

# Nijole Vasiljeviene, Janina Kubka

---

## Instytucjonalizacja etyki organizacji jako technologia zarządzania

---

Annales. Etyka w życiu gospodarczym 10/1, 323-332

---

2007

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.

Nijole Vasiljeviene  
Uniwersytet Wileński (Litwa)  
e-mail: nijalex@is.lt

Janina Kubka  
Politechnika Gdańska  
e-mail: Janina.Kubka@zie.pg.gda.pl

## **Instytucjonalizacja etyki organizacji jako technologia zarządcza**

### **1. Etyka biznesu jako narzędzie odbudowy organizacji**

Etykę biznesu należy aktualnie postrzegać nie tylko w jej ogólno-kulturowym znaczeniu, lecz także, a nawet przede wszystkim – jako narzędzie funkcjonalne, służące do zarządzania na wyższym poziomie zaawansowania. W obliczu postępu gospodarczego, rosnących możliwości technologicznych, różnorodności i złożoności stosunków w gospodarce, to właśnie w etyce biznesu podkreśla się, jak ważne jest definiowanie i tworzenie oraz respektowanie wartości etycznych, wyznawanych i respektowanych przez wykonawców poszczególnych zawodów, przez organizacje i społeczności.

W etyce biznesu wskazuje się na konieczność budowania kompetencji moralnych w organizacjach, niezależnie od ich wielkości. Zadanie to rozumie się jako rozwiązywanie problemów praktycznych, budowanie odpowiednich relacji, wypracowywanie równowagi pomiędzy etyką a efektywnością działań gospodarczych realizowanych przez osoby indywidualne, firmy i organizacje oraz jako zastosowanie tej wiedzy w sztuce zarządzania. Takie podejście nie tylko wprowadza element humanizacji stosunków w organizacji, ale sprawia, że są one bardziej funkcjonalne i efektywne, co zwiększa rentowność i konkurencyjność organizacji.

Celowa instytucjonalizacja etyki w organizacjach staje się więc nową technologią zarządzającą, jest narzędziem służącym do przeprojektowania dysfunkcyjnych procesów i niewłaściwych warunków, eliminowania ich ze wszystkich poziomów struktur społecznych i uporządkowania wszystkich obszarów aktywności człowieka. Odwołanie się do perspektywy paradygmatycznej w odniesieniu do etyki biznesu prowadzi do odkrycia nowych podstaw teoretycznych oraz innej – empiryczno-pozytywistycznej – metodologii instytucjonalizacji etyki biznesu (etyki zawodowej i etyki organizacji).

Zgodnie z pozytywistycznym paradygmatem etyki biznesu pożądane zachowanie osiąga się poprzez takie zorganizowanie życia, które jest zgodne z prawami ujawnianymi przez nauki społeczne, przy zastosowaniu inżynierii społecznej, technologii behawioralnej, czyli „pracy oddolnej”, w przeciwieństwie do przedstawiania samych ideałów moralnych i apelowania na rzecz osiągania wysoko ustawionych celów moralnych. W związku z tym etykę wprowadza się za pomocą naukowo potwierdzonych metod instrumentalnych, co

pomaga również w eliminowaniu odwiecznych kontrowersji etycznych typu „albo/albo” i pozwala zastępować je nowoczesnymi koniunkcjami „i/i”. W ten sposób dziedziny i kategorie wcześniej niekompatybilne, takie jak deontologia i teleologia, wartości i zysk, etyka i ekonomia, aksjologia i technologia dają się racjonalnie połączyć w praktyce.

Instrumentalnie zastosowana za pomocą technologii behawioralnej etyka znosi (przynajmniej w lokalnych sferach życia społecznego) odwieczne przeciwieństwo pomiędzy rzeczywistością a ideałem, promuje prawość i uczciwość ludzką oraz porządek społeczny zgodnie ze społecznymi oczekiwaniami. I *vice versa* – etyka zawodzi i nie jest w stanie wyeliminować tej sprzeczności (nie potrafi osiągnąć postawionych celów i zadziałać) w sytuacjach, w których zderza się ona z realnymi motywami postępowania, wówczas, kiedy wygodnie jest postąpić nieuczciwie i niesprawiedliwie, kiedy nie dochodzi do uznania pragmatycznego charakteru dyskursu o wartościach moralnych (tzn. gdy etyka postrzegana jest z perspektywy paradygmatu metafizycznego). Celowa instytucjonalizacja etyki biznesu przyczynia się do budowy systemu zhumanizowanego, do którego dochodzi się poprzez wdrożenie nowych modeli behawioralnych, nowych osobowych i instytucjonalnych interrelacji i innowacyjnych technologii zarządzania. Dzięki temu udaje się społeczności unikać niebezpieczeństw kataklizmów społecznych, daje jej to kontrolę nad zagrożeniami społecznymi i przyczynia się do harmonizowania rozwoju i podążania w kierunku pomyślności społecznej.

Analiza aktualnych problemów transformacji społecznej za pomocą instrumentalnej instytucjonalizacji etyki świadczy o pilnej potrzebie opracowania naukowego dyskursu moralności. W większości krajów post-komunistycznych w naukach społecznych i dyskursach publicznych dominują metafizyczne, nie-realistyczne koncepcje etyki. Ma to wpływ na praktykę społeczną. Koncepcje te nie tworzą moralnej motywacji do odpowiedzialnych działań, ani nie określają odstępstw od sposobu, w jaki regulowane są zachowania normatywne. Jest to wynikiem doświadczeń ze stosowania irracjonalnych metod zarządzania w przeszłości komunistycznej w powiązaniu z elementami tradycji lokalnych. Etyka zostaje wyeliminowana z życia codziennego, uznaje się nieprzystawalność biznesu i moralności. Widać to na przykładzie popularnych powiedzeń usprawiedliwiających niemoralne praktyki np. „biznes to biznes”; szeroko rozpowszechnionych zasad makiawelistycznych, braku norm *fair-play* w relacjach rynkowych i aktywności społecznej w ogólności, braku poszanowania praw człowieka i godności, itp. Pomimo faktu, że w krajach, które stały się nowymi członkami Unii Europejskiej niektóre przejawy instytucjonalizacji etyki biznesu zostały wprowadzone, nadal uważa się je za czystą retorykę lub jedynie piękne teorie, a nie za modele relacji społecznych, służące do poprawy praktyki.

Tymczasem z całą pewnością jest tak, że praktyczne problemy życia biznesu można pomyślnie rozwiązać, jeżeli poświęci się odpowiednią uwagę i wysiłek w celu wdrożenia standardów etyki i stworzenia *infrastruktury etyki w organizacjach*, z położeniem nacisku na poszukiwanie konstruktywnych sposobów zinstytucjonalizowania etyki i jej znaczenia zarówno dla pojedynczych organizacji, jak i na rzecz pozytywnej ewolucji społeczeństwa.

Wszystko to łącznie składa się na pojęcie zarządzania instrumentalną etyką biznesu, stwarza możliwości ewolucji wartości konsensualno-komunikatywnych<sup>1</sup>, stosującego na-

---

<sup>1</sup> J. Habermas, *Discourse Ethics: Notes on Philosophical Justification, Moral Consciousness and Communicative Action*, MIT Press, Cambridge 1990.

rzędzia etyki do realizacji strategicznych celów organizacji. Systemy zarządzania etyką<sup>2</sup> tworzą nowe technologie zarządzania, które są właściwe dla promowania racjonalnych i skutecznych wartości etycznych we wszystkich dziedzinach życia. Współczesna etyka zawodowa/biznesu, aby spełnić warunek funkcjonalności etycznej, szuka pomocy technologii behawioralnej, w sposób instrumentalny i z uzasadnieniem naukowym *wprowadza wartości do działalności organizacji*, tworzy systemy *zarządzania etyką* w różnych sferach działania praktycznego. Spory na ten temat, w różnych kontekstach i na różnych poziomach, prowadzone są zarówno w odniesieniu do teorii jak i praktycznych prób zastosowania etyki w praktyce biznesu. W szerszym ujęciu, jest to kwestia *motywacji* zachowania, kwestia odnalezienia *równowagi pomiędzy moralnością a ekonomią*. Ta ostatnia modeluje i tworzy realne okoliczności, bodźce ekonomiczne i moralne do uczciwego (odpowiedzialnego) zachowania. W ten sposób dochodzi do realizacji zarządzania etyką (wartościami) poprzez operacjonalizację celów etycznych i społecznie odpowiedzialnego zachowania organizacji. Aby wyeliminować wszelkiego rodzaju zło społeczne: braki organizacyjne i patologie społeczne, takie jak brak odpowiedzialności, konflikty interesów, nepotyzm, korupcję, moralny nihilizm, łamanie prawa, mobbing, itd. potrzebne są narzędzia i koncepcje do przewidywania wydarzeń i zapobiegania im lub odwrotnie, przyspieszenia ich wystąpienia. Ramy conceptualne, które to umożliwiają wbudowane są w wiedzę interdyscyplinarną różnych nauk społecznych i humanistycznych (socjologia, psychologia, ekonomia zarządzania, antropologia społeczna, psychologia społeczna, filozofia moralna, itd.).

Odbudowa koncepcji etycznych byłaby pomocna przy przewyższaniu niedociągnięć obecnej organizacji życia społecznego, nieefektywnych metod zarządzania i społecznie szkodliwych praktyk. Można zbadać aktualną sytuację w nowych państwach członkowskich UE i wykorzystać zasady etyki, jako czynniki pozwalające na odbudowę niefunkcjonalnej i nieludzkiej rzeczywistości, jaka panuje w organizacjach. Tego rodzaju analiza pomogłaby w uzyskaniu wiedzy na temat bezpośrednich wzajemnych relacji pomiędzy kryteriami moralnymi, standardami etycznymi, wartościami obywatelskimi i sukcesem ekonomicznym. Można by też uzyskać racjonalne wytłumaczenie zasad etycznych oraz konieczności ich wdrożenia. Podkreśla to potrzebę zdobycia właściwej wiedzy na temat możliwości zoptymalizowania zarządzania za pomocą narzędzi etyki biznesu, która wdraża wartości w życie organizacji poprzez metody zarządcze, w tym metody technologii behawioralnych. Takie właśnie innowacje w zarządzaniu mogą pomóc w tworzeniu miejsc pracy o bardziej ludzkim niż dotychczas wymiarze, promować zharmonizowany rozwój, zwiększać konkurencyjność organizacji i przyczynić się do zwiększenia pomyślności oraz gwarancji bezpieczeństwa socjalnego.

## 2. Wdrażanie wartości organizacyjnych poprzez instytucjonalizację etyki

Racjonalizacja i modernizacja życia społecznego stopniowo prowadzą do ukształtowania się świadomości, że rzeczywiste zachowanie jest ważniejsze niż piękne, jednak nie-realne, metafizyczne wizje moralności, najczęściej sugerowane w moralizatorskich wystą-

---

<sup>2</sup> J. Wieland, S. Grüninger, *EthikManagementSysteme und ihre Auditierung – Theoretische Einordnung und praktische Erfahrungen*, [w:] T. Bausch, A. Kleifeld, H. Steinmann (Hg.), *Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis*, Rainer Hampp Verlag, München 2000.

pieniach świeckich i religijnych. We współczesnej epoce, gdy zmianie ulegają stare stereotypy etyczne, technologia behawioralna ma szansę stać się (i staje się nią, tam gdzie podjęto takie wysiłki) skuteczną metodą rozwiązywania kwestii etycznych w życiu biznesowym, znajdowania skutecznego/funkcjonalnego sposobu podnoszenia morale oraz, w konsekwencji, autentycznego kształtowania społecznie odpowiedzialnych działań.

Właśnie w ten sposób można wreszcie znieść odwieczne rozróżnienie pomiędzy tym, co idealne a tym, co realne a jednocześnie możliwe jest wyeliminowanie *dychotomii bytu i powinności, zbudowanie prawości jednostki lub/i organizacji*. Jeżeli tego rodzaju synteza nie zaistnieje per se, można ją osiągnąć poprzez celową konstrukcję wymaganych okoliczności, racjonalne stosowanie narzędzi etyki dla celów zarządczych w działaniach organizacyjnych. Jednostka ludzka (ale również organizacja) zachowuje się swobodnie w sposób przez siebie wybrany, i samodzielnie decyduje, co jest dla niej właściwe i odpowiednie. Jednak wyborem tym i standardami uczciwości może sterować społeczeństwo lub jego segment. Na przykład, takie zjawiska jak ryzyko, że konsumenci zbojkotują towary wyprodukowane w warunkach nieetycznych, ujawnione akty naruszania praw człowieka czy standardów ochrony środowiska, itp. mogą nakłonić korporację do zmiany jej zachowania i przyjęcia postępowania bardziej godnego, zasługującego na zaufanie i uczciwego; jest to warunkiem przetrwania i dalszego rozwoju organizacji. Tak samo dzieje się z motywacją osoby indywidualnej, członka organizacji, kiedy osoba ta pragnie stać się godna zaufania w swojej organizacji, ponieważ tylko tacy pracownicy mają szansę umocnić swoją pozycję w organizacji lub piąć się po drabinie kariery.

Według modelu ogólnego, każda organizacja sama dla siebie podejmuje decyzję, co należy zrobić, aby nakierować indywidualną osobę (jako wykonawcę funkcji i roli) na rezultat i skutek danej działalności funkcjonalnej. Jeżeli interesy osoby indywidualnej (prawa człowieka) są zbieżne z potrzebami organizacji, pozwala to poszczególnym jednostkom na bezpośrednie uzyskanie korzyści z idealnie wykonywanych przypisanych im strukturalno-funkcjonalnych ról i zadań. Dlatego też, zarówno funkcjonalność (czyli dążenie do efektywności, produktywności, zysków) i humanizm (czyli wartości, prawa człowieka, zasady etyczne) są instrumentalnie ze sobą zintegrowane – właśnie to odzwierciedla paradygmat konstruktywistyczny post-modernistycznej etyki i tak jest realizowany w praktyce. Dzięki temu możliwe jest tworzenie prawości organizacji<sup>3</sup>. Warto tu jeszcze raz podkreślić, że paradygmat etyki praktycznej/profesjonalnej umożliwia społeczeństwu lub jego segmentom przyjęcie odpowiedzialności za pełnienie ról społecznych i jednocześnie motywowanie do przestrzegania norm porządku społecznego. Promuje on optymizm w działaniach człowieka, etyczną praktykę organizacyjną i edukację etyczną.

Etyka stosowana bada, metodologicznie wskazuje i postuluje, co należy zrobić, aby dana działalność biznesowa/zawodowa lub instytucjonalna były efektywne. Życie praktyczne/zawodowe wymaga optymalnych i produktywnych skutków danej działalności; w jej obrębie nie wystarczą same dobre intencje. „Potrzeba lepiej wyrażonych, jaśniej okre-

---

<sup>3</sup> N. Bowie, P. Vaaler Some Arguments for Universal Moral Standards, [w:] G. Enderle (red.), *International Business Ethics: Challenges and Approaches*, University of Notre Dame Press, London 1998; L. Johnson, B. Phillips, *Absolute Honesty: Building a Corporate Culture that Values Straight Talk and Rewards Integrity*, AMACOM, New York 2003; P. A. French, *The Corporation as a Moral Person*, [w:] M. Boylan, *Business Ethics*, Prentice Hall, New Jersey 2001; L.S. Paine, *Cases in Leadership, Ethics and Organizational Integrity: A Strategic Perspective*, Irwin McGraw-Hill 1997; J.A. Petrick, J.F. Quinn, *Management Ethics: Integrity at Work*, Sage Series on Business Ethics, London 1997; C.E. Watson, *Managing with Integrity. Insight from America's CEOs*, Praeger Publishers, New York 1991.

ślonych standardów zachowania się pracowników jest większa niż odbierają to zarządy firm<sup>4</sup>. Życie społeczne i działalność organizacyjna obejmują konkretne potrzeby, które determinują zobiektywizowane kryteria, uniwersalne normy i konieczność wypracowania między nimi ogólnej zgodności i spójności. Lukę pomiędzy słowem a działaniem, pomiędzy zadeklarowaniem standardów a ich przestrzeganiem należy stopniowo zapęłnić zarządzaniem etyką, które wprowadza w sposób instrumentalny *prawość*. Wprowadzenie tego systemu staje się możliwe dzięki behawioryzmowi. Metody behawioryzmu wpływają na zwiększenie ilości pożądaných społecznie zachowań. Oznacza to, że jedynie osoby odpowiedzialne, świadome i prawe, które tak jak organizacje dążą do uzyskania statusu „dobrego współ-obywatela”, mogą uzyskać renomę, prestiż i sukces. I odwrotnie, na „społecznie nieodpowiedzialnych” nakłada się kary ekonomiczne, odbierając im możliwość przetrwania w silnie konkurencyjnym otoczeniu.

Tak więc, fundamentem nowoczesnych technologii zarządzania w organizacjach jest empiryczny paradygmat etyki i technologie behawioralne. Współczesna literatura na temat etyki biznesu w dużej części<sup>5</sup> instruuje, jak należy tworzyć strategię i taktykę struktur (instytucji, organizacji, przedsiębiorstw), które zakładałyby pożądanę, właściwą i należną zachowanie, zgodnie z zasadą determinizmu. Przewiduje się, w jaki sposób należy zarządzać jednostkami ludzkimi zgodnie z priorytetami ich zainteresowań, w ramach hierarchii ich potrzeb, inklinacji, aspiracji do samorealizacji oraz zgodnie z tym, jak należy motywować ludzi do właściwego zachowania, z uwzględnieniem indywidualnych cech charakteru danej osoby.

Dlatego też, zgodnie z zasadą behawioryzmu, przewiduje się w jaki sposób ustalić, gdzie i jak stosować politykę „kija i marchewki”, jaki efekt można przewidzieć w konkretnym przypadku oraz jak należy wybrać i wzmacniać preferowany model zachowania w konkretnych okolicznościach.

Obecnie na podstawie analizy tych zjawisk, racjonalnie postępujący menedżerowie starają się stworzyć środowisko organizacyjne, w którym kształtowane są pozytywne cechy

---

<sup>4</sup> J. Wieland, S. Grüniger, *Ethik Management Systeme und ihre Auditierung – Theoretische Einordnung und praktische Erfahrungen*, [w:] T. Bausch, A. Kleifeld, H. Steinmann (Hg.), *Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis*, Rainer Hampp Verlag, München 2000.

<sup>5</sup> T. Bausch, A. Kleifeld, H. Steinmann (Hg.), *Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis*, Rainer Hampp Verlag, München 2000; P. Danielson, *Modeling Rationality, Morality, and Evolution*, Oxford University Press, Oxford 1998; F. R. Dobbin, *Cultural Models of Organization: the Social Construction of Rational Organizing Principles*, [w:] D. Crane (red.), *The Sociology of Culture*, Blackwell, Oxford 1994; J. Donaldson, *Industrial Regeneration: Designing Technical Methods that Serve Ethical Values*, [w:] W. Gasparski, L. Ryan, (red.) *Human Action in Business. Praxiologial and Ethical Dimensions*, Transaction Publishers, New Brunswick 1996; M.T. Brown, *Working Ethics: Strategies for Decision Making and Organizational Responsibility*, Regent Press 2000; W. Gasparski, L. Ryan, (red.) *Human Action in Business. Praxiologial and Ethical Dimensions*, Transaction Publishers, New Brunswick 1996; P. Griseri, *Managing Values: Ethical Change in Organisations*, Macmillan Business, London 1998; F. Druckrey, *How to Make Business Ethics Operational: Responsible Care – An Example of Successful Self-Regulation*, „Journal of Business Ethics” 1998, nr 17; L. Sacconi, *Codes Of Ethics As Contractarian Constraints On The Abuse Of Authority Within Hierarchies: A Perspective From Theory Of The Firm*, „Journal of Business Ethics” 1999, nr 21; M. Tamari, *Determining the Criteria of Ethical Behaviour*, [w:] W. Gasparski, L. Ryan (red.) *Human Action in Business. Praxiologial and Ethical Dimensions*, Transaction Publishers, New Brunswick 1996; L.K. Trevino, K.A. Nelson, *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do it Right*, John Wiley & Sons, New York 1999; N. Vasiljeviene, *Organizations Ethics: Management Systems of Institutional ethics*, Vilnius University, Vilnius 2006 (in Lithuanian); S. Wittmann, *Personal und Ethik – Theorie und Praxis verantwortungsbewußter Führung*, [w:] T. Bausch, A. Kleifeld, H. Steinmann (Hg.), *Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis*, Rainer Hampp Verlag, München 2000.

moralne, takie cnoty obywatelskie jak odpowiedzialność, życzliwość, zaufanie i prawość. Ważne jest, aby naukowcy we współpracy z praktykami tworzyli wiarygodne i praktyczne instrumenty zarządzania etyką biznesu, obejmujące kryteria, zobiektywizowane wskaźniki oraz inne instrumenty zarządcze ukierunkowane na efektywne „przejście od kampanii marki do systemu zarządzania społecznego” oraz pozwalające na opanowanie „operacjonalizacji celów etycznych dla firm i konsumentów”<sup>6</sup>.

W poszczególnych krajach odmiennie widzi się celowość i efektywność instytucjonalizacji etyki we wszystkich sferach życia społecznego. W obszarze post-komunistycznym możliwość przewidywania innowacyjności i potencjału wiedzy nauk społecznych jest ogólnie trudno wyobrażalna. Obrazy życia społecznego w świadomości masowej przesycone z pozostałościami światopoglądu marksistowskiego (na przykład przekonaniami o niemożliwej do pogodzenia walce klas, o machiawelistycznych dążeniach do realizacji interesów jednostki lub grupy, o antagonizmie pomiędzy pracą a kapitałem, występowaniem syndromu „małego człowieka”, itp.), nadal są szeroko rozpowszechnione nie tylko wśród zwykłych ludzi, ale również wśród wykształconej warstwy społeczeństwa i w instytucjach państwowych. Zarządzanie wartościami na poziomie mezo i makro mogłoby pomóc tym społecznościom w przejściu od poziomu walki do konsensusu, od regulacji (mianowicie od autorytaryzmu z jego negatywnymi konsekwencjami dla efektywności zasobów ludzkich, zwłaszcza w zarządzaniu organizacją) do samoregulacji i obowiązkowości (tzn. poczucia odpowiedzialności).

Dlatego też współczesne organizacje przyspieszają transformację postaw moralnych, przekonań i zachowań, budując prawość za pomocą nauk społecznych. Dzięki inżynierii społecznej można odbudować praktykę organizacyjną, która nie spełnia *oczekiwań społeczeństwa*. I w tym przypadku zarządzanie etyką (lub wartościami) można uznać za część inżynierii społecznej, która stanowi zdecydowany element nowych technologii zarządczych.

Jeśli chodzi o zarządzanie wartościami i wykorzystanie *infrastruktury etyki* (tzn. komitetów ds. etyki, kodeksów etycznych, programów etyki tworzonych dla konkretnych zawodów, instytucji, korporacji, rzeczników ds. etyki lub osobnych działów w organizacjach, audytu społeczno-etycznego, gorących linii etycznych, naukowych ośrodków badawczych zajmujących się etyką stosowaną, itp.), to Europa nadal pozostaje w tyle za Ameryką.

Infrastruktura etyki funkcjonalnej w organizacjach i instytucjach Unii Europejskiej powstaje w sposób celowy i racjonalny, ma uzasadnienie naukowe i jest dostosowana do różnorodności kulturowej i konkretnych dziedzin aktywności społecznej. Audyt społeczno-etyczny spełnia szczególną rolę na poziomie organizacji i firm. Dobrze prosperujące korporacje (od)budowały relacje, podnosząc w ten sposób swoją efektywność i konkurencyjność. Badania naukowe wskazują na znaczenie, jakie nadaje się nowym modelom zarządzania; przedstawiają metody, które umożliwiają tworzenie najbardziej humanistycznych i zarazem efektywnych relacji, sposoby ich wdrażania w celu wzmocnienia kapitału ludzkiego oraz, w konsekwencji, uzyskania efektywności i konkurencyjności.

Fakty z praktyki przodujących firm wskazują, że można ukształtować wartości danej organizacji, stosując narzędzia etyki do celów zarządczych czerpiąc z naukowej wiedzy o (od)budowie wartości i porządku społecznym o podwalinach naukowych.

---

<sup>6</sup> N. Weißmann, *Von der Kampagne zum Öko-Sozialsiegel – Die Operationalisierung von ethischen Zielen für Unternehmen und Konsumenten*, [w:] T. Bausch, A. Kleifeld, H. Steinmann (Hg.), *Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis*, Rainer Hampp Verlag, München 2000.

### 3. Etyka organizacji jako nowa metoda technologii zarządzania

W tym celu w organizacjach inicjowane są instrumentalne, naukowo poparte procesy tworzenia rzeczywistych wartości organizacji – zaufania, odpowiedzialności, przestrzegania zasad, przejrzystości i prawości. Perspektywa pomyślnego rozwiązania związanych z tym problemów niesie ze sobą konieczność zdobycia odpowiedniej wiedzy na temat możliwości zoptymalizowania zarządzania za pomocą etyki biznesu. To ostatnie wszczepia wartości w życie organizacji za pomocą metod zarządczych. Etyka organizacji staje się dziedziną interdyscyplinarną i determinuje możliwości odbudowy porządku społecznego, realizowanego poprzez instytucjonalizację etyki w organizacjach, przedsiębiorstwach i instytucjach. Odpowiedzialność za właściwe zachowanie – za dobrą pracę – przenosi się dzisiaj z osoby na organizację, w której ona pracuje, tzn. że odpowiedzialność zostaje „zakotwiczona” w środowisku, które motywuje/demotywuje do właściwego zachowania. Konieczność wychwycenia i zastosowania idei odpowiedzialności organizacyjnej (korporacyjnej) w przedsiębiorstwach determinuje celową instytucjonalizację etyki biznesu. Aby jej dokonać należy przede wszystkim wskazać, co trzeba wykonać w przedsiębiorstwach, aby pracownikom łatwiej było zachować postawę uczciwości. Należy wskazać, jakie konkretne warunki i okoliczności konieczne są do tego, aby motywować ludzi do poszanowania reguł, norm i praw. Właściwe zachowanie danej osoby często podlega ograniczeniom wskutek niewłaściwego zarządzania organizacją: jest ono w sposób bezpośredni determinowane przez porządek/bałagan instytucjonalny. „Dlatego etyka organizacji jako cel zarządzania wiąże się przede wszystkim nie z cnotami osobowymi, ale z podejściem danej organizacji do wartości i tego, jak są one wprowadzane do struktur zarządczych i kontrolnych [...] kluczową sprawą jest to, czy struktury zarządzania w danej firmie są w stanie zapewnić bodziec do moralnego zachowania się zarówno w organizacji jak i w społeczności lub odwrotnie? Dlatego właśnie etyka zarządcza w zarządzaniu strategicznym jest celem organizacji i musi stanowić jej ważną konsekwencję praktyczną”<sup>7</sup>.

Tym, co przyspiesza powstawanie tego rodzaju procesów, są wymogi stawiane przez hiper-konkurencyjne rynki. Dlatego też nowe, naukowe i wspierane przez infrastrukturę etyki technologie zarządcze rozwijają się najszybciej w krajach zaawansowanych i w odnoszących sukcesy rynkowe firmach.

Naukowe badania zjawisk moralnych w organizacjach i odpowiednie związki przyczynowo-skutkowe wskazują na to, że organizacyjne przyczyny nieetycznego zachowania są raczej typowe, a dysfunkcje i patologie, jakie występujące w organizacjach często mają powtarzalny charakter. Oznacza to, że są one wywołane na zasadzie przyczynowej przez pewną regularność i dlatego powinny być usunięte przez zastosowanie metod zarządczych. Stąd bierze się założenie o potrzebie możliwego do wprowadzenia w danych warunkach zarządzania etyką. Tego rodzaju etyka już jest w rzeczywistości zintegrowana z działaniami zarządczymi, a mówiąc bardziej wyraziście, zarządzanie wypełnione jest etyką. Dzieje się tak, że hiperkonkurencyjny rynek wymusza takiego rodzaju zarządzanie i dlatego nowe, wsparte infrastrukturą etyczną technologie zarządcze przeżywają tak gwałtowny rozwój. Wynika to z faktu, że większość warunków działalności człowieka określa jego konkretne

---

<sup>7</sup> J. Wieland, S. Grüniger, *Ethik Management Systeme und ihre Auditierung – Theoretische Einordnung und Praktische Erfahrungen*, [w:] T. Bausch, A. Kleifeld, H. Steinmann (Hg.), *Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis*, Rainer Hampp Verlag, München 2000.



zachowanie, które można poznać, zbadać jego przyczynę, a następnie oswoić i opanować je w sposób racjonalny: (prze)modelować, uformować i zmienić, tzn. wykonać re-inżynierię. Nowe systemy zarządcze powstałe na Zachodzie na bazie kodeksów zachowań i standardów etycznych już zaistniały nie tylko w teorii, ale i w praktyce. Dlatego też tak bardzo jest aktualny dla nowych państw członkowskich UE problem przełamania ogólnego zacofania tego aspektu teorii i praktyki zarządzania. Umożliwiłoby to rzeczywistą integrację w punkcie, gdzie zbiegają się współczesne nauki o zarządzaniu, etyka stosowana i praktyka biznesu.

Z punktu widzenia każdej organizacji ważne jest przebadanie tego, w jaki sposób proces instytucjonalizacji etyki biznesu umożliwi doskonałość organizacji, zmianę aktualnego stanu rzeczy, nie tylko w celu tworzenia wizerunku organizacji lub przedsiębiorstwa, ich abstrakcyjnie rozumianej kultury. Budowa kompetencji moralnych stanowi inwestycję w autentyczne rozwiązywanie kwestii praktycznych w miejsce tworzenia fikcyjnego wizerunku. Jest to sposób na osiągnięcie zgodności pomiędzy „jest” i „powinien”, pomiędzy praktyką a deklarowanymi zasadami, na przyporządkowanie „misji” lub „wizji” organizacji do konkretnych czynów poprzez techniki zarządcze. Jest to również sposób na zrealizowanie prawości kultury organizacyjnej, a co za tym idzie na zdobycie zaufania klientów, konsumentów i interesariuszy. Działanie takie przynosi dobrą renomę, zdolność do skutecznej rywalizacji, podnosi popyt na towary i usługi, które z kolei przynoszą większy zysk. Wszystko to odnosi się także do potrzeby zastosowania w dojrzałym stadium koncepcji zarządzania inter-kulturowego w obrębie samoregulacji. W procesie podejmowania decyzji przez organizacje trzeba mieć świadomość cech społeczno-kulturowych danej organizacji i jej pracodawców, aby umieć prowadzić i zarządzać nią tak, aby realizować pożądane rezultaty, odzwierciedlając wewnętrznie i przewidując ewentualne zagrożenia utraty prawości w walce konkurencyjnej. Instrumentalne tworzenie rzeczywistych wartości organizacji realizuje się w praktyce funkcjonowania danej organizacji.

Etykę zinstytucjonalizowaną poprzez infrastrukturę etyczną organizacji czyni się odpowiedzialną za stabilizację i funkcjonalność różnych struktur – organizacji, zawodów, instytucji. W ten sposób etyka przyjmuje nowe wyzwanie społeczne, polegające na koordynowaniu interesów, rozwiązywaniu konfliktów, budowaniu prawości osoby lub/i organizacji, odtwarzaniu niedoskonałych relacji społecznych i eliminowaniu przeszkód na poziomie makro i meso. Jest to możliwe do zrealizowania, jeżeli cele etyki realizowane są za pomocą technologii zachowania, gdzie polega się na konstruktywnym paradygmacie etyki i metodach inżynierii społecznej. To ostatnie umożliwi prawdziwe wdrożenie wymaganych i oczekiwanych wartości ludzkich. Aby zrealizować powyższą ideę, trzeba:

- zdefiniować oczekiwania (na poziomie mezo- i makro), ich racjonalność oraz możliwość instytucjonalizacji etyki w organizacjach;
- uszeregować zadania według wartości (odpowiedzialność, subsydiarność, zaufanie, prawość, zgodność z regułami, itp.), ich hierarchię (priorytety, realia), które są różne dla różnych krajów, zawodów, instytucji i organizacji;
- stworzyć mechanizm, który będzie je włączał, wyszukiwał parametry (wskaźniki), które są szczególnie zasadne dla struktury wartości (odpowiedzialność, prawość, zaufanie, zgodność z regułami oraz inne wartości społeczne i etyczne) w konkretnym kontekście.

Ten paradygmat etyki sugeruje, że moralność (i etyka zawodowa) jest kwestią umowy społecznej, sposobu wzajemnie korzystnego, ucywilizowanego współzycia świadomych obywateli, którzy mają do wypełnienia dosyć ściśle ustandaryzowane i zobiektywizowane obowiązki. Wykonywanie tych obowiązków poprzez *samo-regulujący* się system *infra-*

*struktury etycznej* konkretnej organizacji realizowane jest w trakcie praktycznych zachowań człowieka, za pomocą racjonalnych, proceduralnych, tzn. *sformalizowanych* metod.

Dlatego też autentyczne wdrożenie wartości do praktyki organizacji ma miejsce wtedy, kiedy dochodzi do zasadniczej zmiany *sposobu osiągania etyczności zachowania*, tzn. poprzez przejście od moralizowania do sformalizowanych metod instrumentalnych technologii behawioralnych. Organizacje (lub całe społeczności), które rozumieją korzyści wyznawania wartości, tworzą warunki ich realizacji w praktyce i świadomie wdrażają je w życie. Wdrożenie odbywa się za pomocą infrastruktury etyki – kodeksów etyki, komitetów ds. etyki, programów kompetencji moralnych, gorących linii etycznych, audytów etycznych, itp. *Zarządzanie wartościami* jest wynikiem tych procesów, które zostały już wprowadzone przez zaawansowane w rozwoju firmy/organizacje w krajach rozwiniętych. Po odkryciu pozytywnego oddziaływania wartości na wyniki pracy i jej jakość, organizacje poprzez konkretne procedury wdrażają wartości, stosując sformalizowaną instrumentalną instytucjonalizację etyki poprzez technologie behawioralne oraz metody inżynierii społecznej.

## 4. Wnioski

Tak więc nadchodzi czas, aby do praktyki organizacyjnej wprowadzić wartości i standardy etyczne i w ten sposób rozwijać gospodarkę, poprawiać wyniki biznesowe i jakość życia.

Praktyka biznesowa dowodzi nieważności ekstrapolowania tradycyjnego przeciwstawiania tego, co moralne i tego, co naturalne, ( tzn. ukierunkowane na cele, pozytywne, pragmatyczne), do dziedziny etyki społecznej/biznesu. Dlatego też pozytywistyczny paradygmat etyki biznesu zmienia tradycyjny metafizyczny paradygmat etyki, który już nie może stać się funkcjonalnym środkiem celowego wprowadzania porządku („umoralnianie” – humanizacja racjonalna – sprawianie, aby rozwój społeczny był rozwojem harmonijnym) w różnych dziedzinach praktyki.

Paradygmatyczne traktowanie etyki jako nauki oznacza oddzielenie metafizycznych i pozytywistycznych interpretacji moralności oraz, podobnie, analizę obydwu proponowanych metod identyfikacji i rozwiązywania problemów. Dlatego też można sformułować wniosek, że praktyka społeczna/zawodowa potwierdza zasadność takiego podejścia. I właśnie dlatego należy dokonać rozróżnienia pomiędzy etyką jednostki a etyką społeczną/zawodową. W podanym kontekście umożliwia to badanie narzędzi etyki, które pomagają w tworzeniu prosperity społeczeństwa na poziomie makro, meso- i mikro. Stanowi to proces promowania racjonalnych podstaw moralności we wszystkich dziedzinach życia.

Tego rodzaju zachowanie modelowane jest poprzez wybór wartości (zasady, normy, reguły, standardy) zależnie od tego, na ile są one w stanie promować funkcjonalność, efektywność organizacji, a jednocześnie koordynować optymalizację działań przy założeniach humanistycznych (prawa człowieka, godność, bezwarunkowa wartość życia, itp.). Metody te służą do instrumentalnego organizowania monitoringu kontroli (poprzez samo-kontrolę) standardów etycznych, odpowiedzialności społecznej, zaufania i stabilizacji społecznej. Etyka organizacyjna determinuje możliwości odbudowy porządku społecznego, który realizowany jest poprzez instytucjonalizację etyki w organizacjach.

W ten sposób optymalizują one celowo własne działania. W ten sposób model porządku społecznego jest aktualizowany w praktyce. Model ten pozwala na zharmonizowanie i racjo-

nalne równoważenie wartości moralnych (w pierwszym rzędzie odpowiedzialności społecznej) z efektywnością działań ludzkich. W konsekwencji tradycyjne argumenty o przeciwstawności wartości i korzyści, etyki i ekonomii nie mają racji bytu. Warto zauważyć, że utylityzm ewoluował poza *utylistyczny reguł* do *utylistycznej wartości* i połączył się z konstruktywnym paradygmatem postmodernistycznego etycznego podejmowania decyzji, co pozwala na wszczęcie wartości do realnego życia ludzi i organizacji za pomocą działań menadżerskich. W takim otoczeniu jednostka sama motywuje siebie do odpowiedzialności, uczciwości i przestrzegania prawa; moralne czyny jednostki są zorganizowane, wzmacniane i zarządzane poprzez zarządzanie konkretnymi procesami w organizacji. W konsekwencji etykę organizacji jako zarządzanie w niej wartościami można traktować jako część inżynierii społecznej, co stanowi konkretny element nowych technologii zarządzania.

## **The Institutionalization of Organizational Ethics as the Management Technology**

### **Summary**

The process of the business ethics institutionalization in organizations is a constituent of the innovative management technologies. Today it is possible to develop ethics infrastructure in organizations as a means to assure the enhancement of human capital, optimization and humanization of various spheres of different organizational practices.

The new approach to management technologies emphasises the necessity of the implementation of ethics standards into organizational activities. Thus, ethics turns from pure theory to practice and becomes an integral part of modern management. In turn, the organizational ethics takes the form of a system which inspires people to become responsible, trustful, to be of integrity and honest.

**Key words:** *organizational ethics, ethics institutionalization, value management, management technologies*