

# Danuta Miller

---

## Ryzyko i odpowiedzialność w działalności zawodowej

---

Annales. Etyka w życiu gospodarczym 9/1, 295-300

---

2006

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Danuta Miller

Warszawska Szkoła Zarządzania. Szkoła Wyższa

Towarzystwo Naukowe Prakseologii

e-mail: dmiller@ifispan.waw.pl

## Ryzyko i odpowiedzialność w działalności zawodowej

### 1. Działanie, cel i skutki działania

W prakseologii – czyli w nauce o sprawnym działaniu – przyjmuje się, że *działanie* jest to świadome postępowanie człowieka, ukierunkowane na osiągnięcie zamierzonego *celu*. Człowiek jest zatem suwerennym podmiotem działania. Celem działania jest wprowadzenie pożądanej zmiany w określonej sytuacji ocenianej jako nie zadawalająca. Zakłada się, że po realizacji zmiany powstanie sytuacja oceniana pozytywnie. W prakseologii nie rozpatruje się działań wykonywanych nieświadomie, przypadkowo czyli takich, które nie są świadomym dążeniem do realizacji określonego celu np. przypadkowe naciśnięcie wadliwego klawisza w komputerze.

Świadome i sprawne działanie jest istotnym elementem życia każdego człowieka, a szczególnie ważne jest w działalności zawodowej.

Obecnie działanie zawodowe podejmowane jest zazwyczaj nie przez pojedynczego człowieka, lecz przez zespół osób, przez firmę, organizację, grupę społeczną. W praktyce, krąg osób, realizujących działanie oraz osób zainteresowanych realizacją zmiany jest duży. Każde działanie zawodowe może bowiem wpływać nie tylko na bezpośrednie otoczenie zawodowe, ale także szerzej na otoczenie społeczne, gospodarcze, techniczne, przyrodnicze, na finanse, politykę, na kulturę. Osoby, których dotyczy dane działanie zawodowe są w literaturze nazywane *interesariuszami*; przy czym dokładne wyznaczenie granic kręgu interesariuszy jest możliwe tylko w niektórych sytuacjach.

Jak powiedziano, każde działanie jest ukierunkowane na osiągnięcie określonego celu, czyli na wprowadzenie zamierzonej zmiany w wybranym obszarze rzeczywistości. W praktyce jednak działanie może powodować (najczęściej powoduje) także inne zmiany, które nie były zamierzone. Takie nie zamierzone zmiany nazywane są *skutkami*. Niektóre skutki mogą być pożądane, a zatem oceniane pozytywnie, jednakże większość skutków jest uznawana jako niepożądane, wobec czego są oceniane negatywnie.

Ze względu na różne rodzaje ocen można wyróżnić kilka typów skutków działania.

- *Skutki pożądane* (np. celem działania jest: opracowanie sprawozdania finansowego; skutek: otrzymanie dodatkowej premii).
- *Skutki niepożądane* (np. celem działania jest: opracowanie sprawozdania finansowego; skutek: brak czasu na wzięcie udziału w konferencji).
- *Skutki pomijalne, pominięte, nieważne* (np. celem działania jest: opracowanie sprawozdania finansowego; skutek: zmęczenie).

- *Skutki odroczone* (np. celem działania jest: opracowanie sprawozdania finansowego; skutek: po pewnym czasie zauważenie usterki w sprawozdaniu).
- *Skutki niezauważone* (np. celem działania jest: opracowanie sprawozdania finansowego; skutek: zwiększenie zakresu wiedzy osoby opracowującej sprawozdanie).
- *Skutki nieprzewidywalne* (np. celem działania jest: opracowanie sprawozdania finansowego; skutek: uszkodzenie komputera)<sup>1</sup>.

W każdym działaniu zawodowym konieczne jest uwzględnianie różnego typu skutków działania, w tym także skutków w łańcuchu działań. Nie jest to zadanie łatwe przede wszystkim dlatego, że skutki są przewidywane na podstawie wiedzy dostępnej *tu i teraz* zaś ujawniać się mogą *tam*, czyli daleko i *potem*, czyli kiedyś. Jest to więc prognozowanie zaistnienia pewnych zdarzeń lub – wyrażając to inaczej – stawianie hipotez, że zapewne będzie tak i tak.

Wystąpienie niezamierzonych skutków ocenianych negatywnie stanowi *ryzyko* działania zawodowego.

## 2. Nie ma działania zawodowego bez ryzyka

Nie ma działania bez ryzyka. „W życiu ludzkim ryzyko jest zjawiskiem naturalnym, chociaż, przynajmniej z pobudek psychologicznych, człowiek dąży do pewności. [...] To co człowieka dotyczy i otacza, jest przede wszystkim grą, szansą, odwagą i ryzykiem, niepewnością, zagrożeniem i nadzieją”<sup>2</sup>.

Ryzyko jest wpisane w każde działanie, a szczególnie w działanie zawodowe. Ryzyko jest – a raczej powinno być – zawsze przewidywane i uwzględniane. Ryzyko powstania skutków niechcianych formuje się już w etapie projektowania działania, a przede wszystkim przy podejmowaniu decyzji o działaniu. „Każda realna sytuacja decyzyjna zawiera w sobie ryzyko, bowiem każda decyzja podejmowana jest w warunkach niepełnej i niepewnej informacji”<sup>3</sup>. Ryzyko jest tym większe im mniejszą wiedzą dysponujemy o sytuacji, o otoczeniu, o uwarunkowaniach działania.

Termin ryzyko, jak większość ważnych terminów jest różnie rozumiany. Na przykład w Słowniku Wyrazów Obcych (PWN, 1964) ryzyko określane jest dość ogólnie jako możliwość osiągnięcia albo zysków, albo strat, jako niebezpieczne przedsięwzięcie lub jako odważny krok.

---

<sup>1</sup> Warto tutaj zacytować interesujący przykład łańcucha nieprzewidywalnych skutków działania, którego początek jest „wycieczkowy”, ale końcowe ogniwa dotyczą już działań zawodowych. Przykład jest zamieszczony w książce napisanej przez prawnika, a poświęconej analizie pojęcia czynu (zob. Z. Ziemiński, *Analiza pojęcia czynu*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1972, s. 69) „Jan potrafił na ścieżce górskiej Pawła, Paweł oparł się o głaz, głaz obsunął się na inny, ten spowodował zejście lawiny, lawina złamała słup sieci elektrycznej, został przerwany dopływ prądu do schroniska, przestała pracować lodówka, zepsuły się w niej wędliny, wędliny zjedli zgłodniaли turyści, pochorowali się, nie stawili się do pracy, nie wykonano planu produkcji, itd.”

<sup>2</sup> P. Sienkiewicz, *Ryzyko czyli między pewnością i niepewnością*, „Transformacje” 1998, nr 1–4, s. 14.

<sup>3</sup> Tamże, s. 16.

W publikacji dotyczącej zarządzania<sup>4</sup> ryzyko traktuje się jako stopień prawdopodobieństwa<sup>5</sup>, że nie osiągnie się zamierzonego celu, lub jako niebezpieczeństwo, że projekt nie zostanie ukończony w określonym czasie i przy określonym budżecie.

W obszarze prawna wyróżnia się: ryzyko faktyczne traktowane jako możliwość powstania szkody, ryzyko prawne czyli możliwość powstania obowiązku odszkodowawczego niezależnie od winy sprawcy szkody oraz ryzyko normatywne, przy którym nie istnieje obowiązek wynagradzania za szkody zawinione przez sprawcę.

W prakseologii rozpatruje się dwa rodzaje ryzyka, wyróżnia się mianowicie: (1) ryzyko jako prawdopodobieństwo nie osiągnięcia zamierzonego *celu*; (2) ryzyko jako prawdopodobieństwo zajścia zdarzenia dodatkowego [*skutku*] niezależnego od osoby działającej, którego nie może ona przewidzieć lub któremu nie może w pełni zapobiec<sup>6</sup>.

W każdym przedsiębiorstwie ryzyko jest nieodłącznym elementem działalności zawodowej i nie może być pomijane przy planowaniu zmian organizacyjnych i osobowych, przy wyznaczaniu osiągnięć finansowych, przy prognozowaniu rozwoju firmy. W praktyce przedsiębiorstwa starają się przewidywać stopień ryzyka związany z podejmowanym działaniem, a także ryzyko wynikające z postępowania innych współuczestników działania np. konkurentów gospodarczych. W ekonomii przyjmuje się, że podejmowanie ryzyka jest dopuszczalne wtedy, gdy można przewidywać, że prawdopodobieństwo osiągnięcia korzyści, czyli osiągnięcia celu działania, znacznie przewyższa prawdopodobieństwo mogącej wystąpić szkody, czyli skutków niechcianych, niepożądanych.

Przedsiębiorstwa stosują profesjonalne procedury dla rozpatrywania sytuacji ewentualnego nie osiągnięcia zamierzonego celu w przewidywanym czasie i przy przewidywanych kosztach. Prognozują także możliwość ewentualnego wystąpienia skutków niechcianych, nie zawsze dających się przewidzieć w zmieniających się uwarunkowaniach wewnętrznych i zewnętrznych. Dążą więc do zabezpieczenia się przed szkodliwymi skutkami działania zawodowego. Przykładem takiego zabezpieczenia jest tworzenie funduszu ryzyka, który może zabezpieczać firmę także przed zdarzeniami trudnymi do przewidzenia, częstokroć niezależnymi od danego działania zawodowego, np. przed włamaniem do bazy danych, kradzieżą towaru, fałszerstwem, a nawet przed powodzią.

W każdym przypadku trzeba jednak uwzględnić to, że zabezpieczanie się przed skutkami działania jest zazwyczaj kosztowne oraz to, że zbyt twarde unikanie ryzyka zazwyczaj ogranicza przedsiębiorczość i twórczość osoby działającej oraz firmy. Podejmowanie działań ryzykownych lub też dążenie do stabilności wynika m.in. z cech osobowościowych podmiotu działającego. „Jeden uważnie zastanawia się, okazuje pewną powściągliwość w obliczu perspektyw, które mogłyby grozić przykrymi następstwami. To człek ostrożny. Ktoś inny zapalczywie, na nic nie bacząc, rzuca się w wir niebezpieczeństw zapatrzony w wizję pożądanego celu. To śmiałek”<sup>7</sup>.

Z punktu widzenia stopnia podejmowanego ryzyka w działaniu zawodowym można przedstawić pewnego rodzaju continuum. Na jednym krańcu można umieścić ryzykanctwo,

---

<sup>4</sup> J. Davidson, *Kierowanie projektem*, Wyd. Liber, Warszawa 2002.

<sup>5</sup> Prawdopodobieństwo jest wielkością mierzalną. Do jego wyznaczenia wykorzystuje się najczęściej rachunek prawdopodobieństwa lub metody statystyczne. Jeżeli jednak prawdopodobieństwo osiągnięcia celu lub wystąpienia dodatkowych skutków działania w danej sytuacji nie jest znane, to mówi się o niepewności (zob. T. Tyszką, T. Zaleśkiewicz, *Racjonalność decyzji*, PWE, Warszawa 2001).

<sup>6</sup> T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa 1978.

<sup>7</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, [w:] *Dziela wszystkie*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa 2000, s. 89.

a nawet awanturniczość. Na drugim krańcu znajdzie się asekuranctwo, ostrożność, bierność, stagnacja, a nawet rezygnacja z działania. Między tymi skrajnościami znajduje się działanie racjonalne, przedsiębiorcze. O takim „wyważonym” działaniu można powiedzieć, że jest *odpowiedzialne*.

ryzykanctwo  $\leftrightarrow$  racjonalność  $\leftrightarrow$  asekuranctwo  
*odpowiedzialność*

### 3. Nie ma działania zawodowego bez odpowiedzialności

Jest społecznie przyjęte, że podejmując jakiekolwiek działanie każdy człowiek, jako członek społeczeństwa, bierze na siebie odpowiedzialność nie tylko za cel, do którego dąży, ale także za skutki działania. Nakładanie tak ogólnie rozumianej odpowiedzialności wynika z przyjętego w społeczeństwie systemu wartości, z tradycji, z kultury, a także z przepisów prawnych, z wymagań i norm administracyjnych. Przyjęcie na siebie odpowiedzialności, to jednocześnie uznanie własnej podmiotowości.

Pojęcie odpowiedzialności leży w obszarach zainteresowania wielu badaczy, teoretyków i praktyków różnych kręgów wiedzy i jest uznawane jako szczególnie ważne w tworzeniu ładu społecznego, zasad etycznych, przepisów prawnych, w działalności zawodowej. Odpowiedzialność jest definiowana i rozpatrywana na różnych poziomach ogólności. Wyróżnia się m.in. odpowiedzialność moralną, sprawczą, społeczną, prawną, zawodową, czyli związaną bezpośrednio z zawodem, a więc odpowiedzialność menedżera, dziennikarza, prawnika, biznesmena, polityka. W każdym zawodzie odpowiedzialność dotyczy innych zakresów działalności. Definiowana jest także – na wyższym poziomie ogólności – odpowiedzialność zawodowa.

*Odpowiedzialność zawodowa* – w literaturze nazywana także odpowiedzialnością kwalifikowaną lub odpowiedzialnością funkcji – jest odpowiedzialnością sprawczą. Jest to świadomie i dobrowolnie akceptowany obowiązek podjęcia lub zaniechania działań zawodowych pod groźbą określonych sankcji. Mogą to być sankcje administracyjne, prawne, utrata dobrej opinii lub prestiżu zawodowego. „W poszczególnych zawodach odpowiedzialność trochę na czymś innym polega, czego innego dotyczy. Wyróżnia się specyficzne aspekty odpowiedzialności lekarza, sędziego, przedsiębiorcy, finansisty”<sup>8</sup>.

Na każdą działalność zawodową jest nałożona specjalna odpowiedzialność, przy czym wzrasta ona wraz z gwałtownym powiększaniem się możliwości technicznych, gospodarczych, finansowych człowieka. W odczuciu społecznym pracownicy zawodu są (a raczej powinni być) fachowcami, którzy dążą do działania optymalnego w danych warunkach. Są traktowani jako osoby przygotowane do danej działalności, a zatem jako godne zaufania<sup>9</sup>. Społeczeństwo chciało by obdarzać zaufaniem lekarza, prawnika, dziennikarza, menedżera, polityka, a także hydraulika, ogrodnika i ekspedienta. Bowiem ich działania i skutki działań mogą mieć ogromne znaczenie dla jednostek, organizacji, grup zawodowych, a nawet dla

<sup>8</sup> D. Miller, *Odpowiedzialność z wielu perspektyw*, „Prakseologia” 2002, nr 142, s. 42.

<sup>9</sup> Zaufanie jest to dwustronna lub jednostronna relacja łącząca dwa podmioty i polegająca na pewności, że podmiot obdarzony zaufaniem wykona powierzone zadanie z całą odpowiedzialnością i że nie zachowa się tak jak by sobie nie życzyła osoba obdarzająca zaufaniem (zob. T. Pszczołowski, *op.cit.*).

społeczeństw. Wobec tego warto mieć pewność, że osoby pełniące funkcje zawodowe postępują odpowiedzialnie, uwzględniając ryzyko swojej działalności, że zdają sobie sprawę z antynomii ryzyko – odpowiedzialność.

Jedną z ważnych koncepcji *społecznej odpowiedzialności w biznesie* jest tzw. strategia zrównoważonego rozwoju<sup>10</sup>. W strategii tej łączone są trzy podejścia: (1) troska o rozwój społeczeństwa, w tym o dobro pojedynczego człowieka; (2) dążenie do optymalnego rozwoju gospodarczego, przemysłowego, technicznego oraz (3) dbałość o ochronę środowiska. Zwraca się przy tym uwagę nie tylko na działania biznesowe i ich skutki w danym kraju lub w danej części kuli ziemskiej, ale uwzględnia się obszar Wszechświata. Przewiduje się także potrzeby następnych pokoleń w możliwie dalekim horyzoncie czasowym. Przyjmuje się zatem odpowiedzialność za „tam daleko” i za „kiedyś potem”.

Zupełnie inaczej odpowiedzialność traktuje Ingarden<sup>11</sup>. Twierdzi on, że jest to pewnego rodzaju fenomen i wyróżnia cztery sytuacje, w których termin odpowiedzialność jest odmiennie rozumiany: „Przede wszystkim trzeba odróżnić cztery rozmaite sytuacje, w których występuje fenomen odpowiedzialności: 1. Ktoś p o n o s i odpowiedzialność za coś lub inaczej mówiąc jest za coś odpowiedzialny. 2. Ktoś p o d e j m u j e się odpowiedzialności za coś. 3. Ktoś jest za coś p o c i ą g a n y do odpowiedzialności. 4. Ktoś d z i a ł a odpowiedzialnie.”

Przykłady wyróżnionych przez Ingardena sytuacji to: 1. Ktoś jest zobowiązany do pielęgnowania zieleni w parku miejskim, a więc ponosi odpowiedzialność za stan roślin. 2. Ktoś z własnej inicjatywy podejmuje się pielęgnowania zieleni w parku, a więc przyjmuje na siebie odpowiedzialność za stan roślin. 3. Zieleń w parku nie jest pielęgnowana, a więc ogrodnik jest pociągnięty do odpowiedzialności i ukarany, np. nie otrzymał premii. 4. Ktoś czuje się odpowiedzialny za staranne pielęgnowanie zieleni w parku miejskim.

W prakseologii odpowiedzialność rozpatruje się jako relację między podmiotem działania, skutkiem działania oraz osobą która ocenia skutki działania. Z powyższego wynikają trzy podstawowe niezmienniki odpowiedzialności. A mianowicie: (1) Jest osoba, zwana podmiotem, która działa świadomie i dobrowolnie podejmuje działanie dla osiągnięcia określonego celu. (2) Działanie zostało wykonane i znane są skutki tego działania czyli znana jest sytuacja po działaniu. W prakseologii nie rozpatruje się odpowiedzialności za zamierzenia, nie uwzględnia się dobrych lub złych intencji danego czynu. (3) Jest ktoś, kto ocenia skutki działania i jednocześnie dysponuje nagrodą lub karą za wykonanie danego działania. Oceniać może osoba pojedyncza, grupa osób, środowisko zawodowe, społeczeństwo lub może to być samoocena podmiotu działającego. Nagroda i kara mogą być konkretne, materialne, mogą też być w formie pochwały, dobrej lub złej opinia (w kręgach zawodowych) lub w formie samooceny osoby działającej.

Rozpatrując działanie i jego skutki z perspektywy prakseologicznej uwzględnia się trzy podstawowe kryteria oceny: zgodność działania z normami, przepisami, wymaganiami obowiązującymi w obszarze prawa, ekonomii, techniki; sprostanie oczekiwaniom i wymaganiom społecznym; oraz własne poczucie odpowiedzialności podmiotu działającego. Warto zauważyć, że wymagania zawarte w wymienionych kryteriach w praktyce częstokroć różnią się między sobą lub są ze sobą sprzeczne. Oczekiwania społeczne mogą być różne w różnych grupach zawodowych, kulturowych, etnicznych, wiekowych, mogą także zmie-

---

<sup>10</sup> Zrównoważony rozwój po raz pierwszy zdefiniowano w r. 1983 w raporcie Komisji Środowiska i Rozwoju ONZ.

<sup>11</sup> R. Ingarden, *Książeczka o człowieku*, Wyd. Literackie, Kraków 1987, s. 73–74.

niać się pod wpływem różnych zdarzeń lub po prostu z upływem czasu. Wymagania społeczne nie zawsze są zgodne z wymaganiami prawnymi i administracyjnymi. Wreszcie odmienne mogą być oceny odpowiedzialności formułowane przez podmiot działający.

Odpowiedzialny podmiot działający zawodowo natrafia na dylematy. Powinien być świadomy antynomii ryzyko – odpowiedzialność.

#### **4. Powinności osoby odpowiedzialnej działającej zawodowo**

Od osoby odpowiedzialnej działającej zawodowo wymaga się przede wszystkim, aby dysponowała wiedzą wystarczającą do podejmowania odpowiedzialnego działania. Wymaga się także uruchomienia potencjału wyobraźni i stosowania takich procedur prognozowania, które umożliwią przewidywanie możliwie wszystkich skutków działania, w tym także skutków przypadkowych. Konieczne jest dokonanie prawidłowej diagnozy istniejącej sytuacji praktycznej i jej zmian w czasie. Należy dążyć do minimalizowania, nie dających się usunąć skutków szkodliwych, niechcianych, niepożądanych dla kręgu interesariuszy. Trzeba przewidywać i uwzględnić współsprawstwo wszystkich osób w różny sposób związanych z podejmowanym działaniem<sup>12</sup>.

Duże to wymagania i nie łatwo im sprostać. Arrow<sup>13</sup> kładzie szczególny nacisk na konieczność posiadania odpowiedniej wiedzy przez osobę działającą zawodowo. Wszelkie decyzje podejmowane w trakcie działania są bowiem przede wszystkim funkcją wiedzy (aczkolwiek nie tylko wiedzy). Warto podkreślić, że szczególnie w działalności zawodowej odpowiada się także za brak wiedzy, za posiadanie wiedzy niepełnej lub wiedzy nieprawdziwej. Osoba odpowiedzialna nie może tłumaczyć się, że czegoś nie wiedziała.

W praktyce trzeba przyjąć, że wszelkie działania są podejmowane w warunkach niepewności, wobec czego od osoby działającej zawodowo nie można oczekiwać, że zawsze będzie działała poprawnie. Jednak stanowczo oczekuje się, że nie popełni błędów świadczących o braku fachowości, braku wiedzy, braku wyobraźni lub o braku odpowiedzialności.

Rozpoczynając działanie odpowiedzialny pracownik zadaje sobie pytania: czy zgromadziłem całą dostępną wiedzę... czy uruchomiłem wystarczający potencjał wyobraźni ... czy uczyniłem wszystko, aby możliwie nikt nie poniósł szkody... aby nic nie zostało ponad miarę zmarnowane – i odpowiada na takie pytania po głębokim namyśle.

### **Risk and Responsibility in a Professional Activity**

#### **Summary**

Any professional activity involves a risk of failing to achieve one's objectives or incurring unpredicted losses. It is acceptable to initiate such actions in which the probability of success exceeds the probability of loss. All professionally involved entities are responsible for their actions, hence also for the risk they take. It is assumed in praxeology that one is responsible for one's results, which are assessed against: the operative norms and rules (not only of law); socially accepted customs, convictions and ethical standards; one's personal hierarchy of values. All professionally involved entities are obliged to make a conscious allowance for the risk-responsibility antinomy.

---

<sup>12</sup> D. Miller, *op.cit.*

<sup>13</sup> K. Arrow, *Granice organizacji*, PWN, Warszawa 1985.