



Zagadnienia etyczne a edukacja polskich menedżerów

DOI: 10.17399/HW.2016.1534016

STRESZCZENIE

CEL NAUKOWY: Przedstawienie i przeanalizowanie problemów etycznych, które powinny być uwzględnione w rodzimej edukacji menedżerów.

PROBLEM I METODY BADAWCZE: Od sposobu kształcenia menedżerów zależy obraz organizacji w przyszłości. Ważne miejsce w procesie edukacyjnym zajmuje etyka. Negatywne doświadczenia tak znanej firmy jak „Enron” pokazują, że zaangażowanie kierowników może mieć poważne skutki ekonomiczne i społeczne. Sprawa nie dotyczy tylko upadku przedsiębiorstw i zwolnień pracowników, lecz skutkuje również osłabianiem relacji międzyludzkich i pomniejszeniem zaufania społecznego. W niniejszej wypowiedzi posłużono się analizą literatury przedmiotu.

PROCES WYWODU: Podjęte zagadnienia wynikają z osobistych doświadczeń autorów tekstu, którzy systematycznie zajmują się problematyką dotyczącą edukacji menedżerów. W swoich wywodach odwołują się oni do znaczących publikacji pozwalających naświetlić wagę podejmowanych tematów.

WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ: Autorzy wypowiedzi zdają sobie sprawę, że kształcenie kadry kierowniczej z położeniem akcentów na etyce nie gwarantuje wzrostu standardów moralnych w życiu gospodarczym. Wpływ na nie ma również prawo i lokalna kultura. W standardach kształcenia w Polsce na kierunkach ekonomicznych znajdziemy w głównej mierze specjalistyczne przedmioty związane z zarządzaniem i ekonomią. Tylko w nielicznych uczelniach etyka jest przedmiotem obowiązkowym. Sytuacja taka pokazuje, że programy kładą nacisk na przekazywanie umiejętności profesjonalnych, a pomijają aspekty moralne, niezbędne dla sprawnej działalności menedżerskiej.

WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE: Zdaniem autorów wypowiedzi zagadnienia takie, jak: kwestia instrumentalnego i zdehumanizowanego traktowania pracowników, zanik społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, kooperacyjne

podejście do problemów, manipulacyjne podejście do klienta, praktyki nieuczciwej konkurencji oraz zrozumienie zagadnienia związane z ochroną środowiska powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w programach nauczania przyszłych menedżerów. Bez nich trudno jest mówić o trwałym funkcjonowaniu przedsiębiorstw na wymagającym rynku.

→ **SŁOWA KLUCZOWE: ETYKA, MENEDŻER, KONKURENCJA, EKOLOGIA, ORGANIZACJA, EDUKACJA MENEDŻERSKA, EDUKACJA W ZAREKSIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

ABSTRACT

Ethical issues and education of Polish managers

RESEARCH OBJECTIVE: Presentation and analysis of the ethical issues that should be taken into account in education of managers.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: The image of an organization in the future depends on the way managers are educated. Ethics occupies an important place in the educational process. Negative experiences of such a well-known company as 'Enron' show that managers' commitment can have serious economic and social consequences. This refers not only to the collapse of businesses and layoffs of workers but also results in the weakening of interpersonal relations and the reduction of social trust. The article is based on the analysis of subject literature.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: The choice of issues analysed in the article was dictated by personal experiences of the authors, who regularly deal with the education of managers. In their considerations they refer to major publications, which support the importance of the issues described in the article.

RESEARCH RESULTS: The authors realize that education of managerial staff with the emphasis on ethics does not guarantee the growth of moral standards in business, as the law and local culture influence them as well. In Poland the educational standards in economic areas primarily include specialized subjects related to management and economics. Only several universities offer ethics as a compulsory subject. This state of affairs reveals that the programmes emphasize the transfer of professional skills and ignore the moral aspects, which are crucial to efficient business operations of managers.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS AND RECOMMENDATIONS: In the authors' opinion, issues such as the problem of instrumental and dehumanized treatment of employees, the loss of corporate social responsibility, a cooperative approach to problems, a manipulatory attitude towards customers, the practice of unfair

competition and the understanding of issues related to environmental protection should be reflected in the curricula for future managers. Without them, it is difficult to talk of permanent existence of enterprises in the demanding market.

→ **KEYWORDS: ETHICS, MANAGER, COMPETITION, ECOLOGY, ORGANIZATION, ENTREPRENEURSHIP EDUCATION, BUSINESS EDUCATION**

Wprowadzenie

Jest dzisiaj czymś oczywistym, że stabilne prosperowanie przedsiębiorstwa i jego dynamiczny rozwój są w dużej mierze zależne od dobrze rozwiązanych w nim kwestii moralnych. Kilkadziesiąt lat transformacji utwierdziło nas w przekonaniu, że samo prawo już nie wystarczy. Z tych też powodów przedsiębiorcy w coraz bardziej stanowczy sposób popierają rozwój etyki biznesu, nazywanej również etyką życia gospodarczego. Niemal piętnaście lat temu byli skłonni jeszcze powiadać, że etyka biznesu jest oksymoronem (Gasparski, 2003). Dzisiaj zdają sobie sprawę, że etyka i biznes to nie zestawienie wyrazów treściowo sprzecznych z sobą. Przedsiębiorcy i menedżerowie wiedzą, że efektywne gospodarowanie wymaga uczciwości, sumienności, rzetelności i poświęcenia. Widzimy jednocześnie, że etyka zawodowa nie zyskuje tak wyrazistego uznania wśród kreatorów programów nauczania na uczelniach wyższych, zarówno o profilu społecznym, jak i technicznym. Pamiętamy, że dopiero w latach 80. minionego wieku znalazła ona swoje prawomocne miejsce w programach studiów zachodnich uniwersytetów ekonomicznych.

Nie jest też retoryczne pytanie dotyczące miejsca etyki w kształceniu menedżerów i samym zarządzaniu. Pamiętamy, że nauki o zarządzaniu znajdują się obecnie zarówno w obszarze nauk humanistycznych, jak i społecznych. Należy tym samym sądzić, że istnieje wśród naukowców i praktyków tendencja do tego, aby w sposób bardziej zdecydowany kłaść nacisk na humanizację nauk o zarządzaniu. Wyczulony na kwestie etyczne menedżer byłby sprawniejszy w swoim działaniu i kierowni zespołem. Przypomina o tym Robert Bokacki (2014), który nie tak dawno napisał, że siła charyzmatycznego menedżera ma swoje źródło w jego kompetencjach. Wspomniany autor pisze, że pośród owych umiejętności najlepszym narzędziem do tego, aby stać się przywódcą, jest skuteczna komunikacja z pracownikami. Używając „literackiego języka” – pisze Bogacki – menedżer ma posługiwać się metaforą, opowieściami i anegdotami, używać kontrastów. Dynamiki wypowiedziom liderów nadają pytania retoryczne.

Dla podkreślenia swojej autentyczności menedżer powinien w sposób jasny wyrażać przekonania moralne, rozpoznawać nastroje rozmówców oraz precyzyjnie wyznaczać ambitne cele.

Dylematy edukacji menedżerskiej poddawane są refleksji z różnych perspektyw poznawczych, wśród których znaczącą rolę odgrywają: etyka biznesu, krytyczny nurt zarządzania oraz pedagogika krytyczna (Sułkowski, 2013).

Autorzy artykułu koncentrują się na problematyce etycznej w edukacji przyszłych menedżerów. Menedżerowie są nie tylko kreatorami życia społecznego i organizacyjnego, lecz także wyznaczają cele danego przedsiębiorstwa i odpowiadają za jego rozwój. Od sposobu ich kształcenia zależy zatem obraz organizacji w przyszłości i jej trwały, systematyczny rozwój. Historia Enronu i Wordcomu wskazują, że niemoralne postępowanie menedżerów może mieć daleko idące skutki ekonomiczne, społeczne i osobiste. Myliłby się ten, kto by twierdził, że problem dotyczy wyłącznie upadku przedsiębiorstw i utraty przez pracowników miejsc pracy. Sprawa odnosi się również do osłabiania relacji międzyludzkich i pomniejszenia kapitału społecznego. Oczywiście, samo kształcenie kadry kierowniczej uwzględniające aspekty moralne nie gwarantuje wzrostu standardów etycznych w biznesie, choć niewątpliwie przyczynia się do pobudzenia wrażliwości moralnej menedżerów. Równie istotne są czynniki prawne i kulturowe rozwijające odpowiedzialne etycznie podejście do biznesu.

Perspektywa *homo oeconomicus* dominująca w zarządzaniu zakłada racjonalne działanie menedżera, który maksymalizuje własne korzyści. W rzeczywistości w decyzjach biznesowych przeważają jednak kategorie ograniczonej racjonalności związanej z horyzontem informacyjnym oraz z kluczowymi wartościami i normami, z którymi utożsamia się jednostka. Dlatego warto postawić pytanie o wartości etyczne przekazywane w procesie edukacji menedżerskiej w Polsce. W odniesieniu do problematyki moralnej w biznesie dostrzec można kilka dylematów, których istnienie powinno być uświadamiane ludziom tworzącym kadry kierownicze polskiej gospodarki.

1. Problem instrumentalnego i zdehumanizowanego traktowania pracowników

Jesteśmy świadkami, jak zmieniają się organizacje i gwałtownie postępuje proces globalizacji. Transformacji ulegają również dehumanizujące praktyki w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. W większości

współczesnych organizacji trudno znaleźć stosunki oparte na przemocy fizycznej, jednak coraz większą rolę odgrywają zawołowane formy sprawowania kontroli, oparte na przemocy symbolicznej. Zatem cały czas rolę podstawowego narzędzia dominacji odgrywają działania represyjne, wywołujące strach i wymuszające podporządkowanie. Celowi temu służy także brak przyzwolenia na odmienne poglądy wyrażane przez pracowników na temat kwestii społecznych i światopoglądowych. Wprawdzie nie powinny mieć one znaczenia w pracy zawodowej, to jednak stają się miernikiem świadczącym o podporządkowaniu pracownika danej organizacji i wyznaczonych przez nią celom. Innymi słowy, problem dotyczy postępującego braku tolerancji, który rozgrywa się na trzech płaszczyznach. Z perspektywy intelektualnej w coraz mniejszym stopniu respektuje się odmienne poglądy pracowników i nie dopuszcza się do wyznaczenia możliwych granic rozbieżności. Ograniczeniu podlega również możliwość istnienia i harmonijnej koegzystencji różniących się od siebie postaw, stylów życia i obyczajów. Przykładowo wspomnijmy, że nie jest respektowane odmienne spojrzenie na kształt i funkcjonowanie rodziny. Trzecia płaszczyzna dotyczy zagadnień religijnych. Utożsamia się chrześcijaństwo z katolicyzmem i nie dopuszcza do istnienia koniecznego, rzeczywistego i utrwalonego przez wieki pluralizmu. Islam porównuje się z terroryzmem, a każdy Arab staje się muzułmaninem. Brak tolerancji jest jednym, być może nie najważniejszym czynnikiem, który w konsekwencji prowadzi do ograniczenia zaufania w stosunku do pracowników. Wiemy, jakie są tego skutki. Należą do nich na pewno ciągłe i uciążliwe kontrole oraz mnożenie zbędnej dokumentacji.

Oczywiście, że nie da się nawet najbardziej sprawnego menedżera nauczyć tolerancji. Proces ten trwa od najmłodszych lat. Można jednak przekonać każdego, że tolerancja dla poglądów politycznych i społecznych oraz zrozumienie dla odmiennych przekonań moralnych stanowi jeden z najważniejszych elementów, które są niezbędne do dobrego zarządzania organizacją. Osoby usposobione w sposób tolerancyjny do innych ludzi będą robić wszystko, aby wyeliminować ze swojego środowiska wszelkie przejawy dyskryminacji, i będą wyczulone na poszanowanie praw człowieka.

Dodajmy jeszcze, że współczesne organizacje w pogoni za wzrostem efektywności pracy personelu posługują się coraz bardziej wyrefinowanymi technikami zarządzania zasobami ludzkimi, które zmuszają pracowników do nadmiernego wysiłku. Do tego typu technik należą np. *job sharing*, *lean management* oraz zróżnicowane techniki wynagradzania za efekty pracy. Skutkują one obawą pracowników przed utratą pracy,

w rezultacie – pracoholizmem, który niewątpliwie wywiera negatywny wpływ na ich życie prywatne (w tym: rodzinne).

Jeszcze inną formą instrumentalnego traktowania pracowników jest przyzwolenie i popieranie konformizmu. W pracy zawodowej pracownicy stają się robotami lub zwykłymi maszynami. Wymaga się od nich wyłącznie posłuszeństwa i przestrzegania ustalonych reguł, nawet wówczas, kiedy zostały one dawno zrehabilitowane i zupełnie nie odpowiadają zmieniającym się sytuacjom oraz wymaganiom rynku.

Nadmierny konformizm pracowników i właścicieli przedsiębiorstw prowadzi w dalszej perspektywie do niedbałości w wykonywaniu przez nich obowiązków i planowaniu przyszłej działalności, zmniejsza kreatywność w pracy i poczucie jej sensu. Wykonywane dotychczas z zaangażowaniem zadania z biegiem czasu stają się nadmiernie uciążliwe i zupełnie niezrozumiałe. Otwierające się ciągle nowe rynki zbytu i możliwości zastosowania nowoczesnych technologii powinny utwierdzać menedżerów, że w obecnych czasach potrzebni są nonkonformiści, którzy wielokrotnie pokazywali, że nieszablonowe rozwiązania uratowały przyszłość zagrożonej firmy (Ignatowski, 2015).

2. Problem zaniku społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Na większości rynków wzrasta konkurencja, dlatego odpowiedzialność społeczna, cele opisane w misji przedsiębiorstwa, stają się pozorem. Nacisk na efektywność i osiąganie zysków odsuwają na dalszy plan troskę o pracowników. Wyraźnie zaznacza się tendencja zmierzająca do ograniczania przywilejów socjalnych. Kodeks pracy w Polsce jest bardzo często łamany, przy czym przejawy dyskryminacji pracowników nie są ujawniane. Rola związków zawodowych zaczyna zawężać się jedynie do wpływów politycznych, przy równoczesnym – słabnącym znaczeniu obrony interesów pracowniczych (Ogger, 1994). Prymat efektywności ekonomicznej wzrasta również w organizacjach realizujących funkcje społeczne. W ochronie zdrowia czy edukacji akcent położony jest na oszczędność kosztem jakości świadczonych usług.

Współcześnie, akcent często bywa kładziony na interes właścicieli firm, kosztem interesów członków organizacji. W grupie interesariuszy w Polsce nieproporcjonalną przewagę zyskują właściciele, czasem zarządzający, podczas gdy pozostałe grupy wpływu są coraz bardziej rugowane na margines. Gereth Morgan wskazuje na efektywność i ograniczenia, które wynikają z faktu, że firmami zarządzają ich właściciele, a także pisze o ich ujemnym wpływie na stosunki wśród pracowników.

Nadmierna przewaga właścicieli może ograniczać efektywność organizacji i wywierać negatywny wpływ na stosunki pracownicze. Dzieje się tak zarówno w małych organizacjach właścicielskich czy rodzinnych, jak i dużych przedsiębiorstwach (Morgan, 1997).

3. Wzrost znaczenia rywalizacji w przedsiębiorstwie i zanik kooperacyjności

Orientacja kooperacyjna albo rywalizacyjna może się przejawiać zarówno na poziomie jednostek (pracowników), jak i całych organizacji. Na poziomie rywalizacji jednostek oznacza ona powstanie rywalizacyjnej kultury organizacyjnej premiującej bezwzględną konkurencję, zaś na poziomie organizacji będzie to przyjęcie „wojennej” wizji wolnego rynku.

Syndrom „wyścigu szczurów” wynika z potrzeby osiągania sukcesów zawodowych za wszelką cenę (Sikorski, 1995). W kulturze organizacyjnej wielu przedsiębiorstw zaczynają brać górę aspekty konkurencyjne nad aspektami kooperacyjnymi. Wizja kierownika jako swoistego łącznika i negocjatora interesów zespołu pracowniczego w relacji do problemów całej organizacji ulega destrukcji na rzecz obrazu kierownika-nadzorcy, zainteresowanego wyłącznie efektywnością realizacji zadań. Stres pracowników jest wzmacniany nie tylko przez konkurencję wewnątrz organizacji, ale również przez obawy o pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Osłabienie pozycji rynkowej często bowiem oznacza redukcję zatrudnienia.

Wojenne porównania stosowane w gospodarce skutkują i cechują przede wszystkim intuicyjne rozumienie rynku i konkurencji przez wielu pracowników przedsiębiorstw. Ma to istotne konsekwencje, ponieważ interpretacja jest również narzędziem podtrzymywania określonego kształtu wolnego rynku. Metafora wojenna przybliżająca funkcjonowanie wolnego rynku skutkuje określonym sposobem percepcji i interpretowania rzeczywistości rynkowej, uruchamia mechanizm samospełniającego się proroctwa. Rynek interpretowany jako pole bitwy może zacząć w coraz większym stopniu ową metaforę przypominać. Wojna ma przede wszystkim aspekty destrukcyjne. Arnold Joseph Toynbee (2002) uznawał wojnę za bezpośrednią przyczynę upadku każdej cywilizacji, która prowadzi do społecznego i duchowego samounicestwienia kultur. Wydaje się, że wojna, wbrew opinii Toynbeego, nie jest wyłącznie „dzieckiem cywilizacji”, lecz tkwi korzeniami w biologii i życiu społecznym naczelnych. Jane Goodall (1995) w swoich badaniach odnajdywała „wojny” toczące między koloniami szympanсів odznaczające się zbiorową brutalnością

i zjadłością. Michel Foucault (1998) zastanawia się, czy wojna może być uznana za model stosunków społecznych. Sugeruje odwrócenie aforyzmu Clausewitza, że „wojna jest przedłużeniem polityki”. W tym znaczeniu „polityka polega na sankcjonowaniu i odnawianiu nierównowagi sił, jaką ujawniła wojna”. Zatem polityka i stosunki władzy w czasach pokoju są, w myśl tej interpretacji, przedłużeniem wojny. W kształceniu menedżerów należy jednak za wszelką cenę odejść od wojennej retoryki. Wykształcony w takim duchu kierownik będzie zapewne skuteczny w krótkim okresie czasu. Być może doprowadzi on do pomniejszenia znaczenia i wpływów innych przedsiębiorstw na lokalnym rynku. W dalszej perspektywie przyczyni się jednak do degradacji zasad moralnych wśród całego personelu.

4. Problem manipulacyjnego podejścia do klienta

Komunikacja marketingowa i promocja mają coraz bardziej manipulacyjny charakter. Kreacja medialna przedsiębiorstw i ich produktów jest wzmocniana przez pragmatyczne i instrumentalne cele, tj. osiągnięcie założonego udziału w rynku, poziomu rentowności produktu czy też zysku. Metody społecznej i prawnej kontroli reklamy oraz promocji marketingowej są zawodne. Ograniczenia prawne często stanowią swoiste wyzwanie dla twórców reklam i ich wprowadzenie miewa efekty odwrotne do założonych. Rozwój medialnej rzeczywistości jest zarówno w interesie znaczących producentów, jak i mediów, więc reklama w coraz mniejszym stopniu koncentruje się na funkcji czysto informacyjnej, a w coraz większym stopniu na funkcji perswazyjnej, posługując się socjotechnikami i psychomanipulacją. Znajduje to również odzwierciedlenie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, w której pracownicy z jednej strony poddawani są naciskowi propagandy, z drugiej zaś – dostrzegają jej manipulacyjny charakter i stosowanie nieuczciwych „chwytów”. Stawia to personel w dwuznacznej sytuacji, zachodzi bowiem konflikt wartości, co może skłaniać do przyjmowania postaw cynicznych.

Krytykę komunikacji marketingowej jako formy manipulacji społeczeństwem masowym z perspektywy etycznej należy prowadzić z kilku perspektyw. Może być ona definiowana jako represywna ideologia społeczeństwa obfitości zmuszająca do produkowania i konsumowania rzeczy zbędnych oraz identyfikowania się z nimi. W tym nurcie znaleźć można odbicie krytyki społeczeństwa masowego oraz przemocy symbolicznej reprezentowane przez H. Marcuse’a, T. Dorno i P. Bourdieu (Marcuse, 1991). Bywa również interpretowana jako serce przemysłu kulturalnego.

Staje się jednym z systemowych narzędzi przemysłowych mających tendencję wzrostową ze względu na odwoływanie się do logiki maksymalizacji konsumpcji przez masowego odbiorcę (Morin, 2002). Komunikacja marketingowa może kształtować najniższe gusty, odwołując się do „automatyzmów adaptacyjnych”, tzn. mechanizmów psychicznych i behawioralnych, działających niezależnie od naszej woli (Szendlak, 2001). Może być ona także postrzegana jako forma utrwalania stereotypów społecznych, niosących zredukowany, uproszczony i zwykle nasycony emocjonalnie obraz relacji społecznej (Dzienniak-Paulina, 2001).

5. Kwestia praktyk nieuczciwej konkurencji

W życiu gospodarczym, podobnie jak i społecznym oraz prywatnym, mamy ciągle do czynienia z konkurencją. W gospodarce oznacza to, że dwa przedsiębiorstwa dążą do tego samego celu. Zazwyczaj w swojej działalności stosują one podobne formy rywalizacji i metody pozyskiwania klientów. Konkurując z sobą na coraz bardziej wymagającym rynku, przedsiębiorstwa i producenci spotykają się coraz częściej ze świadomymi, wybrednymi i wrażliwymi na jakość towarów klientami. Pokusa stosowania i odstępstwa od zasad uczciwej konkurencji wydaje się niekiedy konieczna. Chodzi o takie sytuacje, kiedy przedsiębiorstwo nie może przetrwać na rynku i rozważane są zwolnienia pracowników w niedalekiej przyszłości. Problem staje się nabrzmiałym zagadnieniem etycznym w sytuacji, kiedy wzrasta nieuczciwa konkurencja, podobnie jak i utrzymujące się wysokie bezrobocie.

Musimy przyznać, że niezbyt jasne jest określenie konkurencji w życiu gospodarczym. Trudno byłoby odnaleźć jej definicję w dokumentach prawnych (Sadlik, 2007). O wiele łatwiej jest podać, czym jest nieuczciwa konkurencja. Definicję taką znajdujemy bowiem w Ustawie z dnia 16 kwietnia 1993 roku o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji. Wspomniany dokument mówi nie tylko o relacjach między przedsiębiorstwami, lecz także podejmuje zagadnienie stosunków między przedsiębiorstwem a potencjalnymi klientami. Najogólniej, nieuczciwa konkurencja polega na działaniu sprzecznym z prawem i dobrymi obyczajami (art. 3 ust. 1). To ogólne stwierdzenie precyzuje dalej wspomniana właśnie ustawa. W tym samym artykule 3, ust. 2 czytamy, że czynami nieuczciwej konkurencji są:

1. Wprowadzające w błąd oznaczenie przedsiębiorstwa.
2. Fałszywe bądź oszukańcze oznaczenie pochodzenia geograficznego towarów albo usług.

3. Wprowadzające w błąd oznaczenie towarów lub usług.
4. Naruszenie tajemnicy przedsiębiorstwa.
5. Nakłanianie do rozwiązania lub niewykonania umowy.
6. Naśladownictwo produktów.
7. Pomawianie lub nieuczciwe zachwalanie.
8. Utrudnianie dostępu do rynku.
9. Przekupstwo osoby pełniącej funkcję publiczną.
10. Nieuczciwa lub zakazana reklama.
11. Organizowanie sprzedaży lawinowej.

Zmienny i dynamicznie rozwijający się rynek, postępująca globalizacja oraz szybki rozwój nowoczesnych technologii sprawiają, że nie da się podać wyczerpującej listy wszystkich czynów nieuczciwej konkurencji. Kwestia dotyczy wielu dziedzin życia gospodarczego. W jego skład wchodzi bowiem relacje między przedsiębiorstwami, zagadnienia dotyczące korupcji, a nawet reklamy. Dodajmy, że nieprzestrzeganie zasad uczciwej konkurencji pociąga za sobą sankcje nie tylko prawne (cywilne i karne), lecz także etyczne. Utrata wiarygodności na lokalnym rynku może mieć konsekwencje bardziej brzemiennie w skutkach, niedające się nigdy naprawić.

Jest wiele czynników, które składają się na to, że przedsiębiorcy i menedżerowie decydują się na czyny nieuczciwej konkurencji. Sprawa na pewno nie dotyczy wyłącznie pogoni za pozornie łatwym zyskiem. Menedżer będzie musiał niekiedy stanąć przed wyborem pomiędzy dokonaniem redukcji pracowników a koniecznością sprostania trudnym zasadom etycznego życia gospodarczego. Problem może stanowić nawet samo prawodawstwo porozrzucane w licznych dokumentach. Trudności w ich ogarnięciu mają nawet sami specjaliści zajmujący się konkretnymi problemami. Nieprzyjazny dla kierowników bywa również niezrozumiały język aktów prawnych. W perspektywie edukacji menedżerów trzeba zatem zwrócić uwagę na konieczność uwzględnienia różnych zagadnień i potrzebę odwołania się do specjalistów z dziedziny etyki, psychologii, socjologii. Konieczna wydaje się także znajomość obyczajów regulujących relacje między ludźmi.

6. Kwestia braku troski o środowisko naturalne

Ochrona środowiska naturalnego stanowi imperatyw etyczny, z którym nikt nie dyskutuje. Jest ona jednak ważna w edukacji menedżerów z kilku co najmniej powodów. Najpierw trzeba zwrócić uwagę na prowadzone systematycznie w Polsce badania na temat ekologii. Pokazują one, że wiele

osób ze średnim lub wyższym wykształceniem nie ma w dalszym ciągu pojęcia, iż ich sposób życia i podejścia do otaczającej nas przyrody ma wpływ na globalny stan środowiska naturalnego. Druga kwestia dotyczy samej terminologii. Ekologia w ścisłym znaczeniu jest jedną z podstawowych nauk przyrodniczych. Zajmuje się badaniem wzajemnych zależności między organizmami, na różnych poziomach organizacji, oraz relacjami, jakie zachodzą między nimi i ich nieożywionym środowiskiem. Korzystając z nowoczesnych rozwiązań technologicznych, nauka ta nie ogranicza się tylko do opisu zachodzących zjawisk, lecz stara się odpowiedzieć, dlaczego takie, a nie inne relacje zachodzą między nimi. Możemy więc powiedzieć, że ekologia jest nauką o organizmach w powiązaniu z szeroko rozumianym środowiskiem. W dostępnych publikacjach o charakterze encyklopedycznym i naukowym mówimy dzisiaj o ekologii na różnych poziomach organizacji biologicznej: behawioralnej, biochemicznej, ewolucyjnej, fizjologicznej, rolniczej, społecznej i systemowej. Naukowcy wyodrębniają również ekologię człowieka, miasta, populacji, roślin czy też zwierząt. Stosunkowo intensywnie budowana jest także ekofilozofia, a więc filozofia ekologii. W takim podejściu człowiek – będąc elementem przyrody – jest również ściśle z nią powiązany. Człowiek wpływa na nią, a jednocześnie jest przez nią kształtowany (Weiner, 1998).

Tymczasem nasze życie społeczne i zawodowe zdominowały puste hasła i reklamy, które w sposób nazbyt uproszczony przedstawiają problemy związane z ekologią. Ochrona środowiska i życie gospodarcze oraz usługowe stało się dobrym, czasami nie do końca przemyślanym chwytym reklamowym. Dzisiaj praktycznie wszystko jest ekologiczne i produkowane zgodnie z poszanowaniem środowiska naturalnego. Mamy zatem produkty i ubiory wytwarzane ze sztucznej skóry nazywanej ekologiczną. Należy sądzić, że pojęcie „skóry ekologicznej” wprowadzone zostało przez obrońców praw zwierząt. Nie jest ważne, że sztuczne tworzywo odbiega od wszelkich zasad produkcji mającej na względzie ochronę środowiska.

Drugim przykładem, który powoduje zamieszanie w kwestii ochrony środowiska, jest nagminne posługiwanie się terminem „zrównoważony rozwój”. Mamy zatem transport kierujący się zasadami zrównoważonego rozwoju i kawę produkowaną zgodnie z poszanowaniem tych reguł. Przypomnijmy, że termin „sustainable development” pojawia się w oficjalnych dokumentach dopiero w grudniu 1983 roku. W języku polskim owo określenie jest tłumaczone zazwyczaj jako „stabilny rozwój” lub „zrównoważony rozwój”. Ważniejsze jest to, co ów termin oznacza. Mówiąc najogólniej, idea zrównoważonego rozwoju domaga się zaspokojenia podstawowych potrzeb niezbędnych dla wszystkich ludzi w wymiarze fizycznym. Pozwala ona realizować aspiracje ludzi do prowadzenia

lepszego życia. Domaga się wzrostu gospodarczego. W procesie tym mają uczestniczyć ludzie ubodzy, którym należy zagwarantować dostęp do zdobyczy techniki. Ponadto, gospodarka prowadzona zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju wymaga przemyślanych ograniczeń, aby w przyszłości środowisko mogło zaspokajać potrzeby, które będą realizowane przez przyszłe pokolenia (Ignatowski, 2012).

Niezrozumienie podstawowych terminów oraz uporczywe wprowadzanie ich do życia politycznego, gospodarczego i do marketingu prowadzi w konsekwencji do trywialnego podejścia do kwestii ochrony środowiska. Niejeden zapewne menedżer swobodnie posługuje się terminami „ekologia” i „zrównoważony rozwój”, a jednocześnie nie rozumie, z czym ma do czynienia. W konsekwencji sytuacja taka może doprowadzić do nadzarpnięcia reprezentowanej i zarządzanej przez niego firmy.

Zakończenie

Zasygnalizowane powyżej problemy pokazują, że potrzebne jest w Polsce kształtowanie wrażliwości etycznej menedżerów. Pamiętajmy, przed jakimi dylematami i wyzwaniem staje codziennie nowoczesny kierownik. Dobry menedżer musi być nie tylko sprawnym organizatorem, zarządcą lub koordynatorem zespołu, z którym pracuje. Musi się on codziennie zmagać z natarcywą, niekiedy łamiącą standardy etyczne konkurencją. Niezależnie od tego, wiemy, że nie konkuruje on dzisiaj tylko z rodzimymi przedsiębiorcami, lecz także z zagranicznymi firmami. Nie wystarczy więc znajomość naszych standardów postępowania i wiedzy o najbliższej firmie. Każde przedsiębiorstwo musi mieć na względzie przede wszystkim poprawę funkcjonowania własnej organizacji i sprawne kierowanie zespołem. Oczywiście, że zawsze będzie istniała też pokusa, aby spychać na dalsze tory etykę w biznesie. Decydować mogą o tym wymagania, a wręcz natarcywe żądania, aby menedżer wykazał się szybkimi i wyraźnymi zyskami. Wiele już lat temu Andrzej K. Koźmiński (2004) wskazywał jednak, że uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku zapewniają zarówno „twarde”, jak i „miękkie” zasoby. Twarde, takie jak kapitał, technologie, długoterminowe strategie przez dłuższy okres czasu pozostają niezmiennie. Te drugie, które łatwiej podlegają modyfikacji, stanowią ludzie wraz ze swoimi kwalifikacjami, kultura z utrwalonymi wzorcami zachowań, normami i wartościami. Wspomniany autor zwracał również uwagę na wiedzę, markę firmy i dostęp do rynku. Wolno mieć nadzieję, że zachowania, normy i wartości etyczne będą coraz bardziej decydowały o przyszłości naszych firm na konkurencyjnym i wymagającym rynku.

BIBLIOGRAFIA

- Bogacki, R.St. (2014). Charyzmatyczne przywództwo. *Personel i Zarządzanie* 9 (1), 1-2.
- Dzienniak-Pulina, D. (2001). Władza poprzez schematy czyli o stereotypach w reklamie. W: R. Paradowski i P. Załęcki (red.), *Kulturowe instrumenty panowania*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, 87-102.
- Foucault, M. (1998). *Trzeba bronić społeczeństwa*. Warszawa: Wydawnictwo KR.
- Gasparski, W. (2003). *Decyzje i etyka w lobbingu i biznesie*. Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Goodall, J. (1995). *Przez dziurkę od klucza. 30 lat obserwacji szympanów*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Ignatowski, G. (2012). Ochrona środowiska, ekologia i zrównoważony rozwój w perspektywie marketingowej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 13 (12), 237-249.
- Ignatowski, G. (2015). Konformizm w perspektywie życia zawodowego. W: G. Ignatowski, Ł. Sułkowski i Z. Dobrowolski (red.), *Oblicza patologii społecznych i zawodowych*. Warszawa: Wydawnictwo Difin, 90-103.
- Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Marcuse, H. (1991). *Człowiek jednowymiarowy*. Warszawa: PWN.
- Morgan, G. (1997). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morin, E. (2002). Masowy odbiorca. W: M. Hopfinger (red.), *Nowe media w komunikacji społecznej w XX wieku*. Warszawa: Oficyna Naukowa, 29-45.
- Ogger, G. (1994). *Zera w garniturach: niemiecki menedżer w podwójnym świetle*. Tarnobrzeg: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Sadlik, R. (2007). *Zakaz konkurencji jako sposób ochrony interesów pracodawcy*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- Sikorski, Cz. (1995). *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWN.
- Sułkowski, Ł. (2013a). Konsumpcjonizm z perspektywy krytycznego nurtu zarządzania. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 59 (10), 32-45.
- Sułkowski, Ł. (2013b). Dylematy etyczne z perspektywy krytycznego nurtu w zarządzaniu. W: Ł. Sułkowski i G. Ignatowski (red.), *Etyka w służbie*. Łódź: Społeczna Akademia Nauk, 43-59.
- Szendlak, T. (2001). W sieci utkanej z billboardów. Psychologiczno-ewolucyjne uwarunkowania manipulacji reklamowej. W: R. Paradowski i P. Załęcki (red.), *Kulturowe instrumenty panowania*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, 156-172.
- Toynbee, A.J. (2002). *Wojna i cywilizacja*. Warszawa: De Agostini & Altaya.
- Weiner, J. (1998). *Ekologia*. W: Z. Otałęga (red.), *Encyklopedia biologiczna*, t. 3. Kraków: Opres.