

# Wymiary postaw moralnych polskich menedżerów

<https://doi.org/10.33141/po.2010.03.03>

Przeład Organizacji, Nr 3 (842), 2010, ss. 9-12

[www.przeładorganizacji.pl](http://www.przeładorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Jerzy Szczupaczyński*

## Wprowadzenie

**P**opularność doktryny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa – a ostatnio koncepcji *corporate citizenship* – od kilku dekad skupia uwagę badaczy na relacjach pomiędzy etyką i zarządzaniem. Postępuje proces uporządkowania i standaryzacji narzędzi zarządzania w tym zakresie. Jednocześnie pojawia się pytanie o ewolucję świadomości i postaw moralnych menedżerów. Bolesne doświadczenia ostatniego kryzysu są najlepszym dowodem wagi tego pytania.

Badania postaw moralnych menedżerów mają w literaturze naukowej znaczące tradycje. Dwa kierunki badawcze należy uznać za najlepiej reprezentowane: decyzyjonistyczny i typologiczny. W podejściu decyzyjonistycznym uwaga badaczy skupiona jest na procesach podejmowania decyzji w sytuacjach zawierających etyczny komponent. Najbardziej popularny model Jonesa określa sekwencję czterech wyróżnionych analitycznie elementów takiego procesu: rozpoznanie etycznego komponentu sytuacji decyzyjnej, etyczne wartościowanie, pojawienie się intencji moralnego działania i samo działanie uwzględniające etyczne aspekty sytuacji<sup>1)</sup>. Na każdym etapie procesu decyzyjnego badany jest wpływ charakterystyk decydenta i uwarunkowań sytuacyjnych na wynik procesu decyzyjnego i jego dynamikę. Brane są pod uwagę takie zmienne psychologiczne, jak np. poziom moralnego rozwoju i osobiste wartości decydenta, poczucie

kontroli, skłonność do działania zgodnie z własnymi przekonaniami, wyobrażenia etyczne, a także uwarunkowania sytuacyjne: typ kultury organizacyjnej i polityki firmy, zakres swobody decyzyjnej, dominujący typ przywództwa organizacyjnego itp.<sup>2)</sup>.

Obok podejścia decyzyjonistycznego w badaniach reprezentowany jest także nurt, który określić można jako podejście typologiczne. W tym przypadku model wyjaśniania jest znacznie bardziej statyczny. Zakłada się, że można wyróżnić odmienne style zarządzania i związane z nimi postawy menedżerów, które są dobrymi predyktorami poziomu etyczności przedsiębiorstwa. Klasyczna koncepcja została sformułowana przez A.B. Carrola, który wyróżnia trzy podstawowe typy zarządzania, reprezentujące odmienny stosunek do norm etycznych, odmiennie motyw, inne postrzeganie celów przedsiębiorstwa, traktowanie prawa itp.<sup>3)</sup>.

Do koncepcji Carrola nawiązują eksploracyjne badania moralnych postaw polskich menedżerów, których wyniki są prezentowane w niniejszym artykule<sup>4)</sup>. Analiza została przeprowadzona na zbiorze 37 częściowo ustrukturalizowanych wywiadów z menedżerami wyższego szczebla, którzy kierują średnimi i dużymi przedsiębiorstwami. Punktem wyjścia jest rekonstrukcja rozumienia etyczności oraz postrzeganie przez badanych związków etyki i zarządzania. W wyniku kodowania zebranego materiału określono pięć głównych wymiarów porządkujących etyczne postawy menedżerów.

Tab. 1. Typologia trzech typów zarządzania ze względu na stosunek do etyki

	Zarządzanie nieetyczne ( <i>immoral management</i> )	Zarządzanie „etycznie neutralne” ( <i>amoral management</i> )	Zarządzanie etyczne ( <i>moral management</i> )
Sposób traktowania norm etycznych	Świadome łamanie standardów etycznych, które są powszechnie rozpoznawane i akceptowane.	Postrzeganie zarządzania jako sfery, do której standardy etyczne nie mają zastosowania.	Przestrzeganie standardów etycznych; przywództwo modelujące etyczne wzorce środowiska organizacyjnego.
Dominujące motywy i cele	Maksymalizacja ekonomicznych wyników przedsiębiorstwa za każdą ceną.	Ekonomiczne wyniki przedsiębiorstwa; inne motywy i cele nie są brane pod uwagę.	Ekonomiczne wyniki przedsiębiorstwa, ale zgodnie z prawem i etycznymi standardami.
Sposób traktowania prawa	Ograniczenia, które należy w razie potrzeby i możliwości omijać.	Działanie zgodne z literą prawa; prawo jako jedyny system regulacji normatywnej w zarządzaniu.	Działanie zgodne z duchem i literą prawa; przestrzeganie prawa jako warunek konieczny, ale niewystarczający.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.B. CARROLL, *In Search of the Moral Manager*, „Business Horizons” 1987, vol. 30, no. 2, s. 12.

## Związki etyki i zarządzania w opinii menedżerów

**P**odobnie jak w typologii Carrola, związek pomiędzy standardami etycznymi i definicją zawodowej roli menedżera potraktowany został jako kwestia podstawowa, różnicująca postawy i przekonania badanych. Na podstawie analizy zebranych wypowiedzi wyróżniono trzy sposoby postrzegania relacji pomiędzy zarządzaniem a etyką, które umownie zostały nazwane integralizmem, rezydualizmem i amoralizmem.

Podstawową cechą **integralizmu etycznego** jest przekonanie, że wartościowaniu etycznemu podlega cały lub prawie cały obszar zachowań menedżera, konstytuujący proces zarządzania organizacją. Pogląd ten nie przesądza, w jaki sposób definiowane są kryteria etycznej kwalifikacji, tzn. czy uwaga jest skupiona na skutkach decyzji i/lub zachowań menedżera, stylu przewodzenia przyjętym przez menedżera, czy też systemie zarządzania, który jest wytworem menedżera. Następująca wypowiedź jest dobrą ilustracją integralizmu etycznego.

„I wiadomo, że firma funkcjonuje w środowisku, trzeba jej zapewnić możliwość przetrwania. Środowisko jest bardzo agresywne i to w każdej dziedzinie. I nie ma takiego luksusu, żeby można było sobie pozwolić na jakiegokolwiek ustępstwa wobec rynku. (...) Ale można to w taki sposób poukładać, żeby jednak te normy etyczne można było stosować i żeby nie miało to przełożenia na jakiegokolwiek opóźnienia czy zwolnienie działania, czy dynamikę firmy. I cóż, każda decyzja, która jest podejmowana przez danego menedżera, musi się mieścić w pewnym kodeksie etycznym, który jest przyjęty” [dyrektor produkcji dużej firmy farmaceutycznej].

Drugim typem postrzegania związków pomiędzy standardami etycznymi i rolą zawodową menedżera jest **rezydualizm etyczny**, który opiera się na przekonaniu, że etyczność menedżera ujawnia się tylko w niektórych obszarach zarządzania lub sytuacjach decyzyjnych. Kryteria wyróżnienia takich obszarów mogą być różne, jednak większość wypowiedzi można zakwalifikować do czterech kategorii. Są to obszary:

- podstawowych praw pracowników (godne traktowanie, wypłacanie na czas wynagrodzenia, przestrzeganie norm czasu pracy, prawo pracowników do wyrażania opinii, bezpieczeństwo i higiena pracy, właściwa atmosfera w zespole itp.),
- etyki opiekuńczej w odniesieniu do spraw pracowniczych – pozytywna reakcja na indywidualne problemy pracowników, szczególnie w sytuacjach zagrażających podstawowym interesom życiowym podwładnych (formuła derekrutacji uwzględniająca potrzeby pracownika, pozytywna reakcja menedżera na potrzeby pracownika związane z rozwojem zawodowym, zapewnienie drugiej szansy w przypadku przewinień itp.)<sup>5)</sup>,
- etyki relacji biznesowych i obrotu gospodarczego – podstawowe zasady uczciwości wobec partnerów biznesowych (dotrzymanie umów, dbałość o terminowe płatności, rzetelne informowanie itp.),
- etyki opiekuńczej w odniesieniu do relacji biznesowych – rezygnacja ze strategii biznesowych, które narażają podstawowe interesy partnerów, dbałość o stabilne, długoterminowe relacje z kooperantami i klientami.

Dla perspektywy **amoralizmu** za charakterystyczną uznać można następującą wypowiedź menedżera

zarządzającego dużą firmą dystrybucyjną, która działa w warunkach monopolu naturalnego.

[Badacz:] „Czy uważa Pan, że w ogóle istnieje coś takiego, jak to etyczne zarządzanie, czy są menedżerowie lub przedsiębiorcy, których można określić mianem etycznych? [Respondent:] Ja nie znam takich osób, powiem szczerze, i uważam, że nie ma też takiej możliwości, żeby etycznie zarządzać firmą, w rozumieniu takim etyki, jak ja ją rozumiem. (...) Musiałbym się kierować nie tylko chęcią zysku, ale również chęcią zaspokajania szerokich potrzeb, jak to ładnie się teraz określa, wszystkich, w dodatku stosować etykę (...), czyli powiedzmy sobie chrześcijańskiej religii. (...) Dlatego mówię, dla mnie etyka jest nie do wprowadzania w zarządzaniu przedsiębiorstwem”.

## Przesłanki moralnych ocen w zarządzaniu

**T**eorie etyczne odwołują się do różnych sposobów uprawomocnienia przekonań moralnych. Najprostszym podziałem jest różniczenie pomiędzy konsekwencjalizmem, który bierze pod uwagę przede wszystkim skutki, jakie wywołuje podlegające osądowi działanie, a nonkonsekwencjalizmem, którego przedstawiciele stosują kryteria nawiązujące do poczucia odpowiedzialności, pojęcia sprawiedliwości lub uprawnień jednostki. Podstawa formułowania ocen moralnych jest także ważnym wymiarem różnicującym poglądy etyczne menedżerów. W podziałach, które ujawnia analiza wypowiedzi badanych, dostrzec można podobieństwo do różnic w sposobie uzasadniania sądów moralnych na gruncie tradycyjnych teorii etycznych.

W wyniku rekonstrukcji poglądów badanych określono trzy podstawowe typy moralnych uzasadnień: konsekwencjalizm, proceduralizm i etykę wartości.

### **Dobro interesariuszy jako kryterium ocen moralnych (konsekwencjalizm)**

Uzasadnienia należące do tej kategorii powołują się na dobro interesariuszy przedsiębiorstwa. Podstawą etycznego wartościowania są skutki działań i decyzji menedżera dla czterech podstawowych grup: pracowników, partnerów biznesowych, właścicieli i społeczeństwa jako całości (ostatnia kategoria występuje najrzadziej). Opisując sylwetkę etycznego przywódcy i podając przykłady etycznych wyborów, badani wskazują na ważne potrzeby interesariuszy, które są brane pod uwagę lub które powinny być brane pod uwagę.

### **Zgodność z procedurami jako kryterium ocen moralnych (proceduralizm)**

Autorzy tego typu uzasadnień utrzymują, że podstawowym wyznacznikiem etyczności zachowań organizacyjnych jest ich zgodność ze sformalizowanymi normami i procedurami obowiązującymi w przedsiębiorstwie. Tak rozumianemu proceduralizmowi przypisać można cztery charakterystyczne cechy.

Po pierwsze, kategoria norm i procedur traktowana jest rozszerzająco, co oznacza, że podstawą ocen moralnych jest nie tylko zgodność zachowań z procedurami dedykowanymi problematyce *stricte* etycznej (np. procedury kodeksów etycznych), lecz także zgodność z innymi procedurami organizacyjnymi

i regulacjami prawnymi (np. prawem pracy). Tworzą one hierarchiczny układ, który proponenci proceduralizmu rozpoznają i charakteryzują.

Po drugie, najbardziej radykalna wersja proceduralizmu pozbawia wybory etyczne elementu głębszej moralnej refleksji. Etyczność jest wynikiem mechanicznego podporządkowania procedurom, bez odczuwania potrzeby racjonalnego uzasadnienia lub emocjonalnej akceptacji. Mówi o tym menedżer dużej, międzynarodowej korporacji:

[Respondent:] „Dla mnie etyczny menedżer może pracować wyłącznie w etycznej firmie, która ma etyczne zasady. W związku z czym, jeżeli w niej pracuje, to powinien przestrzegać również reguł, (...) w których funkcjonuje. (...) [Badacz:] Czyli, jak wpada ktoś w etyczną organizację, która ma spójne kodeksy, przestrzega ich i sto procent etycznych menedżerów mamy w ten sposób? [Respondent:] W sumie tak. Szczególnie mówiąc (...), odnosząc się do etycznego menedżera, trudno mi jest wyjść poza swoje behaviora, tak naprawdę. (...) 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. (...)”.

Po trzecie, proceduralizm może przybierać postać utożsamienia postawy etycznej z przestrzeganiem prawa. Jak mówi o tym jeden z badanych menedżerów:

„Jeżeli firma jest biedna (...), to te metody pracy tych menedżerów muszą być na granicy prawa. (...) Czyli znowu tym elementem moralności jest prawo. Jeżeli ktoś działa zgodnie z prawem, prawem ochrony środowiska, prawem bhp, prawem pracy, jeżeli to wszystko jest spełniane, no to można powiedzieć, że menedżer jest (...) moralny”.

### **Zgodność z wartościami jako kryterium ocen moralnych (etyka wartości)**

Uzasadnienia zaliczane do tej kategorii powołują się na ogólne wartości, decydujące o etycznej kwalifikacji wyborów menedżera. W przeciwieństwie do proceduralizmu powoływanie się na wartości oznacza potrzebę przełożenia przez menedżera ogólnych wartości na język konkretnych działań i decyzji.

### **Rygoryzm etyczny i źródła etycznych standardów zarządzania**

**S**tandary etyczne w zarządzaniu są postrzegane jako normy bezwyjątkowe, niezależne od kontekstu zastosowania (**rygoryzm etyczny**), bądź posiadające zmienną wartość, zrelatywizowaną ze względu na okoliczności różnego typu (**relatywizm etyczny**). Postawy rygoryzmu są w analizowanym zbiorze znacznie rzadsze.

Relatywizm może mieć charakter zgeneralizowany, przejawiający się w deklaracjach, że każda kwalifikacja etyczna ma sytuacyjne uwarunkowania i opiera się na każdorazowej interpretacji. Na pytanie o podziały w środowisku menedżerów ze względu na ich stosunek do etyki jeden z rozmówców podkreśla:

„Przecież nie ma czegoś takiego (...), jak czarne i białe. (...) Są tylko sytuacje, nie ma zasad. To, co jest etyczne w jednej firmie, może być nieetyczne w drugiej, prawda?”.

W innych relacjach relatywistyczny stosunek do standardów etycznych wyraża się w ich ograniczeniach, wskazywanych jako uzasadnione z zarządczego punktu widzenia. W przekonaniu niektórych rozmówców, nie musi się to wiązać ze zmianą kwalifikacji etycznej postawy menedżera. Mówiąc inaczej, można być etycznym menedżerem także wówczas, gdy rezygnujemy – w pewnym zakresie – ze stosowania standardów etycznych ze względu na warunki zarządzania firmą. Wymieniane są dwa typy okoliczności, które uzasadniają, w opinii badanych, relatywizację etycznych standardów w zarządzaniu:

- warunki ekonomiczne: kryzys, załamanie kondycji finansowej firmy, trudne warunki konkurencji,
- brak etycznej wzajemności ze strony pracowników lub innych interesariuszy.

Respondenci wymieniają różne źródła standardów etycznych, które decydują o ich treści i zasięgu obowiązywania. Mogą to być własne przekonania moralne menedżera, sformalizowane i niesformalizowane normy środowiskowe (np. kodeks etyczny przedsiębiorstwa) lub uniwersalne, powszechnie obowiązujące systemy etyczne (np. Dekalog). Wskazywane są zależności pomiędzy standardami różnego typu (stopień usystematyzowania poglądów niektórych rozmówców w tym zakresie świadczy o pogłębionej refleksji, opartej na doświadczeniach zawodowych, kontaktach z innymi menedżerami, szkoleniach i lekturach). Wyróżnić należy trzy kategorie w tym zakresie<sup>6)</sup>.

■ **Autonomia etyczna menedżera** – podstawą zaliczenia do tej kategorii jest przekonanie, że treść standardów moralnych etycznego menedżera zależy przede wszystkim od niego samego. Podstawowym warunkiem etycznej postawy w zarządzaniu jest niezależny osąd tego, co jest dobre, a co złe. Nie oznacza to, że menedżer nie jest świadomy zewnętrznych norm narzucanych przez środowisko lub też normy te całkowicie ignoruje; jednak o ocenach i postępowaniu decydują przede wszystkim przez niego wybrane lub konstruowane zasady moralne.

■ **Lokalny charakter standardów** – respondenci zaliczani do tej kategorii są przekonani, że podstawowe znaczenie dla etyczności w zarządzaniu mają standardy obowiązujące w określonych organizacjach, branżach lub środowiskach zawodowych. Lokalizm przejawia się w przekonaniu, że wzorce etyczności, a więc standardy postępowania etycznego menedżera są zróżnicowane i mają lokalny zakres obowiązywania (np. zmieniając korporację, etyczny menedżer dostosowuje się do nowych norm i reguł etycznego postępowania).

■ **Uniwersalny charakter standardów** – podstawą uniwersalizmu jest postulat stosowania powszechnych zasad etycznych, określonych w przekazie religijnym lub uniwersalnym kodzie kulturowym. Wiąże się to z wiarą w możliwość praktycznego stosowania uniwersalnych standardów w zarządzaniu.

### **Zakres swobody wyboru i jednoznaczność standardów**

**M**enedżerowie w różny sposób postrzegają zakres swobody etycznych wyborów. Niektórzy są przekonani, że warunki zewnętrzne nie mają decydującego wpływu na etyczne zachowania



menedżera. W zdecydowanej większości sytuacji ma on możliwość wyboru etycznego postępowania, poszukiwania dobrych rozwiązań i dopuszczalnych kompromisów. W sytuacjach skrajnych może odmówić podjęcia nieetycznych działań lub zmienić pracodawcę.

Respondenci reprezentujący kategorię przeciwną podkreślają znaczenie zewnętrznych ograniczeń zarządzania; wskazują na nieetyczne żądania właścicieli przedsiębiorstwa, konkurencyjną presję otoczenia, środowiskowy przymus nieetycznych praktyk lub demoralizujące oddziaływania prawa i instytucji państwa. Wskazywane są przykłady skrajnych warunków, w których menedżer, dostrzegając etyczny wymiar sytuacji decyzyjnej, nie może podjąć etycznego działania. Reprezentanci tej kategorii sądzą, że etycznym menedżerem się bywa, jeżeli warunki na to pozwalają lub jeżeli możliwe jest znalezienie etycznego rozwiązania.

Jednym z warunków etycznego zarządzania jest rozpoznawanie standardów etycznych jako wystarczająco pewnych i jednoznacznych. Oznacza to, że menedżer nie ma trudności z mentalnym odczytaniem standardu i jego zastosowaniem w różnych kontekstach organizacyjnych. Sytuacja niejednoznaczności dotyczyć może samego standardu (menedżer nie wie, jaki wybór jest właściwy z etycznego punktu widzenia, choć postrzega samą sytuację w kategoriach etycznych), sprzeczności różnych standardów etycznych (menedżer postrzega określoną sytuację jako dylemat etyczny) lub sposobu przełożenia standardu na język zarządczych decyzji. W relacjach badanych niejednoznaczność przybiera różne formy i różny zakres; często pojawia się jako naturalna cecha standardów etycznych w ogóle. Jak mówi o tym jeden z badanych, prezes zarządu dużej firmy reklamowej:

„Mam wrażenie, że część menedżerów jest nieetyczna nieświadomie, albo nie do końca świadomie. (...) Znaczna część społeczeństwa i menedżerów w szczególności nie do końca ma jasność, czy coś jest postępowaniem etycznym, czy nieetycznym. A raczej, czy coś już jest postępowaniem nieetycznym, prawda? Bo na przykład, jeśli wszyscy to robią, albo znaczna część to robi, to czy jak ja to robię, to jest nieetyczne, tak? Bo skoro większość to robi, to znaczy, że to jest może na granicy etyki. To ja może też mogę to robić, tak?”.

## Zakończenie

**E**ksploracyjna analiza zebranego materiału umożliwiła określenie wymiarów zróżnicowania poglądów moralnych menedżerów.

Są to:

- sposób postrzegania związków pomiędzy etyką i zarządzaniem,
- przesłanki etycznego wartościowania,
- rygorystyczne lub relatywistyczne postrzeganie standardów etycznych zarządzania,
- postrzeganie zakresu swobody w stosowaniu etycznych standardów zarządzania,
- postrzeganie źródeł standardów etycznych w zarządzaniu,
- postrzeganie stopnia jednoznaczności standardów etycznych.

Osiągnięte rezultaty mogą być traktowane jako rozwinięcie i modyfikacja typologii zaproponowanej przez Carrolla. Pojawia się kolejne istotne pytanie

badawcze – jakie czynniki determinują wyróżnione typy postaw moralnych?

W ogólnopolskich badaniach na temat odpowiedzialności społecznej biznesu aż 94,6% kierowników deklaruowało, że w ich firmach obowiązują standardy etyczne (zwyczajowe lub spisane w formie dokumentu)<sup>7)</sup>. Zróżnicowanie postaw moralnych menedżerów ujawnia drugą stronę medalu – oprócz formalnych narzędzi zarządzania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw w praktyce istotne znaczenie mają indywidualne postawy organizacyjnych decydentów.

dr Jerzy Szczupaczyński

Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych  
Uniwersytetu Warszawskiego  
Instytut Socjologii  
Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> T.M. JONES, *Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: an Issue-Contingent Model*, „Academy of Management Review” 1991, vol. 16, no. 2, s. 366–395.

<sup>2)</sup> M.J. O’FALLON, K.D. BUTTERFIELD, *A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996–2003*, „Journal of Business Ethics” 2005, no. 59, s. 375–413.

<sup>3)</sup> A.B. CARROLL, *In Search of the Moral Manager*, „Business Horizons” 1987, vol. 30, no. 2, s. 7–15.

<sup>4)</sup> Materiał badawczy został zebrany i opracowany w ramach kierowanego przez autora artykułu tematu badawczego *Etyczne standardy przywództwa organizacyjnego polskich menedżerów i przedsiębiorców*, finansowanego przez MNiSzW [N N116 1240 35].

<sup>5)</sup> Określenie nawiązuje do koncepcji etyki opiekuńczej, zaproponowanej przez C. Gilligan w polemice z popularną teorią stadiów rozwoju moralnego Kohlberga. Etykę opiekuńczą wyznacza poczucie troski, odpowiedzialności za innych, a także waga przywiązywana do podtrzymywania relacji międzyludzkich. Etyka opiekuńcza związana jest ze szczególnie wrażliwymi interesami życiowymi pracowników (zwolnienia, związki uczuciowe, narażenie na niedostatek, narażenie na konflikty itp.). Por. C. GILLIGAN, *In a Different Voice*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1982 i L. KOHLBERG, *Stage and Sequence: The Cognitive-developmental Approach to Socialization*, w: D.A. GOSLIN (red.), *Handbook of Socialization Theory and Research*, Rand McNally, Chicago 1969, s. 347–480.

<sup>6)</sup> Ten wymiar wykazuje podobieństwa do charakterystyk trzech faz rozwoju moralnego L. Kohlberga. Por. L. KOHLBERG, *op.cit.*

<sup>7)</sup> W. GASPERSKI *et al.*, *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym: infrastruktura na rzecz rozwoju etyczności funkcjonującego w Polsce biznesu (wstępny raport z badań)* [<http://www.cebi.pl/infopage.php?id=29>].

## Summary

This article deals with the subject of moral attitudes of Polish managers. Despite the increased attention to ethics in organizations, empirical examinations of moral attitudes of Polish managers are still in relatively short supply. The following analysis was based on a set of partially structured interviews with managers, who were asked about relations between ethics and management. As a result of the coding procedure six dimensions of moral attitudes were separated: the perceived connections between moral standards and self-conceptualizing of the professional role of manager, the frame of moral judgement, the perception of free choice in moral issue situations, moral rigorism or relativism, the source and the degree of unambiguity of ethical standards.