

# Małgorzata Mrówka

---

## Moralne aspekty współczesnego konsultingu = Moral Issues of Modern Consulting

---

Humanistyka i Przyrodoznawstwo 18, 229-241

---

2012

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.

*Małgorzata Mrówka*

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski  
w Olsztynie

University of Warmia and Mazury  
in Olsztyn

## MORALNE ASPEKTY WSPÓŁCZESNEGO KONSULTINGU

### Moral Issues of Modern Consulting

**Słowa kluczowe:** konsulting, doradztwo, biznes, etyka, moralność, odpowiedzialność, zaufanie, lojalność, kodeksy.

**Key words:** consulting, advisory, business, ethics, morality, responsibility, trust, loyalty, code of ethics.

#### Streszczenie

Konsulting jest formą doradztwa biznesowego. Zatem wartości, jak również problemy moralne z jednej strony mają genezę w tradycji filozoficznej, z drugiej – wynikają ze złożoności współczesnej gospodarki i swoistego mariażu doradztwa z biznesem. Konsulting jest profesją o dużym kapitale zaufania publicznego, dlatego od konsultantów należy wymagać nie tylko wiedzy w wąskim zakresie udzielania rad, ale też przygotowania filozoficzno-etycznego, działań odpowiedzialnych, wręcz odważnych moralnie.

#### Abstract

Consulting is a form of business advisory. Moral values as well as moral issues of consulting on one hand – are based on philosophical tradition, on the other hand – derive from the complexity of modern economy and “marriage” of advisory and business. Consulting is a profession that carries a high level of public trust, hence consultants need not only a specialised, focused business knowledge but also a strong philosophical and ethical background, to carry out responsible, morally sound undertakings.

### Uwagi wstępne

System gospodarczy, w jakim współcześnie funkcjonujemy, nie jest wolny od niedoskonałości zarówno ekonomicznych, jak i moralnych. Oprócz wielu jednoznacznych pokus, mamy do czynienia z sytuacjami trudnymi do rozstrzygnięcia nawet dla osób o dużej wrażliwości i tzw. mocnym kręgosłupie moralnym. Problematyczna staje się np. kwestia adresatów i hierarchii zobowiązań moralnych, a przecież ma to niebagatelne znaczenie dla budowania świadomości wła-

snego „ja”. Jedno z najważniejszych pytań antropologicznych – kim jestem? – dotyczy nie tylko filozofii teoretycznej, ale codzienności każdego z nas, a każdy jest uwikłany w jakiejś mierze we wszechobecny biznes. Która z ról pełnionych przez nas powinna być nadrzędna: pracownika, menedżera, członka społeczności lokalnej czy religijnej? Tymczasem konflikt wartości etycznych i wartości gospodarczych nie musi oznaczać przegranej tych pierwszych. Normy nakazujące firmie realizację celów społecznych i normy zalecające działanie skierowane na maksymalizację zysków nie są sprzeczne, choć konfliktowe. Jest wiele wspólnych płaszczyzn dla ich zgodnego współistnienia i możliwości rozwiązywania problemów. Jedną z naczelných zasad, od których należałoby zacząć, jest: *nullus commodum capere potest de iniuria sua propria*, mówiąca, że nikt nie powinien odnosić korzyści ze swojego nagannego działania, bowiem sensowna, pożyteczna, fachowa, czyli dobra praca jest świadectwem stosunku człowieka do pozostałych ludzi, a zatem wpisuje się w fundamenty moralności<sup>1</sup>.

Powyższe aspekty dotyczą również konsultingu gospodarczego, który osiągnął tak wysoki popyt na opracowywanie kompleksowych opinii o charakterze doradczym, że mówi się nawet o istnieniu kompleksu ekonomiki doradczej, tzn. że nikt nie wyobraża sobie biznesu bez doradztwa. Okazało się, że przedsiębiorstwa mające dobre wyniki to te, które są bardziej otwarte na bodźce, krytykę i uwagi zewnętrznych doradców. Ponadto doradztwo jest dziedziną coraz bardziej wpływającą na rozwój technologii, zarządzania i organizowania pracy ludzkiej. Rola społeczno-prawna i moralna doradców jest tak duża, że w wielu krajach przypisuje się im rolę arbitrów i negocjatorów w kluczowych dla państw sprawach. Dodać należy, że obroty finansowe firm doradczych w skali roku dochodzą do około kilkudziesięciu miliardów dolarów i są jedne z największych na świecie<sup>2</sup>, a firmy te działają niemal na całym globie<sup>3</sup>. Owa siła ekonomiczna z jednej strony otwiera wiele możliwości, z drugiej zaś może być źródłem zagrożeń i kryzysu nie tylko finansowego, ale i politycznego czy ekologicznego.

Zawód doradcy połączony jest z dużą odpowiedzialnością moralną. Tymczasem popyt na biznes konsultingowy wymaga coraz większej rzeszy pracowników<sup>4</sup>,

<sup>1</sup> Por. W. Wróblewski, *Filozofia praktyczna Arystotelesa i jej antropologiczne aspekty*, Edytor, Toruń 1991, s. 87.

<sup>2</sup> Przykładami mogą być przychody roczne jednych z największych firm doradczych na świecie. Dane za 2004: Deloitte Touche Tohmatsu – 16,4 mld USD ([www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)); PricewaterhouseCoopers – 14,7 mld USD ([www.pwcglobal.com](http://www.pwcglobal.com)); Accenture, 13,7 mld USD ([www.accenture.com](http://www.accenture.com)).

<sup>3</sup> Przykłady obszarów działalności firm doradczych na podstawie rozmieszczenia biur w 2004 r.: Deloitte – 150 kraje ([www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)); KPMG – 148 kraje ([www.kpmg.com](http://www.kpmg.com)); PricewaterhouseCoopers – 144 kraje ([www.pwcglobal.com](http://www.pwcglobal.com)).

<sup>4</sup> Zatrudnienie w firmach doradczych w 2004 r.: KPMG – ok. 94 tys. pracowników ([www.kpmg.com](http://www.kpmg.com)); Ernst&Young – ponad 100 tys. pracowników ([www.ey.com](http://www.ey.com)); Accenture – ok. 100 tys. pracowników ([www.accenture.com](http://www.accenture.com)).

a to nasuwa pytanie o ich kompetencje i o standardy profesjonalizmu. Zasadą stała się w firmach praca w zespołach, co z jednej strony znacząco wpływa na wyniki pracy konsultantów, ale z drugiej rodzi problemy z ustaleniem odpowiedzialności. Dzisiejsze doradztwo oparte jest na ogół na tytule odpłatności, do rzadkości należą stosunki o charakterze grzecznościowym – jak zatem pogodzić rację ekonomicznego zysku z etyczną dyrektywą bezinteresownej pomocy? Wiele problemów moralnych wynika z prowadzenia przez jednostki konsultingowe działalności w służbie innych podmiotów prawno-gospodarczych. Konsultanci zobowiązują się do rozwijania stosownej działalności w cudzym interesie. W związku z tym muszą uwzględniać wolę i interesy klientów<sup>5</sup>, które nie zawsze są zgodne z zasadami moralnymi. Powyższe problemy sprawiają, że konsulting nie może ująć uwadze refleksji filozoficznej oraz stałej etycznej ocenie, bowiem jak słusznie napisał Leopold Stecki: „consulting tylko wtedy ma jakiś sens społeczno-prawny, gdy w konfrontacji z przyszłą rzeczywistością społeczno-prawną, ekonomiczną, techniczną i organizacyjną zachowuje w miarę pozytywny obraz”<sup>6</sup>.

## Źródła problemów moralnych konsultingu

Podstawową przyczyną konfliktów moralnych, powodujących konieczność dokonania wyboru przez doradcę pomiędzy rozwiązaniami trudnymi do pełnego zaakceptowania moralnego, jest połączenie doradztwa mającego swoje korzenie w tradycji filozoficznej<sup>7</sup> ze światem wartości ekonomicznych. Dodać należy, że tak ekonomia, jak etyka same nie są wolne od problemów metodologicznych i praktycznych<sup>8</sup>.

Konflikty moralne pojawiają się szczególnie w trakcie pracy dla innych podmiotów prawno-gospodarczych. Konsultanci zobowiązują się do rozwijania sto-

<sup>5</sup> Por. L. Stecki, *Consulting*, t. I, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1997, s. 244.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 350.

<sup>7</sup> Pisałam o tym m.in. w *Etyczne fundamenty konsultingu*, „Prakseologia” 2009, nr 149.

<sup>8</sup> Jeśli chodzi o biznes, mam na myśli głównie kryzysy finansowe i energetyczne, ale też problemy teoretyczne ekonomii np.: kwestie sprawiedliwego podziału dóbr czy optymalnego bezrobocia. Wszecchobecny relatywizm moralny nie ułatwia oceniania i rozwiązywania konfliktów moralnych. Począwszy od problemów definicyjnych głównych pojęć etyki, takich jak dobro, moralność, różnych źródeł uzasadniania moralnego, w etyce nie ma zgodności co do stosowania i właściwości tych, a nie innych kryteriów moralnych. Systemy etyczne również nie są wolne od sprzeczności. Jednymi z wielu są chociażby: nieustający konflikt pomiędzy wartościami istotnymi dla jednostki a wartościami cenionymi przez grupę; konflikty wypływające z przynależności człowieka do różnych grup uznających odmienne systemy wartości (np. konflikt między odpowiedzialnością społeczną a lojalnością wobec firmy); trudności wyważenia i uporządkowania wartości w hierarchiczny system; sprzeczności między postulatami moralnymi dotyczącymi różnych funkcji pełnionych przez człowieka jednocześnie.

sownej działalności w cudzym interesie i w związku z tym muszą uwzględniać wolę klientów<sup>9</sup>. Owa zależność często prowadzi do problemów moralnych, np. w sytuacji, gdy interesy klienta mogą szkodzić interesom innych grup społecznych bądź środowisku naturalnemu. Doradca winien cechować się zatem odwagą moralną i wiedzą etyczną, w tym heurystyczną.

Problemy oraz uchybienia moralne mogą pojawiać się na każdym etapie pracy konsultanta: podczas wydania poprawnej, adekwatnej opinii specjalistycznej (ekspertyzy), która będzie zawierała kompletne rady; wyjaśnienia opinii (ekspertyzy) podmiotowi i pouczenia go o znaczeniu, sposobach wykorzystania i użytkiwania maksymalnych wyników oraz następstwach jej zastosowania, w tym ryzyku ekonomicznym; dokonywania czynności związanych z wprowadzeniem w życie opinii (śledzenie jej rzeczywistych skutków i konsekwencji)<sup>10</sup> oraz gotowości do ponoszenia odpowiedzialności za błędy.

Problemy moralne i odpowiedzialność doradcy koncentrują się na takich stanach, w których odbiorca rady przywiązuje do niej określone wartości gospodarcze, techniczne, organizacyjno-prawne czy osobowe. Stany te mają to do siebie, że wadliwość rady pociąga za sobą na ogół powstanie szkody<sup>11</sup> po stronie podmiotu zlecającego, naruszającej zarówno jego sferę osobistą, jak i majątkową<sup>12</sup>. Choć w praktyce umowy prawne ograniczają zazwyczaj odpowiedzialność doradców, to jednak szkoda wyrządzona podmiotowi zlecającemu traktowana jest powszechnie jako wykroczenie moralne, wiąże się bowiem nie tylko ze stratą materialną, ale także z utratą zaufania, jakim podmiot zlecający obdarzył doradcę.

Moralne problemy w doradztwie są również związane z przedmiotem działania konsultantów. I tak na przykład w doradztwie personalnym, które ułatwia zaspokojenie potrzeb w dziedzinie zatrudnienia, problemem moralnym jest znalezienie granicy pomiędzy sferą tajemnicy prywatności czy nawet intymności a zbadaniem kwalifikacji nie tylko w zakresie umiejętności, wiedzy czy doświadczenia zawodowego, ale i możliwości psychofizycznych, kwalifikacji moralnych i personalnych. W tego typu doradztwie znaczną rolę odgrywają pozbawione wartości obiektywnych elementy ocenne, związane często z emocjami, nastrojami lub uprzedzeniami burzącymi właściwy obraz rekrutacji.

<sup>9</sup> Por. L. Stecki, *Consulting*, t. I, s. 244.

<sup>10</sup> Por. *ibidem*, t. I, s. 238 i t. II, s. 134.

<sup>11</sup> Szkoda następuje wtedy, gdy nastąpił uszczerbek w sferze „dóbr chronionych prawnie, stanowiący różnicę między stanem, jaki istniał lub mógł istnieć przed zdarzeniem wywołującym szkodę, a stanem, który powstał po wystąpieniu tego zdarzenia (teoria różnicy)” – *ibidem*, t. II, s. 109.

<sup>12</sup> Por. *ibidem*, t. II, s. 70. „Na tle consultingu możemy mieć do czynienia ze szkodą majątkową i niemajątkową (krzywdą). Możemy mówić o szkodzie bezpośredniej i pośredniej, istniejącej i przyszłej (ewentualnej), minimalnej i maksymalnej, realnej i rachunkowej, pojęcia te dokładnie określa orzecznictwo sądowe” – *ibidem*, t. II, s. 109.

Wiadomo, że specyfika doradztwa przejawia się przede wszystkim na płaszczyźnie jego skuteczności, czyli zdolności rozwiązywania sytuacji problemowych. Wszakże cechą charakterystyczną doradztwa jest jego bezpośredni związek z praktyką, działalnością, sprawnym realizowaniem wytyczonych celów. W związku z tym pojawiają się trudności związane z wyborem między skutecznością a moralnością lub próbą pogodzenia skuteczności z normami moralnymi, jak również ustaleniem nadrzędności i kolejności wartości. Skutecznie nie musi oznaczać niemoralnie. Za Arystotelesem skuteczność można traktować jako nośnik działania w kierunku dobrych celów, zaś działanie w złej sprawie będzie nazywane tu przebiegłością lub chytryością. Zatem sprawne osiąganie celów z jednej strony wymaga kompromisu ze skutecznością, z drugiej – wyczucia granicy, progu akceptacji środków do niego wiodących<sup>13</sup>.

Następną grupą problemów są te, które mogą być w wielu aspektach wspólne dla wszystkich firm, ponieważ dotyczą organizacji firmy. Etyczny klimat w profesjonalnej firmie nie zależy jedynie od moralnej postawy poszczególnych pracowników i chociaż każdy musi podejmować samodzielne decyzje, za które przyjmuje odpowiedzialność, to istotne jest odpowiednie zarządzanie, najlepiej poprzez otwarte kanały komunikacyjne, czyli dialog na każdym szczeblu organizacji firmy. A. Kitson i R. Campbell uważają, że komunikacja ze strony najwyższego kierownictwa podtrzymuje efektywną koordynację i motywację do działań moralnych<sup>14</sup>.

Nieodłącznym elementem zarządzania skierowanego na profesjonalizm jest okresowa ocena pracowników, zarówno podstawowego szczebla, jak i kierownictwa, w kategoriach profesjonalnych, a zarazem etycznych. Dokonywać by tego mieli niezależni przedstawiciele środowiska zawodowego, głównie w zakresie przestrzegania „reguł sztuki doradzania”, ale także pod kątem przestrzegania programów etycznych, staranności w formułowaniu opinii, celów działania i zastosowanych środków. Ocena powinna zwracać uwagę na zachowania nieetyczne oraz nakazywać aktywne przeciwstawianie się takim praktykom<sup>15</sup>.

## Kryteria profesjonalizmu konsultingu

Na początku XX wieku nie istniały odpowiednie kryteria zawodowo-moralne, które umożliwiałyby selekcję kandydatów na doradcę. Nie funkcjonowały też jednostki, które by sprawowały stosowny nadzór nad wykonywaniem zawodu

<sup>13</sup> Por. R. Wiśniewski, *Skuteczność i etyczność w biznesie*, „Prakseologia” 1995, nr 1–2 (126–127), s. 40.

<sup>14</sup> Por. A. Kitson, R. Campbell, *The Ethical Organization. Ethical Theory and Corporate Behaviour*, Macmillan Business, London 1996, s. 127.

<sup>15</sup> Por. Z. Chrościcki, *Konsulting w zarządzaniu. Doradzać czy współpracować*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1997, s. 64.



doradcy. Jednak już w latach 70. wprowadzono kryteria doboru kandydatów na doradców, wzrósł poziom profesjonalizmu, ustalono też podstawowe pryncypia: neutralności, obiektywizmu i dyskrecji, na nowo odkryto, że wartości profesjonalne są ściśle związane z wartościami moralnymi<sup>16</sup>.

Oprócz niezbędnej specjalistycznej wiedzy, doświadczenia, elokwencji, erudycji i dyplomacji, doradcy zobowiązani są działać zgodnie z przyjętymi normami moralnymi<sup>17</sup>. Po pierwsze, wynika to z samej definicji bycia profesjonalistą, która mówi, że „jednostka może należeć do profesji jedynie, jeśli jest częścią stworzonej, samo-rządzącej, odpowiednio zdefiniowanej grupy. Ponadto, grupa jako taka ma moralne zobowiązania, które dotyczą każdego z jej członków poprzez aktywną przynależność do profesji”<sup>18</sup>. Profesjonalizm w pierwszym rzędzie promuje dobro ogólne i jasną hierarchię ról według zasady, mówiącej, że: „Członkowie profesji są w pierwszej kolejności ludźmi, a dopiero potem członkami. Stąd też nie ma specjalnej etyki pozwalającej ludziom w profesji robić to, co dla innych jest niemoralne”<sup>19</sup>. Członkowie profesji ustalają sobie wyższe standardy moralne niż społeczeństwo wymaga od pozostałych<sup>20</sup>. Ogólnie owe wymagania dotyczą służby i bezpieczeństwa dla dobra społeczeństwa. Czyli kiedy ktoś staje się członkiem profesji, ponosi nie tylko zobowiązania moralne, wypełniając swoją indywidualną, profesjonalną rolę, ale również ma udział we wspólnych moralnych zobowiązaniach profesji, które wykraczają poza indywidualne poczynania (np. obowiązek ostrzegania o niebezpiecznych produktach, usługach, nielegalnych działaniach i niebezpiecznych warunkach pracy). Ponadto członkowie profesji winni kontrolować swoich profesjonalnych kolegów, służyć pomocą przy zmianach struktur profesjonalnych, pomagać bronić tych członków, którzy w przypadkach problemów moralnych biznesu spełniają wyższe standardy profesji<sup>21</sup>. Nagrodą za wypełnianie zasad profesji jest szacunek społeczności i większa autonomia działań. Z powyższych rozważań wynika, że profesjonalizm to nie tylko biegłość w jakiejś dziedzinie zawodowej, ale i odpowiednia postawa moralna. Profesjonalizm jest składowym elementem etosu zawodowego, obejmuje zespół cnót i zalet charakterystycznych dla członków danej grupy zawodowej, czyli pojęcia o przynależności etycznej.

Ważne implikacje etyczne wynikają z samych źródeł rozumienia doradztwa. Otóż potrzeba rady i doradztwa narodziła się wraz z uświadomieniem sobie ograniczenia wiedzy, kompetencji do trafnego wyboru u jednych ludzi, a jednocze-

<sup>16</sup> Por. L. Stecki, *Consulting*, t. I, s. 41-42.

<sup>17</sup> Por. R. T. De George, *Business Ethics*, Univerisity of Kansas, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 1999, s. 500.

<sup>18</sup> Ibidem, s. 492.

<sup>19</sup> Ibidem, s. 488.

<sup>20</sup> Por. ibidem, s. 490.

<sup>21</sup> Por. ibidem, s. 501.

śnie poczucia możliwości podzielenia się posiadaną wiedzą, doświadczeniem u innych<sup>22</sup>. Owa odpowiedź doradcy na pewnego rodzaju słabość człowieka, jego bezradność, niewystarczalność, niewiedzę, niepewność, chęć usprawiedliwienia się, poparcia dla własnych motywacji i działań, brak lub niedostatek kwalifikacji, uświadomiony brak obiektywizmu czy po prostu brak czasu pokazuje, że konsulting jest profesją o dużym kapitale zaufania oraz odpowiedzialności i wymaga etycznego działania.

Etyczne aspekty są również widoczne w definicji rad, które według Hansa Krämera, są „ulepszającymi decyzje, nakierowanymi na problemy przedłożeniami komunikacyjnymi”<sup>23</sup>. Mogą one występować w formie zdań twierdzących, implikujących lub zakładających wartościowania lub zdań problematycznych. Rada zawiera określone dyrektywy, jednak różni się od zalecenia, rozkazu, gdyż pozostawia miejsce na wolną decyzję i wybór zainteresowanego. Ważna jest tu zasada autonomii, mówiąca, że ostateczna decyzja należy do odbiorcy rady. Rada nie rozwiązuje całkowicie problemu, lecz jest nakierowana na problem<sup>24</sup>.

Do rozwiązywania konfliktów moralnych doradztwa w biznesie niezbędne są jasne, trwałe, moralne i zarazem profesjonalne zasady. W tym sensie coraz częściej podkreśla się potrzebę kultywowania cnót. „Podejście do biznesu oparte na cnotach jest wartościowym przypomnieniem, że biznes jest częścią życia ludzkiego, więc również częścią życia moralnego”<sup>25</sup>, rozwija pojęcie biznesu jako ludzkiego usiłowania, w którym ludzie powinni odnaleźć spełnienie. Owe dyrektywy są formułowane w różnych uchwałach, zaleceniach krajowych, międzynarodowych stowarzyszeniach (związkach), różnego rodzaju kodeksach czy programach etycznych. Pomimo różnic między moralnymi dyrektywami doradztwa, można wybrać kilka ogólnych, a zarazem głównych zasad i postulatów, które nie ograniczają się tylko do podpisanej umowy czy jednego kodeksu, ale wychodzą poza ich krąg również w kontekście czasowym, wpisując się w profesjonalizm doradztwa. Są to:

1. Posiadanie gruntownej, specjalistycznej wiedzy, odpowiednich kompetencji, sprawności i umiejętności. Jednak tu potrzebna jest nie tylko wiedza ekspercka, ale przede wszystkim mądrościowa w sensie filozoficznym, a więc niosąca ładunek aksjologiczny.

2. Odpowiedzialność, która wynika z potencjału wiedzy i doświadczenia, z siły ekonomicznej, jaka jest domeną konsultingu, czyli mocy. Odpowiedzialność moralna doradztwa, wpisana jest w samą definicję doradztwa, bowiem odpowiadanie na wezwanie drugiego jest już pewnego rodzaju doradzaniem. Od-

---

<sup>22</sup> Zapiski o doradcach można znaleźć już w Egipcie 2000 p.n.e., a doradcze komórki sztabowe zostały wprowadzone przez Aleksandra Wielkiego ok. 325 p.n.e.

<sup>23</sup> H. Krämer, *Etyka integralna*, Wyd. Rolewski, Nowa Wieś k. Torunia 2004, s. 344.

<sup>24</sup> Por. ibidem, s. 344–346.

<sup>25</sup> R. T. De George, op. cit., s. 124–125.



powiedzialność doradztwa wynika z nierównowagi mocy, odpowiadanie na słabość drugiego, spotkanie z drugim nie jest tu przypadkowe. Firmy konsultingowe dążą do współodpowiedzialności za kontrakt, współpracę i skutki. Oznacza to, że konsulting wymaga zaangażowania się podmiotu zlecającego w procesy rozwiązywania problemów. Jest to o tyle cenne, że proces wdrażania i późniejszego koordynowania projektu jest łatwiejszy

3. Wiarygodność, czyli podawanie prawdziwych informacji i danych, jakimi posługuje się doradca we wszystkich fazach pracy jednostki doradczej. Podawanie fałszywych danych jest traktowane jako działanie nierzetelne, nieuczciwe, a nawet oszukańcze<sup>26</sup>. Jednak obowiązek mówienia prawdy jest zawsze ograniczony<sup>27</sup> koniecznością zadania sobie pytania, czy osoba, której mówimy prawdę, jest upoważniona do tego, aby ją poznać?

4. Uczciwość w intencjach i czynach.

5. Neutralność, bezstronność, obiektywizm. Na tym obszarze istotne jest stworzenie możliwości dobrowolnego podejmowania decyzji w wyborze rady. Współczesne profesjonalne doradztwo formułuje zasadę działania jedynie na żądanie zainteresowanego podmiotu zlecającego, mającego interes w uzyskaniu opinii, rady bądź porady. Doradca powinien przyjmować pozycję neutralną, nieuprzywilejowaną, udzielać rad obiektywnych. Jednostka konsultingowa nie powinna zatem samodzielnie inicjować działań doradczych, nie powinna narzucać swych usług. Z drugiej strony są to niewątpliwe warunki do wypracowania opinii, oceny czy ekspertyzy rzetelnej i zgodnej z prawdą. Często jednak nie da się stwierdzić, czy obiektywizm w pracy doradcy byłby w każdej sytuacji dobry. Raz rada ma być wolna od sądów wartościujących, innym razem potrzebna staje się refleksja osobista samego doradcy.

6. Samodzielność w sensie prawnym i ekonomicznym daje większą legitymizację do działań odpowiedzialnych i neutralnych. Doradca powinien dążyć, aby jego opinia była niezależna, opracowana bez presji podmiotu zlecającego.

7. Rzetelność rozumiana przede wszystkim jako sumiennosc, staranność, solidność, obowiązkowość, punktualność oraz dokładne poznanie przedmiotu badań, zadania, rzeczywistego stanu przedstawionego doradcy przedsięwzięcia. Rzetelność to również przeprowadzenie gruntownej analizy wraz z powinnością zbadania autentyczności i wiarygodności dokumentów oraz informacji.

8. Staranność i jakość, gdyż brak jakości w pracy, niedbalstwo są traktowane jako wykroczenie przeciw moralności.

9. Lojalność, która według Marii Ossowskiej oznacza regułę nakazującą „ludziom zachowanie się w stosunku do nieobecnych tak, by się tego zachowania nie powstydzili w ich obecności”<sup>28</sup>. Lojalność to wierność własnym wyborom,

<sup>26</sup> Por. L. Stecki, *Consulting*, t. II, s. 197.

<sup>27</sup> Są to już problemy związane z poufnością informacji.

<sup>28</sup> M. Ossowska, *Normy moralne. Próba systematyzacji*, WN PWN, Warszawa 2000, s. 130.

przejawiająca się w jednoznacznym artykułowaniu tych wyborów. Oznacza także działanie nacechowane jednoznacznym stosunkiem do drugiego, przejawiające się w jednolitej postawie i czynach wobec niego. To również wierność obowiązkom wynikającym z przynależności do grupy oraz posłuszeństwo wobec jej reguł.

W świecie biznesu lojalność jest rozumiana jako wypełnianie obowiązków pracowniczych. Pracownik ma obowiązek dbać o podstawowe interesy firmy. W przypadku doradztwa lojalność oznacza przede wszystkim takie zachowanie wobec podmiotu zlecającego, które ma na celu niepodejmowanie działań mogących mu szkodzić. Innymi słowy, doradztwo rozumie lojalność jako dbałość o usprawiedliwione interesy klienta oraz powstrzymywanie się od działań prowadzących do pogorszenia jego wizerunku. W związku z tym jest rzeczą zrozumiałą, że doradca powinien mieć na uwadze oraz chronić dobrze pojęte w sensie prawnym i moralnym interesy osobiste i majątkowe podmiotu zlecającego. Doradca nie może zachowywać milczenia co do okoliczności, które mogłyby mieć wpływ na pomyślność przedsięwzięcia zamierzonego przez podmiot zlecający. Ma również obowiązek poszanowania sfery interesów i praw pośrednich adresatów wydawanych przez niego opinii specjalistycznych. W przypadku zaistniałej szkody jednostka doradcza powinna posiadać i wdrażać odpowiednie procedury odpowiedzialności odszkodowawczej. Jeśli już dojdzie do nadużyć – czy to nieświadomych, czy zamierzonych – istotne jest zadośćuczynienie, naprawienie lub przeprosiny. Miałyby one polegać na poprawieniu, usunięciu np. wadliwej opinii, przywróceniu stanu poprzedniego, kreowaniu stanu, który w zwykłym porządku rzeczy powinien nastąpić, naprawieniu szkody, kompensaty rzeczowej czy pieniężnej, czyli wynagrodzeniu za szkody<sup>29</sup>.

Na polu lojalności nie brakuje konfliktów moralnych. Przykładem może być konflikt pomiędzy lojalnością wobec firmy a odpowiedzialnością wobec społeczeństwa. Na przykład jeśli pracownik musi podać decyzję złożenia doniesienia o znanych mu działaniach firmy, które powodują negatywne efekty zewnętrzne<sup>30</sup>, nie naruszy wymogu lojalności, jeśli: odwoła się do szerszej publiczności, chcąc ją bądź niektórych jej członków przestrzec przed poważnym zagrożeniem; wcześniej poinformuje o owym zagrożeniu swojego bezpośredniego przełożonego, a jeżeli nie uzyska pożądaney reakcji z jego strony – także kolejno swych wyższych przełożonych; dysponuje dokumentacją dotyczącą zagrożenia i ma dostateczne powody, by sądzić, że uderzenie na alarm spowoduje niezbędne zmiany<sup>31</sup>.

<sup>29</sup> Por. L. Stecki, *Consulting*, t. II, s. 118–119.

<sup>30</sup> Por. B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1996, s. 73.

<sup>31</sup> Por. Cz. Porębski, *Czy etyka się opłaca? Zagadnienia etyki biznesu*, Znak, Kraków 1997, s. 77.

Dzięki moralnemu działaniu doradca uzyskuje zaufanie, które jest kluczowym pojęciem w działalności konsultingowej. Zaufanie według Ryszarda Wiśniewskiego jest „przede wszystkim intencjonalnym aktem zawierzenia człowiekowi i jego wytworom. Zawierając komuś, przyjmujemy przede wszystkim założenie tzw. dobrej woli”<sup>32</sup>. Ufać możemy osobom, grupom społecznym, instytucjom publicznym i niepublicznym, w tym różnego rodzaju podmiotom gospodarczym. Skuteczna współpraca konsultanta z klientem to nie tylko kontrakt biznesowy, ale również wzajemne uczenie się, tworzenie nowych wartości i budowanie trwałego zaufania. Największy na to wpływ ma kultywowanie cnót oraz przestrzeganie zasad i dyrektyw moralnych profesji. W relacje zaufania może wchodzić doradca, który przede wszystkim ufa sam sobie, bowiem człowiek niepewny intencji, zdolności do działania czy odpowiedzialności nie będzie zachowywał się przekonywająco<sup>33</sup>.

Doradztwo jest typowym stosunkiem zaufania z racji ścisłej, lecz nierównorzędnej relacji komunikacji pomiędzy osobami, opartej na różnicy kompetencji, doświadczenia i autorytetu między doradzającym a przyjmującym radę. Wzajemne radzenie się – równorzędność, kiedy strony odgrywają role doradców i jednocześnie przyjmujących rady – ma miejsce rzadko. Podmiot zlecający, zwracając się o radę, wydanie opinii, obdarza doradcę szczególnym zaufaniem, powierzając mu swoje problemy czy wręcz obnażając swoje niedoskonałości. W takiej sytuacji mamy najczęściej do czynienia z jednej strony z laikiem w danej dziedzinie, czyli szukającym rady, słabszym, z drugiej zaś strony z profesjonalistą wysokiej klasy, jakim jest doradca. I właśnie ta nierówność staje się niejako przyczyną szczególnej powinności moralnej względem podmiotu zlecającego. Rodzi ona po stronie doradcy odpowiedzialność za wszelkie podjęte wobec klienta czynności, które pomogłyby mu rozwiązać problem. Zatem niemoralne byłoby wykorzystanie przez doradcę niewiedzy, braku doświadczenia czy przymusowego położenia podmiotu zlecającego<sup>34</sup>. Zależność zaufania widać najwyraźniej, kiedy doradcy występują jako reprezentanci klienta w dziedzinie stosunków zewnętrznych, np. w procesie pertraktacji.

W celu budowania dobrego wizerunku doradcy często ubezpieczają się w zakresie oznaczonych ryzyk. Jednocześnie zapewniają o poprawności opinii pod względem formalnym i merytorycznym oraz zazwyczaj udzielają gwarancji skuteczności opinii. W konstruowaniu zaufania pomaga zapewnienie przez podmiot postronny o poprawności dokonywanych przez doradców działań. Pomagają również praktyki pouczenia podmiotu zlecającego o sposobie skorzystania z wydanej opinii specjalistycznej oraz o tzw. *follow up* – zasadzie polegającej

<sup>32</sup> R. Wiśniewski, *Ontologia zaufania w biznesie*, (w:) A. Węgrzecki (red.), *Etyczny wymiar przekształceń gospodarczych w Polsce*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 1996, s. 94.

<sup>33</sup> Por. *ibidem*.

<sup>34</sup> Por. L. Stecki, *Consulting*, t. II, s. 199.

na tym, że, po upływie pewnego czasu po wykonaniu projektu i wydaniu opinii czy rady doradcy kierują swych wyspecjalizowanych przedstawicieli do struktur organizacyjnych podmiotu zlecającego po to, by zbadali na miejscu, czy i w jakim stopniu wydane przez nich opinie zostały wprowadzone w życie przez te podmioty, tudzież czy klient wyraża zadowolenie z rozwiązania problemu<sup>35</sup>. Obecnie najczęściej firmy konsultingowe w różnym stopniu uczestniczą we wdrażaniu projektów.

Jednak zaufanie płynie przede wszystkim z przestrzegania reguł prawa i norm moralnych, postawy wyrażającej się głównie w odpowiedzialnym, profesjonalnym działaniu<sup>36</sup>. Ufamy, jeśli nasze doświadczenie wskazuje nam czyjeś dokonania, zasługi, dobre imię. Dzięki etycznym praktykom firma doradcza może uzyskać tzw. kapitał społeczny, którego wartość opiera się właśnie na zaufaniu i wynikających z niego dobrych relacjach społecznych, a skutki mają wymiar ekonomiczny. W dodatku okazuje się, że im wyższy poziom zaufania, tym niższe koszty dochodzenia do ekonomicznego dobrobytu. Zachowania podnoszące kredyt zaufania, takie jak: przewidywalność, obliczalność, spolegliwość, sumienność czy odpowiedzialność, przyczyniają się do tworzenia dobrej opinii i tym samym do obniżenia kosztów transakcyjnych, ułatwienia obrotu gospodarczego i nadania mu wyższego tempa.

Pomocne w rozwiązaniu dylematów moralnych firm doradczych są kodeksy<sup>37</sup>, programy etyczne czy przyjęcie przez obie strony stosunku doradczego reguł przeciwdziałających kolizji swych interesów. Do przyjęcia kodeksów przez podmioty gospodarcze przyczynia się często dążenie do polepszenia wizerunku publicznego firmy i osiągnięcia z tego tytułu korzyści ekonomicznych. Jednakże kodeksy mają przede wszystkim na celu postawienie tamy etycznej niepożądanym zachowaniom, ustanowienie dyrektyw chroniących dobro osobiste człowieka, odcięcie się od negatywnych, niemoralnych praktyk gospodarczych. Kodeksy stanowią również próbę ujednoczenia systemów wartości, norm moralnych i standardów postępowania, szczególnie w działalności międzynarodowej. Uwypuklając najważniejsze zasady etyki ogólnej, większość kodeksów konkretyzuje je i uszczegóławia. *Kodeks handlowy firmy Accenture* już na wstępie „określa i rozwija podstawowe wartości, którymi kieruje się firma Accenture”<sup>38</sup>. Zatem „w kodeksach zawodowych można [...] skonstruować zespół wymagań etycznych specyficznych tylko i wyłącznie dla danego zawodu”<sup>39</sup>. Na przykład są to zapisy dotyczące przeciwdziałania korupcji, przewidujące sytuacje, w któ-

<sup>35</sup> Por. ibidem, s. 55 i s. 242.

<sup>36</sup> Por. Cz. Porębski, *Co nam po wartościach?*, Ośrodek Myśli Politycznej, Księgarnia Akademicka, Kraków 2001, s. 210.

<sup>37</sup> O kodeksach szczegółowo pisałam w artykule: *Czy w firmach potrzebne są kodeksy?*, „Szkice Humanistyczne” 2007, t. VII (1–2).

<sup>38</sup> *Kodeks handlowy firmy Accenture*, s. 1.

<sup>39</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w biznesie*, Centrum Kierowania Liderów, Skierniewice, s. 73.

rych na miejscu będzie oferowanie lub przyjmowanie grzecznościowych gestów i przedmiotów w celu wyrażenia dobrej woli i umocnienia kontaktów handlowych<sup>40</sup>. Często można tam znaleźć zapisy określające datki na działalność charytatywną, przede wszystkim w celu ochrony przed niewłaściwymi lub budzącymi wątpliwości płatnościami, głównie organom czy pracownikom rządowym, administracji państwowej, partiom i kandydatom politycznym<sup>41</sup>.

Po aferze Enronu i naszej rodzimej aferze „mostowej” istotne stają się zapisy dotyczące tzw. konfliktu interesów, czyli sytuacji, kiedy jednostka konsultingowa jest ciałem realizacyjnym *versus* ciałem kontrolnym lub przysługują jej procesy decyzyjne i jednocześnie nadal jest ciałem realizującym własne korzyści. W działaniach kontrolnych czy decyzyjnych przy jednoczesnych działaniach realizacyjnych jednostka konsultingowa nie może czerpać korzyści z tych pierwszych, czyli niedopuszczalne są jednocześnie działania audytorskie i doradcze.

Niewątpliwie programy etyczne budują pozytywny wizerunek firmy i wpływają korzystnie na zysk ekonomiczny. Jednak należy pamiętać, że dobrej reputacji nie można kupić ani sprzedać, można ją jedynie zdobyć, postępując etycznie<sup>42</sup>. Kodeksy pozostaną „martwym dokumentem”, jeśli nie będą stanowiły żadnego autorytetu, jeżeli nie będą efektywnie wprowadzane w życie. Oznacza to przyjęcie dodatkowych, odpowiednich procedur nakłaniających ludzi do zachowań etycznych. Dlatego równocześnie z kodeksem powinny być opracowane i zastosowane mechanizmy umożliwiający faktyczne zastosowanie i zarazem efektywne wykorzystanie programów etycznych.

## Uwagi końcowe

Na ukształtowanie się profesjonalizmu doradztwa we współczesnym świecie złożyły się głównie etyka cnót i etyka odpowiedzialności. H. Krämer twierdzi wręcz, że „doradzanie jest rodzajem – moralnie nakazanej – pomocy”<sup>43</sup>. Zdolność do dokonywania czynów moralnych jest umiejscowiona w osobowości i rolach społecznych. Dlatego cnoty nie mogą być oderwane od ról społecznych. Z kolei odpowiedzialność tworzy sens i autentyczność istnienia człowieka, świadczy o jego dojrzałości moralnej, samoświadomości możliwości intelektualnych i moralnych, czyli również decyduje o profesjonalizmie. Doradca powinien być zatem człowiekiem moralnie i odpowiedzialnie dojrzałym, odważnie działać, dostrzegać wartości, odpowiednio je oceniać, hierarchizować i bronić ich bez względu na stosowane naciski ekonomiczno-polityczne.

<sup>40</sup> Por. *Kodeks etyki handlowej firmy Accenture*, zasady 32 i 76.

<sup>41</sup> Por. *ibidem*, zasady 99, 1221, 1318, 1327.

<sup>42</sup> A. Lewicka-Strzałecka, *Etyczne standardy firm i pracowników*, IFiS PAN, Warszawa 1999, s. 68.

<sup>43</sup> H. Krämer, *op. cit.*, s. 327.



Kodeksy i inne formy inicjatywy moralnej nie są w stanie same rozwiązać problemów firm konsultingowych. Samo posiadanie kodeksu nie daje bowiem gwarancji, że doradcy będą postępowali etycznie, ale nawet osoby o wysokim poziomie moralnym, które mogą z łatwością osiągać wyższe standardy niż te, o których mówią kodeksy, mogą znaleźć się w trudnych sytuacjach konfliktu moralnego związanego z biznesem. Wówczas nie zawsze wiadomo, jakie rozwiązanie jest najlepsze. Liczne nowe pokusy, „wysoki i wciąż rosnący stopień złożoności współczesnego świata biznesu powoduje, że etyczne postępowanie jest nie tylko kwestią wrażliwości moralnej, ale także wiedzy”<sup>44</sup>. Okazuje się, że indywidualne wartości i zasady uczciwego postępowania nie są wystarczające do pełnienia ról profesjonalnych w danej firmie. Wrodzona czy też nabyta we wcześniejszych etapach edukacji umiejętność odróżniania dobra od zła nie przesądza o tym, iż pracownicy będą postępować zgodnie z misją firmy i społecznym dobrem. W tym miejscu rysuje się zadanie dla etyki biznesu, która powinna być stałym elementem funkcjonowania firm nie tylko doradczych.

Rozumienie profesjonalizmu doradcy ewoluuje zatem w kierunku etycznego zaangażowania. Doradca gotów jest podjąć się tylko tych zadań, w których może wykazać się wiedzą, doświadczeniem oraz dostępem do odpowiednich technologii. Deontologia profesjonalizmu doradcy wymaga od współczesnego konsultanta rzetelności, zachowania zasad obiektywizmu, bezstronności, lojalności, dochowania tajemnicy, niewyrządzania nikomu szkody, odpowiedzialności, otwartości, szczerości, prawdomówności, powagi, życzliwości, bezinteresowności, czyli świadczenia pomocy w zależności od sytuacji, a często nieodpłatnie. Postawa obojętności: „niepytany nie udzielam rady” uważana jest obecnie za uchybienie moralne, a rozliczne błędy, zagrożenia wymagają interwencji doradców. Doradcom potrzebna jest umiejętność myślenia w perspektywie holistycznej, mającej na uwadze dobro nie tylko szukającego rady, ale przede wszystkim dobro w jak najszerszym kontekście – dobro społeczne.

Etos zawodowy konsultingu sprawia, iż doradca cieszy się wysokim stopniem zaufania publicznego<sup>45</sup>, dlatego konsultanci są często wykorzystywani do trudnej działalności rozjemczej, mediacyjnej (arbitrażowej). Należyte udzielenie przez doradcę żądanej informacji, rady, analizy czy opinii specjalistycznej, tudzież jego etyczna wiarygodność leżą nie tylko w interesie konkretnego podmiotu zlecającego, ale również wpływają porządkująco, dyscyplinująco, prewencyjnie na sferę ogólnospołeczną, w tym ekonomiczną.

<sup>44</sup> A. Lewicka-Strzalecka, op. cit., s. 68.

<sup>45</sup> Przy czym istnieje oczywiście ryzyko wtargnięcia w szeregi profesjonalnych doradców osób o znikomych kwalifikacjach zawodowych i moralnych. Doradztwo ma też swoją ciemną stronę. Poza celami społecznymi, statutowymi jest wykorzystywane np. do szpiegostwa gospodarczego. Jednak są to zjawiska rzadsze, najczęściej dochodzi do zwykłych nadużyć moralnych.