

# Zarządzanie a etyka w opinii polskich przedsiębiorców

<https://doi.org/10.33141/po.2010.10.03>

Przeład Organizacji, Nr 10 (849), 2010, ss. 11-14  
[www.przeładorganizacji.pl](http://www.przeładorganizacji.pl)  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Jerzy Szczupaczyński

## Wprowadzenie

**P**ostawy moralne polskich przedsiębiorców to problematyka stosunkowo słabo zbadana. Wydaje się, że przyczyną upatrywać należy – paradoksalnie – w popularności doktryny CSR, która kładzie nacisk na sformalizowane narzędzia zarządzania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa, a centralną postacią czyni raczej menedżera dużej korporacji niż przedsiębiorcę. Celem artykułu jest prezentacja wyników eksploracyjnych badań postaw moralnych przedsiębiorców, przeprowadzonych w latach 2009–2010 w ramach projektu „Etyczne standardy przywództwa organizacyjnego polskich menedżerów i przedsiębiorców”, finansowanego przez MNiSzW i Szkołę Wyższą Psychologii Społecznej (N N116 1240 35; 2836/02/E-560/S/2009). Analizę wykonano na zbiorze 28 pogłębionych wywiadów z przedsiębiorcami, którzy kierują małymi i średnimi firmami w różnych rejonach Polski. Podstawowym celem badawczym była rekonstrukcja rozumienia etyczności oraz postrzegania związków etyki i zarządzania. Za punkt wyjścia przyjęto koncepcję A.B. Carrola, który scharakteryzował trzy typy zarządzania: etyczne (*moral management*), etycznie neutralne (*amoral management*) i nieetyczne (*immoral management*)<sup>1)</sup>.

W prezentowanych badaniach została zastosowana wieloetapowa procedura analizy. Po pierwsze, wstępne kodowanie zebranego materiału pozwoliło ustalić siedem wymiarów moralnych poglądów badanej grupy<sup>2)</sup>:

- zakres związków zarządzania i etyki (przekonanie, że wartościowaniu etycznemu podlega cały obszar zachowań i decyzji zarządzającego *vs* przekonanie, że etyczność ujawnia się tylko w niektórych obszarach lub sytuacjach decyzyjnych),
- obszar etycznego wartościowania,
- typ przesłanek etycznego wartościowania (zgodność z wartościami – zgodność z procedurami – dobro interesariuszy),
- źródło etycznych standardów (autonomia moralna – lokalizm – uniwersalizm),
- dominujący typ motywacji moralnych działań (działania autoteliczne – instrumentalne – bierne podporządkowanie),
- rygoryzm *vs* relatywizm moralny,
- jednoznaczność *vs* niejednoznaczność postrzegania standardów etycznych.

W drugim kroku wywiady zakodowano zgodnie z opracowanym, opartym na wyróżnionych wymiarach, kluczem kodowym, a następnie przeprowadzono hierarchiczną analizę skupień. Dla każdego skupienia wybrano po kilka wywiadów, które poddane zostały kodowaniu tematycznemu według schematu zaproponowanego przez U. Flicka<sup>3)</sup>.

## Związki etyki i zarządzania – „etyczne posłannictwo”

**W** rezultacie uzyskano charakterystykę czterech perspektyw postrzegania związków etyki z zarządzaniem, które umownie zostały nazwane jako perspektywy „etycznego posłannictwa”, „etycznego instrumentalizmu”, „etycznego minimalizmu” i „aksjologicznego legalizmu”. Każda z perspektyw jest złożonym modelem mentalnym, który wpływa na sposób zarządzania. Definicje etycznego zarządzania, zrekonstruowane na podstawie kodowania selektywnego<sup>4)</sup>, a także główne subkategorie, które opisują poszczególne perspektywy, prezentuje tabela 1.

Za najbardziej radykalną uznać należy perspektywę „etycznego posłannictwa”. Centralną kategorią rozumienia etyczności są „osobiste wartości” przedsiębiorcy, które określają sposób zarządzania. Standardy etyczne postrzegane są jako konstytutywny element społecznej roli przedsiębiorcy. Perspektywę charakteryzuje rygoryzm moralny i autoteliczny charakter motywacji przedsiębiorcy. W wypowiedziach często podkreślane są religijne korzenie aksjologicznych przekonań badanych. W jednej z relacji znaleźć można nawet opis religijnego nawrócenia, który zaowocował zmianą stylu kierowania przedsiębiorstwem.

Drugą subkategorią opisującą perspektywę „etycznego posłannictwa” jest poczucie misji, które uzewnętrznia się w dążeniu do nadania szczególnych cech własnej przedsiębiorczości. Badani prezentują bardziej lub mniej skrytykowane projekty „etycznego biznesu” lub „etycznego zarządzania”. Poczucie misji stanowi odzwierciedlenie etycznych wartości, z którymi przedsiębiorca się identyfikuje, a które inspirują działania transgresyjne w różnych obszarach zarządzania i biznesu. Jeden z badanych mówi o tym w następujący sposób: „*Uważam, że mam pewną misję. (...) Skoro Pan Bóg dał talenty, zostałem stworzony z pewnymi zdolnościami, to moją rolą i moim obowiązkiem jest je rozwijać i czynić z nich dobro, czynić z nich użytek*”.

Tab. 1. Typologia perspektyw postrzegania związków pomiędzy etyką a zarządzaniem

Typ perspektywy	Czy jest etyczne zarządzanie?	Główne subkategorie
„Etyczne posłannictwo”	Zarządzanie zgodne z osobistymi wartościami i opartym na tych wartościach poczuciem etycznej misji	<ul style="list-style-type: none"> <li>● osobisty system etycznych wartości</li> <li>● dążenie do realizacji etycznej misji</li> </ul>
„Etyczny instrumentalizm”	Zarządzanie zgodne z moralnymi zasadami przedsiębiorcy, przełożonymi na styl przewodzenia i prowadzenia przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● osobisty styl zarządzania</li> <li>● dążenie do wypracowania i stosowania własnego stylu przewodzenia i prowadzenia przedsiębiorstwa, opartego na podstawowych zasadach moralnych, które przedsiębiorca uważa za ważne</li> </ul>
„Etyczny minimalizm”	Dążenie do przestrzegania minimalnych standardów etycznego zarządzania w kontekście ograniczeń, jakie określa sytuacja firmy i jej otoczenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>● moralne intencje przedsiębiorcy</li> <li>● obiektywne uwarunkowania roli zawodowej przedsiębiorcy</li> <li>● dążenie do przestrzegania minimalnych standardów etycznych zarządzania i przedsiębiorczości</li> </ul>
„Aksjologiczny legalizm”	Etyczne zarządzanie to zarządzanie oparte na regułach profesjonalnego zarządzania, zgodne z obowiązującym prawem i sformalizowanymi standardami etycznego postępowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>● stosowanie reguł profesjonalnego zarządzania</li> <li>● dążenie do przestrzegania prawa</li> <li>● i sformalizowanych standardów etycznego postępowania</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań „Etyczne standardy przywództwa organizacyjnego polskich menedżerów i przedsiębiorców”.

Można wyróżnić trzy domeny etycznej misji:

- stworzenie przedsiębiorstwa o wyróżniającym poziomie etyczności zarządzania i stosunków międzyludzkich;
- realizacja postulatów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec zewnętrznych interesariuszy;
- działania, mające na celu poprawę etyczności stosunków biznesowych w branży lub na lokalnym rynku.

Cechą „etycznego posłannictwa” jest harmonijne postrzeganie racjonalności biznesowej i etycznych wartości, które inspirują misyjne projekty. Wszyscy rozmówcy podkreślają, że etyczna postawa przynosi korzyści. Poniższa wypowiedź jest dobrą tego ilustracją: *„Przez pierwsze piętnaście lat pracy w biznesie (...) nie przyświecała mi ani żadna moja rola, że tak powiem autentycznie społeczna, ani w grę nie wchodziły wtedy żadne (...) zasady etyczne, ponieważ w ogóle ich nie znałem, nie interesowałem się tym. Chodziło mi głównie o zysk i powiem szczerze, że nic przez te piętnaście lat nie zwojowałem. Kręciłem się w kółko (...), co zyskałem, to straciłem, co zyskałem, to straciłem. (...) Natomiast w momencie, kiedy powiem szczerze, to się też wiąże z moim osobistym nawróceniem, czyli taki okres życia, kiedy przeszedłem nawrócenie w wierze, (...) te standardy etyczne też poznawałem dosyć długi czas, (...) to (...) jeżeli by tak (...) stanąć obok, to jest (...) taki łańcuch sukcesów. Nawet jeżeli są w tym jakieś porażki, bo też takowe były (...), to jest to cały czas łańcuch wzrostowy sukcesów”* [49-letni właściciel firmy deweloperskiej].

Perspektywa „etycznego posłannictwa” może być postrzegana jako interesujący przypadek przedsiębiorczości, w której obok dążenia do osiągnięcia zysków równie istotną siłą motywującą stanowią cele o charakterze etycznym. Dążenie do realizacji etycznej

misji pojawia się w kilku motywacyjnych kontekstach. Po pierwsze, jako element autokreacji i budowy osobistej tożsamości poprzez etyczne sprawstwo. Jak mówi jeden z badanych, chodzi o „zdefiniowanie, kim naprawdę jesteśmy”, dodając jednocześnie, że etyczność jest dla niego instrumentem poszerzenia osobistej wolności: *„To jest punkt odniesienia, który [powoduje, że – przyp. JS] (...) łatwiejsza jest sposobność, żeby żyć lżej i swobodniej (...). Jest się, że tak powiem, może nie wyluzowanym, ale jest się pewnym tego, że nigdy nie jesteśmy zagrożeni przez samych siebie, bo nie odmawiamy sobie siły i wiary w to, co robimy”*.

Po drugie, jako potrzeba działania na rzecz środowiska społecznego, z którym rozmówcy czują się związani. W wypowiedziach badanych pojawia się określenie „społeczna służba kapitału”: *„Według mnie etyczne zarządzanie to przede wszystkim polegać ma na tym, że mam swoją pracę i swoim, że tak powiem, stanem, który posiadam, mam tu na myśli kapitał, służyć społecznie. Służyć społecznie po to, żeby ludzie mogli się rozwijać, zarabiać, utrzymywać i uważam, że to jest podstawa etyki, bo stąd można dopiero wychodzić dalej. Jeżeli potraktuje się tę pracę jako służbę”* [55-letni właściciel firmy dystrybucyjnej].

Po trzecie, jako potrzeba upowszechniania wyznawanych wartości. Jeden z rozmówców mówi o swoim zaangażowaniu na rzecz poprawy etycznego poziomu biznesu: *„Mamy (...) uwarunkowania, które powinny bardziej zwrócić uwagę w kierunku tego, co sami czujemy, co sami spostrzegamy, co nami tak najbardziej kieruje, jakie wybieramy (...) środki i narzędzia do tego, żeby osiągnąć wynik. (...) Choćby moja obecność w Regionalnej Izbie Przemysłowo-Handlowej, choćby udział w wielu innych grupach, organizacjach, które mają to do siebie, że zaczynają sprzyjać temu, że ujmujemy to [etyczność w zarządzaniu*

i przedsiębiorczości – przyp. JS] jako rodzaj wspólnego postrzegania (...) problemów i umiejętności, które posiadamy (...)” [57-letni właściciel firmy produkcyjnej średniej wielkości].

### „Etyczny instrumentalizm”

**E**tyczny instrumentalizm” jest mniej radykalną wersją perspektywy „etycznego posłannictwa”, pozbawioną elementów misyjnych i bardziej zorientowaną na dobro interesariuszy niż ogólne wartości. Istotą etycznego zarządzania jest postępowanie zgodne z moralnymi zasadami, bliskimi przedsiębiorcy, które stanowią podstawę indywidualnego stylu przywództwa i kierowania przedsiębiorstwem. Indywidualny styl zarządzania jest konstruowany przez pryzmat doświadczeń i celów zawodowych przedsiębiorców, wyraża się w określonych praktykach, ale tylko w niektórych sytuacjach decyzyjnych lub rozwiązaniach zarządczych. Na przykład dla jednego z respondentów podstawowym standardem etycznym, który definiuje jego styl zarządzania, jest zasada „nie kłamać”. Pełni ona funkcje heurystyki moralnej, na podstawie której projektowane są różne elementy osobistego stylu zarządzania. Wątek reguły „nie kłamać” przewija się przez cały wywiad w różnych kontekstach: zawierania umów z kontrahentami, ustalania warunków zatrudnienia z pracownikami, polityki informacyjnej firmy itp.

W porównaniu z innymi perspektywami „etyczny instrumentalizm” jest perspektywą stosunkowo niejednorodną. Po pierwsze, etyczny styl zarządzania, deklarowany przez badanych, wykazuje zróżnicowany stopień artykulacji i uporządkowania. W niektórych relacjach są to tylko ogólne, intuicyjnie rozumiane normy lub etyczne maksymy, takie jak „trzeba być ludzkim wobec pracowników” lub „nie wolno krzywdzić ludzi”.

Po drugie, cechą odróżniającą „etyczny instrumentalizm” od perspektywy „etycznego posłannictwa” jest bardziej złożony charakter motywacji, stojącej za projektami etycznego stylu zarządzania. „Etyczny instrumentalizm” opiera się na splocie dwóch motywów. Obok poglądów na temat pożądanego kształtu relacji międzyludzkich, równie ważnym, a w wielu przypadkach ważniejszym motywem są przekonania odnoszące się do wyznaczników skuteczności w biznesie. Zdaniem proponentów „etycznego instrumentalizmu”, etyczny styl jest efektywnym narzędziem zarządzania i podtrzymywania rynkowych relacji. Motyw ten pojawia się we wszystkich wypowiedziach zaliczonych do tej kategorii. W odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi przywoływane są dość oczywiste argumenty: wyższy poziom zaangażowania pracowników, stabilność zatrudnienia, atrakcyjność firmy na rynku pracy, lepsza akceptacja zmian przez załogę. Tak więc przesłanką wypracowania i stosowania stylu prowadzenia firmy opartego na podstawowych zasadach i wartościach etycznych jest, obok zakorzenienia w moralnych przekonaniach przedsiębiorcy, instrumentalna przydatność.

Przedsiębiorcy, reprezentujący perspektywę „etycznego instrumentalizmu”, to szeroka kategoria osób, których umiejętności zarządcze kształtowały się wraz z rozwojem firmy lub w okresie kariery zawodowej poprzedzającym samodzielną

działalność gospodarczą. Artykułowane standardy etyczne opierają się na praktycznych doświadczeniach, przemyśleniach i intuicjach moralnych. W niewielkim stopniu uzasadniane są argumentacją charakterystyczną dla profesjonalnego rozumienia etyki biznesu, związanego z akceptacją centralnej roli sformalizowanych narzędzi zarządzania CSR. Na przykład 68-letni właściciel firmy produkcyjnej, działającej w branży tekstylnej, prezentuje swój styl zarządzania jako przeniesienie do sfery biznesu zasad etycznych obowiązujących w życiu codziennym. Skarżąc się na odhumanizowanie relacji biznesowych, w których coraz większą rolę odgrywają komputery, pełne pułapek umowy i analityczne modele, mówi o prostych zasadach, zgodnie z którymi stara się prowadzić firmę: nie kłamać, brać pod uwagę „żywego człowieka”, zawsze dawać drugą szansę pracownikom, którzy nie spełniają oczekiwań, „wnikać w problematykę partnerów biznesowych i podwładnych”, aby lepiej rozumieć ich potrzeby, „być między ludźmi”: „*Mam wykształcenie techniczne i w związku z tym pewne takie sprawy (...) nie są mi aż tak blisko znane. Więc kwestia definiowania pewnych rzeczy może u mnie być odruchowa (...), natomiast przez etykę rozumiem działania, które następują w wyniku takich zachowań, za które nie trzeba się wstydzić*”.

### „Etyczny minimalizm”

**B**iorąc pod uwagę siłę wpływu, jaką na sposób zarządzania mają przekonania moralne przedsiębiorców, „etyczny minimalizm” sytuuje się na końcu kontinuum, które tworzą omawiane perspektywy. Tylko niewielki zakres decyzji zarządczych podlega etycznym ocenom. Istotnym elementem „etycznego minimalizmu” jest pogląd o decydującym wpływie zewnętrznych uwarunkowań na możliwości realizacji proetycznych intencji przedsiębiorcy – realia rynku i specyfika przedsiębiorstwa decydują o tym, czy i kiedy przedsiębiorca może uwzględnić etyczne kryteria w zarządzaniu. Motyw braku swobody wyboru w sytuacji konkurencyjnej presji oraz ograniczeń zasobowych pojawia się w wielu wywiadach, jednak w przypadku perspektywy „etycznego minimalizmu” prowadzi do moralnych samoograniczeń i wąskiego, minimalistycznego definiowania etycznych standardów.

Perspektywę „etycznego minimalizmu” cechuje relatywizm i niepewność w postrzeganiu standardów etycznych, co kontrastuje z rygoryzmem moralnym, eksponowanym przez przedstawicieli „etycznego posłannictwa”. Właściciel agencji reklamowej i wydawnictwa, odpowiadając na pytanie, czy spotyka menedżerów lub przedsiębiorców, o których może powiedzieć, że są etyczni, 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*”. Podobne wątpliwości wyraża właściciel agencji PR: „*Tak naprawdę, nie można mówić o jakiś zasadach, które trzeba przestrzegać. To jest wszystko nienamalne i zależy od konkretnego przedsiębiorstwa*”.

Minimalizm standardów etycznych przejawia się w różnych postaciach. Analiza treściowa pokazuje, że formułowane są albo standardy związane

z przestrzeganiem zobowiązań prawnych, albo konstruowane *ad hoc* standardy ogólnikowe, pozbawione konkretnych treści. W wypowiedziach zaznacza się przewaga sformułowań proskryptywnych, które określają, czego przedsiębiorca robić nie powinien, a nie to, co w imię etycznych wartości robić powinien.

Rozmówców należących do tej kategorii charakteryzuje bardzo krytyczny stosunek wobec obowiązującego prawa. Jest ono postrzegane jako element zewnętrznych uwarunkowań, które ograniczają lub wręcz uniemożliwiają stosowanie standardów etycznych. Złe prawo zmusza przedsiębiorców – w imię przetrwania firmy – do oszukiwania państwa i łamania przepisów. Konsekwencje na poziomie postrzegania relacji pomiędzy etyką a prawem można podzielić na trzy powiązane ze sobą kategorie:

- oddzielenie normatywnych postulatów od praktyki zarządzania i przedsiębiorczości – podkreślanie odrębności i nieprzystawalności dwóch porządków: tego, co jest, i tego, co być powinno;
- racjonalizację oportunistyczną w kategoriach etycznych, a więc poszukiwanie etycznych uzasadnień dla praktyk łamania lub instrumentalizacji prawa;
- przededefiniowanie relacji pomiędzy zarządzaniem a etyką.

### „Aksjologiczny legalizm”

**E**tyczne zarządzanie to według przedsiębiorców, reprezentujących perspektywę „aksjologicznego legalizmu”, zarządzanie oparte na profesjonalnych regulach, zgodne z obowiązującym prawem i sformalizowanymi standardami postępowania. Określenie „aksjologiczny” wskazuje, że reguły i standardy są zakotwiczone w aprobowanych wartościach, które mają charakter środowiskowy. Szczególną cechą tej perspektywy jest tendencja do utożsamiania etycznego zarządzania z zarządzaniem zgodnym ze sprawdzonymi, profesjonalnymi wzorami postępowania. Etyczne zarządzanie „polega na profesjonalnym budowaniu relacji służbowych, na profesjonalnym i etycznym konkurowaniu na rynku (...), czyli nie uważam, żeby ktoś prowadził firmę w sposób profesjonalny, jeżeli łamie standardy etyczne” – mówi jeden z badanych.

Hierarchiczna analiza skupień ujawnia cztery cechy „aksjologicznego legalizmu”:

■ **Integralizm moralny** – ponieważ podstawą „aksjologicznego legalizmu” jest przekonanie, że wzory skutecznego, profesjonalnego zarządzania wyznaczają obszar etycznego wartościowania, idzie z tym w parze tendencja do postrzegania szerokiego zakresu zachowań i decyzji zarządczych, które podlegają temu wartościowaniu.

■ **Proceduralizm** – istotnym wyznacznikiem etyczności zachowań organizacyjnych jest zgodność ze sformalizowanymi normami i procedurami w przedsiębiorstwie.

■ **Lokalizm standardów etycznych** – podstawowe zakorzenienie standardów etycznych ma, w przekonaniu badanych, charakter lokalny. Są to normy i wartości przyjęte w firmie, określonej branży lub na określonych rynkach. Z drugiej strony, reguły profesjonalnego zarządzania, wyznaczające obszar etycznego wartościowania, są traktowane przez rozmówców jako uniwersalne.

■ **Rygorym moralny i jednoznaczność standardów** – przedsiębiorcy reprezentujący perspektywę „aksjologicznego legalizmu” wykazują tendencję do postrzegania standardów etycznych jako jednoznacznych i bezwzględnie obowiązujących.

### Podsumowanie

**W**yniki prezentowanych badań dowodzą, że sposób postrzegania związków etyki i zarządzania ma istotny wpływ na wybór stylu zarządzania przez przedsiębiorców. Formułując taki wniosek, należy jednak pamiętać, że deklaracje badanych nie są tożsame z ich zachowaniami, a intencje moralne nie w każdej sytuacji przekształcają się w moralne działania.

Tendencja do uwzględniania standardów etycznych w zarządzaniu najwyraźniej ujawniła się u badanych, którzy reprezentują perspektywę „etycznego posłannictwa”. Ponieważ próba badawcza nie miała charakteru reprezentatywnego, trudno oszacować, jak liczna jest to grupa. Oprócz wyraźnego wpływu wyznawanych wartości etycznych na sposób zarządzania, cechą charakterystyczną tej perspektywy są misyjne dążenia.

Rozumienie związków etyczności i zarządzania jest znacznie bardziej zróżnicowane niż wynika to z popularnych w literaturze przedmiotu typologii. Różnice pomiędzy poszczególnymi perspektywami mają charakter zasadniczy. Ważnym z poznawczego i praktycznego punktu widzenia pytaniem jest kwestia czynników, które określają to zróżnicowanie<sup>5)</sup>. Wydaje się, że także i w tym przypadku badania jakościowe oferują interesujące możliwości poznawcze.

dr Jerzy Szczupaczyński  
Uniwersytet Warszawski  
Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej

### PRZYPISY

<sup>1)</sup> A.B. CARROL, *In Search of the Moral Manager*, „Business Horizons” 1987, no. 2.

<sup>2)</sup> Por. J. SZCZUPACZYŃSKI, *Wymiary postaw moralnych polskich menedżerów*, „Przegląd Organizacji” nr 3/2010.

<sup>3)</sup> U. FLICK, *An Introduction to Qualitative Research*, Sage, London 2007.

<sup>4)</sup> T.K. KONECKI, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

<sup>5)</sup> Por. A. LEWICKA-STRZAŁECKA, *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2006.

### Summary

The aim of the article is to present the results of the exploratory qualitative analysis, which was conducted within the „Moral leadership standards of Polish managers and entrepreneurs” grant. The analysis was based on a sample of partially structured interviews with 28 entrepreneurs, who manage small and middle sized companies. They were asked about relation between ethics and management. The analysis shows a very diverse picture of moral attitudes of the Polish entrepreneurs. Basing on their perceptions of the ethics and management relationship, the following four types of perspectives were distinguished: „ethical mission”, „ethical instrumentalism”, „ethical minimalism”, and „axiological legalism”.