

Lidia Zbiegień-Maciąg

ETYKA W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ*

Wstęp

Poważna dyskusja o etyce w działalności gospodarczej rozpoczęła się w latach osiemdziesiątych, dziś przeżywa swoją kulminację zarówno w Europie, jak i w Stanach Zjednoczonych, Japonii i innych. Etyka weszła w mury uniwersytetów, stworzono katedry etyki w biznesie. Stała się tematem międzynarodowych konferencji, przedmiotem nauczania wielu szkół zarządzania i biznesu. Powstały czasopisma naukowe i stowarzyszenia zawodowe typu *Society for Business Ethic* czy *European Business Ethic Network*. Powstaje coraz więcej literatury tego przedmiotu.

Lata osiemdziesiąte przyniosły też jakościowo inne spojrzenie na organizację (instytucję, firmę, przedsiębiorstwo) pod kątem jej misji, wizji i strategii. Wzrost świadomości etycznej i standardów etycznych światowego biznesu spowodował, że zaczęto sankcjonować partnerów postępujących nieetycznie. Zaczęto też używać sformułowania „etyczna firma”, a także nadano nowe znaczenie „społecznej odpowiedzialności organizacji” i „etycznym zobowiązaniom menedżerów”. Nad problemem społecznej odpowiedzialności organizacji zamierzamy zatrzymać się nieco dłużej. Od niego rozpoczęto niegdyś dywagacje nad moralnością w ekonomii i wydaje się, że dzisiaj problem ten jest nadal aktualny.

Etykę w biznesie lat dziewięćdziesiątych cechują dwie podstawowe tendencje. Pierwsza — rozszerzanie się etyki na różne dziedziny biznesu, takie jak:

- reklama i marketing,
- negocjacje,
- akwizycja czy sprzedaż obwoźna,
- proces rekrutacji personelu,
- ocenianie firmy, pracowników i in.

Druga tendencja — to dostrzeżenie zjawiska długotrwałych korzyści organizacji (zysk) związanych z etycznym image. Stopniowo biznes staje się działalnością uzależnioną od społecznej akceptacji. Pojawiają się sformułowania: „przyjazny biznes”, „wspólnota w biznesie”, „etyczne postępowanie firmy”, „kultura etyczna” czy „etyka po prostu się opłaca”.

Spółeczna odpowiedzialność organizacji

W różny sposób można analizować moralną odpowiedzialność organizacji. Model odpowiedzialności społecznej „starej daty” zwracał uwagę na umiejętność pogodzenia rozbieżnych interesów wewnątrz organizacji, w grupach wewnętrznych. Z czasem zauważono, że oprócz grup wewnętrznych istnieją i odciskają swoje piętno w życiu organizacji także grupy zewnętrzne, przede wszystkim klienci firmy.

* J. Dietl, W. Gasparski (red.), *Etyka biznesu*, Warszawa 2002, s. 217-229.

Dawny model społecznej odpowiedzialności organizacji:

* grupy wewnętrzne

- współwłaściciele
- pracownicy

organizacja jako całość => odpowiedzialność =>

* grupy zewnętrzne

- klienci
- akcjonariusze
- grupy nacisku
- władza lokalna
- wierzyciele, banki
- ruchy ekologiczne, konsumenckie
- dostawcy, kooperanci itd.

Nowy model społecznej odpowiedzialności organizacji zakłada dwustronną odpowiedzialność na linii firma-grupy wewnętrzne i zewnętrzne.

* grupy wewnętrzne

Organizacja jako całość odpowiedzialność <=>

* grupy zewnętrzne

Organizacja w takim ujęciu musi wychodzić naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom swoich klientów wewnętrznych i zewnętrznych, liczy się z nimi, zabiega o nich. Obie te strony rozliczają się ze swoich poczynań, także w sensie etycznym. Mogą one sformułować sankcje (niekiedy bardzo surowe) wobec podmiotu naruszającego normy etyczne, np. bojkot klientów wobec kiepskich towarów. W praktyce zarządzania taki punkt widzenia wpływa na:

- Społeczną kontrolę społeczeństwa nad biznesem, organizacjami. Proponuje się na przykład, aby w dążeniach do osiągnięcia zysków pamiętać o respektowaniu praw człowieka („etyka w pogoni za zyskiem”).
- Emanację systemów wartości norm etycznych do procesu dystrybucji dóbr, dystrybucji praw i wartości między firmą a otoczeniem zewnętrznym. Przykładem może tu być ochrona środowiska.

Pomimo wrażliwości rządów na ochronę środowiska nie można dopuścić, aby firmy czuły się zwolnione od obowiązku przestrzegania norm. Obligowane są nawet do tworzenia norm własnych, np. powstrzymywanie się od produkcji czy sprzedaży produktu ze względu na jego potencjalną szkodliwość dla ludzi, co stoi w sprzeczności z chęcią uzyskania zysku, który jest, jak wiadomo, podstawą działania w biznesie.

Etyczna postawa odpowiedzialności firmy to przede wszystkim dostrzeganie skutków własnych decyzji i ponoszenie za nie odpowiedzialności oraz kierowanie się poszanowaniem dobra społeczeństwa, nawet gdyby to miało oznaczać poświęcenie zysków krótkookresowych¹.

Cytowany przez P. Minusa Alfred Herrhausen wyraził taką myśl: „Nasz porządek ekonomiczny i społeczny potrzebuje nowej syntezy wolności i podporządkowania, praw i zobowiązań. Nie deontologii, która poszukuje absolutu, ale raczej etyki odpowiedzialności, rozważającej skutki działań, posługując się całą dostępną wiedzą”².

Rozważanie skutków — pisze dalej autor — oznacza zaprzestanie działań, które są w sprzeczności z podstawowymi normami etycznymi, a przy tym czynienie tego dobrowolnie. Etyka i osobiste poczucie odpowiedzialności są nierozłącznie ze sobą związane. Filozof H. Jonas opisuje to w książce *The Principle of Responsibility*.

Etyczna firma realizuje działalność gospodarczą na podstawie m.in.:

- rozeznania potrzeb, norm, wartości ludzi,
- zasad przyjętych we wspólnocie organizacji.

Zrozumienie mechanizmu wspólnoty w organizacji jest bardzo cenne i nie chodzi tu o nową czy modną terminologię, lecz o autentyczne przekonanie, że zależy od siebie, pracujemy razem i dlatego powinniśmy przestrzegać pewnych wspólnych zasad, jesteśmy za siebie odpowiedzialni jak we wspólnocie rodzinnej („cohabitation” współzamieszkiwanie).

Dlatego też debiutującym w biznesie przedsiębiorcom i menedżerom przypominamy: jeśli stworzysz firmę, nawet dwuosobową, to ponosisz i będziesz ponosił odpowiedzialność, np.:

- Za wypracowanie zysku. Biznes produkuje zyski. Firma, a dokładnie zarząd firmy, musi powiększać zdolność zasobów rzeczowych i osobowych do tworzenia i produkowania bogactwa. Odpowiedzialność ta — pisze P. Drucker — jest nie do odrzucenia i absolutna. Żaden zarząd nie może się od niej uwolnić. Zarządy powiadają zazwyczaj, że zysk jest ich obowiązkiem wobec akcjonariuszy. „Ale społeczeństwo nie może wziąć z przedsiębiorstwem rozvodu. Musi ponieść straty, jeśli przedsiębiorstwo nie produkuje koniecznych zysków, musi ubożeć, jeśli nie odnosi sukcesów. Nakłada to na firmę obowiązek zarządzania w pancerzu etyki”³.
- Za produkt. Firma, która podejmuje się tworzenia produktu, ponosi za niego odpowiedzialność, za wszystko co się może zdarzyć w procesie jego użytkowania. Wytwórca musi reprezentować interesy konsumenta. Odwrotnie, każdy kupujący towar danej firmy musi być przekonany, że produkuje ona coś co nie zawiedzie, za co ponosi odpowiedzialność.

Spółeczna odpowiedzialność jednostek

Dla wielu praktyków etyka w biznesie sprowadza się do etycznego poczucia odpowiedzialności menedżera czy członka zarządu, co oznacza sprowadzenie problemu do etyki indywidualnej, a dalej do odpowiedzialności jednostkowej.

J. Culliton tak pisze: „jeśli osoba próbuje odkryć (powiedzieć sobie) co jest prawe, a co nie, co jest lepsze lub gorsze w danej sytuacji, a potem próbuje zgodnie z tym postępować, wtedy podejmuje pewne zobowiązanie. Jeśli ktoś zobowiązuje się, że będzie próbował postępować dobrze i unikać zła, ocenia to według własnego sumienia — to zrobi zobowiązanie

¹ P. Minus (red.). *Etyka w biznesie*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1995, s. 37.

² *Ibidem*.

³ P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Kraków 1994, s. 409.

etyczne. Może popełniać błędy, może być zdezorientowany... robi jednak duży krok do przodu”⁴.

A więc mamy kolejne zagadnienie — etyczne zobowiązania menedżerów czy przedsiębiorców.

Przedsiębiorcy i menedżerowie dysponują potężnym narzędziem oddziaływania. Jest nim właśnie organizacja. Poza kapitałem tam ulokowanym, sprzętem określonej wartości, są tam dobra bezcenne — ludzie. I w którymś momencie dochodzi do sytuacji, w której stają naprzeciwko siebie dwie zbiorowości. Jedna z tych grup zaczyna dystrybuować dobra.

Dystrybucja dóbr to także:

- zatrudnianie pracowników (rekrutacja i selekcja kadr),
- przydział zadań i stanowisk pracy,
- określenie poziomu wynagrodzenia za pracę,
- ocenianie, nagradzanie, awansowanie, zwalnianie itp.

Mając tak rozległe możliwości menedżerowie stają się niejednokrotnie „panami losu”, „życia i śmierci” na przykład zwalnianych pracowników. Przed dowolnym ich „wizymisię” pracownik jest chroniony przez prawo, ale tylko do pewnych granic. Dalej rozpościera się obszar etyki, która ogranicza wolność gospodarowania, tworzy tamę etyczną, m.in. dzięki społecznej odpowiedzialności.

To właśnie jednostkowy menedżer jest odpowiedzialny za owe „cohabitation” — współzamieszkiwanie.

Do przyciągania ludzi do firmy i zatrzymania ich nie wystarcza obietnica kariery — twierdzi P. Drucker. Firma musi być zdolna zaoferować im poczucie perspektywy, godziwe wynagrodzenie, godziwe warunki pracy itp. Musi ktoś zająć się problemem ludzi starszych czy starzejących się pracowników, opracować dobre programy rozwojowe, ale i emerytalne, zabezpieczające dochody pracownika. W razie kryzysu pewni ludzie muszą podjąć decyzję, na przykład które ze swoich filii unieruchomić, których pracowników zwolnić. To są ważne decyzje.⁵

J. Welch, szef General Electric, powiedział kiedyś o swojej firmie: *hard headed but soft hearted* (twarda, lecz o miękkim sercu). Wprawdzie nie trzyma się tu ludzi niepotrzebnych, ale jednocześnie pomaga się zwalnianym w znalezieniu pracy. Prezes mówi: Nie możemy już dziś obiecywać nikomu zatrudnienia na całe życie. Nie pozwalają na to wymogi konkurencji. Możemy jednak dać wykształcenie, które umożliwi łatwe znalezienie pracy.

Koncern ICL dostarcza zwalnianym pracownikom broszury o firmach poszukujących ludzi, wysyła do nich kartki świąteczne informujące, że mają pierwszeństwo zatrudnienia, jeśli po-jawią się wolne miejsca pracy, organizują dla nich przeszkolenia przekwalifikujące, jak również wspólne spotkania. Może ktoś zapytać, po co to wszystko. Pomimo tych akcji bezrobotny pozostaje nadal bezrobotnym. Jednakże istotniejsze jest znaczenie psychologiczne sytuacji. Ktoś usiłuje pomóc człowiekowi, ktoś w dalszym ciągu troszczy się o niego. Na życzeniowych kartkach menedżerowie umieszczają napis „Nie jesteś sam, firma jest z tobą”. Są to przykłady społecznej odpowiedzialności.

Jak z tego wynika, społeczna odpowiedzialność firmy czy menedżerów to nie puste słowa. Pojęcie to nabrało dziś nowego sensu w zarządzaniu organizacją. O granicach wolno-

⁴ J. Culliton, *Principles of Auditing*, Ed. W.B. Meigs, Boston 1989, s. 117.

⁵ P. Drucker, *op. cit.*

ści i odpowiedzialności w biznesie powinien wiedzieć każdy przedsiębiorca już w momencie zakładania firmy, chociażby dwuosobowej. Od tego bowiem momentu zaczyna być odpowiedzialny.

Kierowanie konfliktami etycznymi

Konflikty interesów towarzyszą funkcjonującym organizacjom od zawsze. Nie są jednak podstawą naszych rozważań, jakkolwiek źródła ich powstawania są tego samego rodzaju jak w konfliktach etycznych.

Na ogół do konfliktów etycznych zaliczamy wszelkie spory, zatargi, sprzeczności pomiędzy indywidualnymi zasadami etycznymi jednostek a globalną etyką organizacji czy inaczej, zbiorowymi zasadami etyki wytworzonymi przez organizację.

Przyjrzyjmy się następującym konfliktogennym sytuacjom:

Sytuacje	I	II	III	IV
Normy, wartości jednostek	Zgodne	Zgodne	Niezgodne	Niezgodne
Normy, wartości organizacji	Zgodne	Niezgodne	Zgodne	Niezgodne
	Brak konfliktu	Konflikt	Konflikt	Konflikt

Sytuacja I. Indywidualne normy, wartości jednostki są zgodne z normami, wartościami, które wyznaje organizacja. Etycznie postępuje każdy pracownik i wedle tej reguły działa organizacja. Konflikty etyczne raczej tu nie występują, a jeśli już, to są rozwiązywane w negocjacjach pomiędzy zainteresowanymi stronami. Relacje międzyludzkie są oparte na otwartości, uczciwości. Wzmacnia to zdolność pracowników do podejmowania właściwych rozstrzygnięć etycznych. W konsekwencji wzmacniają się też ich zasady etyczne.

Sytuacja II. Indywidualne normy etyczne pracowników różnią się od norm, wartości organizacji. Może ona żądać lub wymuszać od jednostki, aby odstąpiła od swoich zasad, po-mimo jej sprzeciwu. Wtedy pracownik może opuścić organizację albo podejmuje walkę, ryzykując utratę miejsca pracy, stanowiska, bezpieczeństwo własnej rodziny, albo też przystosowuje się do *status quo*.

Sytuacja III. Organizacja postępuje etycznie, lecz niektórzy jej pracownicy nie przestrzegają norm, zachowują się nieetycznie, np. kradzieże, dewastacje. Wówczas organizacja wymienia pracowników, stosuje sankcje lub uruchamia mechanizmy przekształceń, np. programy interwencji etycznej w celu poprawy obecnego stanu rzeczy.

Sytuacja IV. Indywidualne normy, wartości czy zachowania etyczne jednostek są tożsame. Obie strony zachowują się nieetycznie. Charakterystyczne zjawiska to: oszustwa, malwersacje, łapówkarstwo, łamanie prawa, tuszowanie afer itd. W razie oskarżenia firmy o nieetyczne praktyki może się zdarzyć, że całą winę przypisze się jakiemuś »kozłowi ofiarnemu". Dla przykładu zwolni się jedną lub dwie osoby, po czym, gdy sytuacja się uspokoi, zachowania nieetyczne będą kontynuowane.

Konflikty etyczne są z reguły rozwiązywane dwoma sposobami. Pierwszy z nich opiera się na zwielokrotnieniu sankcji za nieetyczne zachowania. Powstaje błędne koło: ludzie postępują nieetycznie, więc tworzy się nowe zakazy. Te na ogół nie likwidują owych zachowań. Tworzy się więc nowe przepisy obwarowane coraz surowszymi sankcjami, powołuje się do życia wyspecjalizowany nadzór i kontrole, które wymagają coraz większych środków, a te są ograniczone.

Drugi sposób preferuje racjonalną politykę kierowania konfliktami etycznymi. Polityka ta opiera się na tezie, że konflikty mają prawo powstawać, my zaś mamy obowiązek pokierowania ich przebiegiem w taki sposób, aby w rezultacie to co zyskujemy dzięki konfliktom, przeważało nad tym, co tracimy.

Wiele można by pisać o kierowaniu konfliktami. Z perspektywy akademickiej rozwiązań jest kilka. Z perspektywy praktyki gospodarczej problem nie jest łatwy. Jednym ze sposobów kierowania konfliktami jest koncepcja promowania zachowań etycznych. Szerzej piszę o tym w książce *Etyka w zarządzaniu*⁶.

Promowanie etyki

Wielokrotnie można się spotkać z poglądami lansowanymi głównie przez praktyków etyki w biznesie, że tylko kodyfikacja, czyli obligatoryjne kodeksy postępowania są w stanie powstrzymać lawinę zachowań nieetycznych, nierzadko przestępnych. Kodeksy postępowania nazywa się tamą etyczną, „kagańcem” etycznym, który musi być nakładany, zwłaszcza w pierwszym okresie „niezbyt cywilizowanego kapitalizmu”. Poglądy te nie są pozbawione racji.

Wydaje się jednak, że równoległe do działań w zakresie kodyfikacji można uruchomić programy promowania zachowań etycznych w środowiskach pracy. Proponujemy następujące sposoby promowania etyki:

- **Propagowanie dobrych wzorów, „budujących” przykładów.** Powszechnie znane jest postępowanie znanego menedżera Lee Iacocci, który w najgorszym dla Chryslera roku, jako szef koncernu zredukował wysokość swojej pensji do jednego dolara rocznie. Uczynił to z różnych powodów. Jednym z nich było: „Chciałem, aby nasi pracownicy i dostawcy myśleli, że trzeba podporządkować się szefowi, który daje taki przykład”. Gestem tym Iacocca udowodnił, że nie tylko zwykli pracownicy są pokrzywdzeni z powodu kryzysu firmy. Dzięki temu powstała atmosfera solidarności, siła napędowa do walki z przeciwnościami. Równość wyrzeczeń to podstawowy sposób zachęcania ludzi. Tylko w atmosferze wzajemnego zaufania — twierdził Iacocca mogą się rodzić i być realizowane wielkie przedsięwzięcia.
- **Stanowcze potępienie nieetycznych zachowań.** Przewidziane w kodeksach etycznych sankcje dyscyplinarne obejmują wymiar od nagany czy upomnienia aż po wykluczenie z grona członków organizacji. Konieczny jest pewnego rodzaju ostracyzm w środowisku. Osoby postępujące nieetycznie muszą wiedzieć, że znalezienie pracy „z taką opinią” będzie trudne, że jest się „spalonym” w środowisku.
- **Powołanie sądownictwa polubownego.** Na całym świecie popularyzuje się alternatywne wobec sądów gospodarczych sądy polubowne. Niedopuszczalna jest odmowa poddania się orzecznictwu takiego sądu.
- **Treningi wrażliwości etycznej.** Metoda treningowa jest formą aktywnej edukacji menedżerskiej. Na treningach wrażliwości etycznej nie dyskutuje się na ogół niechlubnych przypadków działalności gospodarczej, afer, skandali, a jeżeli już, to jako wstęp lub ilustrację do „pozytywnych” *case studies*. Pracujemy wyłącznie na „budujących” przykładach z życia wziętych. Jest ich, wbrew pozorom, w naszym otoczeniu dość dużo, aczkolwiek dowiadujemy się, głównie z mediów, o tych najokropniejszych. Opierając dyskusje czy ćwiczenia treningowe na „budujących” przykładach, promujemy zachowania określane jako etyczne. Szczególnie pomocne są autentyczne *case studies* zweryfikowane w praktyce gospodarczej, z firm ustabilizowanych, opartych na etyce i kulturze organizacyjnej.

⁶ L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu*, Wyd. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996.

Inną z technik treningów wrażliwości etycznej są ćwiczenia dotyczące podejmowania etycznych decyzji. Przedstawiamy jedną z takich propozycji — procedurę dwunastu pytań badaczki amerykańskiej prof. Laury Nash⁷:

a) Czy dokładnie rozumiesz problem?

Im więcej znasz faktów i z nich korzystasz, tym mniej emocjonalne jest twoje podejście.

b) Jak odbierałbyś ten problem, gdybyś stał po drugiej stronie?

Spójrz na problem z perspektywy tych, którzy mogą podważyć etykę twojego postępowania lub tych, których decyzja najbardziej dotyczy. Odpowiedz sobie na pytanie — czy jesteś obiektywny?

c) Jak doszło do problemu, co sprawiło, że sprawy potoczyły się tak daleko?

Spójrz wstecz na przebieg całej sytuacji i upewnij się, że masz do czynienia z rzeczywistym problemem, a nie z urojeniem. Patrząc wstecz, możesz łatwiej zrozumieć punkt widzenia innych osób czy grup.

d) W stosunku do kogo powinieneś być lojalny jako osoba prywatna czy członek organizacji? Komu lub czemu winien jesteś większą lojalność?

Każdy kierownik spotyka się na co dzień z konfliktem lojalności. L. Nash podaje przykład kierownika jednego z wydziałów General Motors.

Jego poprzednik dostał się do więzienia za ustalanie cen. Nie było jednak całkiem pewne, czy rzeczywiście był winny. Nowy szef zaprosił czterech, bezpośrednio mu podległych pracowników — kierowników sekcji, na przejażdżkę. Zawiózł ich na miejsce, z którego doskonale było widać więzienie, po czym powiedział: panowie, nie wnikam w to co było, ale przestrzegam was, jeśli kiedykolwiek poczulibyście sens fałszywej lojalności — dla dobra organizacji, która mogłaby się przyczynić do popełnienia jakiegoś nielegalnego czynu, to powróćcie na to miejsce i jeszcze raz przemyślcie swoją decyzję.

e) Co cię skłania do podjęcia decyzji? (twoja motywacja). Zadaj sobie proste pytanie: Dlaczego właściwie to robię? Jeśli nie jesteś zadowolony z odpowiedzi, nie mógłbyś się nią poszczycić, to lepiej wycofaj się.

f) Jakie mogą być rezultaty twojej decyzji, jej konsekwencje? Czasami mimo dobrych intencji rezultaty dobrych decyzji okazują się być szkodliwe. Należy analizować możliwe konsekwencje.

g) Komu mogłaby twoja decyzja czy zachowanie zaszkodzić? Jeśli produkt cechujący się sprawdzoną jakością może wpaść w niewłaściwe ręce i przyczynić się do szkody, to produkcja i dystrybucja tego towaru (produktu) powinna być na nowo rozważona.

h) Czy mógłbyś zachęcić zainteresowane osoby, grupy, do dyskusji nad danym problemem, zanim podejmiesz decyzję?

Jeśli rzeczywiście interesuje cię zrozumienie punktów widzenia innych ludzi, to dlaczego z nimi nie porozmawiać? Jeśli planujesz zamknąć firmę, to rozmowa z członkami załogi czy akcjonariuszami jest niezbędna.

i) Spójrz w przyszłość — czy będziesz zdolny ponieść konsekwencje swoich zobowiązań?

Czy będzie można zmienić warunki, w sytuacji gdy okaże się, że to co wydaje ci się dobre, za rok okaże się błędne?

j) Czy mógłbyś bez obawy odsłonić swoje decyzje lub posunięcia d szefem, radą nadzorczą, rodziną czy też przed całością społeczeństwa?

Były prezes Ford Motor Co. sugerował kiedyś swoim kierownikom następujący sprawdzian: „Zapytaj samego siebie, czy dobrze byś się czuł w trakcie komentowania swego postępowania w TV? Czy nie czułbyś się wówczas zmieszany?”.

⁷ Problem szerzej omówiony w: L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w biznesie*, Wyd. Centrum Kreowania Liderów, Kludzienko 1994.

To pytanie nie jest tylko teoretyczne. Są decyzje, które wydają się być prywatne, a nawet poufne, w rzeczywistości często kończą się publicznym ujawnieniem faktów.

k) Jaka jest wymowa (symbolika) twoich zachowań czy decyzji? Co chcesz przez to osiągnąć? Czy ta symbolika jest zrozumiała? Jak ją mogą odebrać inni?

Politycy kandydujący na wysokie stanowiska często angażują się w wiele symbolicznych aktów, by zdobyć poparcie czy też utrzymać popularność w różnych grupach wyborców. Na przykład, jeśli masz zdjęcie w sombrero, czy pozwala ci to przypuszczać, że Meksykanie będą głosowali na ciebie? Faktem jest, że tego typu zachowania mogą powodować uczucia zgoła odmienne i wytwarzają więcej niechęci oraz urazy do takiej osoby niż dobrej woli.

Menedżerowie również spotykają się z takimi problemami. Firma może zatrudnić przykładowo cudzoziemców, członków mniejszości narodowych na wysokie stanowiska i propagować równość zatrudnienia dla Wszystkich. Jeśli ludzie nie będą mieć rozwiniętych odpowiednich postaw, to symboliczne akty równości przyczynią się raczej do konfliktów.

l) Jakie względy mogłyby zadecydować o odstąpieniu od reguł, o wycofaniu się z podjęcia danej decyzji?

Przykładem jest następująca decyzja, będąca często podstawą etycznych *case method* dla studentów poznających przedmiot etyka w biznesie.

Dowiedziałeś się, że bardzo pracowity, efektywny i lojalny pracownik „pożyczył sobie” 250 dolarów z kasy biura i po pewnym czasie zwrócił tę kwotę. Firma prowadzi bardzo surową politykę wymierzoną przeciwko indywidualnemu dysponowaniu funduszami firmy. Ponadto w kodeksie pracy napisano, iż tego typu postępowanie prowadzi bez wyjątku do natychmiastowego zwolnienia. Co byś zrobił? A jeśli ten człowiek pożyczył pieniądze, aby zapłacić za niezbędne i pilnie potrzebne lekarstwa dla swojego dziecka? Czy twoje odczucia byłyby inne? A jeśli te pieniądze były potrzebne na spłacenie długów hazardowych? Czy to byłby powód do zmiany decyzji? Co byś zrobił, gdyby pracownik był w firmie zaledwie kilka miesięcy? A jeśli kilka lat?

Postawionych do rozważenia 12 pytań, a zarazem wątpliwości etycznych powinno być zadawanych w sytuacjach trudnych, dwuznacznych, niebezpiecznych.

J a k i e k o r z y s c i u z y s k u j e p r z y t y m d e c y d e n t ?

1. Zdarza się, że menedżer przeżywa poważny problem, jest „rozdarty”, nie wie, co ma w danej sytuacji zrobić. Postawione pytania pomagają:
 - uporządkować problem,
 - określić własny stosunek do sprawy,
 - spojrzeć na problem z różnych punktów widzenia.
2. Proces zadawania pytań różnym ludziom, np. podwładnym, oznacza sposób wspólnego ustalania celów i wartości respektowanych przez firmę.
3. Pytania pozwalają usunąć niejasności etyczne, odpowiedzi na nie przypominają bowiem o wartościach respektowanych w firmie.
4. Pytania działają na zasadzie źródeł informacji; aby znaleźć na nie odpowiedzi, trzeba porozmawiać z szeregowymi pracownikami „na dole”, z którymi na co dzień ma się rzadszy kontakt.
5. Procedura stawiania pytań ułatwia wyartykułowanie problemu w sensie połączenia interesu własnego i interesu firmy.
6. Stawianie pytań może wpłynąć na wariantowość rozwiązań, na tworzenie rozwiązań alternatywnych.

Menedżerom proponuje się także przeprowadzenie zebrań zwanych *sesjami* w *między* *wiz* *erunków*. Na takich spotkaniach w obecności wszystkich członków zespołu przeprowadza się krytyczną analizę postępowania w celu ustalenia „wyższych” norm za-

chowania etycznego. Po pewnym okresie przeprowadza się rozmowy grupowe, aby skontrolować, czy ustalone normy etyczne są przez wszystkich respektowane.

Kilka konkluzji

Przedstawiliśmy jedynie wybrane zagadnienia z obszaru etycznego zarządzania organizacją. Problemów jest, rzecz jasna, wiele. Można by rozważać etyczne aspekty oceniania pracowników, uczciwą konkurencję, granicę naszej tolerancji wobec zjawisk nieetycznych w firmie, tzw. i drobnych kradzieży, granice lojalności w interesach i wiele innych. Na | wszystko przyjdzie czas.

Obecnie najważniejsze zadania stojące przed zarządzającymi firmą, ale „w pancerzu etyki” (używając słów P. Druckera), to:

- wprowadzanie do kultury organizacyjnej jasnych i wyrazistych zasad etycznych,
- wdrażanie tych zasad do strategii zarządzania, misji i wizji firmy z nadzieją, że będą im podlegali wszyscy bez wyjątku pracownicy, niezależnie „od wieku i urzędu”,
- sformułowanie sankcji naruszających normy etyczne i ich konsekwentne egzekwowanie.

Wiele badań prowadzonych w zachodnich firmach wykazuje, że ponadprzeciętne wymagania etyczne korelują pozytywnie z ponadprzeciętnymi wynikami ekonomicznymi firmy (Clarkson). Nic więc dziwnego, że etyce w zarządzaniu przypisuje się tak wielką rolę. W Polsce także — wbrew pozorom — obserwuje się zapotrzebowanie na etyczne firmy. Społeczeństwo tego oczekuje. Wydaje się, że świat przedsiębiorców polskiego biznesu zaczął dbać o swój etyczny image i jednocześnie sankcjonować partnerów niewłaściwie postępujących. Sprzyjają temu akcje promowania etyki. Można by zaproponować przedsiębiorcom i menedżerom hasło „Zacznij od siebie, bo przykład idzie z góry. A potem organizuj pracownikom treningi wrażliwości etycznej”. Wszystkim nam się to przyda, lecz niektórym znacznie bardziej.

Bibliografia

- Culliton J., *Principles of Auditing*, Ed. W.B. Meigs, Boston 1989.
- Clarkson J., za M. Kostera, *Czym jest etyka zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 1991, 1 nr 8.
- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Kraków 1994.
- Minus P. (red.), *Etyka w biznesie*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1995.
- Nash L., *Ethics without the Sermon*. „Harvard Business Review” 1981, vol. 59.
- Zbiegień-Maciąg L., *Etyka w zarządzaniu*, Wyd. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996.
- Zbiegień-Maciąg L., *Etyka w biznesie*, Wyd. Centrum Kreowania Liderów, Kłodzko 1994.