

Karolina WANTULOK  
Uniwersytet Śląski w Katowicach  
Wydział Nauk Społecznych

## **MENEDŻER DOSKONAŁY – REFLEKSJE Z PERSPEKTYWY PRAKTYKA**

**Streszczenie.** Przedmiotem artykułu jest próba odpowiedzi na pytania, czy istnieje menedżer doskonały oraz czy można pogodzić ze sobą etyczne przywództwo ze skutecznym i efektywnym zarządzaniem. Obserwacja biznesowych praktyk pozwala na pewne naukowe uogólnienia dotyczące postaw menedżerskich, a podejmowanie decyzji przez menedżera może mieć podstawy w konkretnych stanowiskach – eudajmonistycznym, pragmatycznym, deontologicznym i personalistycznym. Praktyczne przykłady pokazują, że menedżer często staje przed wyborem pomiędzy równoważnymi racjami będącymi niejednokrotnie w opozycji do siebie.

**Słowa kluczowe:** menedżer, interesariusze, decyzje, skuteczność, etyka biznesu, kodeksy etyczne, wartości, wzorce, dylematy moralne, postawy menedżerskie, modele kierowania, obywatel organizacji.

## **THE EXCELLENT MANAGER – THE REFLECTIONS FROM THE PERSPECTIVE VIEW EXPERIENCE**

**Summary.** The subject of the article is the attempt of answering if the excellent manager really exists, if we can reconcile ethical leadership with effective and successful management. Looking at business experience enables to create some scientific generalizations about manager's attitudes. Some decisions taken by manager can have the basis in some efficient positions – eudaimonistic, pragmatic, deontological and personalistic. The practical examples show that manager often stands before the choice of equivalent rights being often in the opposition to each other.

**Keywords:** manager, interesants, decisions, effectiveness, ethics of business, ethical codes, values, moral dilemmas, managing attitudes, models of managing, the citizen of organisation.

Czy istnieje menedżer doskonały, a jeśli tak – kim jest dzisiaj – etycznym przywódcą pełniącym funkcję dobrego gospodarza, czy skutecznym i efektywnym zarządzającym?

Menedżer codziennie dokonuje wyborów, których nie da się usytuować wyłącznie pomiędzy dobrem a złem. Wielość interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, których poszczególne potrzeby często się wzajemnie wykluczają, a wobec których musi przyjąć określone stanowisko – najlepiej jako zrównoważone (i często długoterminowe) zaspokojenie potrzeb wszystkich grup – sytuują go na cienkiej granicy pomiędzy skutecznością (racjonalnością ekonomiczną) a etycznością. „Charakter menedżera, jego moralna świadomość, umiejętność formułowania przezeń sądów moralnych związanych z podejmowanymi decyzjami oraz jego postawa i postępowanie są istotne dla rozwiązywania problemów, jakie występują w licznych i różnorodnych sferach jego działalności zawodowej. Cechy menedżera składają się łącznie na integralność stanowiącą syntezę własności etycznie pozytywnych, jakie przysługiwać powinny osobom pełniącym funkcje kierownicze”<sup>1</sup>.

Spośród dużej liczby różnych koncepcji na temat doskonałego menedżera w artykule przedstawionych zostanie kilka – zdaniem praktyka najważniejszych. Podejmowanie decyzji przez menedżera może mieć podstawy w konkretnych stanowiskach; eudajmonistycznym (działanie jest moralne, gdy prowadzi do szczęścia), pragmatycznym (działania poprawne to te, z których mamy korzyść i które są skuteczne), deontologicznym (etyka obowiązku, zawarta w kodeksach etycznych) i personalistycznym (to koncentracja na osobowości)<sup>2</sup>.

Podstawy pierwszego stanowiska określił starożytny twórca ekonomii społecznej – Arystoteles. Oikonomia była nauką o gospodarstwie rodzinnym (jako zdobywanie własności i jej używanie). Poza analizą polityczną i ekonomiczną autor „Polityki” wskazuje również aspekty etyczne – komunikujący się z otoczeniem człowiek ma zdolność wydawania sądów moralnych, „to bowiem jest własnością człowieka, odróżniającą go od innych stworzeń, że on jedyny ma zdolność rozróżniania dobra od zła, sprawiedliwości od niesprawiedliwości i tym podobnych, wspólnota zaś takich istot staje się podstawą rodziny i państwa”<sup>3</sup>. Oikonomia, jako umiejętność dobrego prowadzenia własnego gospodarstwa, tworzy tym samym pojęcie dobrego gospodarza (zarządcy), a oparcie koncepcji etycznej na pojęciu cnoty wyposaża człowieka w możliwość dobrowolnego i świadomego dokonywania właściwych wyborów. R. C. Salomon, powołując się na Arystotelesa, wskazuje na wagę moralności w działalności biznesowej – „pojęcie cnoty umożliwia właściwe przedstawienie związku pomiędzy jednostką a jej społecznością. Cnota jest cechą stanowiącą o jej charakterze, cechą, która

<sup>1</sup> W. Gasparski, Menedżer – deontologia zawodu, [w:] W. Gasparski (red.): Biznes, etyka, odpowiedzialność, WP PWN, Warszawa 2013, s. 307.

<sup>2</sup> L. Gajos, Etos ludzi biznesu, [w:] J. Dietl, W. Gasparski, Etyka biznesu, WN PWN, Warszawa 1999, s. 117-118.

<sup>3</sup> Arystoteles, Polityka, [w:] Arystoteles. Dzieła wszystkie, tłum. L. Piotrowicz, WN PWN, Warszawa 2003, t. I, s. 10.

umożliwia człowiekowi dopasowanie się do określonej społeczności i zajęcie w niej godnej pozycji”<sup>4</sup>.

Z kolei P.F. Drucker wymaga, aby menedżer był przede wszystkim skuteczny. Jak pisze, „być skutecznym – oto właściwe zajęcie dla szefa. [...] Gdziekolwiek dany szef pracuje [...], oczekuje się odeń przede wszystkim, że *doprowadzi do zrobienia tego, co należy*. A to po prostu oznacza, że oczekuje się odeń skuteczności”<sup>5</sup>. Wymóg skuteczności jest wpisany w odpowiedzialność menedżera wobec przełożonych, nieważne: publicznych czy prywatnych, którzy oczekują, że ich organizacja powierzona w jego zarząd będzie się rozwijać. Pracodawcy, zwłaszcza w przedsiębiorstwach, żądają od menedżera efektywności, tj. maksymalizowania korzyści przy minimalizowaniu nakładów, gdyż tego wymaga odpowiedzialność za kapitały akcjonariuszy, które należy pomnażać. To powinność menedżera wynikająca z faktu pobierania wynagrodzenia za pracę. „Menedżerowi płaci się za efektywność. Tę efektywność winien jest organizacji, dla której pracuje”<sup>6</sup>. Jednocześnie Drucker etykę biznesu sprowadza do współzależności pomiędzy stronami zobowiązań i to staje się podstawą do nakreślenia projektu etyki organizacyjnej. Poza definicją podstawowych zależności między ludźmi, określeniem powszechnych i ogólnych reguł postępowania, rozwijaniem zasad etyki kładzie nacisk na postępowanie i jego poprawność, odsuwając na dalszy plan same intencje czy motyw<sup>7</sup>. Zdaniem Druckera „menedżerowie są winni społeczeństwu odpowiedzialność za wszystko, w czym ich szczególne kompetencje dają im władzę”<sup>8</sup>.

Deontologizm (współcześnie prężnie rozwijający się) jest wyrażany przez etykę kodeksową. Zawarte w kodeksach (zawodowych, firm) standardy mają rozstrzygać wszelkie moralne dylematy i określać zachowania w danej organizacji<sup>9</sup>. Jednak jakość, a czasem i zakres obowiązujących w biznesie zasad i norm są różne. T. Czakon, analizując współczesne kodeksy etyczne firm, zwraca uwagę na paternalizm, restrykcyjność, autorytaryzm i „słabe partnerstwo” w formułowanych zapisach. Zauważa w niektórych z nich „cynizm, lekceważenie norm moralnych regulujących stosunek firm do pracowników”<sup>10</sup>. Czy zatem tocząca się od dłuższego czasu dyskusja na temat deontologii biznesu w dalszym ciągu nie przynosi jednoznacznych rozstrzygnięć co do roli i znaczenia kodeksów etycznych firm? Czy i jak kodeksy etyczne firm wpływają na indywidualną moralność pracowników czy

---

<sup>4</sup> R.C. Salomon, *Arystotelesowskie podejście do etyki biznesu*, [w:] L.V. Ryan, J. Sójka (red.): *Etyka biznesu: z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, Poznań 1997, s. 339.

<sup>5</sup> P. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wyd. Nowoczesność, Kraków 1994, s. 13.

<sup>6</sup> Tamże, s. 181.

<sup>7</sup> P. Drucker, *Kłopoty z „etyką biznesu”*, [w:] L.V. Ryan, J. Sójka (red.): *Etyka...*, dz. cyt., s. 292.

<sup>8</sup> P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Czytelnik, Kraków 1998, s. 416.

<sup>9</sup> W. Gasparski, *Kodeksy i programy etyczne*, [w:] W. Gasparski (red.): *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, WP PWN, Warszawa 2013, s. 239.

<sup>10</sup> T. Czakon, *Między paternalizmem a restrykcyjnością. Prawa pracownicze w kodeksach etycznych firm*, Dom Wydawniczy „Duet”, Toruń 2013, s. 192.

menedżerów?<sup>11</sup>. Kodeksowe zapisy jako przejaw kodyfikacji i instytucjonalizacji moralności raczej nie mogą zagrozić indywidualnej moralności jednostki (pracownika, menedżera), „a być może w niektórych przypadkach ją zbudują czy ugruntują”<sup>12</sup>.

Pierwowzorem kodeksu firmowego jest dokument „Nasze credo” spółki Johnson & Johnson, opracowany w 1943 roku. Określa on podstawowy zakres obowiązków pomiędzy interesariuszami firmy<sup>13</sup>. Stowarzyszenie Menedżerów w Polsce stworzyło natomiast „Kodeks etyki menedżera”, który określa zasady ogólne działań menedżerskich, relacje wewnątrz organizacji, relacje z otoczeniem zewnętrznym i zasady uczciwej konkurencji<sup>14</sup>. Każdy menedżer powinien zapoznać się z tymi zapisami. Deontologia zawodowa pojmowana ściśle nakazuje przede wszystkim lojalność wobec organizacji, w której się pracuje, ale zarazem żadna pragmatyka zawodowa nie może ani zmuszać, ani tym bardziej usprawiedliwiać działań szkodliwych dla ładu społecznego.

Jak zauważono, stanowiska dotyczące kodyfikacji i instytucjonalizacji etyki są zróżnicowane. V.E. Henderson zauważa, że etyka nie jest już dziś traktowana w kategoriach kodeksu czy zbioru zasad, co do których osiągnięty został społeczny konsens, ale jako dziedzina – według słów Ch. Powersa i D. Vogela – która zajmuje się „wyjaśnianiem tego, co stanowi o ludzkiej pomyślności, i jaki sposób postępowania jest konieczny, aby ją zapewnić”<sup>15</sup>. Miejsce statycznego pojmowania etyki zajęło pojmowanie dynamiczne. Ma to przemożny wpływ na ocenę tego, co etyczne, oraz na wybory etyczne ludzi mających wpływ na kształtowanie się różnorodnych procesów społecznych. W świetle dynamicznej koncepcji etyki to nie sztywne normy i zasady decydują o tym, co etyczne, ale to, w jaki sposób etyczne skutki realnych działań przyczyniają się do ludzkiej pomyślności, powodzenia ludzkich działań, co w obecnych czasach<sup>16</sup> jest szczególnym priorytetem. Zmienność i niepewność otoczenia sprawia, iż szybko następują także przewartościowania, co burzy dawne wyobrażenie o wartościach jako o czymś trwałym, ponadczasowym. Wartości zmieniają się wraz ze zmieniającymi się czasami, co prowadzi do sytuacji, że to unormowania prawne wchodzi w kolizję z coraz szybciej ewoluującymi, pod wpływem ścierania się różnych koncepcji etycznych, wartościami. Szczególnie widoczne jest to w obszarze biznesu, gdzie w dobie globalizacji szybko rośnie ranga i znaczenie ponadnarodowych korporacji. Jak pisze Henderson, „usytuowane między dwoma lub więcej systemami prawnymi czy etycznymi, firmy takie wystawione są na osąd różnych opinii publicznych, które mogą się radykalnie różnić w wielu ważnych sprawach, takich jak użytkowanie i dystrybucja zasobów

---

<sup>11</sup> A. Kuzior, *Deontologia biznesu*, [w:] W. Siwiński, R.D. Tauber, E. Mucha-Szajek (red.): *Współczesne problemy hotelarstwa, gastronomii, turystyki i rekreacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Hotelarstwa i Gastronomii w Poznaniu, Poznań 2006, s. 233-243.

<sup>12</sup> Tamże s. 242.

<sup>13</sup> W. Gasparski, *Kodeksy...*, dz. cyt., s. 239.

<sup>14</sup> Kodeks etyki menedżera, 19.11.2002, [www.smpw.org/index.php?go=30](http://www.smpw.org/index.php?go=30), 23.11.2007.

<sup>15</sup> V.E. Henderson, *Etyczna strona przedsiębiorczości*, [w:] G.D. Chryssides, J.H. Kaler (red.): *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa 1999, s. 61.

<sup>16</sup> Taka koncepcja eudajmonizmu rozwinęła się już w starożytnych czasach.

surowcowych, źródła i wykonywanie władzy, postrzeganie czasu, miary wydajności, wykorzystywanie konkurencji jako siły motywującej. Te różnice zmieniają cele etyczne i odpowiadające im obyczaje oraz sankcje prawne<sup>17</sup>. Menedżer nie może być w tej sytuacji „etycznym fundamentalistą”, tj. respektować określonego, powszechnie uznawanego i zgodnego z jego wychowaniem kanonu zasad moralnych, lecz musi śledzić dokonujące się w jego otoczeniu przewartościowania i nadążać za nimi. Zmienne czasy wymagają od niego zatem „etycznego oportunisty”. Zagrożenie tego typu postawami etycznymi w biznesie to kolejny ważki argument za tym, aby jednak rozwijać etykę biznesu, jako aksjologiczny punkt oparcia dla ludzi biznesu, w tym także menedżerów szczególnie narażonych na pokusy obchodzenia wymogów etycznych. Na co dzień takim oparciem, a jednocześnie sposobem na pogodzenie sprzeczności między biznesem a etyką może być koncepcja etyki sytuacyjnej. Jej podstawowa teza brzmi: „okoliczności zmieniają sprawy”<sup>18</sup>. Oznacza to, że o tym, co jest etyczne, decydują okoliczności, a nie sztywna norma. Zależnie więc od tychże, uczciwość niekoniecznie musi być etyczna. Jak się jednak zwraca uwagę, etyka sytuacyjna nie może być panaceum na łagodzenie sprzeczności między biznesem a wartościami. Stwarza bowiem zagrożenie, iż zaczną się pojawiać pokusy zbyt łatwego racjonalizowania nietrafnych decyzji biznesowych. Zamiast więc na konstruowaniu kolejnych norm, należy się skupić na tworzeniu i stosowaniu rygorystycznych procedur badania zagadnień etycznych, ściślej zaś analizowania ich skutków w kategoriach kosztów i korzyści, przy nieuchronnym jednakże założeniu, że nigdy się nie uda podjąć decyzji „etycznie czystej”, tj. takiej, która nie naruszałaby czyichś interesów.

W badaniu problemów etycznych w powyższym rozumieniu należy, zdaniem twórcy koncepcji etyki sytuacyjnej J. Fletchera, brać pod uwagę cztery punkty kontrolne jako swoiste kwantyfikatory etyczności badanych wyborów, tj. celów, metod, motywów i konsekwencji. Jak pisze Henderson, „analiza sytuacji z perspektywy tych czterech czynników stanowi etyczny algorytm, który może zwiększyć nasze poczucie pewności decyzji i określa ostatecznie dający się obronić proces podejmowania decyzji. Stosujący algorytm włączają swoje wartości podczas badania celów, metod, motywów i konsekwencji. Staranne rozważenie tych czterech czynników przed wyborem sposobu działania może dać wielostronny ogląd sytuacji”<sup>19</sup>.

Algorytm etyczny może być z pewnością użytecznym dla menedżera narzędziem diagnozowania etyczności podejmowanych przez niego decyzji, obciążonych pierwotnym napięciem między jej autotelicznym a instrumentalnym charakterem. Każda decyzja zmierza zarówno do osiągnięcia ściśle określonych celów, jak i jest instrumentem służącym do osiągnięcia stanów, które wprost z decyzji nie wynikają, ale są z jakichś względów pożądane. Menedżer zatem, realizując dobro zarządzanej przez siebie organizacji, zmierza do

<sup>17</sup> V.E. Henderson, *Etyczna...*, dz. cyt., s. 63.

<sup>18</sup> Tamże, s. 66.

<sup>19</sup> Tamże.

osiągnięcia celu samego w sobie, co może mieć, czy też w świetle założeń etyki biznesu – powinno mieć, skutek pozytywny etycznie. Autoteliczny wymiar ma zatem skuteczność (efektywność), jako wartość służąca dobru organizacji, podczas gdy „etyczność” ma wymiar instrumentalny, jako pożądany skutek efektywności. Można mieć jednak wątpliwości, czy w praktyce możliwe jest pogodzenie skuteczności z etycznością, zwłaszcza jeżeli się ma na uwadze, iż menedżer jest przez swoich zwierzchników rozliczany za skuteczność, a nie za postawy moralne. Raz jeszcze wypada za Druckerem powtórzyć, że menedżer jest opłacany za skuteczność. To określa hierarchię wartości menedżera, zdecydowanie stawia skuteczność przed etycznością, instrumentalność przed autotelicznością. Wydaje się, że jest kwestią charakteru, moralno-etycznej niezłomności, czy menedżer potrafi przeciwstawić się – ryzykując stanowiskiem i karierą – oczekiwaniom przełożonych (a niekiedy żądaniom), by poświęcić skuteczność dla etyki, np.: dostrzec w pracowniku człowieka – wbrew panującej w danej firmie kulturze organizacyjnej – sprawiedliwie podzielić premie (wbrew przyjętemu w firmie niesprawiedliwemu systemowi motywacyjnemu), nie przymykać oczu na wykonywanie specjalistycznych prac bez wymaganych uprawnień (taniej dla firmy, gorzej z zapewnieniem bezpieczeństwa takich działań). Takich przykładów jest w dzisiejszym biznesie wiele – chociażby głośna medialnie sprawa jednego z producentów wędlin, który „odświeżał” niesprzedane produkty i ponownie wprowadzał je na rynek. Śledztwo wykazało, że to działanie było zgodne z przepisami (zwrócony w odpowiednim terminie i spełniający normy towar można przetworzyć i nadać nową datę przydatności do spożycia). Czy jednak w stosunku do klientów było to działanie etyczne?

Menedżerowie poszukują inspiracji do swoich działań i zachowań. Przekonują o tym wyniki badań mających za cel uzyskanie odpowiedzi na pytanie: dlaczego pomimo ofensywy etyki biznesu tak często menedżerowie dopuszczają się czynów nieetycznych? S.W. Gellerman na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych wśród amerykańskich menedżerów wyodrębnił cztery uzasadnienia, jakimi posługują się, tłumacząc swoje nieetyczne działania: przeświadczenie, iż dane działanie, oceniane jako nieetyczne, jest etycznie i prawnie właściwe, a więc nie jest takie, jakie opisują je inni; przeświadczenie, iż postępując nieetycznie lub na granicy etyki, w istocie dobrze służą swoim zwierzchnikom i mocodawcom oraz zarządzaną przez siebie organizacją, a tym samym wszystkim jej członkom; przeświadczenie, iż działanie nieetyczne jest „bezpieczne”, gdyż nigdy nie zostanie wykryte i upublicznione; przeświadczenie, iż służy się w ten sposób firmie, która w zamian będzie chroniła sprawcę nieetycznego działania<sup>20</sup>.

Życie zawodowe często stawia menedżera przed wyborem pomiędzy równoważnymi racjami, będącymi najczęściej w opozycji do siebie. Osobiste wartości trzeba przeciwstawić wartości, jaką jest dobrze rozumiany interes firmy. Wymóg lojalności wobec pracodawcy nie może jednak usprawiedliwiać wszelkich działań menedżera. Czy są zatem jakieś granice

<sup>20</sup> S.W. Gellerman, Dlaczego „dobrzy” menedżerowie dokonują złych etycznie wyborów?, [w:] G.D. Chryssides, J.H. Kaler (red.): Wprowadzenie..., dz. cyt., s. 78.

lojalności? By nakreślić złożoność i trudność działalności menedżerskiej, warto się przyjrzeć hipotetycznym i rzeczywistym przypadkom. Jak złożona i trudna decyzyjnie jest sytuacja np. menedżera zarządzającego hotelem, gdy pod presją właściciela przyjmuje gości, choć wie, że trwa w nim remont. Uczciwe byłoby informowanie o pracach remontowych wewnątrz obiektu i związanych z tym niedogodnościach podczas przyjmowania rezerwacji. Jednak wtedy najprawdopodobniej niewiele osób zdecydowałoby się na przyjazd, co przełożyłoby się na gorszy wynik finansowy obiektu, który i tak jest już obciążony dodatkowymi kosztami prowadzonych prac. Menedżer podejmujący decyzję o zakresie informacji dla gości balansuje pomiędzy znalezieniem środka wobec ekonomicznych wymogów właściciela, świadomością, że mniejszy obrót będzie skutkował niższą pensją pracowników (wynagradzanych prowizyjnie) a samopoczuciem przyjeżdżających podróżnych (i możliwością poniesienia kary za podjęcie takiej decyzji – czyli umieszczenia złej opinii o hotelu na forach turystycznych). Tutaj nie ma dobrego wyboru, a jedynie częściowe pogodzenie interesariuszy, np. tak, że remont trwa (aczkolwiek w zawężonym zakresie i maksymalnie odsunięty od turystów), niezadowoleni goście otrzymują obniżkę cen, co w jakiś sposób rekompensuje niedogodności, a personel otrzymuje pomniejszoną pensję – co niewątpliwie jest mankamentem – ponieważ obrót przedsiębiorstwa jest mniejszy przez udzielane rabaty.

Innym przykładem, w którym wydawałoby się właściwie, że żadnych dylematów nie ma, jest sytuacja, gdy firma nagle, parę dni przed przyjazdem anuluje zarezerwowaną w hotelu konferencję. Hotel ze względu na krótki czas nie ma już możliwości sprzedania miejsc komuś innemu. Z formalnego punktu widzenia nie ma zbytniego zagrożenia. Umowa została podpisana, terminy możliwych anulacji minęły, więc poza zaliczką, która już do hotelu wpłynęła, należna jest jeszcze kara za odstąpienie od organizacji spotkania. Tyle że okazuje się, iż przyczyną anulacji jest nagła śmierć właściciela firmy, skądinąd częstego gościa (w wymiarze prywatnym i korporacyjnym) hotelu. Podjęcie decyzji o zwrocie zaliczki i zaniechaniu innych roszczeń finansowych to narażenie pracodawcy na straty, obronione jedynie względami etycznymi. Dyskusję na tym przykładzie można by prowadzić dalej – czy podjęcie poprawnej moralnie decyzji byłoby możliwe, gdyby ta sytuacja przydarzyła się w innym obiekcie – mniejszym, takim, którego „nie stać”, aby zachować się etycznie? A może decyzja wcale nie wynikała z dobrej woli menedżera, pobudek etycznych, a jedynie z kalkulacji (firma zapamięta jego postępowanie, może wróci w lepszych czasach). Z pewnością jednak hotel i jego kierownictwo zyskają na kształtowaniu pozytywnego wizerunku. Jak więc powinien postąpić menedżer, jakimi wartościami powinien się kierować w podejmowaniu decyzji?

Można stwierdzić, że najważniejszym wyróżnikiem menedżera jest jego uczciwość zarówno na gruncie działań biznesowych, jak i w życiu prywatnym. Osoba uczciwa to osoba godna zaufania, za którą gotowi są podążać inni ludzie. Najlepiej gdyby w każdej sytuacji menedżer zachował się integralnie – w zgodzie z własnymi przekonaniem, wyznawanymi wartościami i wyrażanymi opiniami, pozostając przy tym autentycznym. Na liście

pożądanych wartości firmowych znajdują się między innymi, poza uczciwością (jako etyką, szczerością, transparentnością), profesjonalizm, skuteczność i pracowitość, odwaga – jako ambicja i umiejętność podejmowania wyważonego ryzyka, samodzielność, rozwój, odpowiedzialność społeczna, szacunek i zaufanie<sup>21</sup>. Te wartości nadają kierunek działania i porządkują rzeczywistość. Od współczesnego menedżera wymaga się współdziałania z zespołem, umiejętności w kontaktach interpersonalnych, a odpowiednio kształtowana polityka kadrowa to jedno z ważniejszych narzędzi współczesnego zarządzania. Moralna kondycja menedżera winna być wyznaczana przez etyczne minimum (tak zwaną przyzwoitość), przewagę dobrej woli nad złą i dokonywanie się postępu moralnego.

Według L.S. Paine'a pomocne w działaniach menedżerskich mogłoby być oparcie się na pięciu regułach pozytywnej konkurencji, czyli zasadach: niezależnej inicjatywy, działań konstruktywnych, formalnej równości, poszanowania reguł oraz szacunku do podmiotów zewnętrznych<sup>22</sup>. Z kolei ułatwieniem procesu decyzyjnego może stać się dla menedżera kompas menedżerski – jako analiza etyczna podejmowanych decyzji. Kilkanaście szczegółowych pytań L.S. Paine dzieli na cztery główne kierunki – należy zadać sobie pytanie o cele podejmowanych decyzji, o reguły odnoszące się do treści decyzji, o analizę wpływu decyzji na poszczególne osoby lub grupy osób i w końcu – o samą decyzję (czy menedżer jest upoważniony do podjęcia decyzji i – jeżeli ją podejmie – czy jest możliwa realizacja planowanych działań?)<sup>23</sup>.

Praktyka w biznesie pokazuje, że nieetyczne postępowanie raczej nie przynosi długookresowych zysków. Nie warto ryzykować wiarygodności firmy, a także swojej osoby w imię krótkookresowych korzyści osiągniętych za wszelką cenę. Menedżer, jako decydent w organizacji, ponosi odpowiedzialność za swe działania, staje się gwarantem zaufania, ale przede wszystkim jest człowiekiem. Gdy jest się dobrym człowiekiem, łatwiej być dobrym menedżerem, a liczne badania<sup>24</sup> pokazują, że istnieje związek pomiędzy etyką a dobrymi wynikami ekonomicznymi firmy. Etyczny pracownik to najlepsza wizytówka firmy, biznes wchodzi w obszar zależny od akceptacji społecznej, ważne są wizerunek przedsiębiorstwa i poziom zaufania do firmy. Jeszcze bardziej potęguje to era globalizacji – naganne moralnie działanie w jednym zakątku świata będzie doskonale widoczne tysiące kilometrów dalej.

W 2013 roku zostało zrealizowane badanie „Barometr CSR” – polscy konsumenci zostali zapytani o to, co sądzą o stosowaniu CSR przez firmy; 78% pytanych deklaruje większe zaufanie do takiej firmy, 76% skorzystałoby z jej usług, a 75% poleci firmę innym. Polski konsument uważa także, że takie przedsiębiorstwo może się pochwalić swoimi działaniami i głośno powinno mówić o pracy na rzecz dobra społecznego. Respondenci wierzą także, że

<sup>21</sup> A. Drzewiecki, D. Chełmiński, E. Kubica, *Dobre przywództwo*, Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 117.

<sup>22</sup> L. Gajos, *Etos ludzi biznesu*, [w:] J. Dietl, W. Gasparski, *Etyka...*, dz. cyt., s. 118-119.

<sup>23</sup> Ł. Świerżewski, *Jak zbudować kulturę etyczną w firmie*, *Harvard Business Review Polska* – artykuł dostępny na: [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl).

<sup>24</sup> Między innymi w: *Forum Odpowiedzialnego Biznesu*, Polska Organizacja Handlu i Dystrybucji, [Bankier.pl](http://Bankier.pl)



produkty/usługi firm odpowiedzialnych społecznie są lepszej jakości niż firm niezaangażowanych i dla takiego przedsiębiorstwa warto pracować<sup>25</sup>.

Należy także wspomnieć o trendzie zarządzania, w którym najważniejszą wartością jest pracownik jako osoba, a realizacja tej wartości odbywa się przez partycypację. Po pierwsze więc menedżer uznaje, że każdy człowiek jest wolny, a co za tym idzie – w argumentacji traktuje pracownika po partnersku, a nie tylko jako siłę najemną. To wyzwala w pracowniku poczucie sprawczości i powoduje zaangażowanie i odpowiedzialność. Po drugie menedżer skupia się na tym, kim pracownik może się stać, czyli daje podwładnemu poczucie możliwości rozwoju<sup>26</sup>. W takim przypadku rola menedżera sprowadza się bardziej do roli trenera – dyskutuje na temat problemów i ich rozwiązania, jest liderem podsuwającym możliwości i pomysły, dbającym o wymianę informacji. Zarządzanie partycypacyjne niweluje podział na pracowników i właścicieli – cel jest taki sam dla wszystkich. Odniesienie do dobra pracownika, jego godności, praw i potrzeb kształtuje postawy prospołeczne i przeobraża struktury pracy, czyniąc ją bardziej ludzką<sup>27</sup>. Innym sposobem ujmowania porządku organizacyjnego jest delegowanie władzy podkreślające podmiotowość pracownika, odpowiedzialność i umiejętności – menedżer oddaje swój wpływ wskazanym (kompetentnym) osobom. Jednak delegowanie, w odróżnieniu od partycypacji, różnicuje pracowników<sup>28</sup>.

Obserwacja biznesowych praktyk pozwala na pewne naukowe uogólnienia dotyczące postaw menedżerskich. R.P. Nielsen, opierając się na aspektach moralnych sylwetek menedżerów, nakreślił metaforyczne profile współczesnych liderów, które nazwał – Eichmann, Ryszard III i Faust. Eichmann to sprawny technicznie typ menedżera, który nie zna etycznych kontekstów swojej działalności. Ryszard III, skupiony na osobistym interesie, chociaż umie wartościować i odróżnić dobro od zła, wybiera skuteczną drogę do osiągnięcia celu, często z pogwałceniem praw moralnych. Faust natomiast w imię realizacji pozytywnego celu jest skłonny do zastosowania nieetycznych środków. Typem idealnego, wzorcowego menedżera jest wg Nielsena obywatel organizacji kierujący się w podejmowaniu decyzji kryteriami etycznymi<sup>29</sup>.

Idąc za A.B. Carrollem, możemy wskazać trzy modele kierowania w zależności od wyznawanych przez menedżerów wartości: niemoralne, amoralne i moralne. Przywódca niemoralny maksymalizuje zyski, działając nieetycznie, pomimo że potrafi odróżnić dobro od zła. Działa w złej wierze, często na pograniczu legalności. Menedżer amoralny świadomie oddziela biznes od wymiaru etycznego (wtedy kieruje się innymi zasadami w biznesie,

<sup>25</sup> [http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Broszura\\_Barometr%20CSR\\_final-1378899134.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Broszura_Barometr%20CSR_final-1378899134.pdf)

<sup>26</sup> R. Stocki, P. Prokopowicz, G. Żmuda, Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata, Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Kraków 2008, s. 24-26.

<sup>27</sup> J. Wratny, Partycypacja pracownicza w zarządzaniu i jej etyczne uzasadnienie, [w:] J. Dietl, W. Gasparski, Etyka..., dz. cyt., s. 117-118.

<sup>28</sup> B. Kozusznik, Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1996, s. 7-10.

<sup>29</sup> Tamże, s. 117-119.

a innymi prywatnie) lub robi to nieświadomie – bez poczucia odpowiedzialności moralnej w swoich działaniach. Trzeci model kierowania – moralny – jest zgodny z wartościami etycznymi. Zysk ekonomiczny zostaje osiągnięty z poszanowaniem prawa, norm etycznych oraz w duchu sprawiedliwości<sup>30</sup>. Nie ulega wątpliwości, że obywatel organizacji, menedżer moralny to wzorce godne naśladowania. To model menedżera doskonałego.

## Bibliografia

1. Arystoteles, *Polityka*, [w:] Arystoteles. *Dzieła wszystkie*, t. I, tłum. Piotrowicz L., PWN, Warszawa 2003.
2. Czakon T., *Między paternalizmem a restrykcyjnością. Prawa pracownicze w kodeksach etycznych firm*, Dom Wydawniczy „Duet”, Toruń 2013.
3. Dietl J., Gasparski W., *Etyka biznesu*, WN PWN, Warszawa 1999.
4. Drucker P., *Kłopoty z „etyką biznesu”*, [w:] Ryan L. V., Sójka J. (red.): *Etyka biznesu: z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, Wyd. W DRODZE, Poznań 1997.
5. Drucker P., *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Nowoczesność, Kraków 1994.
6. Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Czytelnik, Kraków 1998.
7. Drzewiecki A., Chełmiński D., Kubica E., *Dobre przywództwo*, Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa 2011.
8. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/>
9. Gasparski W., *Kodeksy i programy etyczne*, [w:] Gasparski W. (red.): *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, WP PWN, Warszawa 2013.
10. Gasparski W., *Menedżer – deontologia zawodu*, [w:] Gasparski W. (red.): *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, WP PWN, Warszawa 2013.
11. Gellerman S.W., *Dlaczego „dobrzy” menedżerowie dokonują złych etycznie wyborów?*, [w:] Chryssides G.D., Kaler J.H. (red.): *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa 1999.
12. Henderson V.E., *Etyczna strona przedsiębiorczości*, [w:] Chryssides G.D., Kaler J.H. (red.): *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa 1999.
13. *Kodeks etyki menedżera*, 19.11.2002, [www.smwp.org/index.php?go=30](http://www.smwp.org/index.php?go=30), 23.11.2007.
14. Kożusznik B., *Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1996.
15. Kuzior A., *Deontologia biznesu*, [w:] Siwiński W., Tauber R.D., Mucha-Szajek E. (red.): *Współczesne problemy hotelarstwa, gastronomii, turystyki i rekreacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Hotelarstwa i Gastronomii w Poznaniu, Poznań 2006.

---

<sup>30</sup> Tamże, s. 119-121.

16. Rybak M., Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, Wyd. PWN SA, Warszawa 2004.
17. Salomon R.C., Arystotelesowskie podejście do etyki biznesu, [w:] Ryan L.V., Sójka J. (red.): Etyka biznesu: z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej, Wyd. W DRODZE, Poznań 1997.
18. Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G., Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata, Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Kraków 2008.
19. Świerżewski Ł., Jak zbudować kulturę etyczną w firmie, Harvard Business Review Polska – artykuł dostępny na: [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl).

### **Abstract**

Practice in business shows that non ethical behaviour and procedure does not rather bring the long terms profits. It is not worth taking the risk of the company credibility, what is more-yourself as a person on the behalf of short time profits achieved at all costs. Manager as the decision-maker in the organisation holding liability for his own activities, becomes the guarantor of trust but mostly is the human being and the man. Being the good man, it is much easier to be effective and successful manager.