

Jerzy Szczupaczyński*

KODEKSY ETYCZNE I ICH WPŁYW NA MORALNE PERSPEKTYWY POLSKICH MENEDŻERÓW¹

Abstrakt. W artykule poruszony został problem moralnych perspektyw percepcyjnych polskich menedżerów, w szczególności sformułowano pytanie, w jaki sposób na świadomość moralną oddziałują sformalizowane kodeksy etyczne. Przedstawiona została typologia postrzegania związków etyki i zarządzania, będąca wynikiem eksploracyjnych badań jakościowych, przeprowadzonych na zbiorze pogłębionych wywiadów z menedżerami wyższego szczebla, kierującymi średnimi i dużymi przedsiębiorstwami w różnych rejonach Polski. Wyłoniono pięć perspektyw, różniących się ze względu na sposób rozumienia moralnych aspektów zarządzania. Z zawartego przeglądu perspektyw moralnych wynika, że korporacyjne kodeksy etyczne mają ograniczony wpływ na wzory moralnej percepcji menedżerów. Tylko jedna z wyróżnionych perspektyw wiąże moralne aspekty zarządzania z oddziaływaniem sformalizowanych kodeksów etycznych. Przedstawiona typologia pokazuje obraz sfragmentaryzowany, będący efektem oddziaływania różnorodnych czynników i procesów. Niektóre ze zrekonstruowanych perspektyw mogą być interpretowane jako potwierdzenie tezy o relatywizacji norm moralnych, często stawianej w kontekście rozważań na temat kryzysu więzy moralnej społeczeństwa późnej nowoczesności.

Słowa kluczowe: kodeksy etyczne, postawy moralne menedżerów, moralne perspektywy, etyczne zarządzanie, analiza jakościowa, etyka biznesu.

1. Wstęp

Zainteresowanie, jakim cieszy się problematyka nowego ładu aksjonormatywnego gospodarki rynkowej, jest efektem nie tylko dokonujących się zmian, lecz także regulacyjnych problemów, których doświadcza globalny system ekonomiczny. Poszukiwane są nowe instrumenty porządkowania relacji gospodarczych. Należą do nich kodeksy etyczne, prawie powszechnie deklarowane przez

* Dr, Zakład Socjologii i Psychologii Polityki, Instytut Nauk Politycznych, Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych, Uniwersytet Warszawski, ul. Nowy Świat 67, 00-927 Warszawa; jerzy.szczupaczyński@uw.edu.pl

¹ W artykule wykorzystane zostały fragmenty książki autora: *Władza a moralny wymiar przywództwa* (Szczupaczyński 2013).

przedsiębiorstwa. A. Crane i D. Matten, autorzy popularnego podręcznika etyki biznesu, podają, że już na początku XXI w. prawie wszystkie duże firmy amerykańskie miały swoje kodeksy etyczne (Crane, Matten 2007: 176). Także na polskim rynku poziom zainteresowania etyką biznesu i CSR wśród podmiotów gospodarczych – choć oceniany przez badaczy jako relatywnie niski – szybko rośnie (Filek 2008: 62). Jak twierdzą autorzy raportu z badań zrealizowanych w 2010 r., w grupie kadry menedżerskiej organizacji gospodarczych znajdujących się na liście 500 największych firm w Polsce, ok. 40% przedsiębiorstw deklaruje zaangażowanie w budowę infrastruktury etycznej i wdrażanie zasad biznesu społecznie odpowiedzialnego (*CSR w Polsce...* 2010: 6–7).

Kodeksy etyczne są także ogłaszane przez organizacje międzynarodowe, a przez to stają się elementem regulacji na poziomie *global governance*. Jako przykład wskazać można *Global Compact*, ogłoszony z inicjatywy sekretarza generalnego ONZ w 2000 r. kodeks dziesięciu uniwersalnych zasad dotyczących praw człowieka, standardów pracy i środowiska naturalnego (Williams 2004). Chociaż dokumenty tego typu mają tylko status „miękkiego prawa”, to tworzą instytucjonalną presję, która oddziałuje na sposób zarządzania korporacjami gospodarczymi oraz relacje pomiędzy biznesem i jego społecznym otoczeniem. Oczywiście na kształt i tempo adaptacji globalnych wzorów mają wpływ lokalne uwarunkowania polityczno-prawne, kulturowe i ekonomiczne poszczególnych gospodarek². Istotną rolę w dyfuzji nowych znaczeń i rozwiązań odgrywają ponadnarodowe korporacje, zwłaszcza w takich krajach, jak Polska, w których integracja w ramach ponadnarodowych struktur politycznych i gospodarczych przebiega w warunkach radykalnej zmiany ustrojowej, słabości struktur państwa i społeczeństwa obywatelskiego. Procesy te kształtują standardy moralne zarządzających, które z kolei wpływają na jakość zarządzania i środowiska pracy.

2. Cele badawcze i kluczowe pojęcia

Problem standardów moralnych „ludzi biznesu” ma już w polskiej socjologii swoją historię (Skąpska 2002, 2009; Lewicka-Strzałecka 1999, 2006; Dylus 2002; Walczak-Duraj 2002; Barcik 2000; Gardawski 2001;

² C. A. Williams i R. V. Aguilera wskazują na trzy kategorie zmiennych, które wyjaśniają ewolucję lokalnych definicji społecznej odpowiedzialności biznesu i procesy adaptacji globalnych standardów etycznych. Są to:

- formalne instytucje i polityki, takie jak reguły ustrojowe, prawo regulujące relacje pomiędzy państwem, obywatelami i biznesem, oraz polityka rządu;
- instytucje nieformalne, takie jak normy społeczne i dominujące „mentalne modele poznawcze”;
- strategie i układ relacji działających w lokalnych przestrzeniach organizacji: reprezentacji biznesu, związków zawodowych, organizacji obywatelskich itd. (Williams, Aguilera 2008: 456).

Jasiecki 2002; Glinka 2008). Składają się na nią badania postaw i przekonań moralnych, a także próby uchwycenia, w jaki sposób są one kształtowane przez doświadczenia zbiorowe, wynikające z historii polskiej gospodarki i jej instytucjonalnej specyfiki. Celem artykułu jest przedstawienie moralnych perspektyw percepcyjnych zrekonstruowanych na podstawie badań jakościowych w grupie polskich menedżerów wyższego szczebla³. Postaram się odpowiedzieć na dwa pytania.

Po pierwsze, w jaki sposób w badanej grupie postrzegane są moralne aspekty zarządzania. Stoi za tym przekonanie dobrze ugruntowane przez wyniki badań zachowań organizacyjnych, że moralne przekonania przywódców organizacyjnych są decydującym czynnikiem, który określa etyczny poziom zarządzania (C i u l l a 2004).

Po drugie, w jaki sposób sformalizowane kodeksy etyczne oddziałują na świadomość moralną polskich menedżerów. Wyjściowym założeniem jest tu rozróżnienie pomiędzy standardami jako konstruktami odnoszącymi się do indywidualnych postaw moralnych a sformalizowanymi standardami etycznymi, wprowadzanymi jako systemy regulacyjne przez organizacje międzynarodowe, zrzeszenia gospodarcze lub przedsiębiorstwa. W pierwszym przypadku wyróżnikiem jest (zazwyczaj) specyficzny rodzaj emocji, wynikających z wartościowania dobra i zła, a także charakterystyczny typ sankcji psychicznych, związanych ze zjawiskami moralnymi (wyrzuty sumienia, poczucie winy, poczucie wewnętrznego konfliktu). Jednostki, które deklarują określone standardy moralne, odczuwają wewnętrzną potrzebę ich stosowania lub przynajmniej potrzebę posiadania wiarygodnych powodów odstępstwa. Pomimo trudności ze znalezieniem definicji moralności, która mogłaby wykazać się uniwersalną użytecznością (M a r i a ń s k i 2006: 235–239), nie ma wątpliwości, że moralne standardy są przede wszystkim zjawiskiem ze sfery przeżyć psychicznych (T y s z k a, M a c k o 2012: 321–324; H a i d t 2001: 814, 817–818).

W przypadku sformalizowanych standardów tak być nie musi. Deklaracje etyczne wprowadzane przez zarządy firm są zazwyczaj podtrzymywane głównie przez sankcje wynikające z hierarchicznej natury organizacji gospodarczych. Jest kwestią otwartą, w jakim zakresie i w jaki sposób tak rozumiane standardy etyczne są internalizowane przez menedżerów i czy ich *modus operandi* jest charakterystyczny dla zjawisk moralnych. Jeżeli standardy określone w etycznej deklaracji firmy nie są treścią specyficznych przeżyć psychicznych pracowników, charakterystycznych dla norm moralnych, to można powiedzieć, że z punktu

³ Materiał badawczy zebrany został w latach 2009–2010 w ramach grantu: „Etyczne standardy przywództwa organizacyjnego polskich menedżerów i przedsiębiorców”, finansowanego przez MNiSzW oraz Szkołę Wyższą Psychologii Społecznej w Warszawie. Analiza została wykonana na zbiorze 37 wywiadów pogłębionych z menedżerami wyższego szczebla, którzy kierują średnimi i dużymi przedsiębiorstwami w różnych rejonach Polski.

widzenia trybu regulacji zachowań organizacyjnych mamy do czynienia ze zjawiskiem z pogranicza formalnych narzędzi zarządzania i obyczaju – zarządzania, ze względu na autorytatywny tryb implementacji, a obyczaju z powodu mechanicznego podporządkowania się jednostki (zgodnie z odpowiedzią na pytanie, co wypada robić – lub czego nie wypada robić – a nie według tego, co jest odczuwane jako złe lub niesprawiedliwe).

Z przedmiotowej odmienności obu pojęć wynika inny porządek wyjaśniania. Jest to szczególnie widoczne na gruncie instytucjonalizmu, którego przedstawiciele kładą nacisk na kulturowe wzory i regulacyjne ograniczenia narzucane organizacjom przez środowisko (Scott 2003: 44). Podkreśla się, że na kształt organizacji i procesy, które ją tworzą, oddziałują – obok czynników ekonomicznych i technologicznych, określających warunki materialnej wymiany organizacji z otoczeniem – również normy i wartości, wyrastające z dominujących przekonań społecznych, kulturowe mity i ideały (Powell, DiMaggio 2006). Koncepcje opisujące reakcje organizacji na instytucjonalne wymagania środowiska mogą być wykorzystywane w celu wyjaśnienia rozbieżności pomiędzy etycznymi deklaracjami przedsiębiorstw a sferą zachowań menedżerów i treścią standardów moralnych przywoływanych w rzeczywistych sytuacjach decyzyjnych. Ponieważ – jak postulują instytucjoniści – kodeksy etyczne są wynikiem instytucjonalnych nacisków, ich efektów oczekiwać należy przede wszystkim na poziomie formalnych struktur i symbolicznych działań organizacji, a nie zachowań i przeżyć moralnych organizacyjnych aktorów. Presja instytucjonalna w mniejszym stopniu dotyczy tych elementów kultury organizacyjnej, które mają bezpośredni wpływ na zachowania członków organizacji w sytuacjach postrzeganych przez nich jako moralnie nacechowane. Prowadzi to do hipotezy, że organizacje mogą wprowadzać kodeksy etyczne bez motywacji, aby miały one rzeczywisty wpływ na podejmowane decyzje (Long, Driscoll 2008).

To, jaki wpływ na postrzeganie przez menedżerów moralnych aspektów roli zawodowej mają kodeksy etyczne, można odczytać z treści moralnych perspektyw percepcyjnych, charakterystycznych dla tej grupy zawodowej. Pojęcie perspektywy percepcyjnej określimy – za U. Flickiem – jako zbiór powiązanych kategorii i założeń, na których opiera się specyficzny sposób postrzegania określonego obszaru rzeczywistości przez grupę społeczną wyróżnioną na podstawie wspólnych doświadczeń (Flick 2006: 307). W badaniach grupowych perspektyw percepcyjnych stawiane są pytania badawcze dotyczące charakterystycznych treści rekonstruowanych perspektyw i ich międzygrupowego zróżnicowania. W przypadku interesującego nas obszaru świadomości moralnej chodzi o kategorie odnoszące się do tych elementów roli menedżera, które są definiowane w kategoriach moralnych. Każda z wyróżnionych perspektyw jest modelem mentalnym, który pełni funkcje adaptacyjne, co oznacza, że w wielu sytuacjach decyzyjnych typ perspektywy ma wpływ na dokonywane wybory.

W literaturze przedmiotu można wskazać różne przykłady analiz perspektyw percepcyjnych⁴. Na przykład U. Flick, wykorzystując teorię ugruntowaną, rekonstruował sposób postrzegania nowoczesnych technologii przez różne grupy zawodowe (Flick 2000). Analizę oparł na założeniu, że grupowe perspektywy percepcyjne determinują sposób, w jaki określona zbiorowość ustosunkowuje się do zmian technologicznych. Jako przykład analizy zbliżonej tematycznie do badania przedstawionego w tym artykule można wskazać analizę Y. Fassina, A. Van Rossem i M. Buelensa, którzy rekonstruują postrzeganie etyki biznesu i postulatów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw przez belgijskich przedsiębiorców (Fassin, Van Rossem, Buelens 2011).

Perspektywom percepcyjnym można przypisać trzy cechy. Po pierwsze, są to struktury przetwarzane na poziomie poszczególnych aktorów, a więc będące wynikiem indywidualnych doświadczeń, refleksji moralnej i moralnych wyborów. Jak już powiedzieliśmy, dostarczają decydom mentalnych narzędzi, które pozwalają im radzić sobie w sytuacjach postrzeganych jako moralnie nacechowane. Po drugie, moralnym perspektywom percepcyjnym można przypisać status reprezentacji kolektywnych, co oznacza, że są efektem interakcji grupowych, specyficznych form socjalizacji moralnej i moralnego dyskursu (Trutkowsk 2002: 333 i nast.). Stanowią element wiedzy grupowej, tworzonej na bazie wspólnych doświadczeń zawodowych. Po trzecie, podłożem kształtowania się tej wiedzy jest szerszy przekaz kulturowy, który zawiera repertuar wzorów odczuwania, wartościowania i reagowania w relacjach społecznych definiowanych jako elementy lub konsekwencje więzi moralnych. Tak więc perspektywy percepcyjne stanowią element grupowej wiedzy moralnej, na którą mają wpływ dominujące wartości, wzorce i moralne oczekiwania.

3. Typologia moralnych perspektyw percepcyjnych

Moralne perspektywy percepcyjne charakterystyczne dla menedżerów wyższego szczebla zrekonstruowane zostały w wyniku wieloetapowej procedury badawczej, łączącej podejście ilościowe (hierarchiczna analiza skupień) i jakościowe (kodowanie tematyczne; rekonstrukcja kluczowych kategorii i ich powiązań)⁵.

⁴ Odróżnić należy psychologiczne badania reprezentacji, których celem jest badanie zdekontekstualizowanych schematów poznawczych, od badań społecznych reprezentacji, „wytwarzanych” w różnych grupach społecznych. Badania społecznych reprezentacji koncentrują się na zróżnicowaniu kluczowych pojęć i znaczeń, a także na społecznym procesie konstruowania tych pojęć i znaczeń w różnych kontekstach (Flick 2000: 309–318).

⁵ Szczegółowy opis metodyki badania można znaleźć w: Szczupaczyński 2013, rozdz. V.

Tabela 1. Typologia moralnych perspektyw percepcyjnych

Typ perspektywy	Definicja etycznego zarządzania	Główne kategorie
„korporacyjny proceduralizm”	przestrzeganie i upowszechnianie wartości przyjętych przez firmę, przede wszystkim poprzez postępowanie zgodne z etycznym kodeksem firmy i powiązanymi z kodeksem formalnymi regułami	– wartości firmy – dążenie do zapewnienia zgodności postępowania i decyzji z wartościami firmy – dążenie do upowszechnienia wartości firmy
„etyczny profesjonalizm”	wykonywanie zawodu menedżera zgodnie z osobistym systemem moralnych wartości, przełożonych na język zasad profesjonalnego postępowania	– osobisty system moralnych wartości – dążenie do moralnej integralności
„etyczny sytuacjonizm”	poszukiwanie możliwości realizacji moralnych intencji w zmiennym kontekście procesu zarządzania firmą, w oparciu o sytuacyjnie konstruowane przesłanki moralnego działania	– moralne intencje – obiektywne uwarunkowania roli zawodowej menedżera – dążenie do adaptacji przesłanek moralnego działania
„technokratyczny legalizm”	zarządzanie zgodne z obowiązującym prawem, w oparciu o zasady profesjonalnego, skutecznego zarządzania	– stosowanie reguł profesjonalnego zarządzania – dążenie do przestrzegania prawa, w szczególności zobowiązań wobec interesariuszy, które wynikają z przepisów prawa
„etyka kontraktu”	zarządzanie oparte na zasadach uczciwych transakcji pomiędzy uczestnikami procesu gospodarowania	– stosowanie zasad transakcyjnej uczciwości – dążenie do zmniejszenia niepewności warunków działalności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia postawionych na wstępie pytań szczególnie interesujący jest typ będący mentalnym efektem ekspansji kodeksów etycznych. Chodzi o „**korporacyjny proceduralizm**”, w którym zgodność zachowań menedżera z zasadami i procedurami firmy jest traktowana jako podstawowa przesłanka etycznego zarządzania. Znaczącą cechą tej perspektywy percepcyjnej jest oddzielanie moralności „prywatnej” od „zawodowej”. Moralność w organizacji gospodarczej przestaje być problemem sumienia, a staje się kwestią mechanicznego podporządkowania formalnym regułom firmy. Za charakterystyczną uznać można następującą wypowiedź menedżera ponadnarodowej korporacji:

[Badacz]: Czyli jak wpada ktoś w etyczną organizację, która ma spójne kodeksy, przestrzega ich i sto procent etycznych menedżerów mamy w ten sposób?]. [Menedżer]: W sumie tak. Znaczy, bo [...] ja, szczerze mówiąc, [...] odnosząc się do etycznego menedżera, trudno mi jest wyjść poza swoje behawiora, tak naprawdę. Czyli mam problem z tym, żeby przekładać bycie etycznym menedżerem na bycie, na przykład, moralnym człowiekiem, tak? Więc w momencie, kiedy mamy skodyfikowane reguły zachowania i postępujemy zgodnie z nimi, to niezależnie od tego, kim jesteśmy i jakie wartości wyznajemy naprawdę, lub nie wyznajemy, to z punktu widzenia świata zewnętrznego, to ciągle to powinien być etyczny menedżer, nawet jeżeli jest złym człowiekiem. [...] Wygodnie pracować w korporacji, pod względem właśnie tego, że ma się całe to instrumentarium etyczne, które pozwala uporządkować swoje zachowanie, nawet jeśli nie ma się wewnętrznego kompasu moralnego [...].

W modelu „korporacyjnego proceduralizmu” kodeksy etyczne zajmują wyróżnione miejsce, postrzegane jako gwarant etycznego zarządzania (przedstawiciele pozostałych perspektyw wyrażają na temat kodeksów znacznie bardziej zdystansowane opinie). Są wyrazem wartości, na których opiera się funkcjonowanie firmy. Kategoria „wartości firmy” posiada wiele własności: wartości są sformalizowane, usystematyzowane i postrzegane jako względnie spójne z branżowymi i/lub zawodowymi kodeksami. Korespondują także z uniwersalnymi standardami i wartościami etycznymi, choć zakres tych powiązań może być różny. W poglądach menedżerów reprezentujących perspektywę „korporacyjnego proceduralizmu” zawarta jest szczególna utopia etyczna, która zakłada przełożenie uniwersalnych zasad etycznych na procedury i instrukcje – w sposób bezproblemowy i w pełni zaspokajający instrumentalne potrzeby zarządzania. Krańcową formą tej utopii jest wiara w możliwość algorytmizacji kwestii etycznych. Własności korporacyjnego systemu wartości postrzegane są na podobieństwo przepisów prawa jako struktura sformalizowana, usystematyzowana i oddziałująca imperatywnie.

Perspektywa „korporacyjnego proceduralizmu” pokazuje, w jakim kierunku przebiega internalizacja kodeksowych standardów etycznych w środowisku menedżerów dużych organizacji gospodarczych. Charakterystycznym rezultatem jest redukcja moralnych wyborów do kwestii zgodności postępowania z procedurami firmy. Pozbawia to proces podejmowania decyzji elementu moralnej refleksji. Towarzyszy temu tendencja do funkcjonalizacji standardów etycznych, które oddzielone od sfery indywidualnie przeżywanego moralnego wyboru postrzegane są wyłącznie jako kolejny element systemu zarządzania organizacją.

„Korporacyjny proceduralizm” można interpretować w kategoriach specyfiki adaptacji wzorów instytucjonalnych, wypracowanych w środowisku międzynarodowego biznesu, i charakterystycznych dla tych wzorów mentalnych modeli. Zwraca uwagę traktowanie kodeksów etycznych przez polskich menedżerów jako standardów niedyskursywnych, akceptowanych ze względu na korporacyjną lojalność i hierarchiczne podporządkowania. Wśród warunków czynnej akceptacji wartości firmy dominują odniesienia do instrumentalnych korzyści, nacisków

otoczenia, organizacyjnej dyscypliny oraz siły korporacyjnej socjalizacji. Pomijany jest tryb ustalania wartości, na których opierają się etyczne kodeksy. Nie pojawia się idea korporacyjnych kodeksów jako kontraktów społecznych, negocjowanych i zawieranych przez interesariuszy.

Na tej podstawie można sformułować dwie hipotezy, odnoszące się do warunków, w jakich kształtują się przekonania moralne organizacyjnych decydentów. Po pierwsze, interpretacja zebranego materiału wskazuje na niedorozwój więzi polskich przedsiębiorstw z ich społecznym otoczeniem. W analizowanych relacjach nie pojawiają się interesariusze jako partnerzy etycznego dyskursu. Interesariusze pełnią wyłącznie rolę adresatów moralnych zobowiązań osób kierujących organizacjami gospodarczymi. Po drugie, korporacyjne kodeksy traktowane są jako odgórnie określone, nienegocjowalne narzędzia zarządzania. Wniosek ten potwierdza hipotezę na temat braku warunków etycznego dyskursu w przedsiębiorstwach. Instytucjonalizacja takiego dyskursu jest eksponowana przez propagatorów etyki biznesu jako ważny element idei etycznej/społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Standaryzacja i formalizacja korporacyjnej moralności jest zjawiskiem różnie ocenianym. Niektórzy z komentatorów zajmują skrajnie krytyczne stanowisko. Na przykład B. Skarga twierdzi, że

[...] kodeksy są usankcjonowaniem moralnej niecnoty” – i stawia pytanie: „czy chodzi [...] o dążenie do dobra, czy o dyscyplinę społeczną i wręcz [...] tresurę. [...] Etyczny sens działania gubi się i deformuje, gdy tylko zaczyna być kodyfikowany, ujmowany w systemy obowiązujących norm czy to przez państwo, kościoły, czy profesjonalne grupy (Skarga 1995: 170–171).

Podobnie – choć na podstawie innych przesłanek – krytykuje kodyfikacje etyczne Z. Bauman. Zdaniem filozofa, wszelka standaryzacja zasad etycznych

[...] przesuwa czyny o charakterze moralnym ze sfery osobistej autonomii na obszar wspieranej przymusem heteronomii. Miast odwołać się do jaźni moralnej, samokonstytuującej się w akcie podjęcia odpowiedzialności, nakazuje pamięciowe opanowanie przepisów. Stawia odpowiedzialność wobec autorów i kuratorów kodeksu na miejsce odpowiedzialności za Innego Człowieka i wobec moralnego sumienia (Bauman 1996: 19).

W obu przytoczonych stanowiskach krytyka „korporacyjnej moralności” opiera się na wierze w prymat odpowiedzialności moralnej jednostki, która w środowisku organizacji gospodarczych powinna stanowić wystarczające oparcie etycznego przywództwa.

Z tego punktu widzenia perspektywę „korporacyjnego proceduralizmu” można traktować jako argument na rzecz ogólnej tezy o zmniejszaniu się zakresu autonomii moralnej, które niesie ponowoczesny kapitalizm. Jest to jednak argument o ograniczonym znaczeniu, ponieważ w zbiorze zrekonstruowanych perspektyw występuje typ pod tym względem przeciwstawny: **perspektywa „etycznego pro-**

fesjonalizmu”, ufundowana na poczuciu moralnej podmiotowości i potrzebie kierowania się w życiu zawodowym osobistymi wartościami. Co więcej, obie perspektywy występują u respondentów, których środowiska zawodowe charakteryzują się wysokim stopniem nasycenia narzędziami zarządzania odpowiedzialnością etyczną. Wynika z tego wniosek, że implementacja sformalizowanych kodeksów etycznych w przedsiębiorstwie nie musi wiązać się z ograniczeniem autonomii moralnej menedżerów.

Perspektywa „etycznego profesjonalizmu” opiera się na dwóch powiązanych ze sobą kategoriach: „osobisty system moralnych wartości” i „dążenie do moralnej integralności”. Osobisty system wartości „[...] polega na [...] przestrzeganiu pewnego systemu wartości, który sobie się na swój sposób definiuje” (dyrektorka dużej firmy w sektorze FMCG, 52 lata), jest integralnie powiązany z rolą menedżera, co oznacza „[...] wpisanie pewnych podstawowych wartości w relacje biznesowe” (dyrektorka dużej firmy branży medialnej, 42 lata). Najistotniejszą własnością kategorii jest jej nadrzędna funkcja w definiowaniu roli menedżera. Znaczenie, jakie przypisywane jest osobistym wartościom, powoduje, że dla niektórych przedstawicieli tej perspektywy podział na menedżerów etycznych i nietycznych posiada konotację przekraczającą naturalne zróżnicowanie moralnych postaw ludzi. Etyczne zarządzanie staje się synonimem profesjonalizmu, a przestrzeganie osobistych wartości nabiera charakteru imperatywnego. Menedżer, który nie posiada własnego systemu moralnych wartości, jest w pewien sposób menedżerem niepełnym, nie jest w stanie osiągać wszystkich rezultatów, które uprawomocniają jego zawodową aktywność. Na poparcie tej tezy wskazywane są pozytywne skutki etycznego zarządzania, które składają się na najważniejsze elementy kapitału społecznego organizacji.

Z nadrzędną rolą osobistych wartości wiążą się autoteliczne i holistyczne rozumienia moralnej postawy menedżera. Etyczny menedżer nie jest etyczny po to, aby lepiej osiągać cele biznesowe – jest skuteczny, ponieważ jest etyczny. Postawa etyczna opisywana jest jako naturalna, niewynikająca z instrumentalnej kalkulacji. Nadrzędna rola osobistych wartości przejawia się np. w sytuacji wyboru pracodawcy oraz konfliktu wartości wewnątrz organizacji.

Jeżeli pracownik ma spięcie pomiędzy tym, co on wewnętrznie uważa za słuszne i tym, co firma przyjęła jako normy, to powinien odejść z tej firmy, bo albo będzie firmę krzywdził, albo sam będzie żył w takim dużym stresie, że zapłaci za to zdrowiem (wiceprezes zarządu dużej firmy reklamowej, 48 lat).

W analizowanych narracjach kategoria „osobisty system wartości” posiada swoje warunki i wymiar temporalny – warunki poza sferą zawodową oraz warunki „wewnętrzne”, lokowane w procesie wykonywania zawodu. Wymiar procesualny kategorii określają dwie fazy: kształtowania i trwania.

Kierowanie się osobistym systemem wartości postrzegane jest jako wynik wykorzystania w procesie konstruowania własnej roli zawodowej elementów

dwojakiego rodzaju. Określone elementy percepcyjne i ewaluatywne wnoszone są ze sfery tożsamości osobowej, ukształtowanej przez dom rodzinny, doświadczenia dzieciństwa i zasadnicze wybory życiowe, dokonywane poza obszarem zawodowym. Natomiast elementy bezpośrednio powiązane z aktywnością zawodową to przede wszystkim efekt refleksji i doświadczeń, rezultat moralnego dojrzewiania w trakcie wykonywania zawodu. Badani podkreślają interakcyjny charakter oddziaływania warunków należących do obu kategorii. Jednak charakterystyczną cechą perspektywy „etycznego profesjonalizmu” jest przypisywanie większego znaczenia warunkom zewnętrznym, niezwiązanym z doświadczeniami zawodowymi. Jeżeli zawód menedżera zaczyna uprawiać człowiek o ukształtowanym systemie moralnych wartości, to warunki organizacyjne mają charakter drugorzędny. W analizowanych relacjach nie ma ani jednego przykładu lub sugestii, że menedżer o „prostym kręgosłupie i mocnej osobowości” mógłby porzucić swój system wartości. Jak radykalnie wyraził to jeden z badanych: „[...] ja myślę, że jak ktoś chce być etyczny, to nie ma takich rzeczy, które to uniemożliwiają”.

Drugą kategorią, opisującą perspektywę „etycznego profesjonalizmu”, jest „dążenie do moralnej integralności”. Obejmuje ono całe życie menedżera, nie tylko sferę aktywności zawodowej. Integralność oznacza spójność wszystkich pełnionych przez jednostkę ról społecznych z osobistym systemem wartości, jest odkrywaniem sposobów realizacji tych wartości w różnych kontekstach życiowych. Opowiadając o tym, co moralna integralność oznacza w praktyce, badani odnoszą się przede wszystkim do aktywności zawodowej, ale nawiązują także do życia rodzinnego lub działalności charytatywnej.

Obie omówione perspektywy percepcyjne określają stosunkowo spójne ramy moralnej interpretacji zarządzania i przywództwa. Zawarte w nich mentalne reprezentacje jednoznacznie wskazują „ocenne” i motywacyjne punkty odniesienia, co zwiększa przydatność perspektyw jako narzędzi radzenia sobie z niepewnością moralnych wyborów. Obie perspektywy porządkują obszar napięcia, jaki powstaje pomiędzy wymaganiami organizacyjnej roli menedżera, odnoszonymi się do ekonomicznych efektów zarządzania, a jego wrażliwością moralną i potrzebą uprawomocnienia aktywności zawodowej w kategoriach moralnych. W wypowiedziach, które uznane zostały za reprezentatywne dla obu perspektyw, stosunkowo rzadko pojawia się pojęcie dylematu moralnego. W przypadku „korporacyjnego proceduralizmu” niezgodności, które mogą pojawiać się między standardami różnych kodeksów lub oczekiwaniami formułowanymi przez różne ośrodki decyzyjne, są postrzegane w kategoriach technicznych problemów zarządzania, a nie dylematów moralnych. W przypadku „etycznego profesjonalizmu” wypracowanie własnego, wyrazistego systemu wartości dostarcza aksjologicznego instrumentu rozstrzygnięcia sytuacji moralnie niejednoznacznych, np. takich, kiedy pod adresem menedżera kierowane są wątpliwe pod względem etycznym naciski.

Odmienne pod tym względem właściwości wykazuje „**etyczny sytuacjonizm**”. Wszyscy respondenci reprezentujący tę perspektywę podkreślają nad-

rzędność sprawnościowo-efektywnościowych elementów swojej roli zawodowej. Przejawia się to w wyraźnie akcentowanych deklaracjach, że „biznes nie jest dla ludzi miękkich”, „biznes generalnie z natury swojej trudno się daje pogodzić z etyką”, a rynek „wymusza określone zachowania w stosunku do ludzi”. Z drugiej strony, badani demonstrują potrzebę realizacji moralnych intencji. Pojawia się sprzeczność, która jest centralnym wątkiem w narracjach zaliczonych do tego typu.

Jedną z kluczowych kategorii „etycznego sytuacionizmu” są „moralne intencje” menedżera. Moralne intencje posiadają silne zabarwienie konsekwencjalistyczne – podejmując proetyczne działania zarządzający chcą osiągnąć rezultaty postrzegane jako korzystne dla interesariuszy, przede wszystkim pracowników firmy. Starają się też – na ile jest to możliwe – przestrzegać zasad, które są traktowane jako etyczne powszechniki: nie oszukiwać, dotrzymywać przyrzeczeń, nie traktować przedmiotowo swoich współpracowników. Natomiast kategorią, która określa ramy moralnego działania, są „obiektywne uwarunkowania roli zawodowej menedżera”, postrzegane jako niezależne od wyboru indywidualnych strategii zarządzania. Obiektywne uwarunkowania to wszystkie te czynniki, które – w opinii badanych – ograniczają możliwości realizacji moralnych intencji. Można je podzielić na trzy kategorie: uwarunkowania kulturowo-instytucjonalne (dominujące przekonania na temat zadań i zakresu odpowiedzialności menedżera – społeczna definicja roli zawodowej menedżera opiera się na założeniu, że jego najważniejszym zadaniem jest dbałość o wyniki gospodarowania mierzone w kategoriach ekonomicznych), uwarunkowania interakcyjne (wynikają z zachowań innych uczestników procesu gospodarowania, nad którymi decydent nie ma kontroli; jest to niejednorodna kategoria, która obejmuje praktyki konkurentów, naciski właścicieli, a także strategie pracowników, ograniczające możliwości podejmowania proetycznych decyzji przez menedżera) i uwarunkowania zasobowe (uwarunkowania tego typu są zależne od koniunktury gospodarczej, reguł dominujących na rynkach, na których firma jest zaangażowana, a także od wielkości firmy i jej stabilności ekonomicznej; brak odpowiednich zasobów zawęża możliwości etycznego działania). Ponieważ obiektywne uwarunkowania utrudniają realizację moralnych intencji menedżera, rozwiązaniem jest „konstruktywistyczne” rozumienie przesłanek moralnego działania. Etyczność zarządzania wymaga, w przekonaniu badanych, dostosowania ram percepcji moralnej do zmieniających się sytuacji. „Dążenie do adaptacji przesłanek moralnego działania” jest kategorią dynamizującą rozumienie etyczności – jej treść jest zmienna, konstruowana sytuacyjnie, w zależności od pojawiających się możliwości proetycznych działań.

Tak więc schemat moralnej percepcji, charakterystyczny dla „etycznego sytuacionizmu”, cechuje relatywizm w postrzeganiu moralnych standardów, który badani artykułują i uzasadniają w różny sposób. W niektórych wypowiedziach relatywizm przybiera formę twierdzeń o niemożliwości jednoznacznego ustalenia standardów etycznych w biznesie; w innych wypowiedziach rozmówcy

przywołują argument kulturowo uwarunkowanego relatywizmu norm moralnych (jeden z respondentów wyraża zasadę relatywizmu lapidarnie („są tylko sytuacje, nie ma zasad”). Badani podkreślają potrzebę relatywizacji standardów etycznych ze względu na typ kultury korporacyjnej, zwyczaje ukształtowane w określonych branżach i na określonych rynkach, a nawet hierarchiczne usytuowanie menedżera w firmie. Relatywizm przejawia się także w różnicowaniu standardów postępowania w stosunku do różnych osób. Przywoływana jest np. zasada wzajemności, która zakłada, że adresaci decyzji menedżera (np. podwładni) odwzajemniają etyczne traktowanie. Brak wzajemności uzasadnia odstępianie od poszukiwania możliwości realizacji moralnych intencji.

Relatywizm standardów wiąże się z autonomią ocen moralnych. Menedżer musi uwzględniać standardy moralne, które dominują w środowisku, jednak „konstruktywistyczne” rozumienie zasad odpowiedzialności moralnej zakłada znaczącą autonomię indywidualnych ocen i sądów w tym zakresie. Wiąże się z tym sceptyczny stosunek do formalnych narzędzi zarządzania etyczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa (choć opinie na ich temat nie są tak surowe, jak w grupie reprezentującej perspektywę etycznego profesjonalizmu).

Interesującym typem jest także **perspektywa „technokratycznego legalizmu”**. Jej istotę stanowi utożsamianie etycznego zarządzania z zarządzaniem fachowym, opartym na sprawdzonych technikach i wzorach postępowania. „Technokratyczny legalizm” zakłada postępowanie zgodne z obowiązującym prawem oraz sprawdzonymi regułami skutecznego zarządzania. Rozumienie etyczności zostaje podporządkowane racjonalności instrumentalnej; zatarciu ulega specyfika moralnych wyborów jako obszaru zdefiniowanego przez odrębne kryteria decyzyjne. Synonimem zarządzania etycznego jest zarządzanie skuteczne. W narracjach, które reprezentują „technokratyczny legalizm”, charakterystyki etycznego menedżera dobrze pasują do ogólnego portretu menedżera skutecznego. Z dyskursu na temat etycznych standardów znikają charakterystyczne problemy, takie jak np. kwestia niezgodności moralnych i technokratycznych kryteriów w sytuacjach decyzyjnych postrzeganych jako moralnie nacechowane.

W modelu „technokratycznego legalizmu” zarządzanie etyczne zakłada potrzebę równoważenia potrzeb różnych grup interesariuszy oraz dbałość o perspektywiczny rozwój firmy; wyraża się w należyтым wypełnianiu obowiązków menedżera wyższego szczebla: skutecznym godzeniu rozbieżnych interesów, określaniu strategicznego kierunku firmy, lojalności wobec właściciela, dbałości o rozwój zasobów ludzkich i uwzględnianiu potrzeb pracowników. W wypowiedziach badanych pojawia się cały wachlarz elementów profesjonalnego zarządzania: budowanie atmosfery w zespole, komunikowanie celów i misji przedsiębiorstwa, stosowanie demokratycznego stylu kierowania zespołem, spra-

wiedliwie wynagradzanie, dawanie „drugiej szansy” podwładnym, którzy złamali dyscyplinę pracy, dbałość o równowagę pomiędzy pracą a życiem rodzinnym pracowników. Jako negatywne odniesienie wskazywana jest strategia doraźnej maksymalizacji zysków, piętnowana jako sprzeczna z rozwojowymi interesami firmy, a przez to nieetyczna.

Drugą kategorią kluczową dla „technokratycznego legalizmu” jest „dążenie do przestrzegania prawa”. Jest to pojemna kategoria, opisująca zobowiązania wobec właścicieli, pracowników i kontrahentów. Chodzi o zobowiązania, które mają prawną podstawę, ale których sposób realizacji zależy od menedżera.

Perspektywa „technokratycznego legalizmu” jest interesującym typem w kontekście popularnych w etyce biznesu modeli normatywnych, które oddzielają standardy etyczne od standardów instrumentalnego działania. Jako przykład podać można typologię stylów zarządzania A. B. Carrola, który wymienia trzy typy oparte na odmiennym postrzeganiu związków etyki i zarządzania: zarządzanie etyczne (*moral management*), zarządzanie etycznie neutralne (*amoral management*) i zarządzanie nieetyczne (*immoral management*) (Carroll 1987). Podstawę zarządzania etycznego stanowi dążenie decydenta do przestrzegania etycznych norm i profesjonalnych standardów we wszystkich obszarach zarządczej aktywności. Jeżeli zarządzający świadomie łamie etyczne standardy, jest przywódcą nieetycznym. Zarządzanie etycznie neutralne natomiast tworzy szarą strefę pomiędzy biegunem dobra i zła. Neutralność opiera się na przekonaniu, że zarządzanie należy do obszaru aktywności, w stosunku do którego kryteria etyczne nie mają zastosowania. Zrekonstruowana perspektywa „technokratycznego legalizmu” pokazuje, że subiektywne definicje etycznego zarządzania mogą utożsamiać to, co etyczne, z tym, co skuteczne.

W przypadku **perspektywy „etycznego minimalizmu”** moralnym ocenom podlega wąski zakres decyzji menedżerskich. Istotnym elementem jest przekonanie o decydującym wpływie zewnętrznych uwarunkowań na możliwości realizacji moralnych intencji przedsiębiorcy. Motyw braku swobody moralnego wyboru w sytuacji konkurencyjnej presji oraz ograniczeń zasobowych pojawia się prawie we wszystkich wywiadach z przedsiębiorcami, jednak w przypadku perspektywy etycznego minimalizmu prowadzi do moralnych samoograniczeń i minimalistycznego traktowania etycznych standardów. Perspektywę etycznego minimalizmu charakteryzuje także relatywizm i niepewność w postrzeganiu standardów etycznych. Odpowiadając na pytanie, czy zetknął się z menedżerami lub przedsiębiorcami, o których może powiedzieć, że kierują się moralnymi zasadami wykonując swój zawód, jeden z badanych odpowiada: „Spotykam, ale [...] nie wiem, czy oni są etyczni, może oni w ogóle nie są etyczni. A może etyka nie istnieje, jakiś zbiór zasad etycznych. Może każdy ma właśnie swoje i potem definicja tego jest w ogóle niemożliwa” (dyrektor agencji reklamowej i wydawnictwa, 33 lata).

4. Zakończenie

Przedstawiona charakterystyka perspektyw percepcyjnych jest obrazem sfragmentaryzowanym, będącym efektem oddziaływania różnorodnych czynników i procesów. Treściowe zróżnicowanie perspektyw można interpretować w kontekście dwóch stawianych w literaturze przedmiotu pytań.

Pierwsze pytanie dotyczy treści moralnych wzorców ponowoczesnej gospodarki, które zastępują tradycyjne cnoty i wartości, związane z etosem charakterystycznym dla wcześniejszych etapów kapitalizmu. Zagadnienie to implikuje wiele kwestii szczegółowych, w szczególności problem relatywizacji norm moralnych i moralnej autonomii jednostki. Pojawia się także pytanie, czy i w jakim zakresie możliwe jest uzgodnienie normatywnych postulatów etyki biznesu z charakterem współczesnej gospodarki, wymagającej od menedżerów skuteczności w warunkach nasilającej się hiperkonkurencji i konieczności uzgadniania reguł współpracy w wielokulturowych organizacjach.

Drugie pytanie dotyczy oddziaływania narzędzi zarządzania odpowiedzialnością społeczną organizacji gospodarczych, w szczególności kodeksów etycznych, na moralną świadomość organizacyjnych decydentów. Problem jest szczególnie interesujący w kontekście badań etosu „ludzi biznesu” w kraju, w którym – jak podkreśla M. Ziółkowski – transformacja ustrojowa miała w dużej mierze charakter imitacyjny (Z i ó ł k o w s k i 2006: 152).

Z przeglądu perspektyw percepcyjnych wynika, że uniwersalizacja standardów etycznych biznesu, które wskutek kulturowych i politycznych przemian globalnego świata podlegają coraz większemu uporządkowaniu, ma – jak dotąd – ograniczony wpływ na wzory moralnej percepcji polskich menedżerów. Reprezentanci tylko jednej z wyróżnionych perspektyw wiążą moralne aspekty zarządzania z oddziaływaniem sformalizowanych kodeksów etycznych. Wśród przedstawicieli pozostałych perspektyw dominują na temat znaczenia kodeksów etycznych zdystansowane opinie. Perspektywa „korporacyjnego proceduralizmu” ukazuje, w jakim kierunku przebiega internalizacja standardów etycznych przez menedżerów dużych organizacji gospodarczych. Jak podkreśliliśmy, charakterystycznym rezultatem jest redukcja moralnych wyborów do kwestii zgodności postępowania z kodeksem i procedurami firmy.

Z drugiej strony zrekonstruowana została perspektywa „etycznego profesjonalizmu”, gdzie osobisty system wartości moralnych, ukształtowany na fundamencie cnót charakteru, własnych przemyśleń i doświadczeń życiowych, tworzy podstawę definicji powinności zawodowych. Cechą charakterystyczną jest holistyczne rozumienie moralnej postawy menedżera, przejawiające się w dążeniu do integralności wszystkich sfer życia jednostki. Nie mieszczą się tu ani moralne kompromisy, ani fragmentaryzacja obszarów etycznego wartościowania.

Niektóre ze zrekonstruowanych perspektyw percepcyjnych mogą być interpretowane jako potwierdzenie tezy o relatywizacji norm moralnych – wątek często podejmowany w kontekście rozważań na temat kryzysu więzi moralnej społeczeństwa późnej nowoczesności (Bokszńska 2011: 53–66). W tym przypadku moralną busolę stanowi wypracowany przez menedżera styl przewodzenia, zakładający adaptację moralnych przesłanek do sytuacji, w jakiej podejmowane są decyzje i działania. Warto jednak zwrócić uwagę, że przedstawione perspektywy percepcyjne mogą być potraktowane jako kontrapunkt formułowanych w polskiej literaturze przedmiotu twierdzeń na temat pragmatyzacji świadomości moralnej „ludzi biznesu” i zaniku etycznych postaw w sferze zarządzania i przedsiębiorczości. Zawartość perspektyw dowodzi, że moralne ideały i wartości są obecne na poziomie struktur percepcyjnych „ludzi biznesu” – choć jednocześnie potwierdza heterogenizację moralnej tożsamości badanej grupy. Zasadnicze różnice pomiędzy wyróżnionymi perspektywami nie pozwalają interpretować przemian tej tożsamości w kategoriach jednej tendencji lub jednego wzoru.

Bibliografia

- Barcik A. (2000), *Etyka biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem w polskiej gospodarce rynkowej*, Agencja Wydawnicza „TRIO”, Katowice.
- Bauman Z. (1996), *Etyka ponowoczesna*, [przeł. J. Bauman, J. Tokarska-Bakir], Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bokszńska G. (2011), *Etyka – biznes – zarządzanie*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Carroll A. B. (1987), *In Search of the Moral Manager*, „Business Horizons”, March–April, Vol. 30, No. 2, s. 7–15.
- Ciulla J. B. (2004), *Leadership Ethics: Mapping the Territory*, [w:] J. B. Ciulla (ed.), *Ethics, the Heart of Leadership*, Praeger, Westport–Connecticut–London, s. 3–24.
- Crane A., Matten D. (2007), *Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the age of Globalization*, Oxford University Press, Oxford.
- CSR w Polsce – badanie GoodBrand oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2010), M. Dudkiewicz (przygotowanie raportu), B. Szczęsna (red.), Warszawa, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/o-nas/nasze-dzialania/aktualne-projekty/badanie-menedzerowie-500lider-csr.html>, 10.05.2012.
- Dylus A. (2002), *Erozja standardów etycznych w biznesie*, [w:] J. Mariński (red.), *Kondycja moralna społeczeństwa polskiego*, Wydawnictwo WAM, Polska Akademia Nauk, Komitet Socjologii, Kraków, s. 271–297.
- Fassin Y., Van Rossem A., Buelens M. (2011), *Small-Business Owner-Managers' Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 98, s. 425–453.
- Filek J. (2008), *Przyczyny małego zainteresowania ideą CSR w Polsce*, [w:] M. Bąk, P. Kula wczuk (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Uniwersytet Gdański, Warszawa, s. 62–70.
- Flick U. (2000), *Qualitative Inquiries into Social Representation of Health*, „Journal of Health Psychology”, No. 5, s. 315–324.

- Flick U. (2006), *An introduction to qualitative research*, SAGE Publications, London.
- Gardawski J. (2001), *Powracająca klasa. Sektor prywatny w II Rzeczypospolitej*, IFiS PAN, Warszawa.
- Glinka B. (2008), *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Haidt J. (2001), *The Emotional Dog and Its Rational Tail: A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment*, „Psychological Review”, Vol. 108, No. 4, s. 814–834.
- Jasiecki K. (2002), *Elita biznesu w Polsce. Drugie narodziny kapitalizmu*, IFiS PAN, Warszawa.
- Lewicka-Strzałecka A. (1999), *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Lewicka-Strzałecka A. (2006), *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Long B. S., Driscoll C. (2008), *Codes of Ethics and the Pursuit of Organizational Legitimacy: Theoretical and Empirical Contributions*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 77, s. 173–189.
- Mariański J. (2006), *Socjologia moralności*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Powell W. W., DiMaggio P. J. (2006), *Nowe spojrzenie na „żelazną klatkę”: instytucjonalny izomorfizm i racjonalność zbiorowa w polach organizacyjnych*, [przeł. A. Lompart], [w:] A. Jasińska-Kania, L. M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski (red.), *Współczesne teorie socjologiczne*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa, s. 600–612.
- Scott W. R. (2003), *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice–Hall, New Jersey.
- Skarga B. (1995), *Usankcjonowanie niecnoty (wystąpienie w dyskusji redakcyjnej: wokół etyki zawodowej)*, „Etyka”, nr 27, s. 169–171.
- Skąpska G. (2002), *Kultura prawna w procesie tworzenia wolnej gospodarki*, [w:] G. Skąpska (red.), *Buddenbrookowie czy piraci. Polscy przedsiębiorcy okresu głębokich przemian*, Universitas, Kraków, s. 97–128.
- Skąpska G. (2009), *Prawo i etyka w teorii i w opiniach polskich przedsiębiorców*, [w:] W. Gasparski, J. Jabłońska-Bonca (red.), *Biznes, prawo, etyka*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 48–67.
- Szczupaczyński J. (2013), *Władza a moralny wymiar przywództwa*, Dom Wydawniczy „Elipsa”, Warszawa.
- Trutkowski C. (2002), *Teoria społecznych reprezentacji i jej zastosowanie*, [w:] M. Marody (red.), *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa, s. 327–355.
- Tyszka T., Macko A. (2012), *Oceny i decyzje moralne*, [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa, s. 319–339.
- Walczak-Duraj D. (2002), *Ład etyczny w gospodarce rynkowej. Doświadczenia polskiej transformacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Williams C. A., Aguilera R. V. (2008), *Corporate Social Responsibility in a Comparative Perspective*, [w:] A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford – New York, s. 452–472.
- Williams O. E. (2004), *The UN Global Compact: The Challenge and the Promise*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 14, No. 4, s. 755–774.
- Ziółkowski M. (2006), *Zmiany systemu wartości*, [w:] J. Wasilewski (red.), *Współczesne społeczeństwo polskie. Dynamika zmian*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa, s. 145–174.

Jerzy Szczupaczyński

**CODES OF ETHICS AND THEIR INFLUENCE ON MORAL PERSPECTIVES
OF POLISH MANAGERS**

Summary. This article presents the exploratory qualitative analysis of moral perspectives, as constructed in the group of Polish managers, especially concentrating on the question how formal codes of ethics influence moral consciousness. The typology of moral perspectives is elaborated using a sample of individual in-depth interviews with CEOs, who manage middle and large sized companies located in different regions of Poland. Basing on their perceptions of the relationship between ethics and management, five types of perspectives were distinguished. It stems from the overview of these perspectives that the formal codes of ethics have restricted effect on the patterns of moral perception of Polish CEOs. The effects of the formal ethical standards on moral perspectives were confirmed only in one case. The presented typology shows a fragmented picture, which is the result of multifarious factors and processes. Some of the presented moral perspectives can be interpreted as evidence of the relativization of moral norms, especially in the context of the discourse on moral crisis in the society of late modernity.

Keywords: codes of ethics, moral attitudes of CEOs, ethical management, moral perspectives, qualitative analysis, business ethics.