie kryzysom i unikanie nadmiernego ryzyka to jednocześnie te działania szefa korporacji: *przewidywanie, zapobieganie i unikanie*, stały się w nowy sposób wielce problematyczne.

Przyszłość, bowiem nie stanowi rozwoju trendów występujących w teraźniejszości. Nowe technologie pojawiające się w sposób nieprzewidywalny oraz możliwości, jakie one niosą powodują z dnia na dzień zaskakujące wszystkich reakcje społeczne, które głęboko wpływają na otoczenie zewnętrzne firmy i jej możliwości działania na rynku.

Dlatego też skoro problematyczna staje się antycypacja trendów przyszłościowych, żadne określenia dotyczące przyszłości nie zasługują już na pełne zaufanie. Tym samym *przewidywanie zagrożeń* staje się problematyczne, gdyż przyszłość jest coraz bardziej tajemnicza.

Zwiększa to nie tyle prawdopodobieństwo występowania sytuacji kryzysowych, co pewność, że w końcu dojdzie do kryzysu. Kryzysom nie da się *zapobiec* i nie można, zatem *uniknąć* sytuacji kryzysowych. Kryzysy, jak głosi stoicka mądrość drugiego dziesięciolecia XXI wieku są nieuniknione.

Nauki o zarządzaniu starają się uczynić tę sytuację racjonalną. Nie poddając się fatalizmowi stworzono całą rozbudowaną teorię zarządzania kryzysowego.

Jak twierdzi dwóch amerykańskich specjalistów od zarządzania kryzysowego I. Mitroff, CH. M. Pearson w książce pod tytułem *Zarządzanie*

sytuacją kryzysową, czyli jak uchronić firmę przed najgorszym, ponieważ nadejście kryzysu jest kwestią czasu, to należy się do niego przygotować w sensowny sposób⁴. Powstały całe strategie działań kryzysowych usiłujące przynajmniej rozpoznać charakter spodziewanych kryzysów. Nie zajmują się one prewencją, niedopuszczaniem do powstania kryzysów, bo w świetle nowych doświadczeń nie jest to możliwe, lecz próbują one, co wydaje się, wielce racjonalne w tej sytuacji, minimalizować straty i czerpać z doświadczenia kryzysu wiedzę o organizacji. Specjaliści od zarządzania kryzysowego mówią nawet o pozytywnej roli kryzysów.

Potwierdzać to może zresztą rozumienie kryzysu sięgające czasów starożytności. Trafnie określa je słownik Kopalińskiego. „*Krisis*, to odsiew, wybór, rozstrzygnięcie (...)”⁵. Powołuje się też często, na międzykulturowe porównania znaczenia słowa kryzys, z których wynika, że kryzys oznacza dosłownie bóle porodowe, czyli coś, co jest nieprzyjemne i sygnalizuje moment niebezpieczny dla organizmu, ale w ostateczności prowadzi do narodzin nowego życia.

W tym sensie nauki o zarządzaniu formułują tezę, że kryzys nie jest obcy naturze przywództwa, a wręcz przywódcy działają stale „w atmosferze kryzysu”. W tym sensie kryzys turbokapitalizmu to czas, którym dochodzi do rozstrzygnięć kierownictwa w sprawach decydujących dla firmy. Strategiczne rozstrzygnięcia podejmowane są na podstawie decyzji szefów korporacji i gron zarządzających. Polegają one na dokonywaniu wyborów na podstawie sądów, które rozdzielają trafne projekty działania firmy w przyszłości od nietrafnych. I znowu źródłosłów pochodzenia greckiego terminu kryzys ma potwierdzać wywody specjalistów od zarządzania kryzysowego, bowiem wskazuje on na słowo: „*krinein*: odsiewać, rozdzielać, wybierać, decydować, sądzić”⁶.

Zapewne dzięki wprowadzeniu teorii zarządzania kryzysowego wiele kryzysów na szczeblu przedsiębiorstw przebiega w łagodniejszej formie i szefowie korporacji mogą czerpać wiedzę o swej korporacji z profesjonalnej analizy kryzysów.

Drugą tezę, którą nasuwa etyczna refleksja nad doświadczeniem kryzysu finansowego 2008+ stanowi postulat wniesienia czegoś na kształt „twórcze-

⁴ I. Mitroff., Ch. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak uchronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998.

⁵ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1967, s. 417.

⁶ Tamże.

go sceptycyzmu” w stosunku do współczesnego teoretycznego opracowania i praktycznych rozwiązań sytuacji kryzysowych proponowanych przez nauki o zarządzaniu.

Etyka gospodarcza zgodnie z naukami o zarządzaniu stwierdza co prawda, że rzeczywiście kryzysów przedsiębiorstw nie daje się uniknąć. Jednak problematyczne według etyki gospodarczej jest nie tyle prowadzenie matematycznej kalkulacji ryzyka, co uświadczenia teorii zarządzania upatrywania w tej czynności jedynej drogi do przemyślenia przyszłych konsekwencji podejmowanych aktualnie decyzji przez szefów korporacji. Zdecydowanie, zatem etyka gospodarcza przeciwstawia się próbie rozmywania czy unikania odpowiedzialności poprzez powoływanie się na ekspertyzy działów kalkulacji ryzyka. W związku z tym etyka gospodarcza przywołuje podejmowaną w ramach filozofii kultury krytykę szacowania ryzyka w czasach turbokapitalizmu.

Pokładanie wiary w magiczną moc matematycznie przewidywanego ryzyka nie bierze pod uwagę występującej obecnie jakościowej różnicy w odniesieniu do przewidywania przyszłości, która sprawia, że samo szacowanie ryzyka w czasach takiej *intensywności, szybkości i złożoności* przemian staje się problematyczne. Ryzyko, bowiem w dobie turbokapitalizmu z poziomu działania przeszło na poziom koncepcyjny. Już w sferze planowania widoczne staje się zwiększone ryzyko. Polega ona na coraz większej nieprzewidywalności rozwoju zdarzeń, aż do tego stopnia, że trudno nam sobie wyobrazić przyszłe zagrożenia.

W sprawozdaniach komisji parlamentarnych dotyczących badania przyczyn kryzysu 2008+, czy wielkich katastrof możemy o zaistniałej sytuacji kryzysu czy katastrofy wyczytać zwroty typu: „nikt nie mógł przewidzieć”, „o niewyobrażalnej skali”, „nikt się nie spodziewał”⁷.

⁷Nikt *nie mógł przewidzieć* fal tsunami o *niewyobrażalnej* wysokości 14 metrów. Elektrownia atomowa w Fukushima była zabezpieczona, ale na ich sześciometrową wysokość. Również nikt *nie spodziewał* się trzęsienia ziemi, którego siła przekroczyła o 1 stopień zdolności wytrzymałościowe konstrukcji. Kalkulując ryzyko żaden z projektantów *nie wyobrażał sobie* takiej gwałtowności sił natury.

Według matematycznej statystyki elektrownia atomowa jest dziesięciokrotnie bezpieczniejsza od samolotu, a na statystyczne prawdopodobieństwo katastrofy w niej możemy liczyć raz na 250 000 lat. Wygląda, zatem, że kalkulacja matematyczna szacowania ryzyka pokazuje jego znikomość. Jednak nic bardziej złudnego niż powoływanie się tylko na tego typu argumentację przy podejmowaniu decyzji w sprawie budowy elektrowni atomowych. Problemem staje się, że samolotem latamy z własnej woli, i lot trwa krótko, a w przypadku

Trzecia z tez ufundowanych na obserwacji kryzysu głosi, że obecnie zaczyna występować nowe zjawisko ryzyka. Polega ono na ryzyku kompetencyjnym, czyli obawie, że reguły, na których opieramy nasze kalkulacje ryzyka będą nieadekwatne do zmieniającego się, co raz to nowego, obszaru szacowania ryzyka. Problemem podważającym zbytnie przywiązywanie wagi do matematycznego szacowania ryzyka jest, zatem fakt, iż za ryzyko brane pod uwagę uważamy jedynie niebezpieczeństwa wyobrażalne i dające się obliczyć⁸.

elektrowni atomowych: po pierwsze nikt nas nikt nie pyta, czy chcemy mieszkać w ich pobliżu, po drugie właściwie to w ich pobliżu żyjemy wszyscy, gdyż skutki awarii w Czarnobylu dosięgły nas wszystkich. Po trzecie awaria w elektrowni atomowej nie ma końca i dzisiaj trzeba wzmacniać ochronne zabezpieczenie zniszczonych reaktorów Czarnobyla. To wszystko można uwzględnić szacując ryzyko etyczne.

Drugi obraz katastrofy tym razem bankowej, związany z zbytnim pokładaniem wiary w szacowanie matematyczne ryzyka, rozgrywa się w sądzie. Wiele banków sprzedawało derywaty nazywane bronią masowego rażenia, ze względu na ukryte w nich ryzyka. Tylko w Niemczech 200 miast straciło ok. 500 milionów euro, a jest też liczna grupa poszkodowanych przemysłowców. Większość banków w Niemczech widząc, że przesadziło w sprawozdaniu ryzyka na klientów poszło na ugodę. Tylko Deutsche Bank postanowił przejść przez wszystkie szczeble sądowe i otrzymał wyrok Trybunału Konstytucyjnego, w którym czytamy, że instrumenty finansowe CMS Spread-Ladder-Swaps są ryzykownymi zakładami, których nie wypada proponować klientom przez banki. Ponadto powodują one konflikt interesów, gdyż bank zyskuje, gdy traci klient. Deutsche Bank tłumaczył się, że według niego nawet maturzysta może zrozumieć formuły matematyczne, na których oparte są derywaty i że klienci byli poinformowani o ryzyku, co okazało się nieprawdą według sądu wydającego wyrok na początku kwietnia 2011.

⁸ „Przyznajemy, że koleiny krok jest ryzykowny (może się okazać niedopuszczalnie kosztowny, pociągnąć za sobą dawne niebezpieczeństwa lub wywołać nowe) jak to na ogół bywa. Możliwe jest, że nie uzyskamy tego, czego chcemy a zamiast tego dostajemy coś zupełnie innego, wręcz niepożądane, coś, czego wolelibyśmy uniknąć (takie trudne do przełknięcia i niepożądane następstwa nazywamy „skutkami ubocznymi” albo „szkodami towarzyszącymi”, ponieważ są one niezamierzenie odległe od celu naszego działania. Przyznajemy, także, że mogą one wystąpić w sposób niezapowiedziany i że po pomimo wszystkich kalkulacji mogą nam sprawić niespodziankę i nas zaskoczyć. Po przemyśleniu, rozważeniu i stwierdzeniu tego wszystkiego postępujemy jednak tak, jakbyśmy mogli przewidzieć, które z niepożądanych konsekwencji wymagają naszej uwagi i czujności (...), nic dziwnego; możemy się przecież martwić tylko o te skutki, które potrafimy przewidzieć (...). To też do kategorii ryzyka włączamy tylko niepożądane skutki skutków „przewidywalnych”. Z. Bauman, *Płynne życie*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2007, s. 21.

Jesteśmy społeczeństwem ryzyka, jak od dawna głosi Ulrich Beck⁹. Wyraz *Risiko* pochodzi z włoskiego, oznaczał jednak kiedyś: znaleźć się w sytuacji nie-do-przewidzenia. Wyraz ten określał sytuację, w której statek znalazł się strefie wystających z pod wody skał. Wtedy wszystko może się wydarzyć. Dlatego szefowie wielkich korporacji nie mogą polegać jedynie na ich matematycznym szacowaniu.

Etyka ryzyka ukazuje podstawy przyjęcia odpowiedzialności za ponoszone ryzyko wprowadzając pojęcie ryzyka etycznego, czyli stopienia możliwości naruszenia wartości i zasad etycznych. Są, zatem wartości podstawowe: życie, zdrowie, bezpieczeństwo, z których wynikają normy: Nie zabijaj!, Nie niszcz zdrowia!, Nie sprowadzaj zagrożenia, nad którym nie można zapanować, w tym niewidocznego dla nas promieniowania czy utraty zgromadzonego kapitału.

Etyka ryzyka przedstawia elementy etycznej analizy ryzyka: 1. Ujawnianie etycznych ryzyk, 2. Ocena moralna etycznych ryzyk, 3. Formułowanie sądów moralnych przeciw i za podjęciem ryzyka, 4. Ocena moralna przyjętego ryzyka¹⁰.

Ta analiza rodzi pytania. Jakie jest wspomniane już ryzyko kompetencji, czyli wartość szacowania ryzyka? Jakie wartości skłaniają do wprowadzania sytuacji niosącej ryzyko? Kto i jak na tym skorzysta a jakie będą straty moralne? Jakie są scenariusze rozwoju sytuacji, gdy podejmiemy ryzyko? A na koniec pytania zasadnicze: czy zakres szkód, w tym szkód moralnych jest do przewidzenia i opanowania?, Jakie wartości naruszymy, gdy zdarzy się coś absolutnie nieprzewidzianego?¹¹. Czy straty moralne nie będą większe niż zyski finansowe? Czy będziemy w stanie naprawić szkody moralne?

To zespół pytań, które formułują etycy, a które mogą doskonalić decyzje nie tylko szefów wielkich korporacji, ale i wszelkiego typu przywódców w biznesie, w tym każdego z przedsiębiorców.

⁹ U. Beck *Spoleczeństwo ryzyka*. W drodze do innej nowoczesności, Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2002.

¹⁰ Już w roku 1992 H. M. Sass rozwinął tezę o potrzebie rozwoju badań etyki ryzyka w ramach etyki gospodarczej w artykule: H. M. Sass, *Ethische Risiken im wirtschaftlichen Risiko*, w: *Wirtschafts und Ethik*, Rhilipp Reclam jun., Stuttgart 1992, red. H. Lenk, M. Maring, s. 214–235.

¹¹ W naszym przypadku: niszczące trzęsienie ziemi, wyrok sądowy czy kryzys finansowy.

CSR a dotrzymanie zobowiązań etycznych przez korporację w dobie kryzysu 2008+

Poważnym problemem dla etyki gospodarczej, gdy prowadzi ona refleksję nad kryzysem 2008+ i rolą przywódców korporacji, finansistów i przedsiębiorców jest również fakt, z jednej strony dobrze rozbudowanej infrastruktury etycznej przedsiębiorstw w postaci kodeksów czy ustaleń ładu korporacyjnego oraz bardzo wiele czyniącego dobrego w sensie etycznym, posiadania programów CSR, a z drugiej strony dwuznacznych moralnie decyzji szefów korporacji i organów zarządzających korporacjami bądź niedopatrzeń z ich strony kwestionujących, co najmniej zapewnienia zawarte w owych programach.

Skoncentrujemy się na czterech przykładach, a mianowicie na: BP, innowacyjnym banku BRE Bank a właściwie jego internetowym oddziałem mbank, sieci sklepów dyskontowych Biedronka oraz korporacji finansowej Goldman Sachs.

Koncern BP znany był od lat z wzorcowych rozwiązań wprowadzania na świecie programów etycznych i CSR. Wystarczy tylko wskazać, że corocznie na swój program dotyczący badań nad słonecznymi źródłami energii wydawał 1% dochodu. W Polsce przez lata, jeśli mówiło się o etyce w działaniu firm i o społecznej odpowiedzialności nawiązywano do inicjatyw kierownictwa BP.

John Browne był prezes BP zawiadujący korporacją *od grudnia 1998 do maja 2007* zwany był przez jednych z podziwem, a przez innych z przekąsem „zielonym menedżerem”. Jako pierwszy odważył się złamać tabu branżowe i w roku w 1998 r., oświadczył opinii publicznej, że jedną z przyczyn globalnego ocieplenia stanowi emisja spalin. Dlatego jako jedyny z branży naftowej rozpoczął wdrażanie postanowień protokołu z Kioto. Przeciwwstał się tym samym silnemu lobby naftowemu skupionym w Global Climate Coalition. Wydawało ono miliony dolarów na udowodnienie braku wpływu wzrostu liczby pojazdów spalinowych na powstanie efektu cieplarnianego. Zielone logo BP niosło z sobą nadzieję na realizację powstałej w latach sześćdziesiątych utopii „zielonego kapitalizmu”.

Jednak już w roku 2005 niezależne organizacje badające działania wielkich korporacji wykryły rozdziew pomiędzy wartościami deklarowanymi a praktykami firmy. Koncern BP działający w branży o dużym zagrożeniu wypadków i katastrof zataił przed władzami państwowymi wyciek ropy

naftowej, jak i nie poinformował o tym fakcie w corocznym raporcie dotyczącym społecznej odpowiedzialności. Również, jak donosił Urząd Bezpieczeństwa Pracy USA (OSHA) pomimo wysłania do niego 271 pism ponagających, koncern po wypadku w rafinerii w Teksasie, w którym straciło życie 15 pracowników, nie był on w stanie poprawić bezpieczeństwa pracy¹².

Problemy z kulturą bezpieczeństwa koncernu BP jeszcze zwiększyły się w przypadku podjęcia wyzwania technologicznego w postaci super głębokich wierceń. Na platformie *Deepwater Horizon* 20 kwietnia 2010 doszło do eksplozji w wyniku, której wydostało się do Zatoki Meksykańskiej 780 milionów litrów ropy. Samo kierownictwo BP przyznaje, iż „raport (wypadkowy) pokazuje, że za katastrofę odpowiadają różne strony – powiedział BBC Bob Dudley, który z kolei od 1 października 2010 jest szefem BP. – Negatywne wyniki testów bezpieczeństwa zostały zaakceptowane, a nie powinny. Popelniono błędy w systemie kontroli. System przeciwpożarowy nie zapobiegł wybuchowi gazu – twierdził w rozmowie z BBC odchodzący w październiku 2011 szef BP Tony Hayward, (który kierował koncernem od maja 2007). Raport zwraca również uwagę, że przed wybuchem pracownicy firmy Transocean, którzy stanowili załogę platformy, nie potrafili właściwie ocenić zagrożenia i przeciwdziałać czynnikom, które spowodowały eksplozję”¹³.

Największa w historii współczesnej katastrofa ekologiczna potwierdza tezę o niebezpiecznej złożoności i synergii procesów gospodarczych, co powoduje, że niedopatrzania czy brak kontroli podwykonawców przynosi katastrofalne skutki. Ukazuje, jak trudno współczesnym szefom wielkich koncernów, nawet znanym ze szlachetnego zaangażowania, panować nad działaniem koncernów rozrosłych się do ogromnej skali w dobie turbokapitalizmu.

Również przykład małej w stosunku do BP firmy, jaką jest BRE Bank pokazuje, że obecnie mamy do czynienia z trudnością utrzymania kreowanych przez kierownictwo wysokich standardów odpowiedzialności moralnej i społecznej. Bank ten jest prekursorem bankowości internetowej w Polsce i tworzenia wirtualnej społeczności klientów. Zrozumiałe jest

¹² „Gazeta Wyborcza”, 2009-10-30, <http://wyborcza.biz/biznes/2029020,100896,7206725.html>.

¹³ „Gazeta Wyborcza” 2010-09-08 http://wiadomosci.gazeta.pl/Wiadomosci/1,80269,8350438,Raport_BP_Za_katastrofe_odpowiadaja_rozne_strony.html.

zatem, że w przypadku niezgodności deklaracji wartości z ich realizacją w konkretnych strategiach bankowych doszło do czynnego sprzeciwu, który klienci objawiali na specjalnych stronach internetowych, a nawet na banerach obwożonych po mieście. Doprowadziło to w końcu do kryzysu i w ostateczności do zmiany prezesa banku. Jak pisali poszkodowani klienci: dla kredytów zawieranych przed wrześniem 2006 wedle umowy oprocentowanie ustalane jest decyzją zarządu. Problem polegał na tym, iż, gdy wskaźnik LIBOR rósł – oprocentowanie rosło, a gdy LIBOR mocno zmalał – oprocentowanie nie¹⁴.

Z drugiej strony, od strony kierownictwa, BRE Bank kreuje się na lidera społecznej odpowiedzialności biznesu i należy, jak pisał były Prezes Mariusz Grendowicz, do „pionierów odpowiedzialności biznesu w Polsce (...)”. Wydał „trzeci już raport społeczny (po raz pierwszy sporządzony według wiodącej na świecie metodologii Global Reporting Initiative (...)). Ludzka twarz BRE Banku (...), podkreśla były Prezes Mariusz Grendowicz, to troska o dobre relacje z naszymi interesariuszami – klientami i pracownikami (...)”¹⁵.

Poważna luka między deklaracjami społecznej odpowiedzialności biznesu a faktycznymi działaniami ujawniona została jednak przede wszystkim w amerykańskiej branży finansowej. W dobie kryzysu wyszło na jaw wiele problematycznych pod względem moralnym zachowań banków inwestycyjnych w stosunku do swoich klientów. Dotyczyły one obrotu innowacyjnymi produktami bankowymi. Amerykańska Komisja Papierów Wartościowych i Giełd SEC w kwietniu 2010 r. oskarżyła bank Goldman Sachs iż nie poinformował klientów, którym sprzedawał w 2007 roku papiery wartościowe typu CDO (*Collateralized Debt Obligation*), „że w doborze aktywów bazowych, dla tych instrumentów brał udział fundusz hedgingowy Paulson & Co., który planował inwestować „przeciw” CDO”¹⁶. SEC a po nim Komisja Senatu Stanów Zjednoczonych uważała, iż w ten sposób korporacja finansowa Goldman Sachs znalazła się klasycznym konflikcie interesów, który to umożliwiał grę na szkodę własnych klientów. Lloyd Blankfein, szef korporacji twierdził jednak, iż nie naruszono prawa i w sprzedawanych pro-

¹⁴ www.nabiciwbrebank.pl

¹⁵ „Wstęp” do: N. Craig Smith, Gilbert Lessen, *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 11.

¹⁶ http://forsal.pl/artykuly/415230.goldman_sachs_nie_wprowadzalismy_naszych_klientow_w_blad.html.

duktach finansowych, będących nowatorskim rozwiązaniem strategia banku była uzasadniona. Jednak raport Komisji Senatu Stanów Zjednoczonych nie pozostawia wątpliwości, co do dwuznacznych w sensie moralnym działań banków inwestycyjnych jak i banków z rozbudowanymi działami inwestycyjnymi, do których należy m.in. Deutsche Bank. Co więcej sam Goldman Sachs został obwiniony o przyczynienie się do powstania kryzysu finansowego 2008+.

Z drugiej strony te same korporacje finansowe posiadają naprawdę wspaniale funkcjonujące programy CSR a Goldman Sachs jest wśród nich liderem. To firma, kreująca się na odpowiedzialną korporację, „która swój prospekt emisyjny zaczynała deklaracją, że na pierwszym miejscu zawsze stawia dobro klientów, a jej najcenniejszym aktywami są pracownicy, kapitał i reputacja (...). Goldman Sachs opracował 3 lata temu model inwestycyjny, w którym analiza ładu środowiskowego, społecznego i korporacyjnego – czyli kwestii związanych z odpowiedzialnością społeczną – jest brana pod uwagę przy wyliczaniu szansy odniesienia sukcesu rynkowego przez firmę w długim terminie inwestycyjnym”.

Ostatni z rozważanych przykładów dysonansu pomiędzy deklaracjami wartości a rzeczywistymi praktykami jest szczególnie drastyczny. Chodzi mianowicie o sieć sklepów dyskontowych „Biedronka”. Od początku swojego funkcjonowania w Polsce firma Jeronimo Martins Polska stosowała wątpliwe moralnie strategie w stosunku do dostawców i pracowników. Powstało nawet Stowarzyszenia Poszkodowanych Przez Wielkie Sieci Handlowe „Biedronka”. „Stowarzyszenie w wywiadach prasowych i programach telewizyjnych zarzucało sieci Biedronka m.in. łamanie praw pracowniczych, nierzetelne rozliczenie czasu pracy, a nawet doprowadzenie do śmierci pracownicy sklepu w Ustce.

Jeronimo Martins Polska w odpowiedzi zarzuciło Stowarzyszeniu i jego prezesowi naruszenie dobrego imienia firmy. Domagało się przeprosin w gazetach i 100 tys. zł na cel charytatywny.

Sąd Okręgowy w Lublinie oddalił roszczenie. Uznał, że w zasadzie wszystkie krytyczne informacje były prawdziwe i uzasadnione społecznie¹⁷. Jednocześnie zarząd sieci sklepów dyskontowych „Biedronka” przeprowadził kosztowną kampanię wizerunkową, która kreowała odpowiedzialne ob-

¹⁷ http://www.stowarzyszenie-biedronka.pl/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=118.

licze firmy. Ta kampania wiążąca się również z realizacją programu CSR dała rezultat w postaci osiągnięcia przez „Biedronkę” w roku 2008 tytułu „Najlepszy Partner w Biznesie”. Nadaniu tego tytułu przez miesięcznik Home&Market nie przeszkadzało, że w tym czasie toczyły się procesy sądowe przeciw „Biedronce”.

Przykłady dysonansu pomiędzy deklaracjami wartości a rzeczywistymi praktykami czy ich często niezamierzonymi rezultatami można by niestety mnożyć.

Ukazanie jak naprawdę, a nie w deklaracjach funkcjonują firmy w dobie turbokapitalizmu, a przede wszystkim w fazie jego kryzysu, nie powinno jednak skłaniać w większości przypadków do potępienia moralnego jej szefów czy deprecjacji roli korporacji, jak i wysiłków na rzecz realizacji programów CSR a raczej powinno być podstawą do stałego podejmowania rozważań nad przywództwem w korporacjach. *Intensywność, szybkość i złożoność zachodzących zdarzeń*, a w niektórych przypadkach i *wielkość* korporacji stawiają, jak teraz widać z przytoczonych przykładów, pod znakiem zapytania możliwości szefów do spełniania tradycyjnych funkcji kierowniczych w firmach polegających na: *przewidywaniu, unikaniu i zapobieganiu zagrożeniom*.

W związku z tym można pokusić się o tezę, iż w dobie turbokapitalizmu sama istota przywództwa staje się czymś zagadkowym, a nawet ze skali przewartościowań, jakim podlega działanie przywódców w tym, przede wszystkim szefów wielkich korporacji, można wnioskować, że samą istotę przywództwa również dosięga kryzys i to rozumiany w jeszcze inny sposób niż jest to przyjęte w naukach o zarządzaniu.

Etyka gospodarcza wsparta o rozważania filozofii rozumie kryzys właśnie jako przewartościowanie dotychczasowej wiedzy i reguł działania i na ich podstawie zbudowanych strategii zawiadywania korporacjami. „Kryzys, pisze E. Husserl, nie znaczy nic innego jak tylko to, że problematyczna stała się (...) istota, cały sposób stawiania sobie zadań i wypracowania odpowiedniej do nich metody”¹⁸.

W tej sytuacji kryzys przywództwa korporacyjnego wymaga zwrotu w kierunku badania aksjologiczno-etycznych podstaw zawiadywania organizacją.

¹⁸ E. Husserl, *Kryzys nauk europejskich i transcendentalna fenomenologia*, PAT, Kraków 1987, s. 20.

Każda dziedzina życia potrzebuje sfery normatywności pozwalającej na podejmowanie właściwych decyzji, w tym decyzji niosących z sobą wybór moralny.

Szefowie korporacji podejmują wybory moralne pomiędzy dobrem a złem, ale również w przypadkach, gdy oba rozwiązania są złe i należy minimalizować straty moralne, tak jak również wtedy, gdy dochodzi do zawnionego bądź niezawnionego nieszczęścia czy katastrofy. Dlatego potrzebne jest nowe przemyślenie, w nowej kryzysowej sytuacji zagadnienia wartości i norm przywództwa gospodarczego.

Aksjologiczno-etyczny wymiar przywództwa korporacyjnego

Zauważmy na początek, że możemy poszukiwać różnego rodzaju norm: technicznych, prawnych, ale też i moralnych, które pomogą nam zachować się odpowiedzialnie, czyli umożliwią właściwą odpowiedź na ciągłą zmianę sytuacji. Normy techniczne powstają z konieczności technologicznych i organizacji pracy. Natomiast normy prawne, których respektowanie wymusza obawa przed sankcjami zapewnią jednak więcej swobody, gdyż ich konkretne zastosowanie określa w ostateczności proces sądowy, w którym prawnicy zastanawiają się, jakie normy prawne obowiązują w danym przypadku i jakie klasyfikacje prawne tych norm należy zastosować. Na szczęście istnieją też normy moralne, które przyjmowane są dobrowolnie czy to na drodze namysłu, czy też na zasadzie wpływu tradycji, która wskazuje, czego robić nie wypada. Tworzą się one ze względu na wartości, które jak sądzą aksjologowie nurtu obiektywistycznego istnieją same w sobie. Niezależnie jednak od przyjęcia jakiejś koncepcji aksjologicznej istnieje zespół norm moralnych, których przestrzeganie ma znaczenie pierwszorzędne dla funkcjonowania społeczeństwa i gospodarki rynkowej. Wypełnianie wynikających z nich nakazów należy do bezwzględnych obowiązków przede wszystkim liderów korporacyjnych, gdyż ich decyzje mają największy wpływ pozytywny bądź negatywny na społeczeństwo.

Przy czym, jak ukazuje katastrofa w Zatoce Meksykańskiej, szefowie wielkich korporacji występują w niepozazdroszczenia roli. Z jednej strony są osobami publicznymi rozliczanymi przez opinię społeczną za działania korporacji, bowiem szefowie organizacji władający korporacją ponoszą pełną odpowiedzialność moralną za stworzenie sytuacji, w wyniku, której dochodzi do konkretnych naruszeń norm moralnych przez powierzoną im we

władanie korporację. Z drugiej jednak strony nie tylko od nich zależy czy będą dotrzymane normy technologiczne i przepisy prawne oraz regulacje i nakazy organów kontroli i nadzoru.

Pogodzenie różnych wymogów odpowiedzialności względem każdej z kategorii interesariuszy i firmy, jako całości może rodzić konflikty, do konfliktów dochodzi również w przypadku występowania sprzeczności pomiędzy wymogami spełniania różnych postaci odpowiedzialności: pomiędzy odpowiedzialnością ekonomiczną, czy też odpowiedzialnością za istnienie firmy, a odpowiedzialnością moralną.

Sztuka odpowiedzialnego zawiadywania organizacją przez jej kierownictwo polega właśnie na tym, by w ostateczności spełniając wszystkie wymogi odpowiedzialności, jakie stoją przed przedsiębiorcą i liderem oraz starać się nie naruszać jednocześnie norm moralnych oraz by zmniejszać w możliwy sposób rozziw pomiędzy wartościami i normami deklarowanymi a wartościami i normami rzeczywiście funkcjonującymi w życiu firmy, którą się zawiaduje.

Zawiadujący organizacją ma szansę stać etycznym przywódcą w firmie nawet w dobie kryzysu.

Etyczne przywództwo ma długą tradycję sięgającą starożytności. Jest to tradycja wywodząca się z ustroju arystokratycznego. Pierwotnie termin *aryston*, z którego wywodzi się słowo: arystokracja posiada znaczenie nie tyle moralne, co aksjologiczne i oznacza wybór tego dobra (*agathon*), które prowadzi do najlepszego (*aryston*) rozwiązania.

W tym duchu próbuje w XX wieku tworzyć podstawy swej teorii aksjologicznej Max Scheler. Wyróżnia on cztery poziomy wartości a wśród nich na drugim poziomie umieszcza wartości utylitarne. Natomiast wartość moralna „dobra” pojawia się w momencie, gdy realizując dane działanie doprowadzamy do urzeczywistnienia wartości najwyższej z możliwych w danej sytuacji do realizacji. Max Scheler zadałby, zatem pytanie, jakie wartości rzeczywiście jest w stanie realizować zawiadujący przedsiębiorstwem nazywany przez niego „duchem cywilizacji”, dla którego to przedsiębiorcy, wartością wyznaczającą sens działania jest postęp mierzony w kategoriach utylitarnych. Czy jego działanie przyczyni się, np. do realizacji wartości witalnych, czyli strategii zapewniających wzrost jakości życia i poziomu zdrowia czy jedynie wartości niższych, jak przyjemności z osiągniętych korzyści materialnych?¹⁹

¹⁹Zob.: A. Węgrzecki, *Scheler*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1975, s.106.

Również Nicolai Hartmann rozwija swoją teorię etycznego przywództwa, która może wnieść nowe spojrzenie na problemy kierowania w dobie kryzysu. Dla niego przywództwo również powinno przede wszystkim na początku podlegać ocenie aksjologicznej. Wartością przywództwa jest to, co niepospolite. Zatem swoistym obowiązkiem przywódcy jest podejmować próby przekraczania tego, co uznane za obowiązujące i dążyć w kierunku nowego, „twórczego”, w tym sensie niepospolitego czy współcześnie mówiąc nowatorskiego, ustalania nowej konfiguracji wartości²⁰. Według Nicolai Hartmanna istnieje imperatyw rozwoju własnej osobowości. Człowiek, jako działająca osobowość „musi raczej zarazem chcieć, by (...) było w jego postępowaniu jeszcze coś własnego, czego zamiast niego nikt inny nie mógłby, i nie powinien czynić. Jeśli z tego zrezygnuje, staje się zwykłym, zastępowalnym przez każdego, numerem w tłumie: jego osobista egzystencja staje się daremna, bezsensowna”²¹. Przywództwo nie polega też na adaptacji do wzorców tylko na twórczym stworzeniu własnej skali wartości. Przywódca selekcjonuje nie tylko cele, ale środki i sposoby ich zastosowania na podstawie przyjęcia własnego projektu nowej konfiguracji wartości. Nawet w tragicznym konflikcie, *kiedy żaden z wyborów nie spełnia zadawalająco nakazów etycznych, wybór dokonany przez lidera korporacyjnego oceniany jest ze względu na to, po której stronie konfliktu się on opowiada*. Tylko dokonując wyborów, a nawet przede wszystkim ponosząc odpowiedzialność za złe wybory, otwiera się przywódca na świat wartości, budzi się w nim moralne doświadczenie zła i dobra, winy i zasługi moralnej. Przywódca jest, bowiem człowiekiem czynu, stale próbującym wyboru tego, co najlepsze. Dochodzi on do dobra własną drogą przewartościowując stare wartości, jak to czynił Fryderyk Nietzsche, ale w granicach zakreślonych przez realizację wartości moralnych²². Są one konglomeratem złożonym z cnót Arystotelesa,

²⁰ N. Hartmann, *Ethik*, Walter de Gruyter & Co., Berlin 1962, s. 396.

²¹ *Wypisy z Etyki*, wybór i opracowanie M. Grabowski, Toruń 1999, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Kopernika, s. 78.

²² Wedle N. Hartmanna „każdy konkretny człowiek winien „być” według swojego indywidualnego etosu; powinien go wypełniać swoim byciem. Nie powinien jednak tego czynić kosztem wartości powszechnych, lecz raczej w tych granicach, w jakich pozwalają mu one działać, granice, te są jednak rozległe (...). We wszelkiej moralności wartości powszechne mają charakter podstawy i w tym sensie mają bezwzględne pierwszeństwo. Dopiero nad nimi może się wznosić bardziej zróżnicowana struktura osobistego wartościowego bycia”, w: tamże, s. 82.

cnót chrześcijańskich i twórczej postawy „poza dobrem i złem” Fryderyka Nietzschego, do której należy koncepcja cnoty darzącej i miłości dalekiego. Tak, więc przywódcę cechuje roztropność, odwaga, sprawiedliwość i umiar.

Roztropność to umiejętność lidera dobierania właściwych środków prowadzących do celu, a więc nienaruszających norm moralnych. Potrzeba, zatem roztropności, którą Rzymianie określali, jako zdolność do prawidłowego obrazu rzeczy, czyli na początku rozpoznania tego, co naprawdę dzieje się w korporacji.

Odwaga polega na mówieniu prawdy, aż do złamania tabu branżowego. To odpowiedzialność, za jakość konkurencji w obszarze działań lidera. Potrzeba odwagi, by podejmować często niewygodne, nieszablonowe decyzje.

Sprawiedliwość przejawia się w odpowiedzialności społecznej korporacji połączonej z odpowiedzialnością za społeczeństwo. Potrzeba, zatem sprawiedliwej oceny i właściwego rozłożenia ciężaru obowiązków i gratyfikacji. Konieczna jest, więc praca nad przywróceniem przez liderów właściwego znaczenia słowu *bonus*, które oznaczało pierwotnie dobro.

Umiarkowanie to znalezienie właściwej miary zrównoważanego rozwoju firmy, w której jest się liderem. To odpowiedzialne decyzje o ekspansji. Potrzeba umiarkowania, jako świadomości właściwych ram działalności firmowej. Umiarkowanie to poszanowanie przyjętych zasad wyznaczających granice postępowania i rodzaj strategii. Stanowi ono mądrą regulację przedsięwzięcia do maksymalizacji zysku.

Roztropność, odwaga, sprawiedliwość i umiar to cnoty kardynalne. *Car-do* znaczy zawias; oś; punkt centralny, który w tym przypadku określa właściwe etyczne działanie przywódcy²³.

Z kolei szczególnie o cnotach wyrosłych z kręgu chrześcijaństwa, takich jak: prawdomówność, uczciwość względem samego siebie czy bycie godnym zaufania również nie powinni zapominać przywódcy w swej innowacyjnej działalności na polu aksjologicznym.

Etyka przywództwa w dobie zjawisk kryzysowych nie tylko sięga do mądrości zawartej w tradycji aksjologicznej, ale może wykorzystać sprawdzony w czasie kryzysu model etycznego zarządzania korporacją, jaki stworzyli D. Lennick i F. Kiel w korporacji American Express. W szczególności

²³ W tym kierunku rozwija koncepcję etycznego przywództwa Anselm Grün, „Mit Werten führen und ethisch handeln” na stronie: www.diversity-innovation.de/.../Festvortrag%20Pater%20Grün.pdf.

sposób zwracają oni uwagę na rozwój inteligencji moralnej, czyli zdolności do rozpoznania zasad uniwersalnych, dzięki czemu przywódcy mimo opisywanej wcześniej niepewności, co do rozwoju firmy w przyszłości, są zdolni rozpoznać sytuację wymagającą decyzji o charakterze moralnym. Dzięki wyrobieniu w sobie inteligencji moralnej liderzy są w stanie wykorzystać wiedzę z zakresu etyki. Inteligencja moralna rozwija się dzięki świadomemu doborowi wartości zgodnych z zasadami moralnymi. Umożliwia ona dobór właściwych środków, w sensie moralnym. Człowiek cechujący się rozwiniętą inteligencją moralną to człowiek odpowiedzialny, ponoszący odpowiedzialność za swe czyny, czyli świadomy swych celów i wartości, wyrażający swe stanowisko moralne i obstający przy nim. Budzi on zaufanie. Cechuje go empatia, szacunek dla innych i zrozumienie dla siebie²⁴.

Z kolei drugie, ważne pojęcie ułatwiające liderom podjęcie decyzji w warunkach kryzysu stanowi pojęcie kompasu moralnego.

Kompas moralny to zdolność do oceny moralnej postępowania. Wyznacza on kierunek, w jakim mamy dokonywać wyborów. Sygnalizuje on również nawet małe odchylenia od tego, co stanowi o moralnej spójności wewnętrznej: zgodności celów z zachowaniem, wybranymi środkami działania, wartościami i zasadami moralnymi.

Kompas moralny ukazuje niezależnie od wskaźników ekonomicznych czy szacunków ryzyka, od której strony może nadejść kryzys lub dojść do katastrofy.

Natomiast kompetencja moralna, która powinna zawsze cechować lidera to zdolność do osiągania sukcesu przy zastosowaniu wskazówek etycznych. To prawdziwa sztuka realizacji etyki w działaniu korporacji pozwalająca na odnalezienie się w sytuacji kryzysowej²⁵.

Liderów korporacyjnych, posiadających rozwiniętą inteligencję moralną, dużą kompetencję moralną i zważających na wskazania kompasu moralnego charakteryzuje duży stopień współodczuwania, samoświadomość, refleksja, jak i chęć podejmowania wyzwań. Są oni odpowiedzialni, samodzielni i autentyczni a ich osobowość oceniana jest, jako pełna harmonii. Osoby te najszybciej dostrzegają zło i odczuwają możliwość wyrządzenia krzywdy. Szanują innych i sami cieszą się szacunkiem i uznaniem.

²⁴ Zob.: D. Lennick, F. Kiel, *Inteligencja moralna*, Purana, Wrocław 2007, s. 37–50.

²⁵ Terminy: kompetencja moralna, kompas moralny i kompetencja moralna omówione zostały w: tamże.

Cechuje ich cnota, trafnie nazwana w tradycji anglosaskiej, słowem integrity. Integrity to uczciwość rozumiana jako spójność wewnętrzna polegająca na zgodności deklaracji moralnych oraz własnych przeświadczeń moralnych o sobie z podejmowanymi działaniami. Owa uczciwość, prowadzi do osiągnięcia stanu „spokoju duchowego”, jaki emanuje z prawdziwych liderów. Dlatego do prawdziwych etycznych liderów korporacji garną się wszyscy, gdyż swoją zrównoważoną postawą dowodzą, że można na nich polegać w sytuacjach podejmowania trudnych decyzji.

Dlatego bardzo ważne jest, i to stanowi pierwszy wniosek artykułu, by następowało samodoskonalenie kompetencji moralnych, rozwijanie własnej inteligencji moralnej i by dochodziło do udoskonalenia działania kompasu moralnego przez liderów korporacyjnych.

Drugim wnioskiem płynącym z rozważań jest stwierdzenie, iż potrzeba nie tylko uczyć się na doświadczeniach kryzysów, które były, ale dzięki doskonaleniu moralnemu przygotowywać się do podejmowania trudnych decyzji w czasie nadchodzących kryzysów.

Kryzys 2008+ to, zatem naprawdę wielkie wyzwanie dla nas wszystkich: liderów biznesu, teoretyków zarządzania i etyków gospodarczych. Każde doświadczenie, każde przemyślenie i każdy impuls intelektualny, nawet tak odległy od sfery biznesu jak rozważania filozoficzno-aksjologiczno-etyczne, jeśli już nie może nas uchronić przed nadejściem kolejnego kryzysu to przynajmniej wzmacnia nas moralnie.

Grzegorz Szulczewski

CORPORATE GOVERNANCE ETHICS WITHIN THE CONTEXT OF 2008+ FINANCIAL CRISIS

S u m m a r y

The author claims that during the 2008+ crisis the idea of leadership was transvalued. Speed and intensity of changes made it impossible to perform traditional functions of leaders i.e. to detect, avoid and prevent crises in corporations. CSR programs also did not prevent taking decisions that are false from an ethical point of view. It is suggested to recall the ideas of great axiology ethicists: Max Scheler and Nicolai

Hartmann and to the systems of ethical leadership created by D. Lennick and F. Kiel in American Express, which were already tested during crises.

Key words: Business Ethics, Ethical Leadership, Crisis 2008+, Governance Ethics, CSR, Max Scheler, Nicolai Hartman