

Makrospołeczne otoczenie przedsiębiorstwa jako źródło barier etycznego zarządzania – opinie menedżerów i przedsiębiorców

<https://doi.org/10.33141/po.2011.09.08>

Jerzy Szczupaczyński

Przeład Organizacji, Nr 9 (860), 2011, ss. 27-31

www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Identyfikacja czynników, które w opinii menedżerów i przedsiębiorców przesądzą o niezadowalającym poziomie etyczności zarządzania w polskich przedsiębiorstwach jest interesującym zagadnieniem co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, w wielu przypadkach zakres doświadczeń osób kierujących organizacjami gospodarczymi jest szerszy niż doświadczenia zewnętrznych obserwatorów, nawet jeżeli są to obserwatorzy uzbrojeni w akademicką wiedzę. Organizacyjni decydenci podlegają na co dzień presjom różnego typu, muszą podejmować trudne decyzje, a także mają okazję obserwować, w jaki sposób radzą sobie z dylematami etycznymi inni menedżerowie i przedsiębiorcy. Po drugie, sposób postrzegania przyczyn i uwarunkowań takich zjawisk, jak korupcja, łamanie prawa pracy lub nieuczciwość handlowa jest skorelowany z ważnymi dla poprawy etyczności zarządzania czynnikami, takimi jak proaktywna postawa i etyczna refleksyjność¹⁾.

Prezentowana analiza nawiązuje do artykułu na temat postrzegania barier etycznego zarządzania, który ukazał w numerze 1/2011 „Przeładu Organizacji”²⁾. Zostały tam przedstawione bariery lokowane przez respondentów wewnątrz przedsiębiorstwa. Przedmiotem niniejszego artykułu są bariery postrzegane w otoczeniu przedsiębiorstwa. Analizę wykonano na zbiorze 37 wywiadów z menedżerami wyższego szczebla i 28 wywiadów z przedsiębiorcami, którzy kierują przedsiębiorstwami w różnych rejonach Polski³⁾. Wykorzystana została metodologia badań jakościowych. Zasadniczym elementem procedury badawczej było wielokrotne kodowanie wypowiedzi badanych w programie komputerowym NVIVO8.

Elementy otoczenia organizacji

Otoczenie przedsiębiorstwa umownie zostało podzielone na trzy elementy: otoczenie makrospołeczne, lokalne i czynniki koniunkturalne. Otoczenie makrospołeczne to podstawowe układy instytucjonalne (system prawny, instytucje państwowe, edukacyjne, mass media itp.) i elementy kulturowe, tworzące kontekst działania organizacji i kształtowania się postaw moralnych jej aktorów. Otoczenie lokalne składa się z tych czynników instytucjonalnych i makrospołecznych, których działanie ma charakter specyficzny, właściwy dla określonych rynków lub branż. Dodatkowo wyodrębnione zostały czynniki koniunkturalne, a więc takie, które w relacjach

badanych menedżerów i przedsiębiorców mają charakter przemijający, nietrwały. W niniejszym artykule są prezentowane tylko elementy tworzące otoczenie makrospołeczne, ponieważ jest ono relatywnie jednolicie postrzegane przez respondentów.

Tabela 1 przedstawia proporcje wywiadów, w których są wymieniane czynniki utrudniające stosowanie etycznych standardów w zarządzaniu. Porównanie pomiędzy badanymi grupami ujawnia kilka interesujących różnic. Przede wszystkim przedsiębiorcy częściej wskazują bariery etyczności w sferze prawa i funkcjonowania instytucji państwa, a także częściej wskazują na charakterystykę lokalnego otoczenia przedsiębiorstwa. Z drugiej strony, rzadziej odwołują się do czynników klasyfikowanych jako „tradycje kulturowe i narodowy charakter” oraz „działalność mediów”.

Prowizorycznym wyjaśnieniem stosunkowo dużej proporcji menedżerów, którzy barrier etyczności poszukują w tradycjach kulturowych i narodowym charakterze Polaków, jest efekt kontrastu, jaki wywołują zawodowe kontakty badanych w wielokulturowym środowisku. Rozmówcy z tej grupy znacznie częściej wskazują na nawyki proetycznego myślenia menedżerów wywodzących się z krajów o dłuższych tradycjach zarządzania odpowiedzialnością społeczną przedsiębiorstw i sprawnie funkcjonujących systemach prawnych; w niektórych wypowiedziach wiąże się to z krytyczną oceną „kulturowych obciążeń” biznesu i zarządzania w Polsce.

Mimo wymienionych różnic zwraca uwagę podobieństwo hierarchii barier etyczności postrzeganych przez obie grupy. W obu grupach prawie połowa badanych wskazuje wadliwe prawo i/lub złe funkcjonowanie instytucji państwowych jako przyczyny deficytu etyczności (57,1% w grupie przedsiębiorców i 45,9% w grupie menedżerów – dla połączonych kategorii „prawo” i „instytucje państwowe i elity polityczne”). Wśród przedsiębiorców jest to (w grupie czynników, które wchodzi w skład „otoczenia makrospołecznego”) kategoria wymieniana najczęściej. Czynniki klasyfikowane jako „prawo, instytucje państwowe i elity polityczne” są wskazywane prawie tak często, jak czynniki koniunkturalne (niestabilność sytuacji ekonomicznej firmy, kryzys gospodarczy, zatory płatnicze itp.)

Wady prawa

Analiza wypowiedzi koncentrowała się wokół dwóch pytań. Po pierwsze, jakie cechy systemu państwowego i prawnego identyfikowane są jako inhibitory etycznego zarządzania przedsiębiorstwem? Po drugie, jakie są mechanizmy wpływu

Tab. 1. Proporcje wywiadów, w których respondenci wymieniali bariery etyczności zaliczone do kategorii „otoczenie przedsiębiorstwa”

	Wywiady z menedżerami [N = 37]		Wywiady z przedsiębiorcami [N = 28]	
	W ilu wywiadach wskazane zostały czynniki określonego typu	%	W ilu wywiadach wskazano czynniki określonego typu	%
Otoczenie makrospołeczne (ogółem)	24/37	64,9	20/28	71,4
w tym:	13/37	35,1	14/28	50,0
• prawo				
• instytucje państwowe i elity polityczne	7/37	18,9	10/28	35,7
• dziedzictwo kulturowe i narodowy charakter	15/37	40,5	6/28	21,4
• edukacja	6/37	16,7	5/28	17,9
• środki masowego przekazu	6/37	16,7	2/28	7,1
Otoczenie lokalne	9/37	24,3	11/28	39,3
Czynniki koniunkturalne	19/37	51,4	16/28	57,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

systemu prawno-państwowego na moralne postawy zarządzających?

W obu badanych grupach respondenci wskazują wiele charakterystyk systemu prawa, które blokują proetyczne zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem⁴¹. Wymieniane są dwie kategorie cech: po pierwsze, braki systemu prawa o charakterze formalnym; po drugie, niewłaściwe regulacje prawne. Cechy zaliczone do pierwszej kategorii to brak spójności, precyzji, niestabilność prawa, nadmiar regulacji w obszarze działalności gospodarczej. Cechy zaliczane do drugiej kategorii to konkretne rozwiązania prawne, które są pośrednią bądź bezpośrednią przyczyną braku etyczności w zarządzaniu i przedsiębiorczości.

Podział ma charakter umowny; w przypadku niektórych relacji jednoznaczna klasyfikacja jest utrudniona. Braki prawa o charakterze formalnym są wymieniane przez trzykrotnie liczniejszą grupę badanych niż braki dotyczące treści prawa.

W wypowiedziach respondentów są wskazywane różne mechanizmy przyczynowo-skutkowe, łączące defekty prawa z niezadowalającym poziomem etyczności zarządzania. Przede wszystkim wadliwe prawo tworzy pokusę nieetycznego wykorzystania, której ulegają zarządzający o słabej kondycji moralnej. Ponadto niedoskonałości prawa kreują możliwości usprawiedliwienia nieetycznych praktyk.

„Wprowadźmy jako aksjomat zasadę, że nikt nie łamie prawa, czyli zarówno etyczny menedżer, jak i nieetyczny. Natomiast szczególnie nasze prawo, w którym jest wiele luk (...) powoduje na pewno, że ten nieetyczny nie będzie miał żadnych oporów i wręcz powiem więcej, on będzie w swojej świadomości, podejrzewam, czuł, że wszystko jest w porządku. No bo kiedy zapyta się prawnika – złamałem prawo? Nie, ale je obeszliśmy, udało nam się” [development manager, duża firma produkcyjna].

Zaznaczyć jednak należy, że opinie w kwestii wykorzystania luk i niespójności prawa są podzielone. Część badanych utrzymuje, że tego typu praktyki nie muszą być niemoralne *per se*. Pogląd ten reprezentowany jest szczególnie wyraźnie w grupie menedżerów. Zróżnicowanie opinii w tej sprawie jest związane z poglądami respondentów na naturę związków pomiędzy normami prawa i normami etycznymi.

„(...) Osoby, które są osobami etycznymi, będą działać zgodnie z regulami prawa, nawet jeżeli nie będą to... czasami te reguły po myśli, bo będą na przykład powodowały to, że trzeba generować większe koszty. Ale mogą szukać – i nie uważałbym, że to jest nieetyczne – luk w prawie. Bo na lukach w prawie się zarabia, co niekoniecznie

oznacza działanie nieetyczne” [dyrektor firmy badawczej świadczącej usługi branży farmaceutycznej].

Aby wykorzystywanie niedoskonałości prawa można było ocenić jako nieetyczne, należy wziąć pod uwagę towarzyszące okoliczności. Praktyka obchodzenia prawa jest oceniana przez większą część rozmówców jako demoralizująca i niesprawiedliwa, przede wszystkim ze względu na skutki, które jej towarzyszą. Jest to, po pierwsze, premia dla przedsiębiorstw, które braki prawa potrafią wykorzystać. Tworzy ona nierówne warunki konkurencji. Wielu rozmówców podkreśla, że szanse wykorzystania luk i niespójności prawa zależą od siły i wielkości przedsiębiorstw (zdolności prowadzenia kosztownych i przewlekłych procesów, posiadanie rezerw, które uniezależniają przedsiębiorstwo od skutków zatorów płatniczych itp.).

Po drugie, ułomności prawa prowadzą do utrwalania się praktyk poszukiwania luk w prawie w celu poprawy sytuacji konkurencyjnej. Praktyki te przestają być wyłącznie atrybutem nieuczciwych menedżerów i przedsiębiorców, a zaczynają być powszechnie stosowanym sposobem prowadzenia biznesu.

Ponadto wskazywane są cztery dalsze konsekwencje formalnych braków systemu prawa, opatrywane w wypowiedziach badanych etyczną kwalifikacją:

- upadek prestiżu prawa, a nawet częściowa delegitymizacja prawa jako systemu normatywnego;
- deficyt długookresowych strategii rozwoju przedsiębiorstw spowodowany niestabilnością systemu prawa;
- zbyt duża władza urzędników i instytucji państwowych w relacjach z przedsiębiorstwami, wynikająca z możliwości uznaniowej interpretacji przepisów prawa;
- dodatkowe koszty, jakie muszą ponosić przedsiębiorstwa, działające w warunkach zmiennego i ułomnego prawa (np. koszty aktualizacji kompetencji prawnych podmiotów gospodarczych).

Skutkiem zawiłych i niedostosowanych do potrzeb działalności gospodarczej rozwiązań prawnych jest konieczność omijania lub łamania prawa. W przekonaniu badanych jest to sytuacja powszechnie doświadczana przez menedżerów i przedsiębiorców. W kilku wypowiedziach pada w tym kontekście określenie „prawo jest nieetyczne”. Jeden z badanych przedsiębiorców określa reakcję zarządzających na irracjonalne, niemożliwe do spełnienia wymogi prawa jako „budowanie równoległej rzeczywistości”.

W kategorii wad prawa o charakterze materialnym wskazywane są trzy przeszkody poprawy poziomu etyczności zarządzania i przedsiębiorczości:

- brak wystarczającej ochrony i wsparcia menedżerów/przedsiębiorców przestrzegających etycznych

standardów zarządzania i działalności gospodarczej. Rozmówcy wskazują na brak narzędzi takiej ochrony lub nieefektywność stosowanych rozwiązań (procedury sądowe, rejestr dłużników, instytucje kontroli podatkowej, Państwowa Inspekcja Pracy itp.);

- asymetryczna ochrona praw pracowników i pracodawców. Często poruszonym wątkiem są złe rozwiązania prawa pracy, które, z jednej strony nie sprzyjają upowszechnianiu etycznych postaw pracowników wobec pracy, a z drugiej strony sprzyjają nieetycznym praktykom zarządzania zasobami ludzkimi (np. w sytuacji derekrutacji personelu);

- badani wskazują na korupcjogenność niektórych rozwiązań prawnych (np. prawo przetargowe, duża liczba koncesji przyznawanych przez urzędników państwowych).

Wady prawa i ich skutki opisuje tabela 2.

Niska jakość przywództwa elit politycznych

Interującym wątkiem w wypowiedziach respondentów są przykłady nieetycznych zachowań elit, traktowane przez osoby zarządzające przedsiębiorstwami jako społeczne przyzwolenie na niemoralne zachowania przywódcze. Jak mówi o tym jeden z badanych przedsiębiorców:

„Jak stworzy Pani telewizor i widzi Pani, jak politycy ustępującej partii na przykład miesiąc przed wyborami, wiedząc, że przepadną, biorą sobie tam swoich kolegów na stanowisko prezesa ORLEN-u, czy wiceprezesa ORLEN-u, i ci ludzie odchodzą, dostają odprawy po kilkaset tysięcy złotych, a nie daj Boże milionów, i to państwo – bo w końcu są to firmy państwowe – płaci. A z drugiej strony, ma Pani takie zderzenie, zaraz przychodzi tu jakaś Pani, która ma приказ zabrania na siłę pół miliona złotych, w wyniku idiotycznych przepisów

Tab. 2. Bezpośrednie i pośrednie skutki cech prawa, które są przeszkodą w poprawie poziomu etycznego zarządzania i przedsiębiorczości

Charakterystyka polskiego prawa	Skutki bezpośrednie w sferze zarządzania i przedsiębiorczości	Skutki długookresowe podlegające etycznej ocenie
Luki w obszarach, które powinny być precyzyjnie uregulowane; brak precyzji i spójności przepisów prawa	<ul style="list-style-type: none"> ● Pokusa lub konieczność poszukiwania i wykorzystania luk w prawie ● Nierówne warunki konkurencyjne – premia dla firm wykorzystujących luki w prawie ● Możliwość dowolnej interpretacji przepisów prawa przez urzędników i instytucje państwowe 	<ul style="list-style-type: none"> ● Wykorzystywanie luk i niespójności przepisów prawa w niemoralnych celach (np. nieuczciwa konkurencja); nieetyczne strategie i działania zarządcze w obszarach regulowanych przez wadliwe prawo ● Utrwalanie się praktyki poszukiwania luk w prawie w celu poprawy sytuacji konkurencyjnej przedsiębiorstw ● Spadek prestiżu prawa. Częściowa delegitymizacja prawa i instytucji państwowych ● Korupcja wśród przedsiębiorców i urzędników państwowych
Niestabilność regulacji prawnych (np. prawa podatkowego)	Niepełność warunków gospodarowania. Wyższe koszty aktualizacji kompetencji prawnych osób prowadzących działalność gospodarczą	Brak długookresowej strategii rozwoju firmy. Koncentracja na realizacji krótkookresowych zysków
Korupcjogenność niektórych regulacji prawnych (np. prawa przetargowego, ustawy kominowej, nadmiar koncesji)	Pokusa korupcji	Korupcja wśród przedsiębiorców i urzędników państwowych
Sztywne, niedostosowane do potrzeb przepisy prawa	Konieczność obchodzenia lub łamania prawa przez przedsiębiorców i menedżerów	<ul style="list-style-type: none"> ● Omijanie i łamanie prawa, w szczególności prawa pracy (np. w procesie derekrutacji pracowników). Nieetyczne praktyki HRM ● Uprawnoczenie praktyk obchodzenia prawa w środowisku przedsiębiorców
Asymetryczna ochrona praw pracowników i pracodawców	Trudności ze skutecznym zarządzaniem zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> ● Demoralizacja pracowników (ochrona bumelantów) ● Demoralizacja pracodawców z powodu konieczności omijania lub łamania prawa
Nadmierna formalizacja. Zbyt dużo regulacji w sferze działalności gospodarczej. Nierealistyczne wymagania wobec pracodawców, dotyczące sprawozdawczości, norm BHP itp.	Duże koszty wypełniania zobowiązań nakładanych przez prawo	<ul style="list-style-type: none"> ● Omijanie i łamanie prawa przez menedżerów i przedsiębiorców ● Umacnianie się normy poszukiwania sposobów omijania prawa w środowisku menedżerów i przedsiębiorców ● Upadek prestiżu prawa ● Niekorzystne zjawiska w sferze stosunków międzyludzkich i zarządzania: negatywne emocje, brak koncentracji na rozwoju firmy, nieracjonalne wymagania wobec pracowników
Prawo nie chroni i nie wspiera w wystarczający sposób uczciwych przedsiębiorców i menedżerów. Zbyt mało prawnych narzędzi do zwalczania nieuczciwych praktyk w biznesie. Istniejące narzędzia są nieefektywne	<ul style="list-style-type: none"> ● Rezygnacja z wykorzystania narzędzi prawnych, mających chronić przedsiębiorcę przed nieuczciwą konkurencją ● Umacnianie się przekonania o bezkarności przedsiębiorców i menedżerów stosujących nieuczciwe praktyki na rynku. Poczucie niesprawiedliwego traktowania u przedsiębiorców, którzy starają się postępować etycznie 	Rozpowszechnianie się nieuczciwych praktyk konkurencyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

oderwanych od życia. A jeszcze (...) szkoła nie ma na ławkę, na tablicę, że klub sportowy się rozpada i trzeba pomóc, to jest Pani trochę rozdarta. Trudno się wtedy zachować całkiem etycznie”.

Z niską jakością przywództwa elit politycznych wiąże się demoralizujący przykład zarządzania przedsiębiorstwami, pozostającymi w sferze wpływów państwa. W wypowiedziach przewijają się dwa wątki. Po pierwsze, znacznie częstsze w porównaniu z sektorem prywatnym łamanie standardów etycznych w sektorze przedsiębiorstw powiązanych z państwem (protekcja polityczna w obsadzaniu stanowisk, klikowość, pomijanie kwalifikacyjnych kryteriów w ocenie pracowników). Po drugie, niekorzystny wpływ praktyk zarządczych charakterystycznych dla sektora przedsiębiorstw państwowych na proces kształtowania się menedżerskiego etosu w Polsce, opartego na poszanowaniu standardów etycznych i dobrych praktykach zarządzania.

Dziedzictwo kulturowe i narodowy charakter

W wypowiedziach zaliczonych do kategorii „dziedzictwo kulturowe i narodowy charakter” dominują trzy wątki.

Brak wzorców i tradycji etycznego biznesu

W wielu wypowiedziach podkreślany jest brak utrwalonego etosu etycznego menedżera/przedsiębiorcy. Badani wskazują na trzy elementy deficytu w tym zakresie. Po pierwsze, brak w przekazie kulturowym osobowych wzorców etycznego przywództwa w biznesie, efektywnie oddziałujących na postawy menedżerów i przedsiębiorców. Mówi o tym dyrektor dużej agencji reklamowej.

„W Polsce (...) takich bardzo doświadczonych menedżerów nie ma tak wielu, bo ten biznes w Polsce istnieje, nie wiem, drugą dekadę, tak, ale tego nie mamy, pięćdziesięciu lat takiego śpiewanego menedżerskiego podejścia, rzeczywiście z wyznaczaniem jakichś kierunków. Przynajmniej mam takie przeświadczenie, że to jest nadal taka klasa, która (...) swój dekalog jeszcze cały czas ustanawia i że (...) dopiero mamy jedno pokolenie takich starszych menedżerów, którzy rzeczywiście mogą być jakimś takim wyznacznikiem”.

Rozmówcy wymieniają różne przyczyny deficytu osobowych wzorców, przede wszystkim brak historycznej ciągłości kapitalizmu i dramatyczne losy klasy przedsiębiorców (skutki II wojny światowej, marginalizacja przedsiębiorczości w okresie PRL). Wzorce, które się pojawiają, mają charakter egzemplaryczny, a ich siła oddziaływania jest ograniczona. Autor jednej z wypowiedzi przytacza przykład Romana Kluski – przykład etycznej postawy, którego siłę oddziaływania znacznie ogranicza pesymistyczny moral historii tego przedsiębiorcy.

Po drugie, brak jest wzorców przedsiębiorczości zorientowanej na budowanie stabilnych firm, których podstawową przesłanką jest rozwój oparty na wartościach, a nie realizacja krótkookresowych zysków. Prezes zarządu firmy produkcyjnej średniej wielkości opisuje, w jaki sposób brak etycznych wzorców owocuje destrukcyjną polityką kadrową.

„Mądrzy i godziwi, etyczni zarządcy nie są poszukiwani w polskiej rzeczywistości. Chyba dlatego, że ten polski kapitalizm jest młody. W związku z tym właściciele, którzy decydują o obsadzie, zazwyczaj dążą do tego, żeby bądź to oszukiwać swoich współpracowników, po prostu wyciągać dla siebie więcej niż inni, bądź też wykorzystywać płynne przepisy podatkowe po to, żeby płacić małe podatki. (...) Poza tym są przekonani, (...) że zarządzanie nie jest

żadną wartością, ani firma nie jest żadną wartością. Tą wartością są własne pieniądze. I w związku z tym te pieniądze są ważne, żeby były szybko i bez względu na to, co tam się w tej firmie będzie działo. W związku z tym wolą zatrudniać osoby młode, ambitne, głodne tego, żeby zaistnieć w życiu społecznym i wymuszają na tych osobach postępowanie niegodziwe i nieuczciwe”.

Po trzecie, brak jest utrwalonych proetycznych przekonań, będących podstawą etycznej przedsiębiorczości i zarządzania. Badani podkreślają, że przekonania tego typu są wynikiem kumulacji i międzypokoleniowej transmisji zbiorowych doświadczeń obu grup. Ważnym elementem jest przeświadczenie, że etyczność w biznesie wspiera wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa.

Brak tradycji poszanowania prawa i instytucji państwowych

Wady systemu prawa postrzegane są przez ponad 41,5% badanych (obie grupy) jako przeszkoda proetycznych zmian w polskich przedsiębiorstwach. Skutki złego prawa nakładają się na tradycje destrukcji autorytetu państwa i prawa.

„Sposób tłumaczenia sobie i pogodzenia tego dysonansu [pomiędzy etyką a prawem – przyp. JS] jest, wydaje mi się, dość powszechny w Polsce i uzasadniony mocno historycznie. (...) Przepisy prawne, zwłaszcza w sferze gospodarczej z założenia nie mają waloru etycznego, tylko są wynikiem opresji państwa, głupoty urzędników etc., etc. Tu widać na wielu, wielu polach po epoce komunizmu, że nie ma (...) takiego naturalnego poszanowania prawa, tak? Jest zakorzenione jakieś przekonanie o tym, że jeśli chodzi na przykład o niepłacenie podatków, to nie jest grzechem. I spotkałem się wielokrotnie z menedżerami czy biznesmenami, którzy w ten sposób właśnie startowali, tak?” [dyrektor działu badań, FMCG].

Polska mentalność – charakter narodowy Polaków

Kategoria zawiera wypowiedzi, w których badani wskazują na inne trwałe cechy i orientacje Polaków. Respondenci wymieniają dwie grupy cech.

Pierwsza – tolerancja wobec nieetycznych zachowań. Jak mówi 52-letni prezes zarządu firmy medycznej średniej wielkości:

„Jeżeli my tolerujemy pijanych kierowców, którzy jeżdżą, (...) to ci pijani kierowcy będą jeździć. Jeżeli my tolerujemy nieuczciwe firmy, (...) to te nieuczciwe firmy będą”.

Druga – cwaniactwo, autorytaryzm, skłonność do anonimowego traktowania innych ludzi, ale też fantazja i upodobanie do odrzucania sprawdzonych rozwiązań.

„Czynniki kulturowe (...) u nas są (...) bardzo silne, też powodują możliwość zakłóceń. (...) Religia, zaszczość historyczne, (...) tradycje cwaniactwa, właśnie cwaniactwo to jest pierwsza nasza negatywna cecha” [właściciel firmy spedycyjnej].

Analiza proporcji wątków poruszanych przez respondentów w obu badanych grupach ujawnia interesującą różnicę. Wszystkie wypowiedzi, wskazujące bariery etyczności w sferze tradycji polskiego kapitalizmu, są wypowiedziami menedżerów. Przedsiębiorcy wymieniają wyłącznie czynniki zaklasyfikowane jako „pozostałe czynniki kulturowe” (tabela 3).

Edukacja i media

W tej grupie przyczyn respondenci wskazują brak właściwej działalności edukacyjnej i wychowawczej powołanych do tego instytucji (przede wszystkim Kościoła i szkoły). Wynikiem jest niski poziom wiedzy etycznej, szczególnie wśród ludzi młodych.

Tab. 3. Różnice pomiędzy grupą menedżerów i przedsiębiorców

Czynniki przeszkadzające w etycznym zarządzaniu i przedsiębiorczości (kategoria „dziedzictwo kulturowe i narodowy charakter”)	Grupa menedżerów	Grupa przedsiębiorców
Czynniki kulturowe związane z tradycjami polskiego industrializmu: • brak kulturowych wzorców przywództwa w zarządzaniu i przedsiębiorczości • brak tradycji stabilnej przedsiębiorczości, zorientowanej na rozwój przedsiębiorstw oparty na wartościach	11/37	0/28
Pozostałe czynniki kulturowe: • brak poszanowania prawa i państwa wynikający z historycznych uwarunkowań • polska mentalność (charakter narodowy)	6/37	6/28

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (liczba z prawej strony ukośnika określa liczebność zbioru wywiadów).

O negatywny wpływ na poziom etyczności przedsiębiorstw są obwiniane także środki masowego przekazu.

Rozmówcy przypisują mediom szczególną rolę w procesie kształtowania norm i postaw ważnych dla życia zbiorowego. W związku z komercyjnym nastawieniem środków masowego przekazu, problematyka etyki w zarządzaniu i przedsiębiorczości jest w mediach rzadko poruszana, nie są propagowane pozytywne przykłady. Brak jest misyjnych intencji środowisk związanych z mediami. Przeciwnie, media mają negatywny wpływ na standardy życia publicznego. Badani mówią o pogoni za sensacją, instrumentalnym traktowaniu etyki, zacieraniu granic pomiędzy tym, co moralne i tym, co niemoralne. Wskazywane są przykłady niemoralnych zachowań polityków i przedsiębiorców, przedstawiane przez media bez dbałości o podtrzymanie standardów życia publicznego.

Pojawia się także wątek kreowania negatywnego wizerunku przedsiębiorcy.

„Trzeba tych dobrych wzorców, (...) trzeba o tym mówić, trzeba edukować społeczeństwo. Rozpoczynając od telewizji, prasy, radia (...), prawda? Tu nikt sam w pojedynkę nic tu nie robi, to jest wysiłek całego społeczeństwa. (...) Rola (...) właśnie środków masowego przekazu jest okropna. (...) Przedsiębiorca nie jest obywatelem godnym szacunku, tylko jest wrogiem publicznym. I to władza to deklaruje, środki masowego przekazu to podtrzymują i w związku z tym jest tak, jak jest. Każdy zazdrości szmalu, prawda? Ale (...) macha ręką, bo i tak „ukradziony”, prawda?” [właściciel firmy spedycyjnej].

W kilku wypowiedziach przewija się motyw nieodpowiedzialnych ataków środków masowego przekazu na przedsiębiorców i ich firmy. Jeden z badanych mówi nawet o dyskryminacji firm, które starają się stosować etyczne standardy.

„U nas w kraju da się niestety zauważyć, że jeśli ktoś próbuje wprowadzić etyczne metody zarządzania, prowadzi firmę etycznie, realizuje kontrakty etycznie, to jest od razu narażony na atak, na negatywny PR. Właśnie poprzez naszą prasę, poprzez swoich konkurentów na rynku, poprzez takie środowiska, które nie rozumieją, dlaczego można zrobić jakiś biznes bez płacenia pod stołem. (...) I to jest bardzo trudne, bo w takich przypadkach po prostu imię firmy jest oczerniane, a zrobić nie można nic. Jedyne wyjście, to jest tylko dalej prowadzić firmę w taki sposób, w jaki się prowadziło, czyli etycznie. (...) W stosunku do takiej firmy jest wieczne podejrzanie: niemożliwe, że on to zrobił uczciwie” [dyrektor handlowy dużej firmy produkcyjnej].

Podsumowanie

Uczestnicy badania dostrzegają różnorodne bariery etycznego zarządzania zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Najczęściej wskazywaną zewnętrzną przeszkodą w poprawie etycznego poziomu zarządzania są wady prawa i instytucji państwowych (przedsiębiorcy) oraz wady prawa i brak proetycznych tradycji prowadzenia biznesu (menedżerowie). Obie grupy podkreślają również negatywne

znaczenie niestabilności warunków ekonomicznych, a także ukształtowanych lokalnie „nieetycznych” norm prowadzenia biznesu.

Badani wskazują na brak spójności i niestabilność prawa oraz nadmiar regulacji w obszarze działalności gospodarczej. Wymieniane są także błędne rozwiązania prawne, które zmuszają zarządzających do omijania lub łamania przepisów prawa. Złe prawo uruchamia, w przekonaniu badanych, różne mechanizmy przyczynowo-skutkowe, które blokują możliwości poprawy etycznego poziomu zarządzania. Respondenci wskazują na utrwalanie się i uprawnienie praktyk poszukiwania luk w prawie, upadek prestiżu prawa, demoralizację pracodawców i pracowników, rozpowszechnianie się nieuczciwych praktyk konkurencyjnych.

dr Jerzy Szczupaczyński

Uniwersytet Warszawski

Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej w Warszawie

PRZYPISY

¹⁾ Por. M. KAPTAJN, J. WEMPE, *The Balanced Company. A Theory of Corporate Integrity*, Oxford University Press, New York 2002.

²⁾ J. SZCZUPACZYŃSKI, *Bariery etycznego zarządzania w opinii polskich menedżerów i przedsiębiorców*, „Przeгляд Organizacji” nr 1/2011.

³⁾ Badania zostały zrealizowane w ramach projektu badawczego „Etyczne standardy przywództwa organizacyjnego polskich menedżerów i przedsiębiorców”, finansowanego ze środków na naukę w latach 2008–2010 (projekty badawcze N N116 1240 35 oraz 2836/02/E-560/S/2009).

⁴⁾ Postrzeganie wad prawa w kategoriach barier etyczności w zarządzaniu zostało potwierdzone na podstawie wyników wcześniej przeprowadzonych badań kierowników liniowych, opartych na technice zdarzeń krytycznych (*Critical Incident Technique*). Por. J. SZCZUPACZYŃSKI, *Rola standardów etycznych w kierowaniu zespołem*, „Olympus” nr 3(7)/2008, s. 88–106.

Summary

The aim of the article is to present the obstacles on the way to ethical management, which are embedded in environmental factors, as perceived by managers and entrepreneurs. Research material has been collected as a part of a research grant financed by the Ministry of Science and Higher Education in 2008-2010. The analysis was based on a sample of interviews with 65 CEOs and entrepreneurs. As far as the environmental factors were concerned, the main obstacles to ethical management were: deficiencies in law, low quality of political leadership, lack of patterns and tradition of ethical business in Poland, lack of observance of the law, and absence of proper educational activities on the side of institutions appointed.