

Refleksje nad starannością sumiennego kupca

<https://doi.org/10.33141/po.2006.78.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 7/8 (798/799), 2006, ss. 8-13
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Jerzy S. Czarnecki

Konstrukcja semantyczna

Prawo opisuje społecznie akceptowane normy, wyznawane przez członków społeczności. Nie pretenduje jednak do tego, aby regulować wszelkie aspekty życia społecznego, tym bardziej indywidualnego¹⁾, choć przynosi konstrukcje użyteczne w innych niż tylko zapisane miejscach.

Kodeks handlowy, przyjęty jako norma prawna w roku 1934, wprowadził pojęcie staranności sumiennego kupca²⁾. Kodeks spółek handlowych, który zastąpił poprzednią ustawę, nie posługuje się już tym pojęciem³⁾, jako że stało się anachroniczne i nie ma takiego jak poprzednio zastosowania. Tym bardziej, że współczesne skojarzenia z pojęciem kupca są zgoła odmienne od kupieckiego oryginału. Współcześnie, kupiec kojarzy się ze straganem, handlem z gotówką w walizce, szarą strefą, szybkim obrotem. I dalej: nie idzie o ocenę, idzie tylko o to, aby posłużyć się konstrukcją intelektualną, a dla jej służby przez chwilę i samym pojęciem.

Niechaj więc kupiec będzie kimś, komu przysługują przypisane mu charakterystyki. Niech dalej te charakterystyki dotyczą najpierw jego samego, a potem jego działania; postawy, jaką przyjmuje w stosunku do siebie samego i kryteriów, jakimi się w samoocenie tej postawy kieruje. Niech nadto te charakterystyki dotyczą działań i postawy, jaką zajmuje w stosunku do swojego otoczenia, w szczególności zaś w stosunku do innych działających wokół niego kupców.

Przy takich założeniach rozważmy, jak współcześnie posłużyć się można konstrukcją sumiennosci i staranności; rozważmy dalej, jakie wywołują one powinności i jakie przynoszą dylematy, a na koniec, jakimi dyrektywami kierować się powinien lider w otoczeniu organizacyjnym, by dylematy te korzystnie rozwiązać.

Kupiec

Zapozyczymy to pojęcie z systemu prawnego Polski międzywojennej. Skoro zaś znikło ono ze współczesnego systemu prawnego, ustaje potrzeba przestrzegania zastosowania pojęcia i jego analizy w konstrukcji normy prawnej. Posłużmy się jego metaforycznym znaczeniem, istotą powodów, dla których powołano niegdyś do życia pojęcie kupca.

Kupiec to ktoś, kto występuje pod firmą. Kupiec to ktoś, kto, aby jego występowanie pod firmą było możliwe, wykazać musi aktywność. Musi tę firmę wykreować i ukazać, że jej istnienie ma dla innych

znaczenie. Kupiec musi więc zgromadzić kapitał, który utworzy zasoby firmy, a dalej ów kapitał pielęgnować, rozwijać i nadawać mu zwiększoną wartość. Nie bez znaczenia jest to, że kapitał taki przybierać może postać materialną lub niematerialną. Tym bardziej nie bez znaczenia jest, że kluczowym fragmentem kapitału firmy, pod którą kupiec działa, jest on sam. Składa się na ten kapitał kupca intelekt, wiedza, pozycja społeczna, a dalej, pośród innych elementów, jego sumiennosc i staranność.

Jeśli takich cech charakterystycznych będziemy u kupca poszukiwać, łatwo okaże się, że kupcem jest przedsiębiorstwo. Charakteryzuje się ono wszystkimi niezbędnymi cechami: ma materialne i niematerialne zasoby finansowe, zasoby intelektualne oraz pozycję pośród innych kupców. Dalej zaś z tych samych elementów składać się będzie działalność gospodarza indywidualnie lub rodzinnie prowadzona. Ale też wreszcie z tych samych elementów składać się będzie każdy z osobna indywidualny człowiek, po prostu każdy z nas. Tym bardziej, że firma, którą reprezentujemy jako kupcy (Ja SA, na przykład) jest tą, z którą każdy kupiec jest najściślej emocjonalnie związany.

Kupiec reprezentuje firmę „Ja”, a przy tym nosi ze sobą te same, co inni kupcy cechy charakterystyczne. Nade wszystko zgromadził kapitał własnej osobowości, którym się posługuje. Obudował go następnie specyficznymi zasobami materialnymi: swoim wyglądem, wybranym sposobem zachowania, charakterystycznym sposobem ubioru, czy doбором zasobów materialnych, których używa do prowadzenia interesów. Mogą do nich należeć takie zasoby, jak przykładowa siedziba firmy, czy miejsce zamieszkania, samochód albo komputer czy telefon komórkowy. Równie dobrze charakterystyczne zasoby mogą być demonstrowane przez to, że niektórych z nich kupiec nie używa.

Z nadaną przez siebie samego identyfikacją kupiec żyje i prowadzi działalność, a przez ich zbiór rozpoznawany jest jako firma. Przykładowy kupiec, który pod firmą „Ja” prowadzi działalność lekarską posiada unikatową wiedzę specjalistyczną, sposób rozmowy z pacjentem, a także demonstruje swoją pozycję poprzez materialne jej przejawy w postaci gabinetu, wyposażenia lub skłonności do używania specyficznej aparatury.

Występowanie kupca pod firmą „Ja” odnosi się do roli, jaką każdy z nich (każdy z nas) pełni w życiu w stosunku do siebie samego. Tym samym, nie jest związane z wykonywanym zawodem, miejscem w hierarchii społecznej, czy geograficznym umiejscowieniem operacji firmy „Ja” – to przyjdzie później.

Sumiennosc

Wywiędźmy pojęcie sumiennosci od sumienia. Sumienie, to miejsce w umyśle, w którym zapisane są rejestry dobrego i złego, a nadto kryteria pozwalające odróżnić jedno od drugiego. Pomińmy tymczasowo kwestię, skąd i w jaki sposób pojawiły się rejestry i kryteria. Sumienie staje się wtedy kategorią wewnętrzną, unikatową dla każdego osobnika. Sumienie staje się narzędziem samokontroli zachowań i odruchów, a przy tym najsurowszym sędzią. Najsurowszym, albowiem – skoro to kategoria wewnętrzna – nie ma od jego wyroków instancji odwoławczej. Kiedy zaś sumienie umieścimy wewnątrz kupca, który prowadzi operacje pod firmą „Ja”, pojawia się istota pojęcia „sumiennosc”. Sumiennosc, to nic innego jak zgoda ze samym sobą, postępowanie zgodne z wewnętrznymi rejestrami dobrego i złego, wedle zapisanych tam kryteriów. Sumiennoscią kierował się kupiec, który skarcił młodego Rzeckiego za zjedzoną rodzynkę. On by tego nie zrobił, bo musiałby się zgodzić, że okradanie siebie samego zapisane jest po stronie uczynków dobrych.

Rejestry dobrego i złego oraz mechanizmy ich zapisywania mają naturę biologiczną – po prostu są, istnieją, stanowią wyposażenie każdego biologicznego osobnika. I nie sama ich obecność jest istotna; istotne jest to, jak dokonuje się utrwalenie zapisu, który w nich się gromadzi. To zaś odbywa się przez uczenie się, doświadczenie, a dalej świadome kształtowanie tych rejestrów zawartości. Na początek kupiec pod firmą „Ja”, nieświadom jeszcze swojej kupieckiej pozycji, występuje pod firmą kupców, którzy mają na niego wpływ największy – rodziców czy opiekunów. Z początku kopiuje zachowania, z którymi się spotkał. Kupiec, nie całkiem jeszcze ukształtowany, odbiera nagrody i kary od innych kupców, już nie tylko rodziców i zapisuje nowe kryteria, modyfikuje dokonane już zapisy lub nadpisuje jeszcze raz, na istniejących już, te same kryteria. To działalność, która przypomina powstawanie ścieżek na trawiastym gruncie: w jednym miejscu warstwa trawy nieomal zanikła pod naporem ścieżki, w innym ścieżka okazuje niepewność, którą spośród kilku możliwości miałyby przebiegać, w jeszcze innym lekko tylko trawę przegniata. Tak, jak przejścia kolejnych podróży przez trawnik, tak repertuar otrzymanych nagród i kar, które są informacją o normach moralnych społeczności, kształtuje kryteria i zawartość rejestrów dobrego i złego.

Przychodzi wtedy czas zainteresowania normą sformalizowaną. W dorosłym życiu kupca nie wystarcza już kopiowanie zachowań oraz odczytywanie kryteriów ze zdarzeń życia codziennego. Ponadto, firma, pod którą występuje, wymaga sumiennosci osobistej, ale też, w miarę upływu czasu, sumiennosci zawodowej. Potrzebny więc staje się zapis kolektywnego doświadczenia profesjonalnego i tam umieszczonych kryteriów. Zapisy w rejestrach dobrego i złego dokonują się – i tak już pozostanie do końca istnienia firmy „Ja” – na podstawie wartości i norm płynących z jego uczestnictwa w zdarzeniach kreowanych przez instytucje: szkołę, kościół, miejsce pracy, a wreszcie uprawianą profesję.

Sumiennosc przybiera nowych wymiarów. U podstaw jej znajduje się sumiennosc osobista, odpowiednik modułu głównego programu komputerowego, który uruchamia kolejne jego moduły. Kolejne zaś moduły uruchomią się lub pozostaną bezczynne w zależności od tego, czy spełniają kryteria programu głównego. Z tego powodu nie każdy kupiec może przysposobić sobie rolę profesjonalnego złodzieja, nie każdy też może przysposobić sobie rolę sumiennego kasjera, księdza, adwokata, nauczyciela, organizatora. Skoro już jednak którąś z tych ról zawodowych przysposobi, starać się powinien o pozycję pośród innych kupców, z którymi wchodzi w relacje i zabiegać o ich akceptację.

Starannosc

Wywiędźmy pojęcie starannosci od starania się o coś. Kupiec ustawicznie stara się o to, aby jego firma była rozpoznawalna, zauważona przez innych, a dalej podziwiana, stawiana za wzór, najmniej – akceptowana⁴⁾. Starannosc skierowana jest na zewnątrz, do innych kupców. Jej obecność lub jej brak przejawia się w codziennych, nieodmiennie powtarzanych działaniach. Treścią działań jest demonstracja kryteriów i wartości przez kupca reprezentowanych; demonstracja zawartości jego sumiennosci. Intencją zaś starannosci jest powodowanie, aby inni kupcy ujrzeli tych wartości i kryteriów kształt, docenili je i odnieśli się do nich z szacunkiem; najchętniej – aby je kopiowali. Kupiec nie narzuca swojej sumiennosci, on ją demonstruje i pozostawia innym możliwość wyboru, czy z szacunku lub podziwu dla ich zawartości, zechcą się do nich przyłączyć; czy z szacunku dla ich treści zechcą niektóre z nich, choćby przejściowo, choćby tylko na potrzeby kontaktu z tym konkretnym kupcem, wpisać do swoich rejestrów dobrego i złego.

Starannoscią kierował się kupiec, który skarcił młodego Rzeckiego za zjedzoną rodzynkę. Ułatwił mu bowiem wpisanie do rejestru dobrego i złego zasady: nie okradaj siebie samego; pozwolił mu zbudować jedno z kryteriów sumiennosci. Starannoscią kieruje się mistrz, który wraz z uczniem pokonuje trudności palety kolorów. Firma producenta samolotów wykazuje starannosc, kiedy zachęca pilota do wielokrotnego odczytywania tych samych pytań kontrolnych przed każdym startem po to, aby był ten start sumiennie przeprowadzony; organizator konferencji demonstruje swoje kryteria sumiennosci wykonawcom projektu organizacyjnego. Starannosc jest objawem dbalosci o pozycję firmy – staraniem o szacunek dla jej wartości.

Starannosc ma wiele postaci i jeden cel: pozwolić drugiej stronie, do której się ją kieruje, dokonać zapisu w rejestrach dobrego i złego lub ich kryteriach. Starannosc ma pozwolić innemu kupcowi raz jeszcze przejść po uczynionej już ścieżce, dokonać wyboru w przypadku ścieżki niepewnej lub przygiąć trawę pod szlak nowej ścieżki. Druga strona uczyni to, co jej zaproponowano pod warunkiem, że proponowane kryteria i wartości nie naruszają jej firmowych kryteriów i wartości. Tym chętniej to uczyni, im bardziej propozycja wyda jej się atrakcyjna, to znaczy umocni lub wzbogaci jej własną sumiennosc. Tym chętniej to uczy-

ni, im bardziej propozycja będzie zawierała komunikat o korzyściach.

Staranność wymaga demonstracji zrozumiałego dla odbiorcy, nierzadko fizycznego, wyrazu. Repertuar demonstracji zawiera różne możliwości. Pierwsza z nich, to własny przykład – zobacz, zrobiłem już całkiem solidną ścieżkę, wygodnie Ci będzie nią po prostu pójść. Inna, to wspólne uczestnictwo – zrobmy to razem, wspólnie odnajdziemy ścieżkę. Tak postępuje mistrz, który prowadzi ucznia przez meandry koloru. Kolejna, to przedstawiona propozycja gotowego schematu postępowania – nawet jeśli ścieżka nie wydaje Ci się wygodna, to jednak spełnia kryteria sumienności, przecież sumiennosc to nie tylko Twoja wygoda. Tak postępuje producent samolotów; przedkłada bezpieczeństwo ponad wygodę pilota. Inny wreszcie sposób, to uzgodnienie, negocjacja – wiem, że zawsze chodziłeś swoją ścieżką, spróbuj innej, może pokaże Ci się nowy schemat sumienności. Tak postępuje organizator konferencji, który rozumie problemy jej uczestników i wie, jak je rozwiązać. Postępowanie, działanie, lista pytań kontrolnych, negocjacja obustronnie korzystna to za każdym razem coś, co wymaga wiedzy, komunikacji, wielokrotnego powtórzenia, dialogu – aktywności, w której nie ma miejsca na domniemanie.

Powinności

W toku rozwoju firmy „Ja” nadchodzi moment kupieckiej świadomości – kupiec dowiadyuje się, że „Ja” to właśnie ja i tylko ja – i przejmuje odpowiedzialność za swoją firmę. Rejestry i kryteria zostały napisane, choć nie zapełnione, zapisy można uzupełniać o nowe wpisy, a nadto każdy zapis można zmienić lub nadpisać. Wartości, które odczytał i zapisał jako kryteria pozwalają mu od nowa przeglądać i poddawać ocenie zapisy rejestrów dobrego i złego, powiększać zbiór zapisów po stronie dobrego i umniejszać po stronie złego. Skoro jednak sumiennosc jest kategorią wewnętrzną, dobre i złe nie mają charakteru uniwersalnego, są względne. Jeden więc kupiec może doskonalić się w czynieniu dobra, które z punktu widzenia innych kupców jest złem; inny może doskonalić się w czynieniu zła, które i z punktu widzenia innych kupców jest dobrem lub z punktu widzenia innych kupców jest złem.

Sumiennosc osobista i sumiennosc zawodowa nakładają się na siebie, choć zapisane kryteria sumiennosci osobistej nie zawsze są w zgodzie z kryteriami sumiennosci zawodowej. Kupcy wierni swojej sumiennosci zawodowej mają więc powód i kierunek doskonalenia: doprowadzić do zgodności kryteriów sumiennosci osobistej z wartościami, które wyznaczają sumiennosc zawodową. Doskonalenie⁵⁾ polega na wzmacnianiu własnych cnót i uzyskiwaniu zgodności kryteriów wyznawanych i stosowanych w różnych odgrywanych rolach kupieckich. Jeśli kto umie posuwać się po tej ścieżce, uzyskuje wysoką pozycję swojej kupieckiej firmy, osiąga sukcesy w zawodzie, a zarazem nie rezygnuje z siebie samego. Na ścieżce doskonalenia kupiec nabywa powinności, z których musi się wywiązać, aby pozostać w zgodzie z sumiennoscia. Nabywa powinności ustawicznego przeprowadzania testów spójności roli kupieckiej, sumiennosci i staranności.

Powinność kupiecka

Pierwsza powinność dotyczy refleksji nad sobą, pozyskania samoświadomości cech charakterystycznych firmy „Ja”. Prowadzi przez pytania sobie samemu stawiane: co powoduje odmienność mojej firmy od innych? To, że kupiec jest indywidualnością niepowtarzalną, zostało mu dane w wyposażeniu biologicznym, w złożeniu genów, które przyniósł ze sobą na świat. Pytanie dotyczy w istocie czego innego – tego, w jaki odróżnialny sposób wypełnia swoje kupieckie role. Lekarz, wykładowca, ksiądz lub dziennikarz zobaczą liczną lub mniej liczną publiczność. Robotnik zobaczy, że powierzają mu zadania coraz prostsze lub coraz bardziej złożone. I dalej: co i komu oferuje moja firma; co takiego, co czyni jej ofertę atrakcyjną dla innych? Sama w sobie odmienność sposobu wypełniania ról kupieckich zaświadcza o poniesionym wysiłku, mniej lub wcale o uzyskanym skutku. Pytanie dotyczy w istocie tego, dla kogo oferta jest atrakcyjna; jaką pozycję zajmują ci, dla których jest atrakcyjna, w tym także pozycję profesjonalną. Informatyk zauważy, że wykonuje podprogramy do programu głównego lub, że powierzono mu projekt programu głównego; handlowiec otrzyma oferty pracy od znanych firm lub ich nie otrzyma. A wreszcie: czy to samo, co ja myślę i wiem o swojej firmie, jest widoczne dla innych? Im węższy krąg tych, z którymi kupiec wchodzi w relacje, tym łatwiej o pozytywne przekonanie. Tymczasem pytanie dotyczy w istocie tego, jak bardzo zróżnicowanemu gronu innych kupców pod ich własną firmą te sposoby wypełniania ról kupieckich wydają się atrakcyjne. Specjalista od marketingu zorientuje się, że na konferencję zapraszają go ekonomiści i prawnicy; pracownik dostrzeże, że choć sam z taką ideą nie występował, otrzymuje propozycje udziału w licznych projektach realizowanych przez firmy, dla której pracuje lub też wykonuje zadania proste i powtarzalne.

Powinność sumiennosci

Powinność druga dotyczy powtarzalnej refleksji nad własną sumiennoscia. I także prowadzi przez pytania samemu sobie stawiane. Jakie wartości wyznaje? Łatwo sporządzić listę pozytywnych wartości, o których kupiec wie, że istnieją. Pytanie dotyczy w istocie tego, czy wartości wyznawane i wartości deklarowane są identyczne. Polityk, który publicznie mówi o wartościach narodowych, a w wąskim gronie o prymacie nad nimi interesów partyjnych – ma kłopoty z sumiennoscia. I dalej: czy postępuje w zgodzie z wyznawanymi wartościami? Liczne przykłady pokażą każdemu kupcowi, że tak właśnie jest. Pytanie jednak dotyczy w istocie nie potwierdzeń, ale wyjątków od tej zasady; stwierdzenia, które z wartości i kryteriów są wytyczną do działania, które zaś tylko niegdyś dokonany zapisem. Kupiec, który wierzy, że wyznaje czystosc kryteriów naboru nowych pracowników, ale gotów jest ustąpić w przypadku niekompetentnego kuzyna właściciela firmy, oszukuje sam siebie. Sumiennosc jego powinna mu bowiem nakazać nie tyle przeciwdziałać, ile choćby dać wyraz braku akceptacji przez jego sumiennosc takiego stanu spraw. A wreszcie: czy gotów jestem ponieść wysiłek, aby

wytworzyć w swojej sumienności nową ścieżkę, odmienić kryteria i dokonać nowego wpisu do księgi dobrego i złego? Każdy ukształtowany kupiec odnajdzie w swojej historii fakty świadczące na korzyść tego pytania. Jednakże dotyczy ono w istocie tego, czy istnieje we mnie mechanizm gotów do przeprowadzenia takich modyfikacji bez kosztów i dylematów; albo inaczej – czy jestem otwarty na świadome lub nieświadome demonstracje staranności innych kupców; albo jeszcze inaczej – czy w mojej sumienności funkcjonują nadal, jak za dzieciństwa, procesy uczenia się. Powszechna dostępność technologii powoduje, że młodzi ludzie coraz mniej czytają i skłaniają się do myślenia obrazem w miejsce słowa. Nauczyciel powinien więc zmienić sposób komunikacji i narzędzia, którymi się posługuje, ale może to spowodować naruszenie licznych pokładów jego sumienności. Jego sumienność wymaga bowiem, aby uczeń posługiwał się (tak jak on sam niegdyś) książką i bezruchem w trakcie wykładu. I trzeba nowych kryteriów i nowych zapisów w rejestrze dobrego i złego, aby oba te stanowiska pogodzić w działaniu.

Powinność staranności

Trzecia powinność dotyczy powtarzalnej refleksji nad starannością. Tak, jak poprzednie dwie, prowadzi przez pytania samemu sobie stawiane. Czy uprawiam i kultywuję własną staranność? Odruchowa odpowiedź – tak, bo mówię, czego oczekuję – nie wystarcza. Pytanie dotyczy bowiem w istocie tego, czy i w jakim zakresie posługuję się zrozumiałymi demonstracjami staranności: przykładem, uczestnictwem, pytaniem czy dialogiem lub negocjacją. Takimi narzędziami posługuje się człowiek, który stoi na pokładzie lotniskowca i przyjmuje lub wysyła w powietrze samoloty. Demonstracja jego staranności obejmuje pozy i ruchy, kolejność, w jakiej te sygnały wysyła, a wreszcie rezygnację z niektórych poleceń wskutek reakcji pilota i jego maszyny⁶. I dalej: czy umożliwiam innym uprawianie i krzewienie staranności? Odpowiedź – nie przeszkadzam, nie protestuję – nie wystarcza. Pytanie dotyczy bowiem w istocie tego, czy kupiec okazuje swoją gotowość do przyjęcia staranności innych. Przydatna jest do tego postawa: poproś, a dostaniesz, pozwól sobie poprosić i daj. Urzędnik, który rutynowo odłożył sprawę do właściwej teczki do późniejszego jej rozpatrzenia, gotów jest, pod naporem prośby klienta, zając się sprawą natychmiast, kiedy teczka spraw odłożonych jest pusta. Zareagował bowiem rutynowo, a prośba uświadomiła mu, że rutyna w tym przypadku nie jest konieczna. Wykonawca usługi pochylił się z troską nad zapisem wymagań klienta nie żądając dodatkowej za to opłaty, jeśli je przystępnie sformułowane otrzyma. Proszący otrzyma wiele demonstracji sumienności, kiedy o to poprosi. Nie otrzyma nic, jeśli tylko przyjmie domniemanie, że sumienność innych jest równa jego sumienności. I wreszcie na koniec: czy tworzę i przedstawiam demonstracje staranności odruchowo, bez namysłu? Pytanie dotyczy w istocie czego innego; tego mianowicie, czy tworzenie demonstracji staranności jest częścią mojej sumienności zawodowej albo osobistej. Powieści kryminalne przedstawiają detektywów jako ludzi, którzy taką sumienność

w sobie wykształcili. Kształcenie do niektórych zawodów buduje takie odruchowe kompetencje – jest w nie wyposażony lekarz diagnostyk, prawnik legislator, czy strażak w akcji. Odnaleźć też można instytucje, które powszechnie kształcą takie kompetencje wśród swoich pracowników. Zwykle jednak pozytywna odpowiedź na to pytanie wymaga wcześniejszego treningu⁷.

Dylematy

Zasady postępowania zgodne z dyrektywą staranności sumiennego kupca uprawiane są przez wielu ludzi odruchowo, jako naturalny sposób bycia i życia. Nie obywa się to jednak bez przeszkód. Jeden rodzaj przeszkody, to zderzenie z otoczeniem. Przeszkoda ta umiejscowiona jest na zewnątrz, w odbiorcach demonstracji kupieckiej sumienności i staranności. Drugi rodzaj przeszkody, to wewnętrzne wątpliwości i dylematy, które pojawiają się w trakcie praktycznego uprawiania zasad kupieckiej sumiennej staranności.

Pierwszy rodzaj trudności objawia się tym, że demonstracje sumienności i staranności odbierane być mogą jako łagodny przejaw dziwactwa. Co nie znaczy, że nie będą też odbierane i traktowane zgodnie z kupiecką intencją nadawcy. Drugi rodzaj trudności objawia się tym, że uprawiane zachowania przywołują wątpliwości co do własnej konsekwencji w działaniu. W każdym przypadku kupiec pod firmą „Ja” poszukiwać będzie (jak mu nakazuje sumienność) dyrektyw, które ułatwią mu budowę repertuaru zachowań, jakimi posłużyć się powinien.

Odnieśmy więc na koniec staranną sumienność kupiecką do konkretnego miejsca i roli społecznej, mianowicie roli lidera w otoczeniu organizacyjnym. Raz to z powodu, że względnie niezmiennie otoczenie społeczne zapewni powtarzalność sytuacji, w których dylematy przyjdzie rozwiązywać. Po drugie, z takiego powodu, że lider w otoczeniu organizacyjnym jest tym, kto jest postrzegany jako źródło normy zachowania się i kopiowany w sposobie jej przestrzegania. Tym samym przeszkoda zewnętrzna zaniknie lub stanie się mało istotna. Nadto, lider w otoczeniu organizacyjnym to rola ogólna, która przypisana być może do dowolnego miejsca w organizacji. Liderem staje się szef projektu marketingowego, osoba zajmująca stanowisko dyrektora finansowego czy kadrowego, ale też urzędnik, który sporządza cykliczny raport roczny czy też prowadzi środowiskowy audyt wewnętrzny.

Tym samym pozostaniemy przy dylematach, które przynosi postawa staranności sumiennego kupca do sprawowania roli lidera w organizacji. I oto pojawią się dwa dylematy, które przyjdzie liderowi ustawicznie rozwiązywać: dylemat granicy i dylemat pierwszeństwa.

Dylemat granicy

Pomińmy granicę oddzielającą lidera (kupca pod firmą „Ja”) od innych. Pozostanie wtedy tylko obejmąć się z sumiennością i starannością. Rysuje się wyraźna granica między sumiennością i starannością: sumienność skierowana jest do siebie, staranność do innych. Będzie więc lider kierował swoją staranność do współ-

pracowników, swoich szefów, dostawców, klientów, innych liderów.

Jednakże istota dylematu zawiera się w czym innym: gdzie dokładnie kończy się sumienność, a zaczyna staranność. Lub odwrotnie: gdzie dokładnie kończy się staranność, a zaczyna sumienność. W istocie dwa te wymiary są dwiema stronami tej samej monety i nie istnieją bez siebie. Dylemat polega zaś na tym, po której stronie się znaleźć i czy repertuar środków służących jednemu i drugiemu zastosować do siebie czy do innych. Lider wywoływać musi zamierzone i pożądane zachowania organizacyjne. Jeśli więc, przykładowo, lider zespołu konsultingowego zapewni klienta, że dostarczy mu standardowe, uniwersalne rozwiązanie, to zademonstrował swoją sumienność, choć nie okazał staranności. Jeśli zaś pozostawił za sobą liczne formularze z nakazem ich wypełnienia, bez informacji do czego one służą, okazał się starannością bez sumienności.

Dyrektywa, która służy do rozwiązania podobnego dylematu sprowadza się do tego, aby nie pozwolić mu się uwieść. Granica między sumiennością i starannością istnieje, a jej istnienie przynosi problemy. A zarazem rozwiązanie dylematu polega na tym, aby nigdy nie znaleźć się po żadnej jej stronie, aby na zawsze pozostać na granicy. Jeśli kto brał udział we wdrażaniu systemu informatycznego, ten wie, że lider zespołu dostawcy musi znać i reprezentować problemy klienta (sumienność), a zarazem zapraszać go do tego, aby sam sobie pomógł w rozwiązywaniu własnych problemów (staranność). Podobnie lider zespołu, który prowadzi trening kompetencyjny w przedsiębiorstwie, sprawdzić musi, czego w istocie potrzebują jego klienci (sumienność), zaprosić ich do tego, aby zaakceptowali jego punkt widzenia (staranność), a wreszcie sprawdzić, czy istotnie nabyli obiecane kompetencje (sumienność), ale też ukazać im, jak dobrze je nabyli (staranność). Liderzy zespołów dostawców często zapewniają o swojej staranności, która – jeśli jest pozbawiona sumienności – staje się dla klienta uciążliwością. Z drugiej strony, staranny klient przedstawi dostawcy listę pytań kontrolnych i pozwoli mu zbudować nowe pokłady sumienności.

Dylemat pierwszeństwa

Każda z dwóch stron tej samej monety – sumienność i staranność – skierowana jest do innego adresata. Sumienność nakazuje rozwijać doskonałość w sobie, staranność pomaga budować podobną sumienność w innych. W tym tkwi załączek drugiego dylematu. Lider jest przed nim ustawicznie postawiony. Sam zaś dylemat polega na tym, od którego brzegu powinno się rozpocząć działanie. Sprzedawcy usług bankowych albo telekomunikacyjnych, pracownicy *call centers*, czy doradcy klienta w różnych instytucjach są liderami transakcji. Podobnie rzecz się ma z mechanikami samochodowymi, wykładowcami szkół wyższych i lekarzami. Sprzedawcy są zdania, że klienci nie chcą zrozumieć, co się do nich mówi; mechanicy, że klienci są ignorantami; wykładowcy, że studenci się nie uczą; lekarze, że pacjenci nie stosują się do ich zaleceń. Tym samym rozwiązyli dylemat; propozycję, aby zmianę

stanu rzeczy zaczęli od siebie, traktują jak zachętę do samobiczowania.

W rzeczywistości rozwiązanie dylematu rozpocząć wypada od drugiej strony, od pokładów własnej sumienności. Bez samobiczowania, ono bowiem poszukiwać nakazuje winy w pokładach własnej wiedzy i doświadczenia. Wina tymczasem jest kategorią prawną, a nadto zawiera w sobie ocenę. W życiu społecznym występuje sprawstwo, które nie podlega wartościowaniu – ma miejsce, po prostu.

Rozwiązanie dylematu polega na przeprowadzeniu analizy sumienności w interesie staranności. Lekarska sumienność nakazuje liderowi w kontakcie z pacjentem zalecić dokładnie taką terapię, jaką zaleca i niechaj to nie pozostawia wątpliwości. Powstaje jednak kwestia, czy sumienność lekarska powstała wskutek wiedzy medycznej, czy wiedzy o klientach i ich cechach; czy choćby tego drugiego rodzaju wiedzy dotyka. Albo inaczej, jakie rozmyślenia przeprowadził lekarz nad swoją sumiennością w zakresie rozpoznania języka, jakim jego klient się posługuje, ograniczeń, jakie nakłada na klienta jego wiek, stan fizyczny i psychiczny oraz zasobność materialna. I podobnie: jakie rozważania nad swoją sumiennością przeprowadził wykładowca w zakresie sposobów percepcji studenta w transakcji uczenia się, w której jest liderem. To samo pytanie odnieść można do lidera zespołu projektowego w firmie, prezesa zarządu spółki, czy audytora.

Tym samym rozwiązanie dylematu pierwszeństwa obejmuje przejrzystą dyrektywę: skuteczna staranność wymaga ustalenia jej warunków progowych. I choć określenie i spełnienie warunków progowych staranności czyni ją dopiero starannością, to jest to obszar sumienności – sumienności w interesie staranności. Jeśli zaś tego zabraknie, transfer kryteriów i wartości własnej sumienności nie będzie skuteczny.

Kierunek

Wiele poglądów filozoficznych zawiera dyrektywę doskonalenia – doskonalenia siebie samego, sposobów postrzegania świata i dróg obchodzenia się z dostrzeżonymi problemami. Grecki *thymos*, angielski *spiritedness*⁹⁾, buddyjska *nirvana*⁹⁾ i polska *harmonia*¹⁰⁾, to za każdym razem zachęta do kształtowania zbioru cnót, które człowiek w sobie może krzewić, rozbudowywać i ugruntowywać. Ich kształtowaniu pomaga inteligencja emocjonalna¹¹⁾. Każde z tych podejść, to zarazem droga i cel. Choć są to stany docelowe, do których człowiek mógłby zmierzać swoim życiem i wszystkimi jego demonstracjami, to jednak zakłada się, że są one trudne do osiągnięcia przez normalnego, nie wyjątkowego człowieka¹²⁾. To jednak przede wszystkim droga, zmierzanie, borykanie się ze sobą oraz własną samotnością¹³⁾ i wysiłek; gwiazda polarna, która wyznacza kierunek, ale nikt się nie spodziewa, że tam kiedyś dotrze, choć w tym kierunku się posuwa.

Jeśli ludzie podejmują wysiłki, aby się poruszać w kierunku doskonalenia się, to przede wszystkim czynią to na potrzeby własnej sumienności, wewnętrznej kategorii. Staranie takie przynosi jednak efekt większy, niż tylko osobisty. Ustawiczna indywidualna demonstracja postawy staranności sumiennego kupca ma

tylko takie znaczenie, że jeśli zostanie dostrzeżona i zaakceptowana, działa jak kamień wrzucony do wody; od miejsca, w które wpadł, rozchodzą się fale.

dr Jerzy S. Czarnecki
Katedra Zarządzania
Uniwersytet Łódzki

PRZYPISY

- ¹⁾ O zakresie i przydatności norm prawnych w biznesie zob. R. POSNER, *The Frontiers of Legal Theory*, Harvard University Press, Boston 2001, s. 68–77.
- ²⁾ Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z 27 czerwca 1934, *Kodeks Handlowy*, Dz.U. z 30 czerwca 1934; w kodeksie handlowym „staranność sumiennego kupca” występuje dwukrotnie: art. 292 § 2 i art. 474 § 2.
- ³⁾ Ustawa z 15 września 2000 r., *Kodeks spółek handlowych*, Dz.U. nr 94, poz. 1037 z 8 września 2000 r.; w kodeksie spółek handlowych występuje już tylko „staranność”, także dwukrotnie: art. 293 § 2 i art. 483 § 2.
- ⁴⁾ Kotarbiński określa staranność jako cechę dobrej roboty polegającą na tym, że się wytrwale dbało o udatność wyrobu. Zob. T. KOTARBIŃSKI, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa, 1958, s. 144, a wcześniej: udatność oznacza, że obiekt został zaprojektowany także z punktu widzenia względów ubocznych, przydatnych, dla głównej sprawy nieistotnych, *ibidem*, s. 122.
- ⁵⁾ F. FUKUYAMA, *The End of History and the Last Man*, Perennial, An Imprint of Harper Collins Publishers, NY 1992, m.in. s. 162–163; autor powołuje się na greckie pochodzenie potrzeby zmierzania do doskonałości w celu osiągnięcia podziwu określane słowem *thymos*.
- ⁶⁾ K.E. WEICK, K.H. ROBERTS, *Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks*, „Administrative Science Quarterly” 1993, wrzesień, s. 357–381.
- ⁷⁾ Ch. PERROWS, *Normal Accidents. Living with High – Risk Technologies*, Princeton University Press, NJ 1999, s. 92–98.
- ⁸⁾ F. FUKUYAMA, *The End of History and the Last Man*, Perennial, An Imprint of Harper Collins Publishers, NY 1992, m.in. s. 162–163.
- ⁹⁾ F.H. ROSS, T. HILLS, *The Great Religions by Which Men Live*, Fawcett, Greenwich, Conn. 1986, s. 53.
- ¹⁰⁾ K. ADAMIECKI, *O istocie naukowej organizacji*, Koło Naukowe Organizacji Studentów Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1938, s. 270.
- ¹¹⁾ M.F. KETS DE VRIES, *The Leadership Mystique*, Prentice Hall 2003, s. 106–120.
- ¹²⁾ Literatura pokazuje ludzi, którzy stany takie osiągnęli lub prawie osiągnęli, pośród nich wymienia się Chrystusa i Mahatmę Ghandiego. Zob. np. Ch.C. MANZ, H.P. SIMS Jr., *The New Superleader. Leading Others to Lead Themselves*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA 2001, s. 7–23.
- ¹³⁾ M.F. KETS DE VRIES, *Life and Deaths in the Executive Fast Lane: Essays on Irrational Organizations and Their Leaders*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1995, s. 153–172.