

STUDIA I MONOGRAFIE

NR 44

Etyka w służbie biznesu

Redakcja: Łukasz Sułkowski, Grzegorz Ignatowski

Łódź 2013

Całkowity koszt wydania publikacji sfinansowany
ze środków Społecznej Akademii Nauk

Recenzent: prof. dr hab. Czesław Sikorski
Redakcja: Łukasz Sułkowski, Grzegorz Ignatowski

Korekta językowa: Dominika Świech
Skład i łamanie: Marcin Szadkowski
Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© Copyright by Społeczna Akademia Nauk

ISBN 978-83-62916-66-5

Wydawnictwo
Społecznej Akademii Nauk
ul. Kilińskiego 109, 90-011 Łódź
42 676 25 29, w. 339, e-mail: wydawnictwo@spoleczna.pl

Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii,
ul. Duża 1, 05-270 Marki, www.c-p.com.pl; biuro@c-p.com.pl

Spis treści

Ł. Sułkowski, G. Ignatowski, Wstęp	5
W. Orłowski, Przedmowa	11
Jolanta Kopka, O koniecznej tożsamości etyki biznesu i etyki ogólnej	13
Ireneusz Bittner, U podstaw zarządzania zasobami ludzkimi	29
Łukasz Sułkowski, Dylematy etyczne z perspektywy krytycznego nurtu zarządzania	43
Marek Krawiec, Mobbing – nasilenie występowania zjawiska czy wzrost wrażliwości społecznej	61
Grzegorz Ignatowski, Zagadnienie „whistleblowingu” w perspektywie zarządzania	77
Paweł Żuraw, Przykłady dylematów etycznych zarządzania w obszarze rachunkowości i finansów przedsiębiorstwa	91
Justyna Fijałkowska, Falszowanie informacji ekonomiczno-finansowej w sprawozdawczości przedsiębiorstw	111
Justyna Fijałkowska, Monika Sobczyk, Wiarygodność i etyka a sprawozdawczość społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa	123
Radosław Rabiański, Biznes odpowiedzialny społecznie. Odpowiedzialność czy wizerunek	135
Aneta Parkes, Public relations - zagadnienia etyczne	153

Wstęp

Etyka biznesu jest stosunkowo nową i dynamicznie rozwijającą się dziedziną wiedzy. Nazywana także etyką gospodarczą, na dobre zadomowiła się w programach studiów zachodnich uniwersytetów ekonomicznych dopiero w latach osiemdziesiątych minionego wieku. Kilka lat później znalazła swoje prawomocne miejsce również na polskich uczelniach wyższych. Tymczasem, chyba bez znacznej przesady, możemy powiedzieć, że tak długo, jak istnieje działalność gospodarcza, tej szczególnej sferze aktywności człowieka zawsze towarzyszyły dylematy natury etycznej, a etos pracy znajdował swój wyraz w krótkich przyczynkach, opracowaniach popularnonaukowych i naukowych analizach. Elementy nowoczesnej etyki biznesu odnajdujemy zatem w myśli filozofów greckich i wszystkich znanych systemach religijnych. Na temat moralnego wymiaru działalności gospodarczej wypowiadali się zarówno średniowieczni myśliciele chrześcijańscy, jak i filozofowie oświecenia. Dlatego współcześni etycy, zajmujący się moralnością w biznesie, nie stronią od minionych doświadczeń. Przeciwnie, chętnie z nich korzystają w celu zrozumienia i precyzyjnego wyjaśnienia wielu aktualnych problemów. Zintensyfikowanie badań prowadzonych na polu etyki w biznesie pozwoliło w ostatnich latach wyodrębnić wiele zupełnie nowych zagadnień i postawić interesujące pytania. Jest to w pełni zrozumiałe, ponieważ sam biznes rozwija się w sposób dynamiczny, zależny jest nie tylko od zasad i praw, którymi kieruje się ekonomia, lecz także od uwarunkowań społecznych i politycznych. Dodajmy, że jak rzadko która inna dziedzina wiedzy, etyka gospodarcza zależy od oceny i podejścia do systemów politycznych i gospodarczych. Pracownikom nauki, zajmującym się etycznym wymiarem biznesu, jest zatem niezmiernie trudno wypracować powszechnie akceptowalne rozwiązania dla wielu środowisk związanych z biznesem, dla grup społecznych oraz zawodowych.

Analiza dotychczasowych publikacji z dziedziny etyki biznesu pozwala wyciągnąć wniosek, że zagadnienia te wymagają w dalszym ciągu pogłębionych studiów i przebadania wielu obszarów, którymi nauka jeszcze się nie zajęła. Powstają zatem szczegółowe prace z etyki w zarządzaniu, rachunkowości i marketingu. Wyraźnym znakiem dynamicznego rozwoju tego obszaru wiedzy są liczne kodeksy etyczne niemal wszystkich zawodów oraz instytucji życia publicznego. Swoje zasady etycznego postępowania mają zatem hotelarze i pracownicy państwowych urzędów, domy kultury i prywatne firmy. Przykładem rozwoju etyki gospodarczej jest także niniejsza monografia. Warto

zaznaczyć, że autorami kolejnych jej części są pracownicy Społecznej Akademii Nauk w Łodzi. Publikację otwiera praca profesor Jolanty Kopki zatytułowana *O koniecznej tożsamości etyki biznesu i etyki ogólnej*. W swojej wypowiedzi autorka zaprezentowała i uzasadniła stanowisko traktujące etykę biznesu jako dyscyplinę naukową, która stosuje zasady i reguły obowiązujące w etyce ogólnej do sfery przedsiębiorczości i aktywności ludzi, w obszarze gospodarki rynkowej. Stanowisko to pozostaje w opozycji do przekonania, że biznes – poprzez przyjęcie założeń o specyficznym charakterze działalności gospodarczej – wymaga odrębnych rozstrzygnięć etycznych, niekiedy sprzecznych z powszechnie obowiązującą moralnością.

Żadna dobrze działająca firma ani urząd państwowy nie może funkcjonować bez sprawnie funkcjonującego zarządzania. Problemy dotyczące zarządzania mają często wymiar ogólny, a potwierdzeniem tego są wypowiedzi zamieszczone w niniejszej monografii. Problematykę tę otwiera wypowiedź profesora Ireneusza Bittnera zatytułowana *U podstaw zarządzania zasobami ludzkimi*. Autor koncentruje swoją uwagę na kwestiach antropologicznych. Znaczną część swojej pracy poświęca myśli amerykańskiego psychologa Abrahama Maslowa. Bittner przypomina, że masłowska idea samorealizacji człowieka nie może zostać zredukowana do wąsko rozumianych pojęć pragmatycznych oraz instrumentalnych metod zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza prac amerykańskiego psychologa pozwala na podkreślenie idei podmiotowości człowieka, a zatem – jak pisze Bittner – nie może być tylko elementem „strategicznego marketingu”. Zagadnienia dotyczące zarządzania podejmuje również profesor Łukasz Sułkowski w tekście zatytułowanym *Dylematy etyczne z perspektywy krytycznego nurtu zarządzania*. Autor w swojej wypowiedzi przedstawia najpierw historię rozwoju tego nurtu, który wykrystalizował się dopiero na początku lat dziewięćdziesiątych minionego wieku. W kolejnych częściach swojej pracy ten sam autor wskazuje na dylematy etyczne w takich subdyscyplinach, jak zarządzanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi, marketing oraz kultura organizacji. Profesor podkreśla, że dylematy etyczne są istotnym aspektem Critical Management Studies. Należą do nich: instrumentalne i opresyjne traktowanie ludzi, dehumanizacja zarządzania oraz manipulacja mająca na celu zwiększenie korzyści przez osoby sprawujące władzę w organizacjach. Doktor Marek Krawiec omawia natomiast zagadnienie dotyczące prześladowania pracownika lub podwładnego w miejscu pracy. W swoim opracowaniu zatytułowanym *Mobbing – nasilenie występowania zjawiska czy wzrost wrażliwości społecznej* autor prezentuje zjawisko mobbingu, uwzględniając jego psychologiczne podłoże. W następnym kroku badacz dokonuje zestawienia i przeprowadza charakterystykę zachowań mobbingowych. Opierając się na koncepcji zachowań

agresywnych, Krawiec przedstawia przyczyny i objawy mobbingu, dokonuje krótkiej charakterystyki ofiar, a także prezentuje uwarunkowania prawne tego zjawiska w Polsce. Do tej samej grupy zagadnień należy również problem *whistleblowingu*, omówiony przez profesora Grzegorza Ignatowskiego. Najogólniej możemy powiedzieć, że terminem tym określa się działania, w wyniku których dochodzi do ujawnienia zachowań i praktyk prowadzących do łamania prawa i norm etycznych. W wypowiedzi zatytułowanej *Zagadnienie „whistleblowingu” w perspektywie zarządzania* autor zwraca uwagę, że kwestia ta nie dotyczy tylko działalności gospodarczej, lecz także wszystkich innych miejsc, w których pracują ludzie. W swojej wypowiedzi Ignatowski wskazuje na niesprzyjający kontekst kulturowy, w jakim podejmowana jest przez niego kwestia oraz omawia cechy charakteru, które ograniczają pracowników, gotowych do podjęcia działań mających na celu ujawnienie nieprawidłowości istniejących w miejscu ich zatrudnienia.

Kolejne teksty zaprezentowane w niniejszej publikacji dotyczą rachunkowości. Autorem pierwszego z nich jest doktor Paweł Żuraw. W dysertacji *Przykłady dylematów etycznych zarządzania w obszarze rachunkowości i finansów przedsiębiorstwa*, przedstawia on prawdopodobne dylematy etyczne, jakie mogą pojawiać się w procesie zarządzania przedsiębiorstwami w obszarze rachunkowości. Sama rachunkowość jest bardzo wrażliwym elementem systemu zarządzania, gromadzi i przetwarza bowiem informacje ekonomiczne, które z założenia powinny stanowić bazę do podejmowania racjonalnych decyzji organizacyjnych. Brak etyki zawodowej w tym obszarze działalności gospodarczej może przyczynić się do zniekształcenia, a nawet zafałszowania obrazu jednostki gospodarczej. Należy zatem powiedzieć, że wypowiedź Żurawia jest swoistą przestrogą przed nieuczciwymi praktykami w sferze finansów i księgowości przedsiębiorstw, stanowi niejako zachętę dla potencjalnych czytelników do zachowań proetycznych. Kolejny tekst zatytułowany został *Falszowanie informacji ekonomiczno-finansowej w sprawozdawczości przedsiębiorstw*. W swojej wypowiedzi doktor Justyna Fijałkowska przeanalizowała podstawowe zagadnienia odnoszące się do zarządzania zyskiem przedsiębiorstwa, problemy kreatywnej rachunkowości i fałszowania sprawozdań. W opracowaniu zostały nakreślone przyczyny i cel oraz obszary fałszowania informacji ekonomiczno-finansowej. Autorka zwróciła uwagę na możliwości ograniczania nieuczciwych praktyk w odniesieniu do prezentowanych informacji w sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw.

W kolejnej części niniejszej publikacji znalazły się prace doktora Radosława Rabiańskiego oraz wypowiedź opracowana wspólnie przez doktor Justynę Fijałkowską i magister Monikę Sobczyk. Druga z prac została zatytułowana *Wiarygodność i etyka a sprawozdawczość społecznej odpowiedzialności*

przedsiębiorstwa. Praca ta ma na celu przedstawienie korzyści, jakie można osiągnąć dzięki wiarygodnej i etycznej sprawozdawczości działań społecznie odpowiedzialnych (CSR). Autorki podkreślają, że nie ma żadnych ograniczeń prawnych w przypadku zamieszczania informacji w tych raportach, badaczki wskazują także na ich silne oddziaływanie na adresatów. Możliwości takie sprawiają, że istnieją duże ryzyko nieetycznych zachowań w przedsiębiorstwie. Mając na uwadze powyższe okoliczności, autorki prezentują kilka istotnych procedur, które pozwalają na uzyskanie wiarygodności przez raporty CSR. Praca Radosława Rabiańskiego – *Biznes odpowiedzialny społecznie. Odpowiedzialność czy wizerunek* – przybliża zagadnienie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) i opiera się na analizie wielu badań, jakie w ostatnich latach przeprowadzono na ten temat w naszym kraju. Autor ukazuje motywy, jakimi kierują się polscy przedsiębiorcy, deklarujący, że prowadzą działalność społecznie odpowiedzialną. W swojej wypowiedzi Rabiański stara się ocenić, w jakim stopniu działalność ta jest wynikiem przemyślanej polityki obywatelskiej i świadomym wyrazem etycznej odpowiedzialności przedsiębiorców za społeczeństwo (nie uchybiając przy tym celom ekonomicznym prowadzonej przez nich działalności), w jakim natomiast stanowi przejaw czysto wizerunkowej strategii public relations (PR), za którą nie kryją się głębsze refleksje natury moralnej, a jedynie pogoń za tanim zyskiem. Swoistą kontynuacją tekstu Radosława Rabiańskiego jest praca doktor Anety Parskes, zatytułowana *Public relations - zagadnienia etyczne*. Autorka dokonuje podziału na etykę w zawodzie i w działaniu. Tę pierwszą, etykę w zawodzie, charakteryzuje jako zbiór norm uznawanych przez praktyków i teoretyków public relations za powszechnie obowiązujące, które sprecyzowane są w profesjonalnych kodeksach etycznych. Mówiąc o moralności w działaniu Parkes uważa, że polega ona na preferowaniu wartości i zasad etycznego komunikowania się w praktyce zawodowej osób odpowiedzialnych za public relations. Autorka wskazuje, że drugi z wymienionych obszarów wywołuje najwięcej kontrowersji zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków tej profesji.

Zanim przystąpimy do lektury poszczególnych części niniejszej publikacji, przypomnijmy dwie rzeczy. Po pierwsze, etyka w biznesie jest szybko rozwijającą się dziedziną wiedzy. Można odnieść wrażenie, że pracownicy nauki postanowili zdecydowanie nadrobić minione lata. Należy powtórzyć, że historia zna wiele przykładów, kiedy kupcy, bankierzy i ludzie, którym powierzono kierowanie grupami zawodowymi, dbali o standardy etyczne i wskazywali na konieczność ich respektowania. Po drugie, wielu etyków uważa, że aktualne problemy moralne dotyczące życia gospodarczego uzależnione są w dużej mierze od sytuacji, w jakiej znajduje się całe społeczeństwo. Istnieje wiele dowodów na poparcie tej tezy. Łatwo bowiem wykazać, że standardy moralne

są bardziej respektowane w życiu gospodarczym tych społeczeństw, w których istnieje większy szacunek dla prawa i utrwalonych w nich reguł etycznego postępowania. Innymi słowy, zasady etyczne są respektowane w znacznie większym stopniu tam, gdzie mamy do czynienia ze społeczeństwem obywatelskim. Mając na uwadze nasze lokalne uwarunkowania, przypomnijmy, że jesteśmy dopiero u początku budowania takiego właśnie społeczeństwa. Miejmy nadzieję, że niniejsza publikacja w minimalny chociaż sposób przyczyni się do dalszego rozwoju procesu zapoczątkowanego ponad dwadzieścia lat temu.

*Łukasz Sułkowski
Grzegorz Ignatowski*

Przedmowa

Biznes i etyka – kilka refleksji

Problemy niejasnych relacji biznesu i etyki budziły zainteresowania od wieków. Tam, gdzie rodzi się bogactwo, gdzie obraca się pieniądzem, gdzie pożyczka się i inwestuje, gdzie sprzedaje się i kupuje, starając się uzyskać jak najkorzystniejszą dla siebie cenę, muszą pojawiać się oczywiste problemy natury etycznej. Jak daleko można się posunąć po to, by uzyskać maksymalny zysk? Gdzie jest granica między umiejętnym negocjowaniem a zwykłym oszustwem? Gdzie jest cienka linia, która oddziela podejmowanie dużego finansowego ryzyka od normalnej finansowej nieuczciwości? I gdzie kończy się obszar wykorzystania dla własnego zysku pracy i umiejętności innych ludzi, a zaczyna się obszar wyzysku?

Pytania te prowokowały do dyskusji od czasu, gdy tylko ludzie zaczęli angażować się w handel i działalność gospodarczą. Wiele tysięcy lat temu babiloński król Hammurabi kazał spisać kodeks, usiłujący w prosty sposób rozdzielić to, co w wymianie gospodarczej dozwolone, od tego, co zakazane. Ale im bardziej rozwijała się gospodarka, tym trudniejszy stawał się ten rozdział. Dwa tysiące lat temu rzymski bogacz Marek Krassus zorganizował ze swoich niewolników nieistniejącą przedtem w Rzymie straż pożarną, a gdy tylko w mieście wybuchł pożar, wysyłał na miejsce swych strażaków. Ale wraz z nimi wysyłał księgowego, który przed rozpoczęciem akcji gaśniczej odkupywał od właściciela za bezcen jego płonącą nieruchomość. Wszystko to było oczywiście zgodne z prawem. Ale czy był to jeszcze normalny biznes, czy też naruszenie podstawowych norm etycznych, zakazujących wykorzystywania rozpaczliwej sytuacji innych dla bogacenia się ich kosztem? Dokładnie takie samo pytanie można zadać i dziś, patrząc na bogate zachodnie korporacje, bez żenady wykorzystujące na poły niewolniczą pracę zdesperowanych ludzi w krajach trzeciego świata, dla ograniczenia kosztów produkcji i generowania wielkich zysków.

Bohater filmu Olivera Stone'a „Wall Street”, rekin finansowy Gordon Gekko, przekonywał akcjonariuszy zabijanej właśnie przez siebie firmy że „chciwość jest dobrem”. Że działający na rynku człowiek nie powinien mieć żadnych skrupułów przed wykorzystywaniem wszelkich dostępnych, choćby całkiem nieetycznych narzędzi, do tego, by się bogacić. I że to właśnie ludzka chciwość jest głównym motorem gospodarczego postępu, wzrostu efektywności i rozwoju świata. Trzeba przyznać, że słowa te brzmią szczególnie gorzko właśnie dziś, kiedy zarówno ekonomiści, jak etycy muszą zadawać sobie pytanie: gdzie pobiła światowa gospodarka?

Na kwitnących przed wybuchem kryzysu globalnych rynkach finansowych ludzka chciwość – skojarzona z naiwnością i chciejstwem – znalazły wyjątkowo bujne pole rozwoju. Zaczęto bez wahania wykorzystywać wszystkie mechanizmy lewarowania inwestycji, spekulacji, zaciągania nowych kredytów pod wątpliwy zastaw po to, by wygenerować gigantyczne zyski. Wspaniale rozwinęła się kariera banków inwestycyjnych, których prezesi na szczycie powodzenia bezwstydnie twierdzili, że ich instytucje „wykonują pracę Pana Boga”. I nagle okazało się, że owe wielkie instytucje finansowe nie tylko nie są zdolne do przewidzenia wielkiego kryzysu finansowego, ale nawet do uchronienia inwestorów, którzy zawierzyli im swoje oszczędności przed ogromnymi stratami, a swoich akcjonariuszy przed bankructwem. Złamanie – pod wpływem chciwości – podstawowych zasad etycznych obowiązujących pośredników finansowych okazało się prostą drogą do katastrofy.

W momencie, kiedy chciwość zagłuszyła inne motywy postępowania, już tylko jeden mały krok dzielił ją od jawnej nieuczciwości. Zaczęło się od ukrywania przez banki i firmy przed inwestorami ważnych informacji. Kiedy w roku 2001 niespodziewanie upadł amerykański gigant energetyczny Enron, okazało się, że specjaliści finansowi świadomie fałszowali dane księgowe, po to, by ukryć rzeczywistą sytuację firmy. Zawiodły nie tylko statutowe organy firmy – w tym rada nadzorcza, która nie potrafiła wykryć oszustw dyrektorów – ale i renomowana firma audytorska, która zamiast alarmować, sama dała się wciągnąć do udziału w oszustwie. A w roku 2008 można było już zadać sobie pytanie, czy przypadkiem ogromna część światowej gospodarki to nie jest jeden wielki Enron.

Czy biznes da się pogodzić z etyką? Czy rozwój firmy można pogodzić z uczciwością i przestrzeganiem norm przyzwoitości? Wiele osób widzi w tym problematyczny dualizm. Czy można z jednej strony odpowiednio dbać o wzrost zysków, które są podstawą działalności każdej organizacji komercyjnej, a z drugiej w ramach tych samych działań tworzyć prawdziwą wartość dla otaczającego nas świata? Czy nie mówimy o działaniach, które muszą być ze sobą sprzeczne? Nie muszą być, jeśli przez rozwój rozumiemy rozwój trwały i długookresowy. Bo to właśnie umiejętność zintegrowania myślenia o wartości ekonomicznej, społecznej i środowiskowej jest odpowiednią drogą do długofalowego sukcesu dla dzisiejszego biznesu. Nawet jeśli na krótką metę trzeba umieć godzić pewne sprzeczności.

Gorąco zachęcam do lektury tej książki. Mówi o problemach trudnych do łatwego rozwiązania. Ale o problemach, z którymi stykają się codziennie działający na rynku ludzie. I które muszą rozwiązać po to, by rozwój gospodarczy naprawdę dobrze służył ludziom.

Witold M. Orłowski

Jolanta Kopka

Spółeczna Akademia Nauk

O koniecznej tożsamości etyki biznesu i etyki ogólnej

Motto:

*Wychwalamy cnotę, lecz nienawidzimy jej
Lecz uciekamy przed nią, lecz ona marznie,
A na tym świecie trzeba mieć ciepło w nogi*

Diderot

Działalność gospodarcza z perspektywy filozofii praktycznej

Dokonując oglądu rzeczywistości z perspektywy etycznej, traktujemy moralność jako immanentną cechę wszelkich form życia społecznego, koncentrując się zarówno na normatywnym, jak i opisowym podejściu do przedmiotu badań. Etyka jako filozofia moralności towarzyszy nam od początków refleksji nad życiem zbiorowym (Arystoteles, Xenofont, Platon) i odnosząc się do świata wartości <mówi> nam, co powinniśmy robić (etyka normatywna) i co faktycznie robimy (etyka opisowa). Najczęściej jednak, mówiąc o etyce, mamy na myśli zbiór normatywów, gdy opisując rzeczywistość odwołujemy się do nauk o moralności. Moralność bowiem to zarówno zbiór reguł obowiązujących w danym miejscu i czasie, jak i percepcja tych reguł w społecznej świadomości oraz faktyczne zachowania ludzi i dokonywane przez nich wybory moralne.

Postrzeganie aktywności gospodarczej ludzi, zwłaszcza handlu, w potocznym odbiorze, ale także w refleksji teoretycznej, wiązało się najczęściej z jej wyłączeniem z obszaru wielu regulacji etycznych, a nawet – z założeniem jej amoralności. Wynikało to bezpośrednio ze stwierdzenia, że celem wszelkiej gospodarczej aktywności jest zysk i jemu też wszystko powinno być podporządkowane.

Przeciwko traktowaniu bogactwa jako środka do dobrego życia występował już Arystoteles, podkreślając znaczenie *ekonomiki* gospodarstwa domowego i cnót domowych dla nie tyle zamożnego, ile pięknego życia. Podobną niechęć do bogacenia się, z wyjątkiem kapitału przeznaczanego na Kościół, prezentowało chrześcijaństwo, ceniąc sobie bardziej sprawiedliwy podział dóbr niż ich pomnażanie.

Zmiany w postawach wobec przedsiębiorczości pojawiły się wraz z protestantyzmem, który – zdaniem Maxa Webera – najlepiej odzwierciedlał rodzące się <ducha kapitalizmu> [1994]. Mimo przyjętej teorii predestynacji, aktywność życiowa ludzi i poziom osiągniętego sukcesu ekonomicznego miały informować o łasce Bożej i przyszłym ich zbawieniu lub potępieniu.

Pełną tożsamość przedsiębiorczości i etyki odnajdujemy natomiast u Adama Smitha, filozofa moralności, współcześnie nazywanego ekonomistą. Według Smitha sukces ekonomiczny na rynku można uzyskać rozwijając współodczuwanie i postępując moralnie. Rynek weryfikuje naszą moralność [zob.: Sen 1987, Werhane 1991, Rothschild 1992]. Używając dużego skrótu myślowego można zaryzykować stwierdzenie, że o ile Smith zredukował ekonomię do moralności, to Karol Marks zredukował moralność do ekonomii. Dla Marksa bowiem moralność odzwierciedla układ warunków społeczno-gospodarczych, przede wszystkim – stosunków własności. Ekonomia stała się dla niego substytutem krytyki moralnej. Jego następcy narzucili ekonomii moralny punkt widzenia, zgodnie z własnym, postulowanym systemem wartości.

Brak zgody co do związków między etyką a ekonomią stał się przyczyną wyodrębnienia różnych stanowisk, od podkreślających konieczność całkowitego przełożenia norm i wartości moralnych na sferę życia gospodarczego (przykładem może być chrześcijańska nauka społeczna, zwłaszcza w wersji fundamentalnej) do podkreślających bądź istotową odmienną zjawisk moralnych i gospodarczych bądź konieczność rozdzielnego ich ujmowania. Pierwsze z tych stanowisk wywodzić można ze stanowiska **absolutystycznego**, zakładającego, że reguły moralne obowiązują zawsze i niezmiennie, bez względu na konteksty kulturowe, społeczne, podczas gdy drugie bliskie jest **relatywizmowi**, zakładającemu możliwość, a nawet konieczność dostosowywania moralnych standardów do wymogów konkretnych sytuacji. Specyfika działalności gospodarczej, logika i teleologia gospodarowania wymaga wg relatywistów odmiennych regulacji etycznych.

Wyraźne oddzielenie działalności gospodarczej od obowiązujących powszechnie systemów etycznych sprzyjało także rozwojowi separatyzmu etyczno-gospodarczego i realizmu. **Separatyzm** zakłada odrębność jakościową tych dwóch dziedzin ze względu na inne przedmioty badań – koncentrację moralności na jednostce, zaś ekonomii – na zbiorowościach; **realizm** natomiast czyni nadrzędnymi cele i wartości ekonomiczne i im podporządkowuje inne sfery, w tym – sferę moralną. Bliski pragmatyzmowi, prowadzić może niekiedy do **cynizmu** moralnego, zakładającego, że biznes jest z natury swojej niemoralny, „brudny”. W tym przypadku mamy do czynienia z całkowitym rozjeściem się wartości moralnych i wartości gospodarczych, albowiem zakłada się, że dla stworzenia nowego ładu ekonomicznego może okazać się konieczne

zniszczenie starego świata ze starym aksjonormatywnym porządkiem. Naczelną rolę pełnią wówczas cele ekonomiczne. Stanowisko takie może charakteryzować sytuacje gwałtownych przemian, kiedy dotychczasowa moralność przestaje obowiązywać, zostaje „zawieszona” lub zastąpiona innymi regulami i zasadami. Siłą sprawczą „zawieszającą” lub likwidującą moralność staje się wtedy nowa ideologia gospodarki, rynku, pracy.

Uogólniając możemy powiedzieć, że w refleksji nad związkami etyki i biznesu można wyodrębnić trzy stanowiska: **pierwsze** – zakładające istnienie tylko jednej etyki, która obowiązuje wszystkich ludzi, a więc także tych z nich, którzy zajmują się biznesem; **drugie** – przydające ludziom parającym się nim prawo do posiadania własnych regulacji moralnych w ramach ogólnie obowiązującej moralności; **trzecie** – stawiające biznes poza moralnością, podporządkowując go wyłącznie prawom rynkowemu, przede wszystkim – zyskowi.

Rozdźwięk między etyką a biznesem, oczywisty w potocznym odbiorze, a także, jak powyżej – w refleksji teoretycznej, utożsamiający etykę z normatywami, biznes – z praktyką, nie znajduje jednakże uzasadnienia w charakterze tej dyscypliny naukowej. Etyka jako filozofia praktyczna informuje bowiem o tym, jak żyć, jakich dokonywać wyborów, czego pragnąć, a czego należy unikać. Przez analogię do definicji filozofii Arystotelesa można również określić ją jako wiedzę o sensie i celu ludzkiego życia, przyczynach i zasadach działania. O tym, jakie wartości należy wybierać, do czego dążyć i czego pragnąć, mówi etyka wartości, a jak to osiągnąć – mówi etyka zasad czy reguł.

Etyka, będąc także nauką praktyczną, stanowi przykład społecznego zaangażowania teorii, odpowiada na potrzeby społeczne. Trudno jednakże ocenić, na czym polega jej realny wpływ na rzeczywistość społeczną. Nie wiemy także na pewno, jaki jest wpływ teorii etycznych na praktyczną działalność ludzi i czy możemy mówić o sprawczym ich charakterze, czy może etyka ma bardziej charakter „gabinetowy”, a jej możliwości wpływu na faktyczne działania i przekonania ludzi są ograniczone.

Bez względu na skuteczność tych oddziaływań, od etyki oczekuje się wiedzy na temat tego, **jakie** działania są słuszne, godne, dobre, **dlaczego** je za takie uważamy i **w jaki sposób**, przy pomocy jakich środków można skutecznie zmieniać świadomość ludzi i rzeczywistość społeczną. Jednocześnie warto przypomnieć, że relacje między etyką a biznesem mają złożony charakter.

Możemy w płaszczyźnie **ontologicznej** rozpatrywać status tych dwóch dziedzin lub w płaszczyźnie **genetycznej** rozważać ich wzajemną zależność i uwarunkowania. W tym drugim przypadku badamy, jak moralność ludzi wpływa na ich działalność praktyczną i jak sfera gospodarczej aktywności oddziałuje na ich przekonania moralne. W trzeciej płaszczyźnie – **wartościującej**, zastosowanej w tym opracowaniu, także rozpatrywana jest wzajem-

na zależność obu dziedzin, moralność poddaje się ocenom z zastosowaniem kryteriów ekonomicznych i odwrotnie. W optyce wartościującej zawiera się pytanie – czy w biznesie powinno się stosować zasady moralne?

Problem związków moralności z biznesem budził zawsze duże zainteresowanie zarówno teoretyków, jak i praktyków. Najczęściej poddawane jest krytyce niestosowanie się przez ludzi biznesu do obowiązujących w danym społeczeństwie zasad moralnych. Niekiedy uważa się, że biznes bywa szczególnie podatny na łamanie reguł moralnych, tworząc tym samym dysonans między stanem faktycznym a postulowanym zbiorem reguł i zasad. Z pewnością jest to sfera poddawana wyjątkowemu oglądowi społecznemu, ze względu na objęcie rozstrzygnięciami ekonomicznymi różnych dziedzin życia i ingerencję w interesy wielu grup społecznych, ich warunki życia, także szanse życiowe. Ogląd ten i adekwatna ocena zachowań w biznesie zależą w znacznym stopniu od tego, czy w ocenach tych kierujemy się regułami słuszności, właściwymi dla moralności odwołującej się do sumienia czy regułami skuteczności, odwołując się do praktyki życia gospodarczego.

O bezzasadności wyłączenia regulacji biznesowych z etyki ogólnej

Już dotychczasowe uwagi pozwalają stwierdzić, że relacje między moralnością, rozumianą jako zbiór normatywów a biznesem jako działalnością praktyczną, mają złożony charakter. Sygnalizując tę złożoność skoncentruję się na pokazaniu bezzasadności dylematu, czy biznes ma być „moralny” czy skuteczny?.

Pierwszą uwagą, którą należy uwzględnić, jest stwierdzenie, że etyka biznesu, podobnie jak etyka ogólna, traktuje o wartościach moralnych, a nie – o wartościach gospodarczych, regulując tym samym relacje między ludźmi, a nie – między rzeczami. Biznes bowiem i moralność nie stanowią dziedzin odrębnych i autonomicznych. Przyjęcie powyższego założenia nie pozwala nam rozdzielać porządków: etycznego i ekonomicznego oraz stosować do analiz obu obszarów odrębnych reguł i zasad. Czyż bowiem wprowadzanie nowych systemów motywacyjnych, nowych form zatrudnienia, a nawet zmian w systemach podatkowych i innych, nie zmienia charakteru relacji między jednostką a jednostką, jednostką a grupą czy między grupami? Czy nie można mówić o upodmiotowieniu lub uprzedmiotowieniu stosunków międzyludzkich, nowych lub przededefiniowanych dylematach moralnych? Czyż każda transakcja handlowa nie angażuje istotnych dla stron wartości? Czy kapitał jest zawsze wartością autonomiczną czy raczej wartością instrumentalną, a więc pozwalającą uzyskać inne wartości?

W praktyce natomiast, dokonując wyborów, uwarunkowani jesteśmy wieloma czynnikami osobowościowymi i sytuacyjnymi. Czy jednak możemy mówić o swoistości ekonomii jako płaszczyźnie publicznego współżycia?

Trudno podać przykład wartości, które występują tylko w jednej sferze ludzkiej aktywności, na przykład w polityce czy gospodarce, najczęściej mamy do czynienia z większym lub mniejszym znaczeniem w określonej dziedzinie pewnych wartości, często także w określonym czasie i miejscu (na przykład kreatywność, innowacyjność jest bardziej potrzebna na etapie tworzenia struktur organizacyjnych, wprowadzania nowych technologii niż w firmach działających w niezmiennych warunkach). W każdej dziedzinie ludzkiej aktywności angażowane mogą być także inne wartości lub inaczej hierarchizowane oraz inne przydaje się im znaczenie. W ekonomii będzie to pracowitość, oszczędność, kreatywność, w polityce – dyplomacja, odwaga, waleczność, przy czym rola tych cech i sposób ich rozumienia będą się zmieniać w zależności od społecznego kontekstu [Kopka 2005, s.74 i nast.].

Dla przykładu potrzeba oszczędzania była pożądaną cechą w okresie tworzenia podstaw gospodarki kapitalistycznej, podczas gdy w społeczeństwie opartym na konsumpcji może wyhamowywać tempo rozwoju. Innej pracowitości i dyscypliny oczekuje się od robotnika fabrycznego, innej – od programisty w Dolinie Krzemowej. Nawet oparcie działalności gospodarczej na pewnych cechach natury człowieka, chociażby – za Adamem Smithem – na ludzkim egoizmie, nie pozwala wyróżnić tych działań z obszaru wszelkich ludzkich aktywności. Działanie we własnym interesie charakteryzuje przedstawicieli wszystkich środowisk i raczej za odejście od normy – wymagające dodatkowego tłumaczenia – traktuje się brak dbałości o siebie i swoje potrzeby.

Próby wyłączenia niektórych działań biznesowych z powszechnych regulacji etycznych mogą stanowić efekt znaczącej i ciągle rosnącej roli przedsiębiorczości we współczesnym społeczeństwie, a przede wszystkim siły tego sektora, obiektywizującej się nie tylko w kreowaniu prawa, ale także – wzorów i stylów życia. Podkreślmy, że rola producentów dóbr i usług w społeczeństwach opartych na, obligatoryjnej *de facto* i wciąż rosnącej, konsumpcji jest ogromna. Takie podejście do aksjonormatywnych uwarunkowań biznesu, a więc wprowadzające odrębne dla niego regulacje etyczne (np.: podporządkowanie warunków pracy, poziomu świadczeń pracowniczych kategorii zysku) wcale nie musi okazać się ostatecznie korzystne dla przedsiębiorców. Z faktu tego zdaje sobie sprawę już wielu z nich, przyjmując koncepcję nie tylko odpowiedzialności za firmę, ale także – odpowiedzialności wobec interesariuszy firmy, a więc wszystkich zainteresowanych i włączonych w sferę wpływów firmy. Tworzenie odmiennych regulacji etycznych w biznesie grozić może w końcu **zrelatywizowaniem moralności**, zmiennością jej reguł, różnością zasad, a przez to mniejszą siłą jej oddziaływania.

Pragmatyczne podejście do obowiązujących w społeczeństwie zasad etycznych, zakładające konieczność ich „adaptacji” do różnych kontekstów sytuacyjnych (moralność firmy, moralność polskiego przedsiębiorcy, moralność kupiecka) może stworzyć wrażenie, że mamy do czynienia z różnymi systemami etycznymi, a **moralność staje się funkcją ekonomii**. Próby odłączenia biznesu od nakazów moralności mogą być związane także z niechęcią wobec działań moralizatorskich (pouczających), często prowadzonych przez osoby z zewnątrz. Moralizatorstwo najczęściej stanowi jednak funkcję wpływów politycznych bądź religijnych i nie może być argumentem przeciw regulatywnej roli norm moralnych w działaniach praktycznych.

Zróznicowane relacje między etyką a praktyką stają się widoczne również wtedy, kiedy przywołamy <etykę przekonań> i <etykę odpowiedzialności> Maxa Webera. Etyki te nie są co prawda autonomiczne, ale jest między nimi: niezmiernie głębokie przeciwieństwo: gdy z jednej strony działa się według maksymy etyki przekonań, np. w myśl zasady religijnej, że: „chrześcijanin czyni dobrze, a rezultat pozostawia Bogu „a z drugiej strony – według maksymy etyki odpowiedzialności, ponosząc odpowiedzialność za (dające się przewidzieć) skutki swojego działania” [Weber 1989, s. 32].

Etyka przekonań, która uzależnia bezwzględnie praktykę od nakazów religii, jest etyką według wartości, a etyka odpowiedzialności zbliża ją do pragmatyzmu – stając się etyką według skuteczności. Trudno nie zgodzić się z Weberem, kiedy mówi, że dając tylko świadectwo pewnym wartościom, bez względu na skutki naszego postępowania, możemy być bardziej nieetyczni niż sięgając w uzasadnionych sytuacjach po nieakceptowane, moralnie wątpliwe środki. Pomijam tu nieokreśloność pojęcia „uzasadnione” sytuacje, poważne moje zastrzeżenia budzą jednak sprawy zasadnicze, związane z nieokreślonością środków i celów, z niemożnością ich przeciwstawiania. Czy biznesmen – pragmatyk, dążąc do rozwoju firmy, osiągnięcia zysku, nie dąży tym samym do innych wartości, może: władzy, samorealizacji, zabawy, rozwoju innych projektów, na przykład: edukacyjnych, kulturowych, urbanizacyjnych? Z drugiej strony, czy orientacja na wartość nie wymusza podjęcia działań praktycznych? Gdzie tkwi różnica? Zawsze dążymy do wartości, podejmując działania bardziej czy mniej świadome, racjonalne, planowe, skuteczne. **Podstawowa różnica między ludźmi sprowadza się do rodzaju wybranych wartości i środków do nich wiodących, a nie – wyborów między wartościami a środkami (między etyką a pragmatyką).** Skuteczność i zyskowość rzadko kiedy są wartościami samymi w sobie, najczęściej są wartościami o tyle, o ile pozwalają nam uzyskać inne, przez nas pożądane wartości.

Podejmując działania praktyczne musimy uwzględniać ich społeczny kontekst, nie ma bowiem sytuacji abstrakcyjnych, zarówno w biznesie, jak i w każdej innej dziedzinie. Zastosowanie reguł etycznych wymaga za-

wsze ich swoistej adaptacji, polegającej na zrozumieniu istoty, mocy implikatywnej, intencji normodawcy. Etyka informuje nas, co jest wartością, do czego powinniśmy dążyć, czego nie powinniśmy czynić. Tym samym nie tylko nie możemy jej przeciwstawiać praktycznym działaniom, ale musimy się do niej odnosić. Nie oznacza to relatywizacji moralności, ale raczej swoiste odczytywanie jej zamysłów. Tym bardziej, że istotą życia w społeczeństwie jest zindywidualizowane, choć uporządkowane odwoływanie się do wartości – autonomicznych i instrumentalnych.

Stanowisko takie jest konieczne także dlatego, że nie żyjemy w świecie idei, a świat realny jest zmienny i wymaga nieustannych reinterpretacji, we wszystkich sferach ludzkiej aktywności. Korzystne staje się więc oparcie na względnie stałych regułach moralnych. Z pewnością zadania te zostają utrudnione przez wszelkie kulturowe, polityczne, a nawet osobowościowe konteksty. Ostatecznie jednak, nie mogąc wyabstrahować wartości moralnych z życia społecznego, nie możemy tym samym przeciwstawiać ich wartościom gospodarczym, a etyki – ekonomii.

Porządkując powyższe uwagi, możemy wyróżnić cztery strategie, które znajdują zastosowanie w podejmowanych przez ludzi działaniach biznesowych, angażujących jakąkolwiek wartość moralną. Możemy więc dokonywać następujących wyborów:

1. Możemy odwoływać się do tej wartości lub innych wartości i norm je ochraniających – będzie to tzw. **moralizatorstwo lub etyka przekonań**;
2. Możemy koncentrować się wyłącznie na środkach, bez odnoszenia się do celu, którym jest wartość, co występuje bardzo rzadko, gdyż najczęściej jeżeli nie *explicite* to *implicite* mamy świadomość wartości. Będzie to **działanie czysto socjotechniczne**;
3. Dążymy do wartości (celu), wybierając środki, które uznajemy za adekwatne lub możliwe do zastosowania. Jest to **stanowisko bliskie etyki odpowiedzialności**;
4. Dążąc do celu, powołujemy się na różne wartości, które traktujemy instrumentalnie, jako środek do osiągnięcia celu. Stanowisko to może przypominać **działanie według wartości**, ale wartości pełnią tu rolę środka, narzędzia.

Rezygnując z różnych odmian moralizatorstwa (sytuacja 1 i 4) w kierunku większej pragmatyzacji życia i profesjonalizacji działań gospodarczych, najczęściej wydaje się, że mamy do czynienia z sytuacją trzecią, kiedy to, dążąc do celu, dokonujemy wyboru odpowiednich środków. Przykłady te pokazują, że całkowite rozdzielenie sfery praktycznej i aksjologicznej nie jest możliwe. Znacznie ważniejsze staje się rozpoznanie rodzaju relacji między wartościami wykorzystywanymi w praktyce życia gospodarczego a wartościami obecnymi w kulturze danego społeczeństwa oraz zrozumienie powodów, dla których w danych warunkach pewne wartości zyskują, a inne tracą na znaczeniu.

Rozważania te jednakże nie mogą być wykorzystane jako argument przeciwko zasadności etyki biznesu, rozumianej jako próba przeniesienia reguł ogólnych w obszar działalności gospodarczej, a jedynie jako argument przeciwko formule etyki zawierającej specyficzne rozwiązania etyczne, nieuprawomocnionej w etyce ogólnej. Należy mieć także świadomość trudności z zastosowaniem ogólnych reguł w konkretnych sytuacjach, właśnie w celu ich praktycznego wykorzystania, wymaga to bowiem ich eksplikacji, interpretacji, często dodatkowych uzasadnień.

Współcześnie w krajach rozwiniętych gospodarczo odczuwa się potrzebę zaangażowania – w społecznej komunikacji – wartości moralnych, zarówno ze względu na wyczerpanie innych środków zwiększających efektywność pracy, jak i przekonanie, że działanie zgodne z powszechnie obowiązującymi regułami może się opłacać, także finansowo. Orientacja na wartości moralne może być także traktowana jako jeden ze sposobów skutecznego działania w biznesie. Rola wartości moralnych wzrasta wraz z upodmiotowieniem ludzi, lepszą informacją, kontrolą środowiskową, poprawą komunikacji, ogólnie rzecz biorąc – z orientacją na jakość życia społecznego. „**Etyka się opłaca**” również dlatego, że skuteczność działań przedsiębiorcy wymaga zdobycia szerokiego poparcia społecznego, a ludzie poparcia tego udzielą temu, kto zauważa rzeczy, sprawy dla nich ważne.

We wszystkich dziedzinach ludzkiej aktywności: w biznesie, polityce, życiu zawodowym i prywatnym dokonujemy wyborów wartości i za rozstrzygnięcia i podejmowane decyzje sami odpowiadamy. Zwłaszcza osoby, których role społeczne silnie oddziałują na życie innych osób i wyznaczają ich szanse życiowe, powinny odwoływać się do tych wartości, które osoby od nich zależne uważają za istotne w swoim życiu. Prawdą jest, że od biznesmena nie możemy oczekiwać, że będzie „święty”, ale nie możemy oczekiwać tego od nikogo. Życie społeczne wymusza na nas, abyśmy ciągle wybierali, sami siebie w ten sposób określając – w każdej dziedzinie naszej aktywności i przyjmując za nasze decyzje odpowiedzialność. Podkreślam tu konieczność powiązania działań z wartościami ważnymi dla wszystkich uczestników życia gospodarczego, a nie – oderwanie praktyki od sfery wartości. Najbardziej niebezpieczna jest właśnie sytuacja, kiedy zwalniamy osoby, sprawujące nadzór nad jakąkolwiek sferą społecznej aktywności, z odpowiedzialności za własne decyzje lub przyzwalamy na niekontrolowany wybór przez nie celów ekonomicznych, tłumacząc to wyjątkowymi zadaniami lub okolicznościami. Przyzwolenie na samowolne określanie celów i uniezależnienie decydentów kapitałowych od kanonów moralnych może postawić ich poza kontrolą, pozwala tworzyć nowe prawdy, ideologie, porządki aksjonormatywne, bywa, że niebezpieczne dla innych grup.

Warto zadać jedno pytanie – czy skuteczność w działalności biznesowej jest ważniejsza niż w innych sferach aktywności? Czy można uzasadnić swoją w ekonomii rolę skuteczności? Czy pieniądz, zarobek jest mniej ważny dla nauczyciela, aktora, sprzedawcy niż dla właściciela szkoły, teatru, sklepu? Czy każdy z nich nie powinien wykazać się potrzebną w jego zawodzie skutecznością? Co prawda, waga skuteczności związanej z racjonalizacją działań i pragmatyzacją życia nabiera coraz większego znaczenia, zarówno w wymiarze jednostkowym, jak i społecznym, ale – jak to już podkreślałam – nasze działania i ich oceny są różnicowane przez wartości, do których dążymy.

Oparcie się na wartościach **integruje** ludzi biznesu ze społeczeństwem, ułatwia ich **kontrolę**, a także **autokontrolę** samym biznesmenom. Działalność oparta na wartościach moralnych jest także bardziej **skuteczna** i **trwała**. Sukcesy ekonomiczne osiągamy łatwiej, przekonując interesariuszy do własnych celów i wyznawanych zasad.

Stawianie jakiegokolwiek grupy zawodowej poza prawem moralnym, podobnie jak – poza prawem stanowionym, sprzyjać będzie jej alienacji, może utrudniać kontrolę jej zachowań, a nawet – sprzyjać jej patologizacji. Możemy założyć, że wyłączenie biznesu z uwarunkowań powszechną moralnością ułatwiłoby wprowadzenie <tylnymi drzwiami> reguł i zasad etycznych, być może uzasadnionych jego specyfiką, ale niekoniecznie spójnych z powszechnymi standardami etycznymi.

Oparcie się na powszechnie uznanych zasadach i regułach moralnych opłaca się zwłaszcza z długoterminowej perspektywy, także dlatego, że czyni biznes bardziej podatnym na przemiany zachodzące w jego otoczeniu, a także w postawach moralnych ludzi i ich moralnych aspiracjach. Sytuacja ta może stanowić swego rodzaju zaporę moralną przed nadmiernym technokratyzowaniem się i pragmatyzacją życia.

O zasadności refleksji etycznej w spragmatyzowanym świecie

Jeżeli nawet zgodzimy się, że nie ma przekonywujących dowodów na konieczność tworzenia specyficznych dla biznesu kanonów moralnych, to i tak oczekiwania od etyki, że będzie wystarczająco regulować praktykę życia gospodarczego, powinny zostać mocno ograniczone. Przede wszystkim należy z ograniczonym zaufaniem traktować moc regulatywną systemów etycznych. Trudno nie zgodzić się z tym, że za akceptacją różnych reguł nie musi iść ich stosowanie, niekiedy wykorzystywane są one jako swoiste ozdobniki lub sposoby na ukrycie faktycznych motywów naszych działań. Kodeksy etyczne mogą być również traktowane jako jedna z technik marketingowych lub element *image* firmy.

Stosunek do etycznych wymiarów działalności biznesowej będzie także zależał od przemian roli moralności w społeczeństwie, stanowiących efekt postępującej pragmatyzacji życia społecznego, a więc nastawienia na skuteczność działań, teraźniejszość, indywidualne potrzeby.

Ogólnie rzecz ujmując, w przemianach moralności pojawiły się dwie przeciwstawne tendencje. Pierwsza polega na **relatywizacji, indywidualizacji i sekularyzacji moralności**. Druga polega na postępującej **kodyfikacji różnych dziedzin aktywności życiowej jednostki**, a więc zarówno osobistej, rodzinnej, zawodowej, gospodarczej i in. Pozorna sprzeczność znajduje uzasadnienie w **koniecznym porządkowaniu tych obszarów, w których maleje znaczenie i rola regulatywna norm moralnych, przez regulacje formalne**. Dodatkowo, potrzeba kodyfikacji jest wzmacniana przez wzrastającą rolę wielkich, heterogenicznych społeczności, wymagających regulacji bardziej zdepersonalizowanych i sformalizowanych.

Pragmatyzuje się także sama moralność poprzez postępujący proces racjonalizacji. Zygmunt Bauman w *Etyce ponowoczesnej* [1996, s. 54] zauważa / i czyni z tego zarzut, że moralność w ponowoczesności ma charakter ambiwalentny i wieloznaczny z obsesją celowości i użyteczności działań. Rozważania etyczne nie dotyczą spraw wielkich, uniwersalnych, ale spraw błahych, codziennych, łatwo rozstrzygalnych.

Zwiększenie znaczenia funkcji regulatywnej norm pragmatycznych, kosztem reguł moralnych, wiąże się także z pojawieniem się społeczeństwa konsumpcyjnego. Orientacja na konsumpcję wymaga i implikuje zachowania pragmatyczne. Znaczenie konsumpcji jest tym ważniejsze, że pełni ona rolę ideologii legitymizującej system, a społeczeństwo wprost definiuje się jako społeczeństwo konsumentów. Konsumpcja nie tylko dominuje, ale organizuje przeważającą część aktywności ludzi, wyznacza ich plany życiowe, aktywność zawodową i sferę prywatną. Staje się wyznacznikiem nowych form więzi społecznej, tworzy nową sieć instytucji i nowe typy autorytetów. Postępującej pragmatyzacji i racjonalizacji sprzyja także dalszy rozwój techniczny i technologiczny, coraz szerszy dostęp do urządzeń i sieci będących źródłem wszelkich informacji, ale także uczynienie z wiedzy i informacji zasobów strategicznych oraz źródła wartości. Współcześnie ludzie koncentrują się przede wszystkim na konsumpcji dóbr i usług, a produkcja uznana zostaje za problem techniczno-technologiczny, dostarczyciela środków zaspokajania potrzeb. Kiedy paradygmatem ludzkiej aktywności i miarą ludzkiej wartości staje się konsumpcja i służący jej imperatyw coraz bardziej efektywnej pracy, w tym – organizacji wszelkich ludzkich działań, kiedy wszystko ma swoją cenę, nie dziwny się, że pragmatyka zdominowała także ludzką świadomość.

Pragmatyzacji sprzyja również postępująca wciąż indywidualizacja i subiektywizacja, tj. postawienie współczesnego człowieka i jego subiektywnych ocen i kryteriów ponad tradycją, ponad obiektywnymi prawdami, normami i obyczajami. W wymiarach: politycznym, społecznym, ekonomicznym obowiązuje zasada obiektywnej racjonalności myślenia i skuteczności działania, choć w życiu prywatnym, obyczajach, sztuce, literaturze dominuje absolutyzowanie ludzkiej subiektywności w wyniku obligatoryjnej „wolności od” wszystkiego i wszystkich. Przyjęcie takiej tezy prowadziłoby do stwierdzenia, że normy moralne nie znajdują zastosowania, a moralność nie ma już mocy sprawczej, należy natomiast wykorzystywać tę wiedzę i umiejętności, które pozwalają działać skutecznie. Wszechobecne działania wolnego rynku kształtują osobowość urynkowaną, która sterowana przez rynek porządkuje swój świat, stosując jego reguły także w innych sferach życia. **Biznes i ekonomia wygrywają z etyką przede wszystkim dlatego, że narzuciły ludzkiej świadomości swoją optykę rzeczywistości.**

Wartości posiadające moc regulatywną wobec naszych działań mają przede wszystkim charakter pragmatyczny. Pragmatyzm staje się nakazem, albo-wiem służy skuteczności naszych działań, a skuteczność wydaje się współcześnie najważniejsza. Pragmatyka co prawda zawsze wyznaczała ludzkie zachowania, wcześniej jednakże w większym stopniu poddawana była wpływom systemu norm religijnych i moralnych. System kapitalistyczny wraz z liberalizmem uczynił jednostkę wolną, ale jednocześnie zawłaszczył tę wolność na własny użytek. Ludzie mają nie tyle koncentrować się na budowaniu własnej tożsamości moralnej i kulturowej, ile w „nieustannym ruchu” utrzymywać ten system. Ten „nieustanny ruch”, którego rdzeniem jest nieprzerwana konsumpcja, ogarniająca różne sfery ludzkiej egzystencji, podporządkowana nie tyle potrzebom ludzi, ile prawom rynku, prowadził tym samym do utowarowienia większości relacji między ludźmi i ich aktywności. Współczesna ekonomia nie tylko wymaga orientacji na działalność praktyczną, pomnażającą stan posiadania, mierzoną kryteriami dochodu, zysku i konsumpcji, ale także umacnia te postawy w praktyce i uzasadnia ideologicznie.

Jednostka, chcąc czuć się bezpiecznie w społeczeństwie, musi stosować się do obowiązujących wzorów zachowań, a one wymagają orientacji na praktykę życia codziennego, przede wszystkim związaną z konsumpcją. Można również powiedzieć, że **im większe upraktycznienie i utowarowienie życia, tym słabsze i rzadsze stają się odniesienia do reguł i norm moralnych, tym większa desperacja w szukaniu dalszych zabezpieczeń w sferze materialnej, egzystencjalnej.** Tym bardziej, że postępująca indywidualizacja i ułatwienia w zaspokajaniu potrzeb o charakterze instytucjonalnym, technicznym, organizacyjnym, czynią jednostkę mniej zależną od tradycyjnych

wspólnot: rodziny, wspólnoty lokalnej, grupy rówieśniczej. Potrzeby bliskości, przyjaźni są zaspokajane w celowo dobranych grupach bądź związkach opartych na przyjaźni, zależności, interesach, skądinąd mniej trwałych, o łatwiejszych możliwościach ich opuszczenia. Znajdując się poza trwałą wspólnotą, jednostka posiada mniejsze poczucie bezpieczeństwa, tym samym staje się bardziej uległa wobec wymogów i standardów otoczenia.

Z. Bauman pisze o tych przemianach świadomościowych w nieco inny sposób: „Ponowoczesność żyje w atmosferze nieustannego nacisku na rozmontowanie wszelkich ograniczeń narzucanych zbiorowo losom jednostkowym – presji deregulacyjnych i prywatyzacyjnych. (...) Wypada teraz bronić się przed tymi z wiernych (nadmiernie wiernych), którzy przyjęli bez zastrzeżeń konstytucyjne założenia nowego konsumpcyjnego ładu, zasady wiecznego niezaspokojenia, egotyzmu, niezaangażowania, indyferentyzmu i <catch as catch can> – i wprowadzając je w życie bez zahamowań i w wersji do końca zradikalizowanej, odsłaniają mimochodem zawarte w nich zabójcze dla ładu tendencje. Najbardziej utrapionymi <zanieczyszczeniami> ponowoczesnej wersji czystości nie są więc rewolucyoniści – nie ci, co fantazjują na temat zbawiania świata, ale ci, co nie przyjmują już żadnych ograniczeń dla zaspokajania jednostkowych pragnień (...)” [2000, s. 33].

Dla wyjaśnienia przemian współczesnych postaw moralnych należałoby odpowiedzieć sobie na pytanie, czy dzisiaj mamy do czynienia z wykształceniem się odmiennych norm i reguł, u podstaw czego leżą także przemiany wartości czy może raczej z coraz bardziej powszechnym permisywizmem moralnym? Czy brak „oznaczenia” etycznego naszych działań nie jest efektem nieustannego pomniejszania moralności w naszym życiu? Wiele badań (J. Mariański, H. Świda-Ziemba, K. Kiciński) pokazuje, że moralność jest w dalszym ciągu ważna dla jednostki, stając się poniekąd jej prywatną sprawą. Jednocześnie innych postrzegamy jako tych, którzy do reguł moralnych przykładają znacznie mniejszą wagę niż my sami. H. Świda-Ziemba odnotowuje upowszechnianie się permisywizmu moralnego, a nie relatywizmu, gdyż – jak zauważa – relatywizm moralny wymaga znajomości kodeksów etycznych i często refleksji nad nimi [2002, s. 437]. Permisywizm stanowi swoiste <pęknięcie> między abstrakcyjnym uznaniem norm moralnych, a reakcją na ich łamanie, jest swoistym przyzwoleniem dla działań nierespektujących tych norm. Wyniki badań H. Świdy-Ziemby pokazują, że: „im silniejsze nastawienie prospołeczne <ku ludziom>, tym większa skłonność do postawy permisywizmu moralnego wobec innych” [2002, s. 449]. Permisywizm nie musi stanowić postawy niezależnej wobec pragmatyzmu, wydaje się raczej z nim ściśle łączyć. Orientując się coraz bardziej i coraz częściej na pragmatykę życia, czynimy wartości moralne mniej istotnymi, a w wyborach życiowych

swoich i innych osób przyzwalamy na ich dostosowywanie do konkretnych warunków i naszych potrzeb. **Sytuacja ta jednak nie jest niczym innym, jak dalszą pragmatyzacją życia, paradoksalnie obejmującą także sferę moralną.** Na oparcie się na etyce w walce z deregulacjami ekonomicznymi raczej więc nie możemy liczyć. Prawdopodobnie ograniczone poczucie bezpieczeństwa związane z kryzysem gospodarczym będziemy „leczyć” jeszcze silniejszą orientacją na zabezpieczenie sobie materialnych warunków egzystencji, odpowiedniej konsumpcji, wyznaczonej przez obowiązujące aktualnie wzory zachowań konsumenckich. Próby regulacji kodeksowych (poza regulacjami prawnymi ingerującymi w zachowania praktyczne) mają jeśli nie ozdobny, czasami kamuflujący, to słabo oddziaływujący charakter. Z kolei oparcie się na wartościach pragmatycznych, z istoty swojej zależnych od konkretnych sytuacji i im służących, zawsze będzie czynić życie społeczne, w tym aktywność zawodową, chwiejnymi. Stabilność może pojawić się wraz z odniesieniami do wartości moralnych, względnie stałych, gdyż wywiedzionych z natury człowieka i istoty człowieczeństwa.

Z argumentów na rzecz zmniejszającej się roli regulatywnej etyki w odniesieniu do zachowań moralnych ludzi, ale także przemian moralności, polegających na jej indywidualizacji i uzależnieniu od indywidualnych wyborów aksjologicznych, nie musi wynikać zgoda na tworzenie partykularnych etyk opartych na własnych systemach wartości, w tym – etyki biznesu. Etyka biznesu, w tym ujęciu, będzie stanowiła pewien typ refleksji, przenoszącej założenia i reguły etyki ogólnej w obszar działań biznesowych. Cokolwiek byśmy nie powiedzieli o wielości systemów etycznych w ponowoczesnym świecie, etyka ta poszukuje takich rozwiązań, które zyskują największą akceptację interesariuszy, z odniesieniami do kultury społeczeństwa. Etyka biznesu ma przede wszystkim uwrażliwiać na dylematy moralne wiążące się z tym typem działalności praktycznej, odnosząc się do rozwiązań ogólnosystemowych. Niewykluczone również, że sens rozważań etycznych w ekonomii sprowadzony zostanie do pewnego typu refleksji i wykształcenia potrzebnej wrażliwości, a nie – do przyjęcia konkretnych decyzyjnych ustaleń.

Ważnym argumentem na rzecz konieczności kształcenia odpowiedniej wrażliwości na dylematy moralne w biznesie jest także coraz częstsze w ekonomii przekonanie, że zachowania rynkowe podmiotów gospodarczych w znacznym stopniu są powodowane przez ich postawy, nastroje, emocje, lęki, aspiracje.

Do uwarunkowań tych odwołują się dwaj psychoekonomiści: George A. Akerlof (noblista z 2001 roku) i Robert J. Shiller w wydanej książce pt.: „Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism” [2009] oraz ten drugi w książkach pt.: „Irrational Exuberance” [2000] i „The Subprime Solution: How Today’s Global Financial

Crisis Happened, and What to Do about It” [2008]. Ich psychoekonomia łączy keynsofską ogólną teorię ekonomiczną z osiągnięciami współczesnej psychologii społecznej i psychoanalizy, socjologii, pedagogiki, neurologii, antropologii, ekonometrii i historii. Według R.J. Shillera koncepcja neoliberalizmu, czyli neoklasycznej szkoły ekonomicznej, opierająca się na racjonalnych przesłankach, jako wyznacznikach praw rządzących rynkiem, nie wyjaśnia wielu decyzji podejmowanych przez podmioty gospodarcze. Główna jego teza sprowadza się do tego, że działania gospodarcze w coraz większym stopniu opierają się na emocjach i <owczym pędzie> niż na rozumie. Rynek, zdaniem Shillera, jest racjonalny, ale kryzysy stanowią na nim swego rodzaju ekscesy, będące wynikiem emocjonalności i nieracjonalności ludzkiej psychiki. Nie znaczy to, że nie miał racji A. Smith mówiąc, że niewidzialna ręka rynku tworzy mechanizm nieustannego wzrostu, oparty na racjonalnych decyzjach przedsiębiorców i konsumentów, ale miał rację także J.M. Keynes, który źródła załamań gospodarki upatrywał w ludziach, ich charakterze, pragnieniach. Shiller podkreśla, że gdyby działały tylko prawa ekonomii, wypadki losowe, nowe rozwiązania techniczne, to kryzysy zdarzałyby się bardzo rzadko i byłyby mniej dotkliwe. Wymaga to oczywiście zmiany logiki myślenia o ładzie gospodarczym, który coraz odważniej sami ekonomiści łączą z ładem aksjonormatywnym i sferą emocjonalną uczestników życia gospodarczego. Taka optyka we współczesnej ekonomii dodatkowo uprawomocnia i czyni potrzebnym analizy dotyczące sposobów rozwiązywania dylematów moralnych w biznesie.

Odnosząc się ostatecznie do etyki biznesu, podkreślmy, że jeżeli nawet zgodzimy się, że jej rola w wyznaczaniu działań biznesowych jest ograniczona, to znaczenie tego rodzaju refleksji rośnie, a moc tego wpływu będzie tym większa, im bardziej będzie osadzona w moralnej kulturze społeczeństwa.

Bibliografia

Akerlof G.A., Shiller R.J. (2009), *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.

Bauman Z. (1996), *Etyka ponowoczesna*, PWN, Warszawa.

Bauman Z. (2000), *Ponowoczesność jako źródło cierpień*, Wyd. Sic!, Warszawa.

Kopka J. (2005), *O koniecznej tożsamości etyki polityki i etyki ogólnej* [w:] D. Walczak-Duraj (red.), *Moralność w polityce czy polityka w moralności*, Wydawnictwo Omega-Praxis, Pabianice.

Rothschild E. (1992), *Adam Smith and Conservative Economics*, "Economic History Review".

Sen A. (1987), *On Ethics and Economics*, Oxford, Blackwell.

Shiller R.J. (2000), *Irrational Exuberance*, Princeton University Press.

Shiller R.J. (2008), *The Subprime Solution: How Today's Global Financial Crisis Happened, and What to Do about It*, Princeton University Press.

Świda-Ziemba H. (2002), *Permisywizm moralny a postawy polskiej młodzieży* [w:] J. Mariański (red.), *Kondycja moralna społeczeństwa polskiego*, Wydawnictwo WAM PAN, Kraków.

Weber M. (1989), *Polityka jako zawód i powołanie*, Niezależna Oficyna Wydawnicza, Warszawa.

Weber M. (1994), *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Wydawnictwo TEST, Lublin.

Werhane P.H. (1991), *Adam Smith and His Legacy for Modern Capitalism*, Oxford University Press, New York.

Pytania:

1. Etyka normatywna a etyka opisowa.
2. Etyka a moralność.
3. Statusy etyki i biznesu w perspektywach: ontologicznej, genetycznej i wartościującej.
4. Konsekwencje przyjęcia założeń: absolutystycznych, relatywistycznych, separatystycznych, realistycznych i cynicznych dla koncepcji etyki biznesu.
5. Strategie znajdujące zastosowanie w podejmowanych przez ludzi działaniach biznesowych, angażujących wartości moralne.
6. Maxa Webera etyka przekonań i etyka odpowiedzialności.
7. Argumenty na rzecz niewyłączania działań biznesowych z powszechnych regulacji etycznych.
8. Rola kodeksów etycznych jako regulatorów życia gospodarczego.
9. Przemiany moralności w spragmatyzowanym społeczeństwie.
10. Co to znaczy, że <etyka się opłaca>?

Ireneusz Bittner

Społeczna Akademia Nauk

U podstaw zarządzania zasobami ludzkimi

1. Magdalena Środa – profesorka Uniwersytetu Warszawskiego, etyczka, filozofka, publicystka w jednym z artykułów Tygodnika „Wprost” (22 lipca 2012 r.) z pewnym krytycyzmem stwierdza, że „daleko nam (Polsce – I.B.) do Danii czy Francji, gdzie ceni się wartości postmaterialistyczne, czyli samorealizację, ekspresję, autonomię, zaangażowanie obywatelskie i zaufanie społeczne”. Właśnie w naszych czasach, określanych zwłaszcza przez etyków, socjologów, filozofów jako czasy rozchwiania hierarchii wartości, nie można godzić się ze zjawiskami relatywizowania określonych pryncypiów moralnych – jakby to określił Immanuel Kant – i marginalizowania wartości moralnych w działaniach gospodarczych oraz w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwami, a zatem określonymi zasobami ludzkimi.

Czyż „niemota moralna” (*moral muteness of managers*) ma być cechą wyróżniającą czasy współczesne? Jest zastanawiające i znamienne, iż pytania te i odczuwane w nich niepokoje dają się odnieść do pytań zadawanych w 1969 roku przez Tadeusza Kotarbińskiego, profesora – twórcy prakseologii i ogólnej teorii skutecznego działania. Jakże – niestety – aktualnie dziś brzmią pytania Profesora: „Czyż – pisał Profesor – ekonomika potrzebuje obrony w obecnej dobie zagrożenia humaniorów, z którymi jest ona z natury rzeczy ściśle sprzymierzona? Toż to właśnie temu zespołowi dyscyplin (tj. nauk ekonomicznych także technologicznych – uwaga moja – I.B.) tak bardzo dobrze się dzieje: subwencje, etaty, wydawnictwa, liczne godziny w programach szkoły wyższej, czego tu brak?” [Kotarbiński 1986, s. 21].

Etyczne spojrzenie na obecną cywilizację i struktury życia społecznego wiąże się ściśle z oceną działań gospodarczych, opartych na fundamentalnych zasobach wolnego rynku i prawach podaży-popytu. W tym też kontekście wydaje się zrozumiałe, iż aktywność społeczno-zawodowa w sferze ekonomii nie może być wyłączona od ocen tego, co jest w tej aktywności prakseologicznie uzasadnione, od tego, co jest w niej moralnie godziwe i etycznie prawomocne.

Rodzą się – w tym obszarze rozważań – kolejne pytania:

- Czy argumenty prakseologicznej skuteczności, w ocenie działań w zakresie ekonomii, nie mogą być wspierane argumentami etycznymi w kategoriach ich godziwości, słuszności moralnie ocenianych; czy argumenty te nie mogą ze sobą korespondować?

- Czy nie czas zatem podjąć wysiłki, aby podważyć – ciągle jeszcze funkcjonujący w świadomości technokratów – paradygmat negujący konieczność oceny działań zorientowanych na rynek wedle kryteriów dobra moralnego; czy też z tych kryteriów – jako predykatów wartościujących – trzeba rezygnować, uciekając tym samym od korekty określenia biznesmenów jako „mieszaniny wyższych aspiracji i niższych instynktów”?
- Czy – parafrazując wypowiedź Georga Wilhelma Friedricha Hegla (1770–1831) – z historii sporów między opowiadającym się za etyczną neutralnością zasad wolnego i konkurencyjnego rynku a stanowiskiem aprobowującym imperatyw ich podporządkowania etyce – można nauczyć się tylko tego, że jeszcze z tej historii sporów niczego się nie nauczono?

Byłoby to – nasuwa się uwaga niejako na marginesie tych pytań – kwestią nader interesującą zbadać, jak głosiciele hasła „nieopłacalności etyki” godzą swój *de facto* amoralny egoizm w biznesie z tezą, iż normy etyczne „pomagają” w prowadzeniu „dobrego interesu”; z jakimi też oporami odrzucają tezę, iż standardy moralne „utrudniają” prowadzenie „dobrego interesu”.

Jeśli uwzględnianie w działalności zarządzania, szczególnie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, etycznych aspektów tej działalności, to istotną kwestię stanowić będzie określenie postaw liderów gospodarczych, a wśród nich szczególnie „kształtowanie” profilu moralnego ludzi kierujących przedsiębiorstwami, tj. menedżerów. Kwestia – tak określony postulat – staje się ważny i doniosły w warunkach transformacji ekonomicznej oraz zasad systemu wolnorynkowego. Zauważyć zatem wypada, że wielu cenionych poznawczo wartościowych w swych treściach, analizach i wnioskach rozpatrywane są wątki etyczne, modele moralności, nakazy i zakazy moralne. Tom Lambert, ceniony konsultant w dziedzinie zarządzania i autor książki zatytułowanej „Problemy zarządzania” [1999]:

- przestrzegał menadżerów przed przymusowymi zwolnieniami pracowników, „wykorzystywania ich jako okazji dla usunięcia zagrożeń dla własnej pozycji [...]”;
- docenił budowanie zaufania, autonomię, ufność pracowników we własne siły;
- szczegółowo rozpatrzył rolę zarządzania ludźmi;
- zwrócił uwagę na motywację w kontekście dojrzałości.

2. Piszący ma świadomość tego, że formy, metody, sposoby zarządzania zasobami ludzkimi stały się przedmiotem szerokiej, różnokierunkowej i wielowątkowej dyskusji w środowisku amerykańskim w latach sześćdziesiątych XX wieku. Zwrócił na to uwagę Marian Krupa (z Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie). Spory te opisywał również Harold Koontz

[1961] określając je jako „dżunglę” w teorii organizacji i zarządzania. Wymieniony tu Marian Krupa w artykule zatytułowanym „Dżungla” w podrödziale „W poszukiwaniu człowieka”, skonstatował: „Wydaje się, że kluczowym problemem badawczym w obszarze nauk organizacji i zarządzania jest zatem zawsze człowiek i jego świat wartości” [2006, s. 339]. Budzi jednak – stwierdza Krupa – zdziwienie i zarazem przerażenie następujący fakt: prawie wszystkie podręczniki z tego zakresu (krajowe i zagraniczne), nawet w takich szczegółowych analizach przedmiotowych, jak: ergonomia, humanizacja procesu pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, kultura organizacyjna, socjologia organizacji itd. nie przedstawiają (podkreślenie moje – I.B.) w sposób pogłębiony praktycznie żadnej wizji człowieka, modelu antropologicznego ani też nie prowadzą poważnej dyskusji na temat tego, kim jest człowiek, jaka jest jego rola i miejsce w procesie gospodarczym. Pojawia się – kontynuuje Krupa – w tym momencie pytanie wręcz retoryczne: jak zatem można bez głębszej refleksji antropologicznej budować wiarygodne modele teorii organizacyjnej. Jak można w powyższy sposób rzetelnie badać rzeczywistość gospodarczą, która dotyczy przede wszystkim ludzi. Jak można np. realnie diagnozować i kształtować pozytywną kulturę organizacyjną, bez głębszej refleksji antropologicznej? Jak należy ostatecznie motywować pracowników, oczekiwać od nich lojalności czy zachowań etycznych bez pogłębionej wizji człowieka? Pytania tak sformułowane i tak klarownie przedstawione zaiste budzą zdziwienie brakiem analiz u przedsiębiorców i myślicieli z zakresu ogólnie pojętej ekonomii i prakseologii; badań koncentrujących się na ludzkiej sylwetce, jego osobowości i jego podmiotowości. I pytanie Mariana Krupy: „Czy jednak nauki o zarządzaniu są przygotowane, czy wykonały przysłowiowe «zadanie domowe» z antropologii? Czy jeszcze komuś we współczesnej nauce postoświeceniowej jest potrzebna antropologia oparta na refleksji filozoficznej?” [2003, s. 343].

3. Sformułowane powyżej pytania i przykładowo ujęte rozważania Mariana Krupy na temat teorii organizacji i zarządzania mogą budzić, zwłaszcza u humanistów, rzeczywiste zdziwienie brakiem kwestii antropologii filozoficznej; mogą budzić zdziwienie słowa Henry`ego Forda, którego raczej nie można posądzać, że nie rozumie biznesu: „W moim przekonaniu – pisał Henry Ford – najważniejszym, niepodzielnym elementem rzeczywistości jest inteligencja, czekająca na użycie przez ludzkiego ducha, czekająca, aż sięgniemy po nią i ją przywołamy. Za bardzo się spieszymy, drżą nam ręce i zamartwiamy się. Niecierpliwie czekamy na rezultaty. To, czego potrzebujemy [...], to wzmocnienie duszy przez te niewidzialną siłę czekającą na użycie [...]. Wiem, że istnieją rezerwy mocy duchowej, której się bezsensownie pozbawiamy [...]. Wierzę, że

.....

pewnego dnia będziemy wiedzieli wystarczająco dużo o źródłach siły i sferze ducha, aby tworzyć rzeczy ważne dla nas samych. Wierzę mocno, że kiedyś rodzaj ludzki rozsądniej podchodził do spraw duchowych niż my. To, w co my dzisiaj tylko wierzymy, kiedyś ludzie wiedzieli” [Senge 2000, s. 146].

4. Mając na uwadze to wszystko, co zostało powiedziane powyżej oraz wychodząc poza podręcznikowo griffinowskie ujęcie profilu Abrahama Masłowa, piszący chciałby dołączyć do swojej wypowiedzi pełniejszy, sprzęgnięty z ujęciem obraz Masłowa, a zarazem w załączonym tekście krytycznie ocenić kierunek behawiorystyczny. Autor uważa, że poniższe rozważania dopomogą w naświetleniu podjętego w tytule niniejszej pracy problemu. W „Koncepcjach psychologicznych człowieka” Józef Kozielecki [1998] scharakteryzował nowy, od lat sześćdziesiątych coraz wyraźniej zarysowujący się kierunek psychologiczny, dystansujący się od freudyizmu i behawioryzmu, określany jako psychologia humanistyczna. Zauważył, iż jego reprezentanci odrzucili „mechanistyczny jednowymiarowy portret człowieka sformułowany przez Skinnera; uznali ten portret za zniekształcony i prymitywny, ponieważ nie przedstawiał autentycznej osoby, która dąży do samorealizacji i harmonijnego rozwoju. Autor uznał pięć założeń, przyjmowanych przez psychologów humanistycznych, za najbardziej charakterystyczne dla tego nowego kierunku (podajemy je w sposób syntetyczny):

- Istota ludzka jest unikalną, integralną całością, w której zachodzące zjawiska i procesy nie dają się sprowadzić do takich elementów, jak: reakcje, myśli, emocje, potrzeby.
- Główną i podstawową właściwością natury człowieka jest rozwój uwarunkowany przez czynniki wewnętrzne; osoba ludzka (w określeniu Carla R. Rogersa) to „ciągły proces”.
- Siłą napędową ludzkiego rozwoju, źródłem motywacji ludzkiego działania jest dążenie do samorealizacji, do „aktualizacji własnych potencjalnych szans”.
- Człowiek z natury jest dobry; niezgodne z jego naturą są działania destruktywne, wrogie.
- Ludzkie zachowanie jest określone przez teraźniejszość, przez aktualne przeżycia i doświadczenia, „przez to, co dzieje się «tu i teraz»”.

Tak scharakteryzowaną orientację psychologii reprezentuje, obok Carla R. Rogersa, „twórcy teorii Ja” – Abraham H. Maslow, autor pracy „W stronę psychologii istnienia” („Toward a Psychology of Being”), w której wskazywał na obrany przez siebie kierunek rozważań psychologiczno-antropologicznych. Maslow cenił europejskich myślicieli, którzy z pozycji szeroko pojętej antropon-

logii usiłowali określić ludzką istotę oraz ukazać „różnice zachodzące między człowiekiem a wszelkimi innymi gatunkami, między człowiekiem a przedmiotami i między człowiekiem a robotami”. Maslow, przywiązując do tych usiłowań dużą wagę, dostrzegał znaczenie wysiłków, ukierunkowujących poszukiwania i głęboki sens pytań, towarzyszących tym poszukiwaniom, pytań o atrybuty, „jedynie człowiekowi właściwe i człowieka charakteryzujące, pytań o to, co jest „tak istotne dla człowieka, bez czego nie byłby nazywany człowiekiem”. Wskazany typ rozważań antropologicznych, nie zrywając z tradycją w psychologii i nie odrzucając dotychczasowego jej dorobku, wykroczył daleko poza horyzonty, zakreślone przez wcześniejsze kierunki psychologiczne. Maslow pisał, iż jeśli Freud zajmował się „słabymi stronami” człowieka, to nowa psychologia odkrywa jego „mocne” strony, o ile też Freud próbował odpowiedzieć, co robić, aby „przestać chorować”, o tyle psychologia zastanawia się, jak „poprawić kondycję” ludzi, aby byli w pełni zdolni do samoaktualizacji.

W kontekście akcentowanych przez Maslowa właściwości nowej „humanistycznej psychologii” interesująco rysują się jego poglądy na ludzką naturę. Natura człowieka to jego własna natura, jej naruszenie powoduje u osobnika pogardę dla siebie. W świadomości człowieka jako odrębnej jednostki – dowodził Maslow – istnieje „świadomość wewnętrzna”, oparta na „percepcji naszej własnej natury”, „naszych własnych zdolności i naszego własnego «powołania życiowego»”. Świadomość ta nalega, „byśmy byli wierni naszej wewnętrznej naturze, byśmy się jej nie wypierali ze słabości albo dla korzyści lub jakiegokolwiek innego powodu”.

Maslow dokonał analiz natury egzystencjalistycznej. Egzemplifikując tezę o własnym, wyznaczonym przez swoją naturę „przeznaczeniu”, pisał, że „ten, kto zmarnuje swój talent, urodzony malarz, który nie maluje, lecz sprzedaje pończochy, człowiek obdarzony inteligencją, który prowadzi jałowy żywot, człowiek świadomy prawdy, który milczy, tchórz, który wyrzeka się męstwa – ci wszyscy ludzie głęboko odczuwają wyrządzoną sobie krzywdę i pogardzają sobą” [1986, ss. 15, 22-29]. Przykłady sprzeniewierzenia się „powołaniu życiowemu” autor uzupełnił uwagą, iż teologowie „używali niegdyś wyrazu «accidie» dla określenia grzechu niewykorzystania swego życia na miarę własnych, znanych sobie możliwości”. Realna wina – wyjaśniał – powstaje wówczas, kiedy sprzeniewierzamy się sami sobie, swemu życiu, losowi, własnej wewnętrznej naturze.

Na podkreślenie zasługuje fakt, iż Maslow wskazywał, że człowiek „upominany, żeby był wierny własnej naturze”, żeby „szukał źródeł swych działań w głębi własnej wewnętrznej natury”, powinien mieć potrzebę przewartościowania i przeciwstawiania się utrwalonej w zachodniej kulturze tendencji

ujemnego oceniania „instynktoidalnych” potrzeb, jego pierwotnej natury jako „zwierzęcej”, „złej” i „przewrotnej”. Natura ludzka wedle Maslowa zasługuje na zaufanie; jeśli nie jest „dobra”, to przynajmniej „neutralna”, „uprzednia” wobec dobra i zła. Wewnętrzna, „głębsza” i „zdrowa” natura człowieka, czyni go istotą transcendującą wobec środowiska, szukającą „czegoś wyższego”. Uwzględnienie wewnętrznej natury jest nie tylko warunkiem zbudowania całościowego poglądu na człowieka (ujęcia „holistyczno-dynamicznego”), lecz także warunkiem samorealizacji człowieka, jego „etyczności”, a ujmując kwestię w aspekcie klinicznym (na co kładł nacisk Carl R. Rogers) – zdrowia psychicznego.

Można by, nieco upraszczając, powiedzieć, iż zgodnie z intencjami psychologów humanistycznych, Maslowa i Rogersa, warunkiem bycia zdrowym jest niezdradzanie swej wewnętrznej natury i bycie sobą. Aby tego dokonać, trzeba pójść za jej głosem drogą samospełnienia, będącą w przeświadczeniu psychologów humanistycznych drogą do uzyskania pełni człowieczeństwa i poprawy ludzkiej kondycji. Czesław Dziekanowski [1983] pisał, iż obaj włączyli się w nurt odwiecznych pytań: „czy człowiek jest taki, jaki jest, czy też może raczej taki, jakim mógłby być”. Uważał, że swoje analizy i przemyślenia mogliby ująć w formułę: „Niech więc każdy we własnym imieniu powtarza: tak długo nie ma mnie jako c z ł o w i e k a , jak długo nie aktualizuję samego siebie”.

W oparciu o pracę Maslowa „Toward a Psychology of Being” [ss. 19-170] autor niniejszego opracowania sporządził listę cech człowieka samorealizującego się, w pełni wykorzystującego swe zdolności i szanse rozwojowe. Człowiek taki odznacza się m.in. tym, że:

- posiada pełniejszą i bogatszą percepcję rzeczywistości; potrafi zdobyć się na „uwagę totalną”;
- bardziej akceptuje siebie; godzi się na swoje „głębokie Ja” (*deeper self*);
- jest bardziej spontaniczny, ekspresywny, w swoim działaniu odrzuca stereotypy i przypomina pod pewnymi względami (np. brak wyrafinowania) czynności dzieci;
- pochłania go to, co jest jego „ja”; ma świadomość spełniania własnego powołania;
- ma w dużym stopniu poczucie niezależności od otoczenia, poczucie własnej autonomii i podmiotowości, ale zarazem – zwiększonej identyfikacji z gatunkiem ludzkim.

Jednostka samoaktualizująca się (przybiera to postać „doświadczenia szczytowego”) jest – według określeń Maslowa – „zintegrowana, mniej rozdwojona, bardziej otwarta na doświadczenia, bardziej zindywidualizowana, doskonale ekspresyjna lub spontaniczna bądź w pełni funkcjonująca, bardziej twórcza, pogodna, bardziej wychodząca poza *ego*, bardziej niezależna od swych niższych potrzeb”.

Maslow utrzymywał, że w chwilach samoaktualizacji „jednostka staje się naprawdę sobą, doskonale aktualizuje swe możliwości, jest bliższa sedna swego Bytu, jest pełniej ludzka”. Poprzez „doświadczenia szczytowe” i w ich wyniku osoba staje się bardziej zintegrowana, tj. „scalona, całkowita” i bardziej „jednolita niż kiedy indziej”; osiąga tożsamość, będącą zarazem „przekroczeniem siebie, wyjściem poza i ponad osobowość”.

Dokonane przez Maslowa analizy procesu samorealizacji prowadziły do konkluzji, iż w „doświadczeniach szczytowych” następuje „spełnienie osoby”, będące zarazem osiągnięciem „najpełniejszego rozwoju” natury człowieka. Nie budziło wątpliwości badacza to, że predyspozycja do samoaktualizowania się jest „podstawowym atrybutem tkwiącym w ludzkiej naturze”, „potencjalnością daną przy urodzeniu wszystkim ludziom lub ich większości”. W swej pracy „W stronę psychologii istnienia” chciał, jak sam określał – wykazać, że „natura ludzka była niedoceniana, że człowiek ma wyższą w sobie potrzebę „odpowiedzialności, twórczości, bycia szlachetnym i sprawiedliwym”.

Maslow wielokrotnie zaznaczał, że źródła człowieczeństwa „znajdują się zasadniczo wewnątrz osoby” i to „osoby rozumianej zarówno jako aktualizacja, jak i potencjalność”. Z aprobatą dostrzegał podnoszoną przez egzystencjalistów kwestię „luki” między ludzkimi aspiracjami a ograniczeniami, tj. między tym, czym człowiek jest a tym, czym chciałby być i czym mógłby być. Dodatkowo oceniał rozważania podjęte w egzystencjalizmie koncentrujące się wokół powagi i głębi ludzkiego istnienia, wyrażane w egzystencjalistycznej retoryce „tragicznego sensu życia”. Akceptował zawarte w tych rozważaniach elementy kontrastujące tragiczny wymiar życia z życiem płytkim i powierzchownym, będącym niejako „życiem pomniejszonym”.

Maslow zauważył, że większość filozofii i religii (zarówno wschodnich, jak i zachodnich) wprowadza tu dychotomię, nauczając, iż „droga do stania się «wyższym» prowadzi przez wyrzeczenie się i opanowanie «tego, co niższe»”. Natomiast egzystencjaliści uczą, że i j e d n o i d r u g i e równocześnie określa właściwości natury ludzkiej. „Nie można żadnej z tych części odrzucić, można je tylko zintegrować”. Stosując terminy właściwe „psychologii głębi” – aczkolwiek nie utożsamia z nią swych poglądów – wspominał o szczególnym „rozdwójeniu się” osobników, którzy, adaptując się do zastanej rzeczywistości, wiele odrzucają z tego, co składa się na „głębię natury ludzkiej”.

Często też „dobre przystosowanie się do realnego świata” oznacza dla osobnika odwrócenie się od „znaczej części tego, co jest w nim samym”, a w dalszej konsekwencji – jak to ocenił Maslow – odcinanie się od źródeł „wszystkich radości, zdolności do zabawy, miłości, śmiechu”, przede wszystkim zaś od „źródła twórczości”. Obrazowo i nieco patetycznie określał on, że dany osobnik, tak czyniąc, chroni się „od piekła wewnętrznego”, jednakże odcina się „od wewnętrznego nieba”.

W swej eksploracji „najdalszych granic natury ludzkiej” ustrzegł się Maslow przed złudzeniem, iż rozstrzygnął wszystkie problemy ludzkie. Zdaje sobie sprawę, że likwidując „neurotyczne pseudoproblemy”, nie uwalnia jednostki od „realnych, nieuniknionych, egzystencjalnych problemów nieodłącznych od natury człowieka”. Ta świadomość – zauważmy – nie przeszkodziła Maslowowi uznać reprezentowanego przez siebie kierunku humanistycznego w psychologii za „rewolucję” w „rozumieniu, w jakim mówi się o rewolucjach dokonanych przez Galileusza, Darwina, Einsteina, Freuda i Marksa, które zmieniły sposób myślenia i stworzyły nowy obraz człowieka oraz społeczeństwa”.

W naszkicowanym tu ujęciu człowieka – jako istoty samorealizującej się – można wskazać kilka kwestii, posiadających specjalne znaczenie dla myśli antropologicznej. Mianowicie, Maslow:

- chciał, aby – jak sam pisał – zdano sobie sprawę z „potencjalności” danej jednostki, z możliwości „stawania się w pełni człowiekiem”; sama natura nadaje człowiekowi „pęd ku coraz pełniejszemu Bytowi, coraz doskonalszej aktualizacji swego człowieczeństwa” [Maslow, s. 159 i n.];
- wykazywał, że ani kultura, ani także nauczyciel nie tworzą istoty ludzkiej, raczej tylko pielęgnują, zachęcają i pomagają, żeby „to, co istnieje jako embrion, stało się realne i rzeczywiste”; kultura to „słońce, pokarm i woda, ale to nie ziarno”;
- pojmował wartości i zdolności, wynikające z natury człowieka jako „możliwości” urzeczywistniane w różny sposób (np. „urodzony sportowiec ma do wyboru wiele dziedzin sportu”);
- uważał, że w konstrukcję ludzkiej osoby wkomponowana jest niejako „naturalna tendencja do pełnej realizacji swego bytu” („human person is constructed that it presses towards the fuller and fuller being”);
- dowodził, że poznanie filozofii człowieka, samo rozeznanie własnej natury stwarza szanse właściwego i pełnego rozwoju osobniczego, szanse zaspokojenia potrzeby wzrostu „ja” (*Reed self-enhancement*);
- swą humanistyczno-antropologiczną koncepcję człowieka traktował jako „filozofię wychowania”, „psychoterapię”, koncepcję, będącą „teorią tego, jak pomagać ludziom, aby stali się tym, czym mogą i czym bardzo potrzebują zostać”, potwierdzając tym samym (*self-esteem, self-regard*).

Psychologia humanistyczna, akcentująca rozwój jednostki motywowany czynnikami wewnętrznymi, jako cechę znamionującą naturę człowieka, wniosła nowe elementy do filozoficznej wiedzy o człowieku. Zarysowana koncepcja człowieka – istoty samorealizującej się, w kształcie prezentowanym przez Maslowa, koresponduje z wieloma sądami reprezentantów nauk społecznych, dotyczącymi zwłaszcza koncepcji rozwoju istoty ludzkiej, pojęte-

go – według Jana Szczepańskiego, autora publikacji „Konsumpcja a rozwój człowieka. Wstęp do antropologii teorii konsumpcji” – jako „proces zmian zmierzających do podnoszenia efektywności działań ludzkich we wszystkich zakresach aktywności życiowej” [Szczepański 1981, s. 74]. Ideałem wychowawczym Masłowa byłoby osiągnięcie optimum możliwości jednostki ludzkiej w najistotniejszych dla niej wymiarach istnienia.

Można przyjąć, iż ta wizja człowieka – istoty samorealizującej się – implikuje określoną teorię dydaktyczną, określone zabiegi wychowawcze, a zarazem określony system aksjologiczny. Można tu mówić o przesłankach „antropologii imperatywnej”, tkwiących w tezach i wnioskach psychologii humanistycznej Masłowa, ale krytycznej wobec behawioryzmu.

5. Zgodnie z tendencjami naturalistycznymi, behawiorystyczna koncepcja człowieka stanowi próbę sprowadzenia antropologii do fizjologii, stąd też behawiorystyczna wykładnia natury człowieka uwypukla animalną stronę ludzkiej natury, a zarazem faworyzuje w strategii badawczej analogie między człowiekiem a zwierzęciem. W sądach o behawioryzmie rysuje się dość jednolity obraz. Zdaniem Tadeusza Tomaszewskiego, dla behawiorystów modelem człowieka pozostały zwierzęta; badając je – zauważył autor „Głównych idei współczesnej psychologii” – behawioryści wysuwali wnioski dotyczące także zachowania się ludzi. Pojęcia „duszy”, *ego*, „osobowości” to – wedle ich określeń – „senne konstrukcje konającej teologii”.

Uzasadnione wydaje się stwierdzenie, że behawioryzm w psychologii (jego odmianą jest behawioryzm w socjologii) opiera się na socjologicznych tezach i metodach antropologii społecznej i z tego względu zwany jest też „szkołą środowiskową”. Wielu badaczy dopatruje się w tym kierunku antropologiczno-psychologicznym pewnego powrotu do pozytywistycznego scjentyzmu, szczególnie w zabiegach, polegających na poddawaniu kwantyfikacji zjawisk, związanych z badanym obiektem – człowiekiem – oraz stworzeniu narzędzi pomiaru, mających dokładnie „zmierzyć” reakcje behawioralne ludzkiej istoty i ściśle opisać w badanych sytuacjach „reguły” zachowania się, „formy” postępowania.

Ale też – szukając ideowej genezy tego kierunku – można dostrzec w behawioryzmie odnowienia osiemnastowiecznej wizji „człowieka maszyny”, reagującego na bodźce z zewnątrz, sterowanego przez warunki zewnętrzne. Behawioryzm deprecjonuje w opisie człowieka determinanty społeczne i kulturowe i sprowadza je do rzędu uwarunkowań drugorzędnych, wtórnych i pochodnych. Zgodnie z koncepcją behawiorystyczną – stwierdził Józef Kozielecki w „Koncepcjach psychologicznych człowieka” – człowiek to „układ reaktywny; jego zachowanie jest całkowicie sterowane przez środowisko zewnętrzne”.

Behawioryści odrzucili introspekcję jako metodę nauki o człowieku. W duchu neopozytywizmu koncentrują się na badaniu zachowania się człowieka w taki sposób, zgodnie z określeniem austriackiego socjologa i ekonomisty Otto Neuratha (który zresztą wiązał behawioryzm z fizykalizmem), w „jaki inne nauki ujmują zwierzęta, rośliny i kamienie”. Można by – w wyznaczonym tu zakresie – wskazać trzy fundamentalne założenia i tezy behawioryzmu, charakteryzujące jednocześnie badania człowieka oraz stosowane w nich metody:

- jeśli psychologia – zdaniem behawiorystów – ma zachować rygory nauki, to ma być nauka o zachowaniu się człowieka, a więc za przedmiot badań uznać zjawiska, dające się empirycznie sprawdzić i opisać; nie spełnia tych warunków psychologia zgłębiająca np. osobowość;
- zachowanie człowieka jest obserwowalne, a ściślej – są takie jego reakcje ruchowe (reakcje „zewnętrzne” lub „wewnętrzne”), zgodnie też z lansowaną przez behawiorystów „peryferyczną teorią myślenia”, uznawanego za „ciche mówienie”, stanowi ono reakcje organów artykulacyjnych na „sytuacje bodźcowe”;
- zadaniem behawioryzmu jest opis zachowania się człowieka w schemacie S–R: bodziec (*stimulus*) – reakcja; w tym sensie behawioryzm stawał się nauką opisującą to, co dzieje się między człowiekiem – organizmem a środowiskiem – bodźcem.

Największy wpływ na rozwój behawioryzmu w psychologii wywarł John Watson (1878–1958), który opis człowieka ujmował w znaczącej formule „bodziec – reakcja”. Jego artykuł pt. „Psychologia tak jak ją widzi behawiorysta”, opublikowany w 1913 r., nazwano „manifestem behawiorystycznym”. Za czołowego reprezentanta behawioryzmu jest uznawany Burrhus Frederic Skinner (1904–1990), autor m.in. książek „Walden Two” (1948) i „Poza wolnością i godnością” („Beyond Freedom and Dignity”) (1971). Pojmując behawioryzm jako naukę o zachowaniu człowieka i metodę poznania jego zachowania, Watson uważał, że „to, co zarysowuje się w wyniku badań naukowych, nie jest obrazem człowieka jako ciała, w którym tkwi osoba”, stanowi natomiast obraz ciała, które „rozporządza bogatym zakresem zachowań”. Dla Skinnera, który – jak pisał w „Nauce o zachowaniu człowieka” (1953) i „Czynnikach wzmocnienia” (1969) – miał jedną ideę, tj. „sterowanie”, człowiek to struktura zmechanizowanych zachowań, istota „zewnętrznie kontrolowana”, „zewnętrznie sterowana”. Wykluczając wszelki „subiektywizm” w badaniach człowieka, zgodnie z zasadą operacjonizmu, eliminującego doświadczenie osobiste, Skinner głosił, iż naturalną konsekwencją eksperymentalnych badań ludzkiego zachowania jest „stopniowe pozbawienie autonomicznego człowieka pewnych funkcji”, przesunięcie „wyznaczników zachowania z autonomicznego człowieka na zewnętrzne środowisko”. Skinner był skłonny zaaprobować tezy osiemnastowiecznych fizjokratów, pojmujących człowieka jako istotę zdeterminowaną

głównie przez strukturę fizyczną, na którą z kolei decydujący wpływ ma środowisko geograficzne [Skinner 1978, ss. 219, 235]. Przeciwwstawiał się „antropologii pedagogicznej”, zgodnie z którą reakcje człowieka zależą bardziej od motywacji i stanów wewnętrznych, mniej od środowiska i wpływów zewnętrznych.

Dla behawiorystów nie ulegało wątpliwości, że system nagród i kar decyduje o tym – jak komentował Józef Koziński w „Koncepcjach psychologicznych człowieka” – „czego człowiek unika i do czego dąży”. Ich zdaniem „procesy psychiczne nie odgrywają żadnej roli w sterowaniu ludzkim zachowaniem”, a „pojęcie silnej woli jest semantyczna fikcją”. W kręgu zainteresowań Skinnera, faworyzującego typ wychowania, opartego na „wzmocnieniu pozytywnym” (w „Walden Two” uznał, że kara na dłuższą metę nie zmniejsza prawdopodobieństwa, iż człowiek będzie działał w określony sposób), znalazła się „inżynieria wychowania”, oparta na przekonaniu o „przymusie” wywieranym przez środowisko naturalne. Dostrzegając zależności między człowiekiem a środowiskiem, zgadzał się z Robertem Owenem, iż „środowisko fizyczne” jest w wysokim stopniu wytworem człowieka (*Man-made*), który zmienia się wraz ze zmianami, jakich dokonuje w otaczającej go rzeczywistości.

Oceniając rozumienie „autonomicznego człowieka” jako fikcję, Skinner zaznaczył w pracy „Poza wolnością i godnością”, że badania naukowe prowadzą do wniosku, iż „sprawowaną rzekomo przez niego władzę w rzeczywistości dzierży środowisko”. To środowisko – utrzymywał autor – „przejmuje rolę i funkcję autonomicznego człowieka” [s. 226]. Wedle Skinnera wszelkie wersje „wczesnego naturalizmu nie spełniały pokładanych w nich nadziei, gdyż nie zawierały wyjaśnień na temat funkcji środowiska”.

Skinner – behawiorysta zerwał z tezą, iż świadomość u człowieka odgrywa istotną rolę. Sądził, że wobec przemożnego wpływu środowiska na „ludzkie zachowanie i decyzje” człowiek okazuje się „nieautonomiczny”, a zatem znajduje się „poza wolnością i godnością”. Autor „Walden Two”, przyznając: „nigdy nie będziemy mogli dowieść, że człowiek nie jest wolny”, uważał jednak, że założenie takie, w miarę rosnących sukcesów nauki o zachowaniu, staje się coraz bardziej prawdopodobne.

Skinnerowska wykładnia człowieka budzi sprzeciwy i krytykę; ograniczamy się do wypowiedzi Józefa Kozińskiego, zawartych w jego „Koncepcjach psychologicznych człowieka”. Autor stwierdził, że w behawiorystycznej koncepcji Skinnera nie ma miejsca na „aktywność człowieka, na współtworzenie samego siebie”. W świetle jego utopii naukowej (ukazanej w książce „Walden Two”) człowiek jest osobnikiem „bez właściwości”, „standaryzowanym”, będącym co najwyżej „obiektem wyrafinowanej manipulacji”. Przyjęcie poglądów Skinnera – twierdził Koziński – prowadzi do fatalnych konsekwencji. Wolność i godność człowieka okazują się iluzją [Koziński 1976, ss. 18, 56, 60].

Jeśli zgodzić się z oceną Kozielskiego, iż portret człowieka stworzony przez behawiorystów jest kontrowersyjny, to można uznać, że jest on nie tyle wytworem behawiorystycznych badań jako „ostatniej szansy naukowego poznania człowieka”, ile przejawem znajdujących się na rozdrożu myśli o człowieku i jego naturze, przejawem błędów, kryjących się w bezpośredniej ekstrapolacji badań i wniosków, dotyczących zachowań zwierząt, na zachowania ludzi.

Podsumowanie

Piszący pragnąłby wyartykułować – na podstawie analiz i konstatacji zawartych w artykule – określone tezy i wnioski:

- Masłowska idea samorealizacji człowieka nie może być zrelatywizowana do wąsko pojętych pragmatycznych, instrumentalnych metod zarządzania zasobami ludzkimi;
- Masłowska idea winna być traktowana jako idea podmiotowości człowieka (E. Kant), a zatem nie może być li tylko elementem „strategicznego marketingu”;
- istnieje dostrzegalna potrzeba „przedefiniowania” celów ekonomii, a więc potrzeba przewyższania paradygmatów „wyjaśniania” ekonomicznego postaw jednostek i życia zbiorowego; sam zaś termin „urynkowienia” odniesionego do kulturowych dziedzin życia, kojarzy się pejoratywnie...;
- postulatem akcentującym podmiotowość człowieka – jego potencjał wartościowo-twórczy powinna być doniosła formuła zarządzania przez jakość (*Total quality management* – *TQM*); nie można zubożać humanistyczną wizję człowieka jako istoty podporządkowanej li tylko wartościom interesu, zysku czy też materialnego dobra;
- czyżby nadal aktualne jest (cytowane w artykule) pytanie Mariana Krupy: „Czy jednak nauki o zarządzaniu są przygotowane; czy wykonały przysłowiowe «zadanie domowe» z antropologii?”

Bibliografia

Dziewanowski Cz. (1983), *Maslow i Rogers o samorealizacji*, „Studia Filozoficzne”.

Kotarbiński T. (1986), *Myśli o ludziach i ludzkich sprawach*, Ossolineum, Wrocław.

Lambert T. (1999), *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Koontz H. (1961), *The Management Theory Jungle*, “Journal of the Academy of Management”, vol. 4, No 3.

Kozielecki J. (1976), *Koncepcja psychologiczna człowieka*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.

Krupa M. (2003), *Zarządzanie w perspektywie aksjologicznej. W kierunku doskonałości organizacyjnej*, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa.

Krupa M. (2006), *Dżungla*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, t. 9, nr 1, Łódź.

Maslow A.H. (1986), *W stronę psychologii istnienia*, Dom Wydawniczy Rebis, Warszawa.

Senge P.M. (2000), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa.

Skinner B.F. (1978), *Poza wolnością i godnością*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.

Szczepański J. (1981), *Konsumpcja a rozwój człowieka. Wstęp do antropologii teorii konsumpcji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Pytania

1. Czy zgodzić się można z tezą, standardy moralne „utrudniają” prowadzenie „dobrego” interesu? Uzasadnij swój sąd.
2. Jak ocenić tezy Henry’ego Forda przytoczone w artykule?
3. Na czym polega doniosłość akceptowania przez Kanta podmiotowości człowieka? Podaj kilka przykładów.
4. Dlaczego akcent stawiany w poglądach Maslowa i Kozieleckiego na element samorealizacji służyć może w etycznym procesie decyzyjnym zbudowaniu „algorytmu etycznego”?
5. Jakie wartości człowieka – osoby deprecjonuje behawioryzm? Czy kierunek ten wzbogaca teorie etyczne biznesu?

Łukasz Sułkowski

Społeczna Akademia Nauk

Dylematy etyczne z perspektywy krytycznego nurtu zarządzania

Wstęp

Krytyczny nurt zarządzania (*Critical Management Studies*) podejmuje refleksję nad kluczowymi dylematami etycznymi funkcjonowania współczesnych organizacji. Jest to orientacja mieszcząca się w grupie paradygmatów alternatywnych, krytykujących dominujące podejście neopozytywistyczno-funkcjonalistyczne [Sułkowski 2004a]. Nauki o zarządzaniu są traktowane, przez badaczy identyfikujących się z CMS, jako dyskurs uwikłany w wartościowanie. Podejmowane wątki krytyczne dotyczą: ideologii menedżeryzmu, opresyjności organizacji, „fałszywej świadomości”, „przemocy symbolicznej” i wielu innych aspektów zarządzania, mających daleko idące konsekwencje moralne. Celem tego artykułu jest prezentacja kluczowych dylematów etycznych, charakterystycznych dla kilku wybranych aspektów zarządzania (subdyscyplin nauk o zarządzaniu). W pierwszej kolejności opisany zostanie rozwój *Critical Management Studies*, następnie wskazane zostaną dylematy etyczne, ujmowane przez badaczy CMS w subdyscyplinach: zarządzanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi, marketing oraz kultura organizacyjna [zob. więcej: Sułkowski 2012].

Istota krytycznego nurtu zarządzania

Krytyczny nurt w naukach o zarządzaniu ma swój początek w źródłach filozoficznych, uznających radykalną wizję rozwoju organizacji, interpretowanych jako narzędzia dominacji i opresji [Sułkowski 2006]. Ta perspektywa poznawcza jest niezwykle bogata, choć również kontrowersyjna. Można tu wskazać różne szkoły neomarksizmu, zaczynając od koncepcji walki klas Karola Marksa, aż do krytyki społeczeństwa konsumpcji i mass-mediów, wyznawanej przez szkołę frankfurcką, a w szczególności Jürgena Habermasa [Benhabib 1986, Scherer 2009, ss. 29–51, Habermas 1983]. Drugie, równie ważne, choć historycznie późniejsze, źródło nurtu krytycznego stanowią poststrukturalizm i postmodernizm [Habermas 1998, ss. 25–46]. Michael Foucault, prekursor postmodernizmu, uznał, że władza i dominacja to podstawowy motor działań społecznych

(np. koncepcja wiedzy – władzy) oraz powszechnej inwigilacji i nadzoru jako metod wymuszania posłuszeństwa w organizacjach i w społeczeństwie [Foucault 1976]. Inni autorzy, którzy stali na stanowisku relatywizmu poznawczego i kulturowego i wywarli wpływ na rozwój nurtu krytycznego, to: Fredric Jameson, Richard Rorty, Jean Baudrillard, Jacques Derrida oraz Zygmunt Bauman. Trzecie źródło, będące nie tylko perspektywą poznawczą, ale też ruchem społecznym, to feminizm radykalny, wiodący do wyeliminowania porządku opartego na patriarchalnych relacjach władzy [Willis 1984, Ashcraft 2009, ss. 304–327, Pringle 2005, ss. 284–303]. Inne inspiracje, które znajdują odzwierciedlenie w nurcie krytycznym, to: koncepcja instytucji totalnych Erwina Goffmana [Goffman 1975, ss. 151–152], nurt antypsychiatrii [Cooper 1967] oraz pedagogiki radykalnej [Contu 2009, ss. 536–550], mocny program socjologii wiedzy [Barnes, Bloor, Henry 1996], studia kulturowe [Martin 2005, ss. 392–422] oraz jakościowa metodyka badań zaangażowanych [Denzin 2006]. Można więc powiedzieć, że zaplecze intelektualne CMS w naukach społecznych i humanistycznych i w filozofii jest szerokie i niejednorodne, co prowadzi do rozwoju analiz nad tym nurtem.

Nurt krytyczny w zarządzaniu wykrystalizował się dopiero na początku lat 90. XX wieku, więc stanowi nową perspektywę. Za początek instytucjonalnego rozwoju CMS przyjmuje się rok 1992, datę publikacji pracy Mattsa Alvessona i Hugh Willmotta *Critical Management Studies* [Alvesson, Willmott 1992]. Pionierskie prace, wiodące do demistyfikacji ideologicznych i opartych na strukturach dominacji funkcji zarządzania, publikowano jeszcze w latach 70. [Braverman 1974], jednak w ciągu ostatnich dwudziestu lat nurt krytyczny zarządzania (CMS) przybrał postać zinstytucjonalizowanego dyskursu. Przyczyniły się do tego różnorodne publikacje, badania, konferencje, czasopisma środowiskowe oraz działalność stowarzyszeń.

W Polsce, być może ze względów historycznych, neomarksizm nie zajmował istotnego miejsca w dyskursie nauk społecznych. Postmodernizm, mimo jego znaczenia dla humanistyki, w naukach o zarządzaniu i w ekonomii miał słaby wydźwięk [Kostera 1996, Sułkowski 2004b]. Tak samo feminizm radykalny, który w Polsce zalicza się do marginalnych ruchów społecznych, nieposiadających szerszego zaplecza akademickiego. W Stanach Zjednoczonych, w Wielkiej Brytanii, Skandynawii i Francji nurt krytyczny zarządzania jest często poddawany analizom z różnych perspektyw.

Rekonstrukcja najważniejszych założeń nurtu krytycznego umożliwia wyodrębnienie kilku wspólnych założeń, składających się na zróżnicowany wewnętrznie paradygmat *Critical Management Studies*. Do tych założeń zalicza się ujmowanie nauk o zarządzaniu jako perswazyjnego dyskursu, mającego swój początek w założeniach kapitalizmu i dążącego do utrzymania istniejącego *status quo*, zbudowanego na dominacji oraz eksploatacji. Kry-

tyczny nurt zarządzania chce zakwestionować pozornie „obiektywny” i „naturalny” status: porządku organizacyjnego, władzy kierowniczej, instytucji, praktyk i tożsamości menedżerskiej [Alvesson, Willmott 2003]. Ta „denaturalizacja” dyskursu menedżeryzmu skutkuje opisem działań i instytucji opartych na dominacji, opresyjnych, często szkodzących ludziom i społeczeństwu, przybierających pozory racjonalności nauk o zarządzaniu. Założenie odkrywania interesów różnych grup społecznych sprawujących władzę, również poprzez kontrolę dyskursu naukowego, ma oznaczać krytykę i zmianę istniejącego porządku społecznego, uznanego za niesprawiedliwy. Rozwój nurtu krytycznego miałby wieść do budowania świadomości i zwiększania możliwości ekspresji i realizacji interesów grup defaworyzowanych, będących przedmiotem władania, na przykład mniejszości etnicznych i społecznych, kobiet [Grey, Willmott 2005]. Ich emancypacji miałyby towarzyszyć odkrywanie mechanizmów funkcjonowania przemocy symbolicznej, demistyfikacja ideologii menedżeryzmu oraz zaniechanie instrumentalnych, nieodpowiedzialnych praktyk menedżerskich. Narzędzia nurtu krytycznego to: dekonstrukcja i denaturalizacja dyskursu menedżerskiego, krytyczne i refleksyjne analizy języka sprawowania władzy, metody wzmocnienia autonomii i samokontroli grup defaworyzowanych (np. *empowerment*, parytety) [Parker 2002].

Zarządzanie jako nauka istnieje w określonych ramach instytucjonalnych, co również oznacza hierarchie władzy i autorytetu. Instytucje akademickie badające tę dyscyplinę popularyzują w ostatnich dekadach organizację elastyczną, otwartą na zmiany i pozbawioną hierarchii. Nie zmienia to faktu, że instytucje te jednocześnie zachowują skostniałe i scentralizowane struktury. Instytucje akademickie mają władzę symboliczną tzn. wyznaczają normy „naukowości”, programy badawcze oraz programy nauczania. Taką władzę, zgodnie z założeniami nurtu krytycznego, należy wnikliwie obserwować. Trzeba umożliwić tworzenie nauki wartościowej, nieocenzurowanej i niezmonopolizowanej [por. Bourdieu 1990, s. 300].

Teoria nie opiera się wpływom władzy gospodarczej i politycznej. Wiedza we współczesnym świecie nie jest już „niewinna”, nie stanowi „bezinteresownego dążenia do prawdy”, bywa wykorzystywana jako narzędzie przez decydentów politycznych i gospodarczych. Dotyczy to również zarządzania, które miało ułatwić wzrost efektywności działań organizacji. Do organizacji tych zaliczano najczęściej przedsiębiorstwa, ale również organizacje niekomercyjne, w tym i opresyjne, takie jak: wojsko i policja.

Zarządzanie pojmowane jest przez nurt krytyczny jako nauka społeczna, która pozwala na manipulowanie członkami organizacji i tworzoną teorię uznaje za prawdy obiektywne, a fundamenty tej nauki za narzucone jej z zewnątrz funkcje ideologiczne [Chomsky 1993, s. 40]. Teoria naukowego zarządzania racjonalizowała instrumentalne i alienujące traktowanie pra-

cowników organizacji przemysłowych [por. Clegg 1981, ss. 545–562, Goldman, van Heuten 1977, ss. 108–125]. Na przykład tak zwane „nowoczesne” metody zarządzania jak: *reengineering*, *lean management* czy *job sharing* to eufemizmy, oznaczające w praktyce zwolnienia pracowników. Metody zarządzania, takie jak TQM czy *reengineering*, mogą wieść do racjonalizacji władzy organizacyjnej i dyskursu menedżerskiego poprzez reprodukcję ideologii oraz propagowanie fałszywej świadomości wśród pracowników [Lawrence, Philips 1998, ss. 154–160]. Współcześni teoretycy organizacji i zarządzania uznają użyteczność i nieuchronność procesów globalizacyjnych, ale nie udzielają odpowiedzi na pytania, czemu one służą i jak korzystający z nich wspierają tworzenie teorii na ich temat [Thomas 1979].

Zarządzanie to nauka normatywna, która powinna tworzyć zasady skutecznego organizowania, wspomagać praktykę gospodarczą, znajdować zastosowanie praktyczne. I rzeczywiście ma to niekiedy miejsce, jednak należy przyznać, że owe aplikacje teorii skutecznego zarządzania nie stają się standardem. Wykształcenie z dziedziny zarządzania nie zawsze okazuje się potrzebne biznesmenowi, przedsiębiorcy czy kierownikowi. Najważniejsze i podstawowe okazuje się wykorzystanie dyscypliny w praktyce, dlatego środowisko akademickie zarządzania stara się udowodnić wartość aplikacji własnej teorii, która do tej pory nie zawsze potrafi sprostać wyzwaniom praktyki. Pomiędzy ośrodkami akademickimi i sektorami gospodarczymi znajduje się działalność konsultingowa, odpowiedzialna za doradztwo przedsiębiorcom i zarządzającym. To lobby korzysta z aplikacji koncepcji teoretycznych zarządzania, dlatego też w imię nauki, wykorzystując marketing idei, umacnia wpływy i popularność nauk o zarządzaniu (co nie zawsze przekłada się na ich autorytet poznawczy). Z drugiej strony jednak konsulting stanowi najważniejszą metodę transferu rezultatów badań do praktyki zarządzania, wiedzie do kluczowego dla nauk praktycznych sprzężenia teorii z praktyką. Opis rzeczywistości organizacyjnej, a także postulaty kierowane do praktyki zarządzania, stworzone przez badaczy oraz specjalistów, mogą również czerpać z motywacji ideologicznych czy z dążenia do forsowania interesów grupy odniesienia [Fox 1974].

Nauki o zarządzaniu w XX wieku stały się wpływową dyscypliną, ściśle powiązaną z kręgami biznesu oraz władzy. W sferze instytucjonalnej nauk o zarządzaniu powstały grupy interesu, dążące do osiągnięcia jak największych wpływów w nauce o zarządzaniu. Do najważniejszych grup interesu należą: naukowcy specjalizujący się w zarządzaniu, konsultanci i doradcy biznesowi, biznesmeni, przedsiębiorcy i właściciele. „Stawki w grze społecznej”, dotyczące

także nauk o zarządzaniu, to: pieniądze, prestiż społeczny i władzę. Można byłoby również wymienić jeszcze inne podziały społeczne np. zarządzający w sektorze prywatnym a zarządzający w sektorze publicznym czy podziały narodowe pracowników, a także inne motywatory, takie jak poczucie bezpieczeństwa. Interesy wspomnianych grup społecznych krzyżują się, tworząc złożoną konstelację mniej lub bardziej trwałych koalicji, współdziałających świadomie lub w sposób nieuświadomiany. Interesy grup społecznych mogą istnieć również w obszarze nauk o zarządzaniu i kryć się za zasłoną obiektywizmu.

Menedżerowie są uznawani za jedną z najbardziej wpływowych grup społecznych. Kontrolują przepływy środków finansowych, dóbr materialnych i usług na skalę globalną. Sprawują władzę nad małymi i większymi grupami w większości struktur społecznych, często eliminując decydentów politycznych. Zdaniem wielu przedstawicieli CMS, menedżeryzm nawiązujący do współczesnej formacji kapitalistycznej, funkcjonuje także w sektorze publicznym [Fournier, Grey 2000, s. 10]. Jako grupa dominująca menedżerowie tworzą własną ideologię, która umożliwia utrzymanie władzy i racjonalizację własnej pozycji. Ideologia menedżeryzmu przyczynia się do tworzenia tożsamości i solidarności grupowej. Znajduje ona odzwierciedlenie w koncepcjach przedmiotu i metodach zarządzania wypracowanych w ramach dominującego nurtu [Alvesson, Willmott 1996].

Nauki o zarządzaniu sięgają także do racjonalizmu instrumentalnego. Procesy zarządzania charakteryzuje dążenie do skutecznej i efektywnej organizacji pracy, opartej na „naukowych” obiektywnych i uniwersalnych zasadach. Nauki o zarządzaniu mają cele poznawcze, które przekładają się na pragmatykę działań menedżerskich. Interesują się zatem szczególnie rolami kierownika, menedżera i zarządzającego. Tworzy się wyidealizowany obraz ich działań. Opis procesów decyzyjnych w organizacji opiera się na indywidualistycznych założeniach *homo oeconomicus*, lecz pomija kluczowy wpływ grupy społecznej.

Wątek zarządzania jako ideologii racjonalizującej sprawowanie władzy występuje w całym nurcie krytycznym. W myśl tych koncepcji postrzega się menedżera, tutaj akcentuje się: racjonalność działań, pragmatyzm i utylitaryzm, dążenie do sprawowania władzy i sukcesu, lojalność wobec organizacji, a także wiarę w etos menedżerski. Nurt krytyczny dąży do zdemistyfikowania tych elementów tożsamości menedżera, które w jego ocenie stanowią usprawiedliwienie dla dążenia do dominacji nad innymi [Parker 2002].

Zarządzanie strategiczne jako kwintesencja ideologii menedżerskiej

Badacze CMS często znajdują w zarządzaniu strategicznym wątki etyczne. Przede wszystkim jednak pojmują zarządzanie strategiczne jako swoistą kwintesencję ideologii menedżerskiej, która uzasadnia instrumentalne, niesprawiedliwe, a często również szkodliwe społecznie działania, stosowane przez zarządzających organizacjami. Wśród wielu wątków krytycznego spojrzenia na zarządzanie strategiczne warto zatem podkreślić trzy obszary, w których mamy do czynienia z dylematami etycznymi: ideologię menedżeryzmu, „przemoc symboliczną” oraz instrumentalizację działań ludzkich.

Ideologia menedżeryzmu, odpowiedzialna za „fałszywą świadomość” zarówno podwładnych, jak i menedżerów, racjonalizuje pozorną oczywistość i naturalność istniejącego porządku społecznego oraz organizacyjnego [Harding 2003, s. 14, Parker 2002]. Tworzy tym samym tożsamość menedżerską i pracowniczą (w których występuje relacja władzy oraz nierówności), jednocześnie stanowi kamuflaż dla rzeczywistego, niesprawiedliwego porządku społecznego.

Strategia staje się narzędziem „przemocy symbolicznej”, która wiedzie do koncentracji organizacji na zyskach, a eliminuje sferę moralną z obszaru zainteresowań kierowania [Jacques 1996]. Oznacza to, że zarządzający organizacjami racjonalizują wykazywany brak wrażliwości na problemy pracowników, realizując wyłącznie instrumentalne cele organizacji, narzucone przez system oraz strukturę właścicielską.

Strategia może być postrzegana przez pryzmat krytycznie interpretowanych praktyk społecznych, a więc: działań komunikacyjnych, przejawów kultury organizacyjnej oraz demonstracji władzy [Vaara, Sorsa, Pälli 2010, ss. 695-702]. W praktykach społecznych, zaliczanych do obszaru tworzenia strategii, uwidaczniają się: instrumentalne podejście do człowieka, nastawienie na zysk i komercjalizację, praktyki dominacji oraz maskulinizmu [Hendry 2000, ss. 955-977, Alvesson, Deetz 2005, ss. 60-106].

Strategia, rozumiana jako dyskurs, stanowi rozwijanie „gry językowej”, opartej na swoistej „metanarracji”, odwołującej się do wiary w możliwości przewidywania rozwoju organizacji i rynku, działania skutecznego oraz kierowania i przywództwa [Cunliffe 2001, ss. 351-371, Monin 2004]. Można zatem powiedzieć, że jest to rodzaj dyskursu o charakterze samospełniającego się proroctwa [Samra-Fredericks 2005, ss. 803-841]. Zarządzanie strategiczne stanowi o swojej wartości i znaczeniu w naukach o zarządzaniu, „snując opowieści” o własnej wielkości [Kornberger 2002, ss. 136-162].

Strategia, interpretowana w kategoriach ekonomii politycznej, bada neomarksistowsko interpretowaną zależność ekonomii i polityki. W tym znaczeniu

stoi na stanowisku raczej ekonomii niż zarządzania, wedle którego sprzężenie ekonomii z polityką tworzy i utrwała zasady alokacji zasobów, korzystania z zysków oraz eksploataowania ludzi. Stanowi to odzwierciedlenie kapitalistycznego porządku społecznego i relacji władzy [Alvesson, Willmott 2002, ss. 619-644].

Tabela 1. Interpretacje strategii w nurcie krytycznym zarządzania

Rozumienie strategii	Krytkowane zasady	Metody krytyki	Przedstawiciele
Strategia jako ideologia menedżeryzmu	1. Naturalność strategii i planowania. 2. Oczywistość porządku organizacyjnego.	1. Denaturalizacja dyskursu władzy i kategorii strategii. 2. Ideologiczna analiza dyskursu strategicznego.	G. Burrell, 1981 G. Morgan, 1986 P. Thomas, 1998 M. Parker, 2002
Strategia jako narzędzie przemocy symbolicznej	1. Strategia zajmuje się wyłącznie rozwojem organizacji. 2. Strategia nie zajmuje się sferą konsekwencji moralnych.	1. Dekonstrukcja strategii jako narzędzia dominacji i przemocy. 2. Analiza amoralnych konsekwencji zarządzania strategicznego.	G. Morgan, 1980 D. Samra-Frederics, 2005
Strategia jako dyskurs	1. Strategia umożliwia racjonalne przewidywanie przyszłości. 2. Strategia pozwala na działania skuteczne w organizacji.	1. Analiza dyskursywna tekstów zarządzania demaskuje „gry językowe”. 2. Analiza dyskursywna rozwoju nurtu ujawnia „metanarracje”.	D. Barry, M. Elmes, 1997 T. Harfield, 1998 N. Monin, 2004 B. Czarniawska-Jorges
Strategia jako praktyka społeczna	1. Praktyki organizacyjne służą przede wszystkim efektywności. 2. Skuteczne działanie jest zobiektywizowane oraz nie posługuje się kategoriami równości, sprawiedliwości i moralności.	1. Etnometodologiczne i habermasowskie analizy negocjacji znaczeń i pragmatyk. 2. Praktyki społeczne z perspektywy antropologii organizacyjnej. 3. Kultura organizacyjna jako metafora rdzeniowa dla organizacji i strategii.	J. Hendry, 2000 P. Jarzambkowski, 2004
Strategia jako ekonomia polityczna	1. Strategia zajmuje się racjonalną alokacją zasobów. 2. Strategia jest apolityczna.	1. Analiza związków ekonomii z polityką w praktykach społecznych i organizacyjnych.	Levy M. Alvesson H. Willmott, 2003

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzony tutaj podział na różne sposoby rozumienia strategii organizacyjnej w nurcie krytycznym podlega uproszczeniu. Większość autorów wykorzystuje jednocześnie kilka sposobów rozumienia strategii, które łączą spojrzenia związane zarówno ze strategią ideologiczną i polityczną, z dyskursywną oraz pragmatyczną (praktyki społeczne, przemoc symboliczna). Wspólnym elementem jest jednak demaskatorskie i konstruktywistyczne podejście do znaczenia strategii zarówno w teorii, jak i praktyce zarządzania.

Krytyczny nurt zarządzania strategicznego rozwija się w opozycji do dominującego nurtu racjonalistycznego rozumienia strategii organizacyjnej. Odwołuje się z jednej strony do podejścia interpretatywno-symbolicznego w zarządzaniu strategicznym, zaś z drugiej do perspektyw postmodernistycznych, feministycznych i neomarksistowskich [Alvesson, Deetz 2005, ss. 191-217]. Krytyczna teoria zarządzania strategicznego zyskuje na znaczeniu, choć stanowi obecnie marginalny nurt zarządzania. W sferze teorii wiąże się z nurtem krytycznych studiów zarządzania (*Critical Management Studies*). Poza krytycznym spojrzeniem na niesprawiedliwe praktyki zarządzania strategicznego i fałszywą świadomość, proponuje się rozwijanie metod emancypacji oraz partycypacji grup defaworyzowanych (np. *empowerment*).

Zarządzanie zasobami ludzkimi czyli instrumentalizacja człowieka w organizacji

Zarządzanie zasobami ludzkimi stało się jedną z kluczowych subdyscyplin nauk o zarządzaniu i jednocześnie najbardziej humanistycznie zorientowanym obszarem dyskursu organizacyjnego. Jednak teoria i praktyka tej dziedziny traktują często człowieka instrumentalnie, wyłącznie lub przede wszystkim jako źródło potencjalnych zysków. Stanowi to źródło wielu dylematów etycznych, wynikających z dehumanizacji funkcji personalnej w zarządzaniu. Najważniejsze aspekty krytyki zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy CMS odnoszą się do wątków: dehumanizacji człowieka w organizacji oraz ideologiczności dyskursu menedżerskiego.

Konsekwencją „zasobowego” czy nawet „kapitałowego” traktowania człowieka jest instrumentalizacja i dehumanizacja zarządzania zasobami ludzkimi. Zarządzanie zasobami ludzkimi to nie tylko jeden z najbardziej wpływowych dyskursów w naukach o zarządzaniu w środowisku akademickim, ale też wśród praktyków i menedżerów. Wielu badaczy nurtu krytycznego sądzi, że to piętno instrumentalizmu, istniejące także w określeniu „zasoby ludzkie”, ma znaczenie dla rozwoju całego nurtu *Human Resources Management*. Ludzie w organizacji pojmowani są w nurcie zarządzania zasobami ludzkimi

jednowymiarowo, jako „zasób”, analogiczny do zasobów finansowych i materialnych, który należy racjonalnie alokować, aby pomógł w osiągnięciu jak największych zysków. To podejście można określić jako bezkompromisowe, gdyż nie występuje zrównoważenie wartości i interesów organizacji z wartościami ludzi. Dodatkowo myślenie o człowieku jako „zasobie” prowadzi do dehumanizacji, ponieważ dochodzi do eksploatacji pracownika. Konkurencję wygrywają organizacje, które skuteczniej indoktrynują oraz eksploatują swoich pracowników. Stanowi to konsekwencję takiej etyki organizacji i menedżerów, która koncentruje się wyłącznie na efektywności pracy i konkurencji. Strategia personalna i planowanie przepływu zasobów ludzkich okazuje się skuteczna wtedy, gdy prowadzi do maksymalizacji zysku. Problemy związane z: utratą pracy przez ludzi, brakiem możliwości samorealizacji, stają się wtórne, zaliczają się do skutków ubocznych „obiektywnego” procesu wzrostu konkurencyjności, wymuszającego: *reengineering*, *job sharing*, *outsourcing*, *lean management* itp. Prowadzi to do „cynizmu menedżerskiego”, który nagradza zarządzających za skuteczne eksploatowanie pracowników. Strategia personalna często zakłada również dwie odmienne orientacje w stosunku do dwóch typów pracowników, która pogłębia nierówność. Pracownicy wykonawczy oraz pracownicy o niższych kwalifikacjach działają w warunkach rynku pracobiorcy, co oznacza często traktowanie instrumentalne, brak możliwości rozwoju, doskonalenia i samorealizacji. Wąska grupa menedżerów i specjalistów wyższego szczebla jest traktowana w sposób szczególny, zgodny raczej z regułami rynku pracobiorcy, co przekłada się na: hojne systemy wynagrodzeń, możliwości samorealizacji, a nawet partycypacji w strukturze właścicielskiej, prowadzące do utrwalenia pozycji grupy dominującej.

Ideologiczny menedżeryzm, racjonalizujący nieetyczne działania kierownicze oraz budujący tożsamość menedżera i pracownika, opiera się na „falszywej świadomości”, tworzonej przez zarządzanie zasobami ludzkimi [Jacques 1996]. Zarządzanie zasobami ludzkimi tworzy teorię i praktykę organizacyjną, które tworzą świat organizacji i ludzi w nich działających. Przedstawiciele CMS traktują ZZL jako niebezpieczną ideologię, dysponującą narzędziami do wdrażania jej w życie. Nierówność, eksploatacja i dyskryminacja ludzi w organizacjach przedstawiana jest jako naturalny porządek i aprobowana [Czarniawska, Höpfl 2002]. Menedżerowie (w ramach dyskursu ZZL) są przekonani, że ich etyka opiera się na wykorzystywaniu pracy ludzi dla przynoszenia zysku właścicielom przedsiębiorstw. Strategie personalne wyznaczają tożsamość menedżerów personalnych – sprawują oni władzę nad ludźmi, a zarazem są podporządkowani wyższemu celom organizacji. Nabór pracowników staje się przykładem pierwszego etapu indoktrynacji, awans i podwyżka wynagrodzeń to nagroda za konformizm, rozwój pracowników musi służyć celom pracodawcy.

Pozorna uniwersalność i naukowość dyskursu zarządzania zasobami ludzkimi nie zmieniają jego rzeczywistej funkcji, prowadzącej do podtrzymywania niesprawiedliwych relacji władzy w organizacjach. Zarządzanie zasobami ludzkimi definiuje rzeczywistość organizacyjną i stosunki między ludźmi przy wykorzystaniu kategorii takich jak: wydajność pracy, kapitał ludzki, zaangażowanie, samorealizacja pracownika, identyfikacja z firmą czy konkurencyjność zasobów ludzkich. Jednocześnie quasi-naukowy dyskurs markuje kategorie rdzeniowe takie jak: władza oraz kontrola nad innymi ludźmi, nierówność i własność [Knights, Willmott 2004]. Menedżerowie „wysługujący się władzy” [Brief 2000, ss. 342–351] korzystają z quasi-obiektywnej nauki, która sugeruje uniwersalne, skuteczne i wyidealizowane praktyki zarządzania ludźmi w organizacjach. Tymczasem krytyczne spojrzenie wskazuje, że praktyki zarządzania zasobami ludzkimi nie noszą znamion uniwersalizmu i są partykularne, charakterystyczne dla kultur anglosaskich. W innych kulturach zastosowanie tych praktyk jest ograniczone [Strauss 2001, ss. 873–897]. Wiele wątpliwości budzi skuteczność praktyk proponowanych w ramach tego scjentystycznego projektu. K. Legge analizuje szereg projektów badawczych, mających dowieść związku pomiędzy wydajnością pracy a stosowaniem praktyk zarządzania zasobami ludzkimi i stwierdza, że korelacja pomiędzy zmiennymi jest często przypadkowa [Legge 2001, s. 28]. Idealizacja praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, mająca odwoływać się do obiektywnej skuteczności, często podtrzymuje pozornie „oczywisty” porządek i hierarchię władzy.

CMS w ZZL powstał w opozycji do klasycznego ujęcia zarządzania zasobami ludzkimi. Można wskazać na szereg ujęć alternatywnych, dotyczących fundamentów poznawczych i metodologicznych samej subdyscypliny takich jak: tożsamość ZZL, pragmatyka ZZL, rozumienie roli człowieka i menedżera w organizacji oraz metodyka ZZL (tabela 2).

Tabela 2. Klasyczne i krytyczne ujęcie podstaw poznawczych zarządzania zasobami ludzkimi

Kryterium	Klasyczne rozumienia ZZL	Krytyczne rozumienia ZZL
ZZL jako nauka	Obiektywny opis skutecznych praktyk zarządzania ludźmi, mający prowadzić do wzrostu wydajności pracy i realizacji celów organizacji.	Ideologiczny dyskurs władzy, mający utrwalać relacje władzy oraz racjonalizować instrumentalne podejście do pracownika.

ZZL jako praktyka organizacyjna	Wdrażanie skutecznych i sprawdzonych metod poprawy wydajności pracy i wzrostu skuteczności działania ludzi w organizacji.	Manipulowanie ludźmi i promowanie fałszywej świadomości poprzez stosowanie socjotechnik.
Człowiek w organizacji	„Zasób”, który należy wykorzystywać i kontrolować dla realizacji celów organizacji.	Jednostka poddana presji władzy i oddziaływaniu psychomanipulacji.
Rola menedżera w organizacji	Kierowanie innymi ludźmi oraz realizacja celów organizacyjnych przez twórczą, autonomiczną jednostkę, która posiada kompetencje i dąży do samorealizacji.	Podtrzymywanie niesprawiedliwych, opartych na eksploatacji stosunków organizacyjnych, poprzez skuteczne stosowanie propagandy, manipulacji i umiejętność wypierania refleksji etycznej.
Metodyka badań	Neopozytywistyczno-funkcjonalistyczna, dążąca do uogólnionych teorii i modeli przyczynowo-skutkowych, preferencja dla metod reprezentatywnych.	Interpretatywno-symboliczna i krytyczna, jednostkowe opisy, antropologia organizacji, preferencja dla metod jakościowych, przykładowe metody: dekonstrukcja, <i>action research</i> , <i>empowerment</i> .

Źródło: opracowanie własne.

W praktyce zarządzania zasobami ludzkimi stosunkowo łatwo wskazać przykłady instrumentalizacji ludzi działających w organizacji. Tendencje eksploatorskie organizacji to nie nowe zjawisko, są charakterystyczne dla każdego etapu rozwoju historycznego organizacji, więc obecne także w epoce postindustrialnej. Zmieniają się organizacje, postępuje proces globalizacji, zatem transformacji ulegają również dehumanizujące praktyki w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Patologie organizacyjne, związane ze sprawowaniem władzy, mają szeroki zasięg i przejawiają się np. mobbingiem, molestowaniem seksualnym, bullingiem i innymi formami dręczenia i prześladowania pracowników. Z drugiej strony jednak bardziej niepokojący jest rozwój opresyjnych praktyk organizacyjnych, które uznaje się za konkurencyjne i dopuszczalne w praktyce zarządzania. W większości współczesnych organizacji trudno znaleźć stosunki oparte na przemocy fizycznej, jednak coraz większą rolę odgrywają zawaolowane formy sprawowania kontroli, oparte na przemocy symbolicznej. Zatem cały czas rolę kluczowego narzędzia dominacji pełnią działania represyjne, wywołujące strach i wymuszające podporządkowanie. Najbardziej charakterystyczne współczesne praktyki zarządzania zasobami, które można uznać za eksploatacyjne, nie zajmują wiele miejsca w teorii zarządzania personelem.

Marketing czyli sztuka manipulacji

W odniesieniu do marketingu, wskazać można wątek problemów etycznych tej dyscypliny. Kreowanie znaczeń i dóbr symbolicznych (jak marki) to rodzaj „przemocy symbolicznej”, uprawianej przez korporacje. Wpływ na kanały komunikacji umożliwia manipulację znaczeniami dla realizacji interesów ekonomicznych i politycznych. Marketing postmodernistyczny oznacza wrażliwość etyczną na wyrafinowane formy manipulacji marketingowej i obnaża socjotechniczne i psychomanipulacyjne podejście modernistycznego marketingu.

Komunikacja marketingowa i promocja mają charakter coraz bardziej manipulacyjny. Kreacja medialna przedsiębiorstw i ich produktów jest wzmacniana 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 zawodzą. Ograniczenia prawne często bywają wyzwaniem dla twórców reklam i ich wprowadzenie miewa efekty odwrotne do założonych. Rozwój medialnej rzeczywistości służy znaczącym producentom, ale też mediom, 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.

Próba prezentacji krytycznej perspektywy w marketingu wskazuje na celowość poszukiwania takich inspiracji. CMS pozwala odejść od zbyt wąskiego, instrumentalnego postrzegania marketingu w kierunku refleksyjnej i wrażliwej etycznie dyscypliny społecznej. Trafnie ilustruje nowe wątki zmian społeczeństwa współczesnego, takie jak: konsumeryzm, ekonomia znaków czy wielokulturowość. Dlatego wydaje się, że transfer nowych motywów nurtu krytycznego i postmodernistycznego na grunt marketingu powinien przynieść owocne rezultaty. W przyszłości kwestie takie jak: kapitał symboliczny, zarządzanie znaczeniami, tożsamością i wizerunkiem oraz jakościowe badania konsumpcji i zachowań klientów mogą znaleźć się w centrum zainteresowań marketingu [Pearson 2002].

Organizacyjny „kulturyzm” jako źródło „fałszywej świadomości”

Problemy kultury organizacyjnej, poruszane przez badaczy krytycznych, odnoszą się przede wszystkim do kultury traktowanej jako narzędzie dominacji i opresji oraz „psychiczne więzienie”. Wedle określenia H. Willmotta, korporacje praktykują „organizacyjny kulturyzm”, który przejawia się dążeniem do

stworzenia monokultury, zorientowanej wyłącznie na realizację celów i interesów właścicielsko-menedżerskich [Willmott 1993, ss. 515–552]. Oznacza to systematyczne wdrażanie praktyk integrujących organizację oraz posługiwanie się konformizmem w celu stworzenia silnej, a więc homogenicznej kultury organizacyjnej [Alvesson 2002, s. 35]. W „organizacyjnym kulturyzmie” widać funkcjonalistyczne rozumienie kultury jako zmiennej podlegającej kontroli i jednocześnie stanowiącej narzędzie kontroli. Wedle reprezentantów CMS funkcjonałisci rozpropagowali koncepcję kultury organizacyjnej, którą można łatwo manipulować, co zapewniło sprawującym władzę kolejne narzędzie opresji. Do takich instrumentalnych koncepcji kultury zaliczają się np. model kultury Deala i Kennedyego czy zarządzanie wartościami Petersa i Watermana. Badacze z nurtu CMS krytykują stosowanie instrumentalnych, manipulacyjnych i socjotechnicznych metod zarządzania kulturą, ludźmi, znaczeniami, wskazując na ich podstawy związane z podtrzymywaniem *status quo*, a jednocześnie na wzrost wyrafinowania metod sprawowania kontroli i władzy, związanych z realizacją interesów sprawujących władzę. Autonomia pracownika, nadawanie sensu pracy organizacyjnej, motywowanie pozamaterialne, budowanie lojalności i tożsamości organizacyjnej mogą służyć jako narzędzia zwiększania zysków. Oznacza to, że autonomia, lojalność, identyfikacja nie są autoteliczne, lecz stanowią jedynie środki wiodące do wzrostu efektywności i zyskowności. Mówimy więc o „pozornym upodmiotowieniu”, rozwijane przez koncepcje takie jak: teoria Y i Z, szkoła stosunków międzyludzkich, społeczna odpowiedzialność biznesu, samokierowanie itd. Wszystkie te koncepcje wydają się humanizujące, w rzeczywistości jednak mają charakter manipulacyjny [por. Willmott 1993, ss. 515–552].

Kultura organizacyjna, wedle przedstawicieli CMS, nie jest neutralna aksjologicznie, ale odzwierciedla strukturę władzy [Sułkowski 2008]. Realizuje interesy jednych grup kosztem innych, można ją więc określić jako opresyjną. Ponadto defaworyzuje ludzi podlegających władzy i sankcjonuje niesprawiedliwy porządek. Badacze krytyczni z reguły zresztą zgadzają się z interpretatywistami w rozumieniu kultury organizacyjnej jako metafory rdzeniowej – tego, czym organizacja jest, a nie zaś, co posiada. Taka perspektywa sprawia, że problemy kulturowe są fundamentalne dla funkcjonowania organizacji we wszystkich jej wymiarach [Knights, Willmott 1987, ss. 40–63]. Opresyjność kultury przekłada się zatem wprost na represyjność organizacji.

Promując indoktrynację i manipulację, kultura stanowi mechanizm sprawowania władzy, który ma charakter systemowy. Właściciele i zarządzający, jak również pracownicy, niekoniecznie uzmysławiają sobie niesprawiedliwość i represyjność kultury dzisiejszych organizacji. Kultura opresyjna stała się zasymilowana, uznawana za naturalną, oczywistą, co oznacza, że nie

można jej zmienić. Kultura przeradza się w ideologię, buduje „falszywą świadomość”, ukazującą sprawującym władzę, ale również podlegającym władzy, niesprawiedliwy porządek jako jedyny możliwy, dla którego alternatywę stanowi wyłącznie chaos i destrukcja [Monin 2004, s. 191].

Współczesna kultura organizacyjna, menedżerska i konsumpcyjna stała się najważniejszym narzędziem kontroli i sprawowania władzy. Tym bardziej skutecznym i niebezpiecznym, że zakamuflowanym i działającym często *implicit*, nie personalnie, lecz systemowo. Niewiążącym się z fizycznymi represjami, lecz z subtelnym mechanizmem kontroli i autokontroli społecznej, które za P. Bourdieu można określić jako „przemoc symboliczną” [Bourdieu 1987]. Język, systemy wartości i norm, struktury organizacyjne, sieci komunikacyjne są hierarchiczne i sprawują kontrolę nad umysłami w interesie właścicieli kapitału finansowego, politycznego, relacyjnego czy szerzej kulturowego. „Przemoc symboliczna” poprzez kulturę, która w myśl metafory rdzeniowej jest organizacją, przeniknęła wszystkie aspekty organizowania [Smircich 1989, s. 57]. Kultura staje się, posługując się metaforą foucaultowską, *panopticonem*, kontrolującym organizacje i wpajającym systemy autokontroli ich członkom [Lyon 2006].

Podsumowanie

Jak wynika z przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu, dylematy etyczne zarządzania są kluczowym aspektem *Critical Management Studies*. Pojawiające się fundamentalne problemy etyczne to przede wszystkim: instrumentalne i opresyjne podejście do ludzi w organizacjach, dehumanizacja zarządzania oraz manipulacja służąca zwiększaniu korzyści sprawujących władzę w organizacjach. CMS nie poprzestaje wyłącznie na krytyce, lecz proponuje jej podejmowanie, aby czynić organizacje i zarządzających bardziej sprawiedliwymi, bardziej odpowiedzialnymi społecznie i lepszymi moralnie. Pozostaje jednak pytanie, na ile nurt krytyczny jest adekwatnym podejściem do rozważań dylematów etycznych zarządzania. Wydaje się, że nurt krytyczny jest potrzebny w marketingu, ponieważ wskazuje na manipulatorskie aspekty tej subdyscypliny. Ważne staje się również krytyczne spojrzenie na instrumentalizm zarządzania zasobami ludzkimi. CMS, w sferze zarządzania strategicznego, obnaża również racjonalizację top menedżmentu, mającą kamuflować nieetyczne [Weick 1987]. Szczególnie interesujące są zastosowania CMS w odniesieniu do kultury organizacyjnej, ponieważ wskazują na możliwość opresyjnego i ideologicznego działania wartości i norm.

Bibliografia

- Alvesson M., Willmott H. (1992)**, *Critical Management Studies*, Sage, London.
- Alvesson M., Deetz S. (2005)**, *Critical Theory and Postmodernism: Approaches to Organization Studies* [w:] C. Grey, H. Willmott (red.). *Critical Management Studies. A Reader*, Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson M., Willmott H. (2002)**, *Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual*, "Journal of Management Studies", Nr 39/5.
- Alvesson M., Willmott H. (1996)**, *Making Sense of Management. A Critical Introduction*, Sage, London.
- Alvesson M., Willmott H (eds.) (2003)**, *Studying Management Critically*, Sage, London.
- Alvesson M. (2002)**, *Understanding Organizational Culture*, Sage, London.
- Ashcraft K.L. (2009)**, *Gender and Diversity: Other Ways to "Make a Difference"* [w:] M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott (red.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford.
- Barnes B., Bloor D., Henry J. (1996)**, *Scientific Knowledge: A Sociological Analysis*, University of Chicago Press.
- Braverman H. (1974)**, *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York: Monthly Review Press.
- Benhabib S. (1986)**, *Critique, Norm, and Utopia: A Study of the Foundations of Critical Theory*, Columbia University Press.
- Bourdieu P. (1990)**, *Animaadversiones in Mertonem* [w:] R.K. Merton, *Consensus and Controversy*, red. J. Clark, C. Modgil, S. Modgil, The Falmer Press, London-New York.
- Bourdieu P. (1987)**, *Espace social et pouvoir symbolique* [w:] Choses dites, Minuit, Paris.
- Brief A.P. (2000)**, *Still Servants of Power*, "Journal of Management Inquiry", 9/4.
- Chomsky N. (1993)**, *Language and Thought*, Mayer Bell, Wakefield, Rhode Island, London.
- Clegg S. (1981)**, *Organisation and Control*, "Administrative Science Quarterly", nr 26.
- Contu A. (2009)**, *Critical Management Education* [w:] M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott (red.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford.
- Cooper D. (1967)**, *Psychiatry and Anti-Psychiatry*, Paladin, London.
- Cunliffe A.L. (2001)**, *Managers as practical authors: Reconstructing our understanding of management practice*, "Journal of Management Studies", 38, 3.
- Czarniawska B., Höpfl H. (red.) (2002)**, *Casting the Other: the Production and Maintenance of Inequalities in Work Organizations*, Routledge, London.
- Denzin N. (2006)**, *Sociological Methods: A Sourcebook*, Aldine Transaction.
- Foucault M. (1976)**, *Histoire de la sexualité, volume 1: La volonté de savoir*, Paris, Gallimard.
- Fournier V., Grey Ch (2000)**, *At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies*, "Human Relations", nr 53 (1).
- Fox A. (1974)**, *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*, Faber and Faber, London.

- Goffman E. (1975)**, *Charakterystyka instytucji totalnych* [w:] *Elementy Teorii Socjologicznych*, PWN, Warszawa.
- Goldman P., Van Houten D. (1977)**, *Managerial Strategies and the Worker*, "The Sociological Quarterly", nr 18.
- Grey C., Willmott H.C. (2005)**, *Critical Management Studies: A Reader*, Oxford University Press.
- Habermas J. (1983)**, *Teoria i praktyka: wybór pism*, tłum. M. Łukasiewicz, Z. Krasnodębski, PIW, Warszawa.
- Habermas J. (1998)**, *Modernizm – niedokończony projekt* [w:] *Postmodernism – antologia przekładów*, red. R. Nycz, Wydawnictwo Baran i Suszczyński, Kraków.
- Harding N. (2003)**, *The Social Construction of Management*, Routledge, London.
- Hendry J. (2000)**, *Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice*, "Journal of Management Studies", 37, 7.
- Jacques R. (1996)**, *Manufacturing the employee: management knowledge from the 19th to 21st centuries*, Sage Publications.
- Knights D., Willmott H.C. (1987)**, *Organizational Culture as Management Strategy: A Critique and Illustration from the Financial Services Industry*, "International Studies of Management & Organization", Vol. XVII, No. 3.
- Knights D., Willmott H. (2004)**, *Management lives: power and identity in work organizations*, Sage Publications.
- Kornberger M. (2001)**, *Strategy as performative practice: The case of Sydney 2030*, "Strategic Organization", May, 9.
- Kostera M. (1996)**, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Lawrence T.B., Philips N. (1998)**, *Commentary: Separating Play and Critique: Postmodern and Critical Perspectives on TQM/BPR*, "Journal of Management Inquiry", nr 7 (2).
- Legge K. (2001)**, *Silver Bullet or Spent Round? Assessing the Meaning of the 'High Commitment Management'/Performance Relationship* [w:] J. Storey (red.), *Human Resource Management: A Critical Text*, Thomson Learning, London.
- Lyon D. (2006)**, *Theorizing surveillance: the panopticon and beyond – Reference, Information and Interdisciplinary Subjects Series*, Willan Publishing.
- Martin J. (2005)**, *Meta-theoretical Controversies in Studying Organizational Culture* [w:] C. Knudsen, T. Haridimos (red.), *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-theoretical Perspectives*, Oxford-New York: Oxford University Press.
- Monin N. (2004)**, *Management Theory. A Critical and Reflective Reading*, Routledge, London – New York.
- Parker M. (2002)**, *Against Management: Organisation in the Age of Managerialism*, Oxford.
- Pearson G. (2002)**, *Why not teach some marketing theory?*, "International Journal of Management and Decision", vol. 3, nr 1.
- Pringle R. (2005)**, *Sexuality at Work* [w:] C. Grey, H. Willmott (red.), *Critical Management Studies. A Reader*, Oxford University Press, Oxford.
- Samra-Fredericks D. (2005)**, *Strategic Practice, 'Discourse' and the Everyday Interactional Constitution of 'Power Effects'*, "Organization", November, vol. 12, 6.

Scherer A.G. (2009), *Critical Theory and Its Contribution to Critical Management Studies*. [w:] M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott (red.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford.

Smircich L. (1989), *Koncepcje kultury a analiza organizacyjna*, tłum J. Gąciarz. [w:] A. Marcinkowski, J.B. Sobczak (red.), *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Część II: Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, UJ, Kraków.

Strauss G. (2001), *HRM in USA: Correcting British Impressions*, "International Journal of HRM", 12/6.

Sułkowski Ł. (2004a), *Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu*, „Organizacja i kierowanie”, nr 1 (115).

Sułkowski Ł. (2004b), *Postmodernistyczne inspiracje zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3.

Sułkowski Ł. (2006), *Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu*, „Współczesne zarządzanie”, nr 1.

Sułkowski Ł. (2008), *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 6.

Sułkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.

Thomas S. (1979), *The Multi-National Companies*, Wayland Publishers, Hove.

Vaara E., Sorsa V., Pälli P. (2010), *On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization*, "Organization", November 1, 17.

Weick K. (1987), *Substitutes for Corporate Strategy* [w:] *The Competitive Challenge*, Ballinger, Cambridge.

Willis E. (1984), *Radical Feminism and Feminist Radicalism* [in:] *No More Nice Girls: Countercultural Essays* (1992), Wesleyan University Press.

Willmott H. (1993), *Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations*, "Journal of Management Studies", Nr 30/4.

Pytania

1. Jaki są najważniejsze cechy nurtu krytycznego zarządzania?
2. Jakie dylematy etyczne opisują przedstawiciele nurtu krytycznego zarządzania w marketingu?
3. Jakie dylematy etyczne opisują przedstawiciele nurtu krytycznego w zarządzaniu strategicznym?
4. Jakie dylematy etyczne opisują przedstawiciele nurtu krytycznego w zarządzaniu zasobami ludzkimi?
5. Jakie dylematy etyczne opisują przedstawiciele nurtu krytycznego zarządzania w problemach kultury organizacyjnej?

Marek Krawiec

Spółeczna Akademia Nauk

Mobbing – nasilenie występowania zjawiska czy wzrost wrażliwości społecznej

Wbrew prezentowanej tezie Autor niniejszego opracowania nie pokusi się w nim o rozstrzygnięcie tego tytułowego problemu. Z jednej strony brak jest jednoznacznych statystyk dotyczących zarówno występowania mobbingu i świadomości społecznej tej patologii, a z drugiej istnieje wiele danych, przesłanek pośrednio opisujących skalę zjawiska w obu wymiarach. I tak statystyki sądowe mówią, że po nowelizacji Kodeksu Pracy z 2004 roku średnio 20 pozwów w roku jest uwzględniane przez sądy (co nie stanowi jeszcze o wyroku), a dane prezentowane przez Ministerstwo Sprawiedliwości mówią, że w 2010 roku sądy okręgowe wydały tylko 9 wyroków korzystnych dla skarżących się, a sądy rejonowe w całości lub części uwzględniły 34 pozwy [www.praca.gazeta.prawna.pl/artykuły519639.html 2]. Według danych z 2011 roku 40 procent indagowanych w tej sprawie pracowników przyznało, że jest (było) molestowanych psychicznie [www.nawokandzie.ms.gov.pl], a nowsze, choć wyrywkowe badania [Ancyngier, 2012]¹ wskazują, że ponad 60 procent badanych pracowników spotkało się z tym zjawiskiem jako ofiara lub świadek. Jednak od kilku lat rośnie liczba kierowanych do sądów pracy spraw o mobbing (w 2011 r. było ich 588). Jednocześnie liczba wyroków przyznających (choć częściowo) rację pracownikom stale spada. W ubiegłym roku było ich zaledwie 23. Od lat sprawdza się też inna prawidłowość – to kobiety częściej wnoszą sprawy do sądu [www.bip.ms.gov.pl.,prawo.rp.pl/artukul/862469.html].

Istotnym jest też fakt, że od dłuższego czasu w Polsce i w Europie wyraźnie widać zmiany, które zdecydowanie sprzyjają nierównościom na rynku pracy. Kryzys gospodarczy, rynek pracodawcy to tylko niektóre, choć może najbardziej wyraziste przesłanki do rozwoju różnych patologii, spośród których mobbing sytuje się na czele stawki. Tylko, że z rozwojem takich zjawisk najczęściej idzie w parze wzrost wrażliwości społecznej spowodowany choćby aktywnością mediów. Gazety, portale internetowe, telewizja pełnią nie tylko rolę informacyjną, ale edukacyjną i wychowawczą, używając coraz to bardziej skutecznych i niestandardowych narzędzi, których przykładem może być choćby emitowany do dziś serial wyprodukowany przez TVN pod tytułem „Na Wspólnej”.

1. Niepublikowana praca licencjacka pisana w Katedrze Psychologii Zarządzania i Doradztwa Zawodowego SAN w Łodzi pod kierunkiem Autora.

Wydaje się, że postawiona w tytule teza nie da się jednoznacznie weryfikować, choć z pewnością dostępne dane uzasadniają jej prostą modyfikację – prawdopodobnie samo zjawisko narasta, ale też i rośnie poziom świadomości społecznej w tej kwestii – ludzie więcej wiedzą o istocie zjawiska i wydają się bardziej wyczuleni na jego przejawy. [www.bip.ms.gov.pl].

W publikacji poświęconej etyce w biznesie jak najbardziej uzasadnionym wydaje się umieszczenie rozdziału dotyczącego jednej z największych patologii w obszarze relacji międzyludzkich w pracy. Patologie w przebiegu procesów pracy mają historię tak starą, jak stare są sama praca i współdziałanie ludzi wymuszone koniecznością osiągania zespołowych i indywidualnych celów. Dostępne źródła historyczne wskazują na istnienie przemocy jako nieodzownego składnika życia stosunków społecznych. Historia ludzkości to także historia wojen, gdzie przemoc była stałym składnikiem życia społecznego w jego różnych wymiarach – w polityce, gospodarce, religiach czy w rodzinie. Mimo, że przemoc w stosunkach międzyludzkich jest równie stara jak ich historia, to pojęcie mobbingu pojawiło się w naukach społecznych stosunkowo niedawno. Na początku termin mobbing został użyty do opisanego zachowań agresywnych zwierząt, kiedy ich stado, należące do tego samego gatunku atakowało pojedynczego osobnika. Autorstwo tego pojęcia przypisuje się austriackiemu etnologowi Konradowi Lorenzowi [Marciniak 2008, s. 16]. Do opisu szczególnego rodzaju stosunków międzyludzkich w środowisku pracy mobbing został po raz pierwszy użyty przez szwedzkiego psychiatrę i psychologa niemieckiego pochodzenia Heinza Leymanna, który zdefiniował go jako: „terror psychiczny w miejscu pracy, który angażuje wrogie nastawienie i nieetyczne komunikowanie się (stosowanie w codziennych kontaktach w ramach stosunku pracy obelg, wyzwisk, pomówień, oszczerstw, krzyku itd.), systematycznie podtrzymywane przez jedną bądź kilka osób w stosunku do innej, co w konsekwencji spycha ofiarę do pozycji uniemożliwiającej jej obronę. Działania te zdarzają się często (co najmniej raz w tygodniu) i trwają przez dłuższy okres (co najmniej pół roku). Z uwagi na czas trwania i częstość, maltretowanie to skutkuje zaburzeniami w sferze psychiki, zdrowia fizycznego i funkcjonowania społecznego ofiary”. Podobnie widzą mobbing K. Bjorkqvist, K. Osterman, M. Hjelt-Back [1994, za: Bechowska-Gebhardt, Stalewski 2004, s. 6], którzy definiują go jako działania, które się powtarzają i mają na celu wyrządzenie psychicznego, a czasami i fizycznego bólu. Skierowane są do jednej osoby albo do grupy osób, które z pewnych powodów nie mogą się przed nimi bronić.

Według Kodeksu Pracy, mobbing to: „[...] działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników” [Kodeks Pracy, art. 94 §2].

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja zjawiska lobbingu, obejmująca jego psychologiczne podłoże, aspekty prawne mobbingu w miejscu pracy, klasyczne ujęcie zachowań mobbingowych oraz na zakończenie odniesienie się do zmodyfikowanej tytułowej tezy.

Mobbing to w ujęciu psychologicznym czysta forma zachowania agresywnego. Psychologowie są tutaj zgodni określając agresję jako działanie celowe, którego intencją jest wyrządzenie krzywdy drugiej osobie. [Kenrick, Neuberg, Cialdini 2002, ss. 487–540]. Tak też patrzy na to E. Aronson, który zwraca uwagę na intencje sprawienia „cierpienia fizycznego lub psychicznego” [2004, s. 235]. Przy analizie zjawiska mobbingu obok agresji nieodłącznie występować będzie pojęcie przemocy, często nawet używane zamiennie z agresją albo też przemoc rozumiana będzie jako przejaw agresji destruktywnej w stosunku do innej osoby lub grupy osób [Pospiszyl 1994, 1997]. W niemieckiej tradycji naukowej pojęcie agresji rozumiane było jako nadrzędne w stosunku do pojęcia przemocy, ale dziś u nas, zwłaszcza w naukach pedagogicznych to przemoc stała się głównym pojęciem, w miarę potrzeb uzupełnianym konkretnym określeniem: psychiczna, werbalna, seksualna, strukturalna [Surzykiewicz 1997, s. 53; 1998, s. 11]. Tak więc często mówi się o przemocy fizycznej, psychicznej (emocjonalnej), bezpośredniej (personalnej), strukturalnej, jawnej lub ukrytej, seksualnej, spontanicznej i instrumentalnej [Mellibruda 1993, ss. 10–39]. Spotkamy się także z pojęciem przemocy symbolicznej (kulturowej), polegającej na narzucaniu znaczeń i interpretacji symboli zastanej kultury. Dla unikania niebezpiecznego metodologicznie zawężania przedmiotu analiz, niektórzy badacze proponują pojęcie sytuacji lub działań opresyjnych [Radziewicz 1997, s. 39]. Dla potrzeb niniejszej prezentacji, a także pewnego uproszczenia i jasności metodologicznej, możemy uznać mobbing za formę przemocy, realizowaną poprzez zachowania agresywne. Oczywiście, niektóre przejawy mobbingu – czyli zachowania mobberów, nie zawsze są zachowaniami *stricte* agresywnymi, mogą kryć się za akceptowanymi społecznie aktami, przybierającymi na przykład formy żartu lub mało delikatnych kontaktów. Z drugiej strony agresja instrumentalna polega na atakowaniu innych osób bez świadomej intencji wyrządzania im krzywdy, ale dla osiągnięcia innych celów [Kenrick, Neuberg, Cialdini 2002, s. 537], co i tak podlegać może subiektywnej ocenie adresatów tych działań agresywnych i te oceny mogą nie być zgodne z intencjami agresorów. Liczy się więc zarówno subiektywna ocena ofiary, jak i intencja agresora – a wszystkie definicje zarówno agresji, jak i lobbingu, wskazują na świadome i celowe pragnienie uczynienia krzywdy drugiemu człowiekowi. Mobbing dotyczy tylko ludzi, w przeciwieństwie do agresji najczęściej występuje w środowisku pracy, choć przecież wiele przykładów przemocy szkolnej zdecydowanie przyjmuje właściwości mobbingu, tak jak

uporczywie powtarzające się formy przemocy domowej. Dla analizy zjawiska mobbingu istotnym wydają się jego przyczyny i charakter, tak więc nasze rozważania możemy rozpocząć od stwierdzenia o braku zgody wśród filozofów, etologów, fizjologów i psychologów co do charakteru agresji [Aronson 2004, s. 236]. Nie ma wspólnego stanowiska co do tego, czy podłoża agresji trzeba szukać wśród czynników wrodzonych, instynktownych, czy to efekt społecznego uczenia się. Jest to liczący sobie minimum kilkaset lat spór, w który znaczący wkład wnosili kolejno Thomas Hobbes, Jan Jakub Rousseau czy Zygmunt Freud, a ostatnio wielu współczesnych psychologów społecznych i etologów [Aronson 2004, ss. 236–240]. Dziś wielu z nich zgadza się, że ze stwierdzeniem, że ludzka agresja zawiera niewątpliwie instynktowny komponent, ale do jej przyczyn zaliczyć trzeba również wiele czynników sytuacyjnych i społecznych – które dodatkowo modyfikują zachowania agresywne.

Intencje sprawcy, nazywanego często „mobberem”, są oczywiste – uogólniając, chce on wyrządzić krzywdę swojej ofierze. Jednak kwestią podstawową będzie poszukiwanie odpowiedzi na pytanie – dlaczego tak robi. Można się tu odwołać do badań i teorii psychologicznych, gdzie stosunkowo interesujące podejście metodologiczne znajdziemy w wydanym w Polsce w 2002 roku podręczniku „Psychologia społeczna. Rozwiązane tajemnice” autorstwa D.T. Kenricka, S.L. Neuberga i R. Cialdiniego. Każde analizowane przez tych Autorów ludzkie zachowanie spostrzegane jest przez pryzmat celów, które dzięki niemu ludzie chcą czy mogą osiągnąć. W przypadku zachowań agresywnych Autorzy znaleźli cztery podstawowe cele. Pierwszym z nich jest rozładowanie napięcia, opisywane na początku przez pierwotną hipotezę frustracji – agresji zakładającą, że to frustracja stanowi źródło agresji. Po modyfikacjach tej hipotezy ustalono, że agresje może potęgować dowolny, nieprzyjemny bodziec. Pewne znaczenie nadawane jest w tym podejściu osobowości człowieka – osobowość typu A, charakteryzująca się między innymi zwiększoną skłonnością do rywalizacji, objawia tendencje do wpadania w gniew w sytuacjach zawodowych. Oczywiście zdajemy sobie sprawę z faktu, że mobbing nie jest raczej zachowaniem impulsywnym i spontanicznym, a przemyślanym, realizowanym często według precyzyjnego planu działania. Drugim celem, jaki ludzie chcą osiągnąć poprzez swe zachowania agresywne, są korzyści materialne i społeczne. Zgodnie z teorią społecznego uczenia się, zachowania agresywne (przemoc) mogą wchodzić coraz częściej do repertuaru ludzkich zachowań, dlatego że są często nagradzane bezpośrednio (choćby przez rodziców i znajomych) lub pośrednio poprzez informacje o tym, że ktoś za to był nagradzany. Odnosi się szczególnie do mobbingu, gdzie ofiara często nie tylko nie otrzymuje wsparcia od swego otoczenia, ale to otoczenie popiera działania sprawcy, nierzadko mu kibicując, akceptując, czasem dobrze się tym ba-

wiąc. Jednostki psychopatyczne wydają się mieć szczególne predyspozycje do posługiwania się agresją, co koreluje z ich niskim poziomem empatii, wysoką samooceną i brakiem lęku przed karą. Trzecim celem, który osiągają ludzie poprzez zachowania agresywne jest, według Cialdiniego [2004] i współpracowników, zdobycie i utrzymanie wysokiej pozycji społecznej. Warto tu przywołać teorię doboru płciowego, według której samice często wybierają tych partnerów, którzy mieli przewagę nad innymi. Ta skłonność samic wielokrotnie potęgowała agresję u samców. Zachowania agresywne często potęgowane są wysokim poziomem testosteronu – ale tylko w przypadku mężczyzn o niskim statusie ekonomicznym i społecznym. Za to agresywność mężczyzn nasila się w okresie rywalizowania o partnerki. Zachowaniom agresywnym – więc w jakiejś mierze na pewno i mobbingowi – towarzyszy często kultura macho albo kultura honoru rodem z amerykańskiego południa czy z dawna umiejscowiona w tradycji południowych Włoch, Sycylii, Korsyki i Sardynii. Z mobbingiem najtrudniej będzie skojarzyć czwarty cel zachowań agresywnych, a mianowicie obrony siebie i innych, choć i tu znaleźć można wiele stycznych. Ludzie, którzy uważają, że istnieje stosunkowo wysokie prawdopodobieństwo odwetu, powstrzymują swe tendencje do zachowań agresywnych – dotyczy to szczególnie kobiet.

Wielu psychologów zwraca uwagę na fakt, że u ludzi agresja zależy nie tylko od napięć wywołanych frustracją, od tego, co ludzie odczuwają, ale też od wyraźnego komponentu poznawczego, czyli od tego, co dana osoba myśli [Aronson 2004, s. 246]. Ma to związek z kształtowaniem się i zmianą postaw, a dokładniej z wpływem zachowania na postawy. Agresja skierowana wobec danej osoby, nawet jej pojedynczy akt, zmienia postawę agresora wobec tej osoby – głównie poprzez zmianę jej emocjonalnego komponentu, nasilając negatywne uczucia wobec niej – co zazwyczaj skutkuje zwiększeniem prawdopodobieństwa następnych aktów agresji. Najczęściej wyjaśnia się to mechanizmem dysonansu poznawczego. Realizowane akty agresji wywołują swego rodzaju sprzeczność pomiędzy dwoma poznawczymi komponentami postawy wobec ofiary: w zasadzie jestem porządnym człowiekiem, a jednak krzywdzę bliźniego. To sprzeczność, często odczuwana być może jako swego rodzaju dyskomfort, którego ludzie chętnie by się pozbyli, a stosunkowo łatwym sposobem na to jest deprecjonowanie ofiary we własnych oczach agresora. Tak zwane obwinianie ofiary, polegające na przekonywaniu siebie, że zasłużyła ona sobie na swój los, występuje głównie wtedy, kiedy krzywdzona osoba jest niewinną ofiarą czyjejś agresji. Redukuje to dysonans i, jak twierdzi Eliot Aronson [2004], stwarza doskonałe warunki do dalszych napaści. To doskonale tłumaczy istotę mobbingu, zwłaszcza jego długotrwałe działanie i bezrefleksyjność sprawcy.

Niezależnie od samych psychologicznych mechanizmów agresji (i mobbingu), ich bezpośrednimi źródłami z pewnością będą przyczyny neurologiczne i chemiczne, a wśród nich podrażnienie jądra migdałowego², testosteron, alkohol i inne środki psychoaktywne, a także ból i dyskomfort wywołany różnymi czynnikami. Przyczyn zachowań agresywnych zazwyczaj poszukuje się w odczuwanej przez ludzi frustracji [Aronson 2004, ss. 256–258], zwłaszcza wtedy, kiedy oczekiwania są duże, cel w zasięgu ręki, a zaspokojenie potrzeby zostało uniemożliwione bez właściwego uzasadnienia. Nie można też zapomnieć, że istnieje wiele czynników pośredniczących lub wręcz katalizujących wywoływanie zachowań agresywnych, czynników będących efektem społecznego uczenia się³.

Wśród nich szczególnie wydaje się rola ofiary w zbiorze przyczyn zachowań agresywnych, a więc także mobbingu. Może być ona „sprawcą” frustracji agresora. Uprzedzenia do przyszłej ofiary mogą też być bezpośrednią przyczyną agresji, niektóre zachowania i cechy osobowości przyszłej ofiary mogą je również wywoływać – szczegółowo tymi kwestiami zajmuje się wiktymologia, więc nie będą tu dalej omawiane.

Zazwyczaj podczas podejmowania analiz zjawiska mobbingu w środowisku pracy, wyraźnie widać, że przyczyny tego zjawiska zazwyczaj grupuje się w kilku podstawowych kategoriach. Będą to zarówno przyczyny ekonomiczno-społeczne, jak i te, które leżą w organizacji pracy, kulturze organizacyjnej i sposobach zarządzania oraz w szczególnej sytuacji (pozycji) społecznej ofiary. Do przyczyn ekonomiczno-społecznych zalicza się specyfikę rynku pracy, przejawiającą się wysokim wskaźnikiem bezrobocia, a co za tym idzie stałym zagrożeniem utratą pracy i pogarszającymi się warunkami ekonomicznymi znacznej części społeczeństwa, sztywnymi strukturami społecznymi, niedającymi poczucia bezpieczeństwa „umowami śmieciowymi” [Rozumienie i przyczyny mobbingu, www.mobbing-polska.republika.pl]. Do przyczyn leżących w sferze organizacji pracy i specyfiki samej firmy zaliczyć należy obniżanie kosztów własnych firmy, minimalne płace, nieefektywne metody zarządzania (zdehumanizowane modele odległe od modelu zasobów ludzkich, w których człowiek z podmiotu stał się przedmiotem, brak lub słaby nadzór nad średnim i wyższym personelem zarządzającym – jakość tego nadzoru często powoduje przyzwolenie na bezkarne manipulowanie przepisami i naginanie zasad zarządzania do potrzeb chwili oraz interesów własnych agresora lub grupy z nim związanej. Marciniak [2008, s. 19] wskazuje, że „Mobbing [...] często występuje tam, gdzie kultura organizacyjna opiera się na hierarchii, bezwzględny podporządkowaniu i sztywnych procedurach [...]. Zjawisko to równie mocno rozpowszechnione jest w firmach oraz organizacjach uważanych za nowoczesne, o bardzo silnej presji na wyniki; pojawia się równie

2. W naturze zdarza się niezbyt często, więc nie będzie to przedmiotem dalszych rozważań.

3. Zwracają na to uwagę zwolennicy wszystkich teorii agresji.

silna presja na posłuszeństwo, presja, której trudno się nie poddać w obecnej sytuacji na rynku pracy. To właśnie pęd do rozwoju, promujący rywalizację, powoduje, że bardzo łatwo wymyka się ona spod kontroli. Praca na wszystkich stanowiskach staje się coraz bardziej frustrująca i stresująca”. Tego typu warunki, najbardziej sprzyjające rozwojowi lobbingu, wyraźnie widać w wielkich korporacjach, najpierw wyławiających z rynku najbardziej przydatnych im pracowników, a następnie czyniących z nich precyzyjne elementy składowe wielkiej i skutecznej maszyny do generowania zysków. Ponadto korporacje uzależniają od siebie pracowników, z jednej strony oferując im różnego rodzaju bonusy w postaci niepieniężnych dodatków do pensji, konferencji, szkoleń i wyjazdów integracyjnych, a z drugiej zajmując pracownikowi jak najwięcej czasu, pozbawiając go możliwości zorganizowania sobie tradycyjnego życia rodzinnego i podejmowania innych form aktywności poza pracą. Prawdopodobieństwo spotkania się ze zjawiskiem mobbingu istotnie rośnie w organizacjach, które można opisać poprzez:

- przedmiotowe traktowanie ludzi, którzy są jedynie jednym z wielu czynników produkcji oraz brak dbałości o dobre stosunki w pracy,
- centralizację władzy (kierownictwa), pozostającej jakby „poza” organizacją, słabo komunikującej, zainteresowanej w zasadzie jedynie ciągłością produkcji (działania) i zyskami,
- ostrą rywalizację między pracownikami, podsycaną przez kierownictwo i istniejącą kulturę organizacyjną, gdzie pracownicy funkcjonują pod silną i stałą presją zwiększania wyników za wszelką cenę – już samo to może wywoływać u niektórych poczucie zagrożenia i konieczność eliminacji konkurentów,
- system nagród materialnych i środków przymusu (kar), wymuszający ostrą konkurencję i stwarzający pokusę podejmowania działań mobbingowych,
- częsty brak miejsca na dobrze rozumianą inicjatywę, kreatywność i osobiste zaangażowanie pracownika, a preferowanie jedynie wydajności i ślepego wykonywanie poleceń [Bechowska-Gebhardt, Stalewski 2004, s. 65].

Tak funkcjonująca organizacja otwiera między pracownikami a ich kierownictwem i między samymi pracownikami stale nowe i poważne obszary konfliktu, które dodatkowo nieefektywnie rozwiązywane – choćby z wyżej wskazywanych powodów, są doskonałą pożywką dla mobbingu. Z konfliktem dodatkowo współwystępują zaburzenia komunikacji, zarówno na poziomie przełożeni – podwładni, jak i pracownicy – pracownicy, spowodowane między innymi przez jakość i rodzaj kultury organizacyjnej, a także przez brak kompetencji społecznych zarówno kadry zarządzającej, jak i pracowników.

Mobbing szczególnie dotyka osoby pozostające pod wpływem lęku, o odstającej od reszty orientacji seksualnej, przedstawicieli innych ras czy kręgów kulturowych. Także osoby o innej narodowości czy rasie, o innych przekonaniach religijnych, o innej, wyraźnie deklarowanej hierarchii wartości, a także osoby niepełnosprawne, czasem pojedynczych mężczyzn pracujących w środowisku kobiet lub kobiet pracujących w środowisku mężczyzn lub wykonujących typowo męskie prace. Są to czasem pracoholicy, oddani firmie, długoletni pracownicy o wysokich kwalifikacjach. Istotna jest płeć, bo według niektórych danych 80% ofiar stanowią kobiety i osoby w wieku od 21 do 40 lat, często pracujące mniej wydajnie, o obniżonej samoocenie, często z utrwalonym poczuciem krzywdy, wrażliwe, ale bierne w relacjach interpersonalnych, niedeklarujące swoich potrzeb. Osoby mało asertywne, o niskich kwalifikacjach, ale i wybijające się ponad przeciętność, młode i w wieku przedemerytalnym.

W praktyce mobbing nie jest zjawiskiem łatwym do identyfikacji, jak by to na pierwszy rzut oka mogło się wydawać. Mobbing jest silnie nasycony subiektywną komponentą, często zacierającą jego obiektywne wskaźniki. Nierzadko granice mobbingu są mocno płynne i zdeterminowane zarówno subiektywnym odbiorem, jak wrażliwością ofiary. Niezbyt często, ale ma miejsce pojawianie się mobbingu urojonego, kiedy subiektywnych odczuć osób bardzo wrażliwych nie sposób zmieścić w jego obiektywnych przejawach. Z drugiej strony istnieją tak wysublimowane i zakonspirowane objawy prześladowania, które są raczej niedostępne spostrzeżeniom nawet stosunkowo wrażliwego obserwatora. Jednak większość przypadków mobbingu można stosunkowo łatwo rozpoznać i odpowiedzialni menadżerowie mogą podejmować działania służące jego likwidacji lub łagodzeniu jego skutków. Tak naprawdę jego najważniejszymi czynnikami wyróżniającymi są: długotrwałość i powtarzalność prześladowań, czyniące mobbing zjawiskiem szczególnie szkodliwym i niebezpiecznym. Jednostka prześladowana przez dłuższy czas ponosi ogromne koszty społeczne i psychosomatyczne. Mobbing wyróżnia się od innych sytuacji trudnych w miejscu pracy:

- ciągłym i powtarzającym się charakterem; za mobbing nie uznaje się zdarzeń jednorazowych,
- stosunkowo długim czasem trwania (zjawisko nękania uznawane jest za mobbing, kiedy nękanie trwa przez dłuższy czas – zazwyczaj do pół roku,
- nierównością pozycji społecznych ofiary i sprawcy⁴,
- wyraźną przewagą sprawcy (sprawców) nad ofiarą. Przewaga może być widoczna na różnych płaszczyznach,

4. A. Bechowska-Gebhardt i T. Stalewski wyróżniają następujące rodzaje mobbingu: pionowy, gdy mobberem jest przełożony, poziomy (horyzontalny lub grupowy) i wstępujący, gdy mobberem jest podwładny. Patrz: A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*, Warszawa, 2004, s. 10.

- koniecznością utrzymywania relacji służbowych przez wszystkich uczestników procesu mobbingu,
- ukrywaniem faktu prześladowania i bycia prześladowanym,
- wyraźną intencją eliminacji osoby prześladowanej – najczęściej ze wspólnego środowiska pracy [Marciniak 2008, s.18].

Cechy odróżniające mobbing od innych sytuacji trudnych w miejscu pracy można podzielić na trzy grupy [Bechowska-Gebhardt, Stalewski 2004, s. 65]:

1. Specyficzne przyczyny zaistnienia mobbingu: bo celem sprawcy jest zniszczenie i wyeliminowanie ofiary, a jedną z przyczyn może być osobowość potencjalnego sprawcy. Tak samo zresztą, jak osobowość i inne cechy charakterystyczne ofiary.
2. Specyficzne działania, do których zaliczamy: plotki, pomówienia, intrygi, działanie z pozycji siły (przy relacjach przełożony – podwładny), eskalacja zachowań agresywnych, izolacja ofiary, a z drugiej strony negatywne odbieranie ofiary przez otoczenie.
3. Specyficzne skutki, wśród których najważniejsze wydają się uszczerbki na zdrowiu psychicznym i fizycznym ofiary, a także na funkcjonowaniu życia rodzinnego ofiary. Dla organizacji istotnym jest to, że mobbing niesie za sobą negatywne skutki dla samej organizacji i jej funkcjonowania [Bechowska-Gebhardt, Stalewski 2004, s. 65], a częstym skutkiem nękania staje się rozwiązanie umowy o pracę – albo z inicjatywy ofiary, albo jej prześladowcy, z tym, że trudno jednoznacznie orzec, czy jest to korzystne dla organizacji i dla poszczególnych aktorów na tej scenie. Generalnie poza ofiarą koszty mobbingu ponosi także organizacja, a w Polsce dodatkowo Skarb Państwa – czyli w zasadzie wszyscy podatnicy. Każdy z nas może wymienić większość kosztów, z pewnością należą do nich: zła atmosfera w pracy, obniżenie wydajności, wzrost absencji, koszty szkoleń, duża rotacja pracowników spowodowana ucieczką przed skutkami agresji, koszty rozpraw sądowych, odszkodowań, niedobry wizerunek firmy. Do tego należy doliczyć koszty zwolnień lekarskich, wypłat różnych związanych z tym świadczeń, ogólne koszty leczenia, renty i wcześniejsze emerytury.

W późniejszym okresie szkody obejmują także rodzinę poszkodowanego.

Na zakończenie charakterystyki zjawiska mobbingu wypada wrócić do źródeł i przedstawić sporządzoną przez Leymanna [1984 za: Bechowska-Gebhardt, Stalewski 2004, ss. 65-70] listę zachowań mobbingowych, umożliwiającą precyzyjną identyfikację mobbingu. Lista składa się z pięciu kategorii zawierających w sumie czterdzieści pięć⁵ zachowań przemocowych:

5. Moja lista nie obejmuje wszystkich zachowań wskazanych przez Leymanna.

1. Działania utrudniające proces komunikowania się: ograniczanie lub utrudnianie ofierze możliwości wypowiadania się, przerywanie wypowiedzi czy reagowanie na wypowiedzi ofiary krzykiem i wyzwiskami. Krytykowanie wykonywanej pracy i różnych aspektów życia osobistego, nękanie przez telefon, stosowanie gróźb ustnych i pisemnych, a także poniżające i obraźliwe (obsceniczne) gesty, aluzje i zawoalowana krytyka.
2. Działania wpływające negatywnie na relacje społeczne: unikanie kontaktu z ofiarą, ograniczenie możliwości wypowiadania się ofiary, a także fizyczne i społeczne izolowanie ofiary, ignorowanie i okazywanie jej lekceważenia.
3. Działania naruszające wizerunek ofiary, zawierające obmawianie, rozsiewanie plotek, różne formy ośmieszania, sugerowanie zaburzeń psychicznych, bezpodstawne kierowanie na badania psychiatryczne, a także żartowanie i obśmiewanie wybranych aspektów życia prywatnego oraz parodiowanie sposobu chodzenia, mówienia, gestów ofiary, atakowanie jej poglądów politycznych lub przekonań religijnych, wyśmiewanie i atakowanie ofiary z uwagi na jej narodowość, niepełnosprawność lub kaleczność, obrażanie słowne w postaci wulgarnych przezwisk lub innych upokarzających wyrażań i insynuacje o charakterze seksualnym, składanie propozycji seksualnych, zaloty.
4. Działania uderzające w pozycję zawodową ofiary, a wśród nich zmuszanie wykonywania zadań naruszających godność osobistą, kwestionowanie podejmowanych przez ofiarę decyzji, nieprzydzielanie ofierze żadnych zadań do realizacji lub przydzielanie zadań bezsensownych, zbędnych i poniżej kwalifikacji i kompetencji, a także zadań zbyt trudnych, przerastających kompetencje i możliwości ofiary, nierealne terminy wykonania, nierealna ilość pracy do wykonania, odbieranie zadań już przydzielonych oraz wydawanie absurdalnych i sprzecznych poleceń.
5. Działania uderzające w zdrowie ofiary zawierają zlecenie prac szkodliwych dla zdrowia, przerastające możliwości ofiary, groźby użycia siły fizycznej wobec ofiary czy nawet stosowanie przemocy fizycznej o nieznacznym nasileniu lub znęcanie się fizyczne, a także różne formy kwalifikowane jako wykorzystywanie seksualne, przyczynianie się do powstawania strat materialnych powodowanych przez ofiarę i wyrządzanie szkód psychicznych w miejscu pracy lub miejscu zamieszkania ofiary.

Na koniec warto by poświęcić nieco miejsca kwestii obrony przed mobbingiem. Praw osób krzywdzonych broni z założenia państwo polskie poprzez uregulowania prawne, od ustawy zasadniczej zaczynając. Po wtóre pracownicy: ofiary i osoby zagrożone mobbingiem mogą liczyć na wsparcie pracodawców obligowanych do tego odpowiednimi przepisami. Po trzecie, wreszcie pracownikom pozostają osobiste kompetencje społeczne – od asertywności

rozpoczynając, poprzez umiejętności skutecznej komunikacji i konstruktywnego rozwiązywania konfliktów. Wreszcie opiekę i wsparcie psychologiczne oferuje coraz większa liczba organizacji pozarządowych.

Pojęcie mobbingu zostało wprowadzone do Kodeksu Pracy z dniem 1 stycznia 2004 roku. [art. 94 §2 Kodeksu Pracy]. Osoby mobbingowane chroni także Konstytucja RP z dnia 2 kwietnia 1997 r., która gwarantuje każdemu obywatelowi prawo do ochrony prawnej swej czci i dobrego imienia, stanowiąc, że godność osoby ludzkiej jest źródłem wolności, dobrem nienaruszalnym, korzystającym z ochrony władz publicznych. Ustawa zasadnicza mówi, że każdy ma obowiązek szanowania wolności i praw innych ludzi. Zazwyczaj ofiara mobbingu nie jest w stanie sama wydostać się z zamkniętego, stale napędzającego się kręgu prześladowań, pomówień i szykan. Dlatego ustawodawca zobowiązał pracodawcę do przeciwdziałania przemocy w relacjach międzyludzkich i uczynił go odpowiedzialnym na zasadzie ryzyka podmiotu zatrudniającego za sytuacje mobbingowe, które mogą się zdarzyć w jego zakładzie pracy. Nawet, jeżeli w konkretnym przypadku będzie można ewidentnie ustalić winę określonego kierownika niższego szczebla, pracodawca nie uwolni się od odpowiedzialności odszkodowawczej, gdyż tylko on jest jej adresatem. Konsekwencją tego nakazu stanowi możliwość pozwania pracodawcy niezależnie od tego, kto z jego pracowników bezpośrednio prześladował podwładnych i współpracowników. Odpowiedzialność personalna i finansowa pozwala osobie poszkodowanej na dochodzenie swoich praw na drodze sądowej. Co prawda ciężar przedstawienia dowodów w sprawie mobbingu spoczywa na pracowniku, ale kluczową rolę w tego typu postępowaniach będą miały orzeczenia biegłych psychologów lub psychiatrów oceniające na przykład stopień „rozstroju zdrowia” wywołanego mobbingiem. Skargi kierowane do sądu nie wymagają uiszczenia opłat sądowych, a wydatki związane z opłatami sądowymi w sprawach z zakresu prawa pracy ponosi tymczasowo Skarb Państwa. Sąd w orzeczeniu końcowym rozstrzyga, która strona będzie je ponosić ostatecznie, z tym, że obciążenie pracownika tymi wydatkami może nastąpić w wypadkach szczególnie uzasadnionych. Może on także rozwiązać umowę o pracę w trybie natychmiastowym, bez wypowiedzenia oraz żądać od pracodawcy odszkodowania, którego górna wysokość nie jest ograniczona.

Tyle, że walka z mobbingiem nie jest łatwa, a zmiana Kodeksu Pracy, wprowadzona z dniem 1 stycznia 2004 roku, niewiele zmieniła w sytuacji osób krzywdzonych. Nowelizacją z dnia 14 listopada 2003 r. wprowadzono do Kodeksu Pracy przepis, który nakłada na pracodawcę obowiązek przeciwdziałania mobbingowi [Art. 94 §1], ale kolejne punkty artykułu nie precyzują jednak, w jaki sposób pracodawca może czy też ma wywiązać się z tego obowiązku. Wspomina o tym Art. 94.10, głoszący, że pracodawca powinien „wpływać na

kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego”. Brakuje precyzji temu skądinąd potrzebnemu zapisowi, między innymi dlatego, że w różnych środowiskach czy grupach zawodowych obowiązują nieco odmienne zasady współżycia. Ponadto tak sformułowany przepis może być potraktowany jako mało istotne wezwanie do przestrzegania zasad *savoir-vivre*, niewskazujące działań niezbędnych dla uniknięcia mobbingu. Art. 94. 2b mówi o zobowiązaniu pracodawcy do niedyskryminowania pracowników ze względu na wiek, płeć, wyznanie, stan zdrowia, przynależność polityczną, rasę czy narodowość – wymienione w tym artykule KP powody dyskryminacji mogą być przyczynami działań mobbingowych, więc obowiązek eliminacji dyskryminowania z relacji pomiędzy pracownikami, czy na linii pracodawca – pracownicy, jest również związany z obowiązkiem zapobiegania mobbingowi. Oczywiście osoby krzywdzone mogą wykorzystać przepisy Kodeksu Karnego i Kodeksu Cywilnego. Jednak mimo istnienia sporej liczby środków prawnych, dochodzenie swoich racji czy wysuwanie roszczeń przez ofiarę mobbingu wcale nie jest łatwe. Dlatego w Polsce powstało i podjęło działalność wiele instytucji i organizacji zajmujących się przemocą i molestowaniem w pracy. Są to zarówno instytucje państwowe, jak i organizacje pozarządowe. Spośród tych pierwszych wymienić należy: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Państwową Inspekcję Pracy, Urząd Rzecznika Praw Obywatelskich oraz organizacje eksperckie: Centralny Instytut Ochrony Pracy, Państwowy Instytut Badawczy, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera w Łodzi, Instytut Psychologii Zdrowia. Do najstarszych i najbardziej znanych organizacji pozarządowych wspierających ofiary przemocy i molestowania w pracy należą:

- Krajowe Stowarzyszenie Antymobbingowe we Wrocławiu,
- Stowarzyszenie Antymobbingowe Barbary Grabowskiej,
- Ogólnopolskie Stowarzyszenie Antymobbingowe OSA,
- Oddziały Krajowego Stowarzyszenia Antymobbingowego,
- Stowarzyszenie Centrum Antymobbingowe w Warszawie,
- Stowarzyszenie Demokratyczna Unia Kobiet Klub Wrocławski Poradnia „Stop mobbingowi”,
- Portal internetowy poświęcony mobbingowi: <http://www.mobbing.pl/>.
- Działające w przedsiębiorstwach związki zawodowe zajmują się zarówno przeciwdziałaniem występowaniu tego zjawiska, jak i wspieraniem osób pokrzywdzonych, choć być może świadomość społeczna jest tu nieco mniejsza, być może z powodu angażowania się związków zawodowych w politykę.

Na terenie naszego kraju działają także centrale Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, instytucji współpracującej z Komisją Europejską i zajmującej się szeroko pojętymi bhp. „Celem prac Agencji jest ułatwienie opracowywania, analizowania i rozpowszechniania informa-

cji sprzyjających poprawie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy w Europie”. Agencja prowadzi między innymi kampanie informacyjne, publikuje materiały, raporty i biuletyny związane z bezpieczeństwem i higieną pracy. Zagadnienia te obejmują również mobbing, jako zjawisko utrudniające pracę i bezpośrednio zagrażające zdrowiu pracownika.

Wydaje się, że świadomość społeczna dotycząca mobbingu nie jest jeszcze na zadowalającym poziomie – choć ponad 90% ankietowanych pracowników⁶ spotkało się z terminem mobbing i deklarowało rozumienie tego pojęcia. Z różnymi przejawami mobbingu w zakładzie pracy spotkało się bezpośrednio 60% ankietowanych. Wskazywali oni na różne formy nękania słownego jako główne przejawy mobbingu. Gorzej było już z wiedzą na temat organizacji antymobbingowych oraz form udzielania przez nich pomocy oraz ze stanem wiedzy na temat prawnych możliwości obrony przed mobbingiem. Właściwym zakończeniem niniejszej prezentacji mogą być końcowe wnioski z cytowanych już wcześniej badań pani Ancyngier [2012, s. 64]: otóż według respondentów „mobbing wywołuje nerwowość, stres i depresję i prowadzi przez to do załamania psychiki osoby mobbowanej, w następstwie czego obniża ona swoją dotychczasową wydajność – gorzej pracuje i częściej przebywa na zwolnieniach lekarskich, czasem dlatego, by uniknąć sytuacji konfliktowych i kontaktu z mobberem (36% odpowiedzi). Mobbing najczęściej przybiera formę nękania werbalnego, choć ankietowani wymieniają również inne formy prześladowania. Najczęstszym bezpośrednim skutkiem mobbingu jest rezygnacja z pracy”.

Bibliografia

Ancyngier A. (2012), *Mobbing w miejscu pracy – wpływ na osobowość pracownika i jego wydajność*. Niepublikowana praca licencjacka. Społeczna Akademia Nauk, Łódź

Aronson E. (2004), *Człowiek istota społeczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T. (2004), *Mobbing – patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa.

Kenrick D.T., Neuberg S.L., Cialdini R. (2002), *Psychologia społeczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Łupińska-Toroń E. (2010), *Mobbing jako wyzwanie w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, Krakowska Konferencja Młodych Uczonych, Kraków.

Marciniak J. (2008), *Przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy. Poradnik pracodawcy, ABC*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.

6. Wspomniane już wcześniej badania do pracy dyplomowej pisanej pod kierownictwem Autora przez panią A. Ancyngier, w SAN w Łodzi w roku 2012, badaniom poddano 50 pracowników

Mellibruda J. (1993), *Tajemnice ETOH*, PARPA, Warszawa.

Merecz D., Mościcka A., Drobek M. (2005), *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Zakład Psychologii Pracy, Łódź.

Pospiszyl I. (1994), *Przemoc w rodzinie*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.

Pospiszyl I. (1997), *Agresja wewnątrzrodzinna jako sposób rozwiązywania problemów własnej tożsamości* [w:] I. Pospiszyl (red.), *Przemoc w instytucjach opiekuńczo-wychowawczych*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.

Radziewicz J. (1997), *Sytuacje opresyjne dziecka w wieku dojrzewania* [w:] I. Pospiszyl (red.), *Przemoc w instytucjach opiekuńczo-wychowawczych*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.

Surzykiewicz J. (1996), *Przemoc w polskich szkołach w relacjach uczniów o sobie i o innych*, [w:] K. Ostrowska, J. Tatarowicz (red.), *Agresja i przemoc w szkołach polskich i niemieckich*, Centrum Metodyczne Pomocy Psychologiczno Pedagogicznej MEN, Warszawa.

Surzykiewicz J. (1997), *Metodologia badań nad przemocą w Niemczech* [w:] I. Pospiszyl (red.), *Przemoc w instytucjach opiekuńczo-wychowawczych*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.

Źródła prawne

Kodeks Cywilny (2011), Wydawnictwo C. H. Beck (opr. Magdalena Rozwadowska-Herman), Warszawa.

Kodeks Karny (2011), Agencja Wydawnicza MZ, Warszawa.

Kodeks Pracy (2012), Wydawnictwo Od Nowa, Warszawa.

Konstytucja RP (2012), Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.

Źródła internetowe

Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności, Biuletyn Informacji Publicznej Ministerstwa Sprawiedliwości, www.bip.ms.gov.pl, dostęp: 20.01.2011.

Leymann H. (2001), *The Mobbing Encyclopedia*, www.leymann.se.

Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych, www.prawo.lego.pl, dostęp: 15.07.2012.

Rozumienie i przyczyny mobbingu, www.mobbing-polska.republika.pl, 05.06.2013

Strona internetowa Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy www.osha.europa.eu, dostęp: 01.06.2013.

www.bip.ms.gov.pl, dostęp: 20.09.2008.

www.nawokandzie.ms.gov.pl, dostęp: 07.06.2011.

www.prawo.rp.pl/artukul/862469.html.

Pytania

1. Jakie są psychologiczne aspekty mobbingu?
2. Jakie jest społeczne i ekonomiczne podłoże mobbingu?
3. Gdzie tkwi organizacyjne podłoże mobbingu?
4. Jaka jest lista zachowań mobbingowych H. Leymanna?
5. W jakim zakresie mobbing jest prezentowany w polskim prawodawstwie?

Grzegorz Ignatowski

Spółeczna Akademia Nauk

Zagadnienie *whistleblowingu* w perspektywie zarządzania

Ponad dwadzieścia lat toczącej się w naszym kraju transformacji pokazuje, że o sukcesach lub porażkach firm prywatnych i państwowych nie decydują wyłącznie przyjęte przepisy prawne i wprowadzane w życie ustawy oraz powołane urzędy, lecz także normy etyczne i kulturowe. Te ostatnie zaś – o czym nie wolno zapominać – ulegają obecnie gruntownemu przewartościowaniu. Dziś już dobrze wiemy, że nie wystarczy przeszkolić i rzetelnie zaznajomić z dokonanymi zmianami personel administracyjny i pracowników. Należy także, a może przede wszystkim, skłonić ludzi, aby zechcieli prawne postanowienia wprowadzić w życie. Tym wszystkim zapotrzebowaniom wychodzi naprzeciw etyka w biznesie i szczegółowe etyki zawodowe.

Kwestie odnoszące się do moralności w pracy zawsze towarzyszyły człowiekowi. Możemy w tym miejscu powiedzieć, że wraz z rozwojem gospodarczym, dokonuje się również postęp w etyce. Niektóre zaś problemy, jakie mają poszczególne grupy zawodowe, przeplatają się z zagadnieniami mającymi wymiar uniwersalny – dotyczą nie tylko etyki w biznesie, lecz również wszystkich dziedzin związanych z organizacją pracy. Zasygnalizujemy w tym miejscu takie kwestie, jak problem korupcji, mobbingu i *whistleblowingu*. Wymienione przykładowo kwestie pojawiają się wszędzie tam, gdzie w pracy zawodowej mamy do czynienia z relacjami między kadrą zarządzającą a pracownikami. Ponadto, swój wymiar znajdują również w relacjach między członkami poszczególnych zespołów. W naszych dalszych analizach zajmujemy się ostatnim z wymienionych zagadnień, *whistleblowingiem*, który – jak możemy słusznie przypuszczać – nie doczekał się nawet precyzyjnej definicji. Więcej, sam termin nie występuje w wielu dostępnych na naszym rynku słownikach angielsko-polskich, nie mówiąc już o literaturze fachowej.

W *Wielkim słowniku angielsko-polskim* [Warszawa 2005, s. 1350] czytamy, że słowo *whistle* oznacza „gwizdek” lub „syrenę”. W takim razie czasownik *to whistle* jest tłumaczony jako „gwizdnąć”, „zagwizdać”. Określenie *blower* – według tego samego słownika – należy tłumaczyć na język polski jako „wentylator”. W tym najobszerniejszym z istniejących obecnie na naszym rynku wydawniczym dziele, znajdujemy termin *whistle-blower*, który prze-

tłumaczony na nasz język oznacza „informator”. Nie jesteśmy już daleko od znaczenia terminu *whistleblowing* w biznesie. Mianowicie, według obcojęzycznych słowników z dziedziny biznesu, które są łatwo dostępne w sprzedaży, *whistleblower* jest osobą, która informuje ludzi obdarzonych władzą urzędy państwowe lub opinię publiczną o nieuczciwych i bezprawnych praktykach w miejscu swojej pracy [Mayer 2012, s. 2001; Summers 2011, s. 582]. Publikacje zajmujące się etyką w biznesie dodadzą jeszcze, że, wskutek nieprawidłowości dziejących się w firmie, dochodzi do łamania praw człowieka. Ogólnie chodzi o ujawnienie czynów nieetycznych, nielegalnych lub sprzecznych z prowadzoną przez firmę oficjalną działalnością [Duska 2005, s. 542].

Wypada w tym miejscu nadmienić – mimo że wielu osobom wydaje się to oczywiste – iż nieprawidłowości powinny mieć charakter stosunkowo długotrwały, ewentualnie powtarzający się systematycznie. Trudno bowiem wyobrazić sobie sytuację, że godne napiętnowania wydarzenie, mające charakter incydentalny, powinno stać się przedmiotem zewnętrznej dyskusji, wykraczającej poza ramy miejsca pracy. Pojedyncze nieprawidłowości zdarzają się w każdym urzędzie lub firmie i nagłaśnianie ich wydaje się zupełnie zbyteczne. Zapewne dla ich rozwiązania odpowiednim gronem jest grupa, z którą się pracuje, obejmująca także osoby odpowiedzialne za prawidłowe funkcjonowanie firmy.

Wracając do naszego zagadnienia, dodajmy, że istnieje jeszcze kilka innych definicji, w niewielkim stopniu odbiegających od tej, która została podana powyżej [Arszułowicz 2012, ss. 503–504]. Spróbujmy jednak usystematyzować właśnie te różnice, ponieważ pozwolą nam one lepiej przedstawić zarysowany problem i zakreślić obszar naszych dalszych poszukiwań. Pytania o te właśnie rozbieżności wielokrotnie pojawiają się w trakcie rozmów ze studentami. Pierwsza kwestia dotyczy samego pracownika, a dokładniej pozycji zajmowanej przez niego w firmie lub w urzędzie. Mianowicie, czy tym, który przekazuje wiadomość może być tylko pracownik zatrudniony w danej firmie. Czy nie chodzi również o osobę z niej zwolnioną lub zupełnie niezwiązaną z firmą. W niektórych publikacjach spotykamy się bowiem z opiniami, że *whistleblowerem* może być zarówno pracownik aktualnie zatrudniony w firmie, jak i znajdujący się poza jej strukturami [Miceli 2005, s. 423]. Jest to jedna z kwestii fundamentalnych dla naszych dalszych analiz. Będąc zatrudnionym w danym przedsiębiorstwie, pracownik informujący o nieprawidłowościach w nim się dziejących, będzie ponosił zupełnie inne konsekwencje niż ten, który znajduje się poza jego strukturami. W takiej perspektywie niektóre opracowania mówią o informowaniu wewnętrznym i *whistleblowingu* zewnętrznym. Wyjaśnijmy zatem, że problem dotyczy pracownika aktualnie zatrudnionego w firmie lub w pewnej instytucji. Nie wyklucza to sytuacji, że informatorem musi być wyłącznie szeregowy pracownik. Może nim być

również osoba na kierowniczym stanowisku, aczkolwiek niezajmująca pozycji najważniejszej, kluczowej w firmie. Tymczasem, gdyby informatorem była osoba zwolniona z pracy, wylaniają się natychmiast dwie kolejne kwestie. Po pierwsze, osoba taka mogłaby zostać posądzona o pewien akt zemsty. Pojawia się natychmiast podejrzenie, że jej działanie ma na celu powetowanie sobie poniesionych strat. Informowanie o nieprawidłowościach w firmie mogłoby bowiem wiązać się z otrzymaniem pewnego ekwiwalentu od konkurencyjnej firmy lub uzyskanie – gdyby informacja dostała się do środków społecznego przekazu – jakiegoś rozgłosu i popularności. W takiej sytuacji publiczne stają się nie tylko ujawnione nieprawidłowości, lecz także osoba o nich informująca. Bez trudu dostrzegamy, że ocena etyczna takiego czynu byłaby niezmiernie trudna. Pomijamy w tym momencie ewentualne korzyści, jakie może osiągnąć gazeta lub inny ze środków społecznego przekazu, który jako pierwszy rozpowszechni informację o owych nieuczciwych działaniach. Ponadto, w wypadku społeczności lokalnych, informator będzie również rozpoznawalny i wolno sądzić, że narażony na publiczną obstrukcję.

Kolejny problem, który wiąże się z podjętym w niniejszym artykule zagadnieniem, stanowi kwestia, komu przekazywana jest informacja o wykrytych nieprawidłowościach. Żadnych zastrzeżeń etycznych nie powinna budzić osoba lub urząd mający władzę i prawne narzędzia do dokonania skutecznej interwencji. Nietrudno jednak wyobrazić sobie sytuację – a przecież nie o wyimaginowanych przypadkach mówimy – że informacje są kierowane do osób niekompetentnych. Sytuacja taka świadczyłaby wyłącznie negatywnie o samej osobie przekazującej dane i podważałaby wiarygodność zawartych w nich treści. Mniej istotne – aczkolwiek równie znaczące – jest pytanie o sposób pozyskania informacji. Mianowicie, czy zdobyta ona została w trakcie pracy, czy też sposobami, które wykraczają poza zakres wykonywanych obowiązków i dlatego wywołują etyczne wątpliwości [Lewicka-Strzałecka 1999, ss. 131–132].

Następnym zagadnieniem związanym z naszą problematyką okazuje się pytanie, czy możliwy jest *whistleblowing* anonimowy [Arszułowicz 2012, ss. 505–507]? W tej drugiej sytuacji osoba ujawniająca praktyki nieetyczne w mniejszym zakresie musiałaby się obawiać utraty pracy lub narażenia siebie i swoich najbliższych na szykany. Z drugiej zaś strony, wątpliwą wartość miałaby zapewne informacja udzielona w sposób anonimowy.

Jak wskazaliśmy powyżej, problem *whistleblowingu* stawia przed osobami zatrudnionymi na kierowniczych stanowiskach, pracownikami oraz tymi, którzy usiłują zgłębić samo zagadnienie, wiele etycznych pytań i dylematów. Kwestia nie jest tematem stworzonym w trakcie akademickich dociekań, lecz dotyczy naszego codziennego życia. Do podjęcia analizy samego zagadnienia skłaniają nas również emitowane reklamy, zachęcające do ujawniania takich

nieetycznych praktyk. Pomijamy w tym momencie dyskusje na temat skuteczności emitowanych reklam i ich wpływ na postawy społeczne [Gorman, McLean 2010, ss. 85–91; Perczak 2011, ss. 293–313]. W 2013 roku Business Software Alians (BSA) – organizacja zrzeszająca producentów oprogramowania komputerowego – przeprowadziła kampanię telewizyjną zatytułowaną „Zgłoś nielegalne oprogramowanie”. W krótkim filmie przedstawiona została wyimaginowana firma, w której w zupełnie bez troski sposób używa się bezprawnie zainstalowanego oprogramowania. Co więcej, faktem tym nie przejmują się zarówno szef firmy, jak i zatrudnieni w niej pracownicy. Z samej reklamy wynika, że osobami, które powinny powiadomić BSA o nielegalnym oprogramowaniu, są pracownicy samej firmy oraz osoby w niej niepracujące, załatwiające jedynie swoje bieżące sprawy. W reklamie BSA pojawia się informacja o karze, jaka przewidziana jest w Kodeksie Karnym za używanie takiego oprogramowania. Faktycznie, według Kodeksu Karnego, art. 278 §2: „ten, kto bez zgody osoby uprawnionej uzyskuje cudzy program komputerowy w celu osiągnięcia korzyści majątkowej” podlega karze pozbawienia wolności od trzech miesięcy do lat pięciu. Reżyser i autor zdjęć Mariusz Palej przypomina, że używanie nielegalnych programów komputerowych jest nie tylko nieuczciwe i niedające się zaakceptować, lecz nader wszystko bezmyślne. Natomiast koordynator BSA w Polsce, Bartłomiej Witucki, dodaje, że reklama pragnie „przypomnieć przedsiębiorcom i pracownikom, że w świetle prawa uzyskanie programu komputerowego bez zgody podmiotu uprawnionego w celu osiągnięcia korzyści majątkowej stanowi przestępstwo, podlegające odpowiedzialności karnej”. Witucki dodaje, „że o tego rodzaju przestępstwach można powiadomić nie tylko organy ścigania, ale i naszą organizację”.

Według BSA podobna kampania prowadzona w 2012 r. przyniosła pozytywne efekty. Mianowicie, do organizacji trafiło ponad sześćset zgłoszeń o istniejących nieprawidłowościach i coraz więcej osób – mimo ciągle istniejącego przyzwolenia społecznego na wykorzystywanie nielegalnych programów komputerowych – przeciwstawia się tej nagannej praktyce i jest jawnym znakiem nieuczciwej konkurencji w ramach prowadzonej działalności gospodarczej [<http://ww2.bsa.org/country/News%20and%20Events/News%20Archives/pl/2013/pl-04092013-TVCampaign.aspx>]. W krótkim podsumowaniu należy stwierdzić, że opisana reklama pozwala mówić o *whistleblowingu* zewnętrznym i wewnętrznym.

Łagodnie brzmiący angielski termin *whistleblowing* nie daje się przetłumaczyć na nasz język za pomocą jednego słowa. Nie znaczy to wcale, że jesteśmy pozbawieni określeń, za pomocą których moglibyśmy wyrazić sedno nakreślonego problemu. Niestety, najczęściej są to negatywne terminy i skojarzenia, zrozumiane przede wszystkim w kontekście braku lojalności wobec

własnej firmy i zwykłego donosicielstwa. Mówimy więc o tak zwanym „kablowaniu”, „zdradzaniu”, „kapowaniu”, „sypaniu” i „denuncjacji”. Wśród innych określeń moglibyśmy wymienić chociażby takie jak: „naświnić”, „napsuć krwi”, „kapować”. Znaczący zagadnienia pamiętając o pejoratywnym wydźwięku przytoczonych słów, proponują używanie określenia „informator w dobrej wierze”. Warto też zastanowić się nad terminem „demaskator” [Wojciechowska-Nowak 2008, s. 9]. Dyskusja na temat etyczności *whistleblowingu* – zauważamy słusznie – jest w Polsce na pewno ograniczona z powodu pejoratywnego nastawienia wobec osób ujawniających jakiekolwiek informacje, a tym bardziej dotyczące uchybień w funkcjonowaniu firmy. Zjawisko to jest mocno zakorzenione w naszej kulturze i tradycji, a wyrazem tego są na pewno wymienione negatywne synonimy terminu *whistleblowing*.

Kolejny problem to lojalność wobec firmy, jedna z cech charakteru wysoko ceniona nie tylko w naszej, lecz także we wszystkich kulturach. Wpływ na taką postawę ma sposób wychowania. Od najmłodszych lat jesteśmy uczeni, że należy sumiennie wypełniać polecenia naszych przełożonych – najpierw rodziców, potem nauczycieli i wychowawców. Procesowi temu towarzyszą wezwania do bezrefleksyjności, między innymi przez nakłanianie do bezmyślnego reprodukcji wiedzy. Nie inaczej też staje się w życiu dorosłym, gdzie normę stanowi posłuszeństwo wobec naszych przełożonych [Strelau, Doliński 2010, s. 389]. Trudno jest zatem okazywać zdziwienie, że zwykła lojalność, zarówno wobec firmy zatrudniającej pracownika, jak i w stosunku do pozostałych członków grupy, staje się imperatywem stawianym ponad wszystkie inne wartości i zobowiązania, nawet społeczne. Nie znaczy to jednak wcale, że nie pojawiają się coraz częściej stanowiska i opinie odmienne. Mianowicie, w sytuacji, kiedy firma permanentnie łamie prawne, społeczne, etyczne normy oraz utrwalone międzyludzkie zasady postępowania, wówczas konieczność dochowania wierności pracodawcom staje się ograniczona. Poinformowanie ośrodków władzy w takich okolicznościach jest zarówno dozwolone, jak i konieczne. Obowiązek pozostawania lojalnym wobec firmy ma przecież swoje granice. Jednym z elementów, które go wyznaczają, jest na pewno brak perspektyw na możliwość dokonania realnej zmiany. Pracownik żyje przecież w konkretnej grupie i ponosi etyczną oraz prawną odpowiedzialność za negatywne skutki działającego na rynku przedsiębiorstwa. Podajmy dwa przykłady. Dzięki permanentnej kampanii proekologicznej i uwypukleniu tego zagadnienia w szkolnych programach nauczania, wiele osób staje się coraz bardziej świadomych, że potrzeba zachowania środowiska naturalnego i jego ochrona są wartościami, które w sposób zdecydowany wykraczają poza zobowiązania wobec firmy naruszającej normy środowiskowe. Nie inaczej jest także w dziedzinie podstawowych praw człowieka.

Jest kilka innych – poza wymienionymi powyżej – przyczyn, które ograniczają pracownika w podjęciu decyzji o ujawnieniu nieprawidłowości we własnym miejscu pracy. Co zatem o tym decyduje? Anna Wielicka-Strzałecka [1999, s. 138] zauważa, że niekiedy trudno zdobyć się na ujawnienie posiadanych informacji z prostego powodu, że pracownik często nie jest do końca przekonany o istniejących nieprawidłowościach. Precyzyjne zbadanie, czy dane działanie jest legalne czy też nie, nie jest przecież zadaniem łatwym. O łamaniu prawa w firmie wielokrotnie rozstrzyga sąd, a wydanie decyzji wymaga długich miesięcy poszukiwań dowodów i analizy zdobytych materiałów. Jeszcze trudniej pokusić się o jasną i etyczną ocenę zaobserwowanych postaw i ewentualnych skutków. Osobom, które byłyby skłonne ujawnić nieprawidłowości istniejące w firmie, towarzyszy – jak wynika z wielu rozmów przeprowadzonych ze studentami – obawa o utratę miejsca pracy. Tak więc możemy stwierdzić, że zarówno duże bezrobocie, jak i brak kompetencji, stanowią dwa kolejne ważne czynniki wpływające na przyzwolenie dla łamania prawa i akceptowanie nieetycznych postaw w miejscu pracy. Nie jest jednak to prosta zasada, ponieważ w społeczeństwach, w których nie istnieje duże bezrobocie i nietrudno o znalezienie nowego miejsca pracy, wcale nieczęsto spotykamy się z ujawnianiem informacji o nieetycznym i nieprawym postępowaniu firmy lub jej zarządu.

Do cech charakteru, które mogą ograniczać decyzje potencjalnego *whistleblowera*, należy na pewno konformizm. Najprościej możemy powiedzieć, że jest on rozumiany jako skłonność do myślenia, odczuwania, dopasowywania swojego postępowania, przekonań i opinii do sposobu zachowywania się większość członków grupy, a więc do norm i zasad społecznych w niej obowiązujących. Należy w tym miejscu dodać, że postawa taka nie musi wynikać z faktu, że na jednostkę wywierana zostaje presja ogółu. Oczywiście, czynniki zewnętrzne mają wpływ na postawę konformistyczną. Osoba skłonna do konformizmu może spodziewać się uzyskania nagrody za swoje postępowanie, oczekiwać zwykłej akceptacji ze strony środowiska, w którym pracuje [Reber 2002, s. 311; Czyżawska 2005, s. 127; Cotman 2009, s. 329].

Jakie inne elementy, związane z pracą zawodową, sprzyjają konformizmowi? Należą do nich na pewno brak jednoznacznych przepisów lub wydawanych poleceń. Owa dwuznaczność powoduje, że miarą opinii i zachowań staje się grupa oraz sposób jej postępowania. Zwykle zjawisku temu towarzyszy obawa o wyizolowanie z konkretnej grupy zawodowej. Mając na uwadze cechy charakteru, trzeba wymienić brak zaufania do środowiska, w którym się pracuje i wspomniane już wcześniej niewystarczające kompetencje lub ich niedoceniaenie przez pracownika. Bezpośrednio z nikłymi kompetencjami wiąże się małe doświadczenie w pracy zawodowej lub wrodzona nieśmiałość. Przy czym

– co jest warte podkreślenia – największy wpływ na postawę konformizmu mają niewielkie grupy społeczne i zawodowe. Owe wpływy ulegają wyraźnie zmniejszeniu wówczas, kiedy grupa liczy więcej niż osiem osób [Gerris, Zimbardo 2006, ss. 567–572; Strelau, Doliński 2010, ss. 375–376; Rathaus 2005, s. 708]. Przenosząc owe dane na pracę zawodową, możemy powiedzieć, że postawy konformistyczne będą największe w mikrofirmach. Liczba pracowników w nich zatrudnionych nie przekracza bowiem dziesięciu osób.

Z powodu nieprzewidywalnych, negatywnych konsekwencji dla firmy należałoby w niej stworzyć warunki i narzędzia, które pozwalałyby na to, aby nieprawidłowości były rozwiązywane wewnątrz przedsiębiorstwa. Sytuacja taka jest jednak możliwa tylko wówczas, kiedy istnieje zaufanie pracowników do swojego pracodawcy. Jego brak spowoduje, że trudne problemy swoje rozwiązanie znajdą poza miejscem pracy. Zaufanie stanowi bowiem fundament nie tylko jakiegokolwiek zarządzania – opiera się na nim całe życie społeczne i gospodarcze. Ogólnie można je rozumieć jako wiarę w uczciwość i szczerość ludzkich intencji. W życiu jednostki prowadzi ono do ograniczenia niepewności codziennego życia i pozwala na przezwyciężenie lęków [Holmes, Cavallo 2007, ss. 998–999; Michalik-Surówka 2008, ss. 823–826; Krajewska-Nieckarz 2008, s. 94]. Nie jest ono żadną normą prawną lub regulowaną przez umowę o pracę. Zaufanie oparte jest na zasadach kulturowych i etycznych. Według japońskiego politologa i filozofa ekonomii Francisa Fukuyamy [1997, s. 38], zaufanie jest mechanizmem opartym „na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach”. Mogą one „obejmować głęboko zakorzenione wartości dotyczące Boga i sprawiedliwości, ale także świeckie formy religijne, np. standardy obowiązujące w danej profesji lub przyjęte normy zachowania”.

Problem *whistleblowingu* w perspektywie zaufania należy rozpatrywać z punktu widzenia pracodawcy i pracownika. Popatrzmy na niego najpierw z perspektywy pracodawcy. Brak zaufania do pracowników wyklucza bowiem możliwość funkcjonowania jakiejkolwiek firmy i instytucji. Zatrudniając daną osobę, firma jest przekonana, że nie będzie ona przeciwko niej działała. Przeciwnie, będzie przynosiła korzyści, wykonywała powierzone jej działania, chętnie współpracowała i pozostawała wiarygodna. Pracodawca oczekuje od pracownika, że w swoim zachowaniu będzie on przewidywalny i powszechnie akceptowany, a więc jego działania pozostaną zgodne z przyjętymi normami i zasadami kulturowymi. Zaufaniem obdarzona będzie zatem osoba mówiąca prawdę, odpowiedzialna w postępowaniu, jasno wyrażająca swoje oczekiwania wobec pracodawcy i wspierająca innych pracowników. Ze strony pracownika brak zaufania do pracodawcy skutkuje obniżeniem efektywności pracy. Mając na uwadze wykonywaną pracę, zaufanie zwiększa skuteczność

i kreatywność członków załogi oraz niezbędną spontaniczność. Pracownik ze swojej strony oczekuje od pracodawcy wyraźnego i przewidywalnego postępowania w konkretnych sytuacjach, uzasadnionych i przejrzystych zasad awansowania oraz pewnej zażyłości [Paliszkiewicz 2010, ss. 222–227].

Rozpatrując kwestię *whistleblowingu* z punktu widzenia zaufania, należy zwrócić uwagę na dwie jeszcze inne rzeczy. Po pierwsze, pracodawca oczekuje od pracownika, że zauważone przez niego wszelkie nieprawidłowości oraz usterki w funkcjonowaniu procesów organizacyjnych będą rozwiązywane na drodze wewnętrznej dyskusji, we własnym gronie i z korzyścią dla firmy. Nie staną się one zatem przedmiotem publicznej debaty, urzędy nie zostaną o nich poinformowane, a w ich rozwiązanie nie będzie zaangażowana administracja państwowa. Po drugie, szeroko krytykowana jest obecnie taka forma zatrudnienia, która nie wiąże na trwałe pracowników z firmą. Z jednej strony może się więc wydawać, że takie zatrudnienie nie sprzyja zaufaniu między pracownikami oraz pracodawcą. Z drugiej zaś strony stwierdzamy, że brak trwałego zatrudnienia wymusza na pracodawcy i pracowniku właśnie wzrost zaufania oraz większą gotowość do eliminowania nieprawidłowości istniejących w firmie. Pracownik nie czuje się przecież związany na trwałe z firmą i tym samym w wyrażaniu swoich opinii nie krępują go żadne wewnętrzne zobowiązania i ustalone trwałe standardy zachowania [Krajewska-Neckarz 2008, s. 94].

Śledząc to wszystko, co zostało powiedziane dotychczas, musimy stwierdzić, że problem *whistleblowingu* nie dotyczy tylko działalności firm państwowych i prywatnych, lecz także administracji i wszelkiej innej aktywności człowieka związanej z jego pracą. Wskazuje na to wyraźnie analiza kodeksów etycznych. Podajmy kilka przykładów, w których zagadnienie zostało poruszone. Dwa interesujące paragrafy odnajdujemy w Kodeksie Etyki Lekarskiej, przyjętym w 2003 r. podczas Nadzwyczajnego Krajowego Zjazdu Lekarzy. Pierwszy z nich znajduje się w części dotyczącej konieczności zachowania przez lekarza tajemnicy. W artykule 27 czytamy, że lekarz ma prawo do ujawniania zauważonych nieprawidłowości, wówczas kiedy w wyniku łamania praw człowieka zagrożone jest zdrowie lub życie pacjenta. Drugi z punktów znajduje się w rozdziale poruszającym relacje między lekarzami. Mianowicie, art. 52, p. 3 stwierdza, że kiedy jeden z lekarzy dostrzeże błędy w postępowaniu swojego kolegi, wówczas ma obowiązek go o nich poinformować. Gdyby jednak interwencja taka okazała się nieskuteczna lub błąd wywoływałby negatywne skutki u pacjenta, wymagane jest powiadomienie o tym fakcie organu izby lekarskiej [http://www.nil.org.pl/data/assets/pdf_file/0003/4764/Kodeks-Etyki-Lekarskiej.pdf].

Interesujące nas paragrafy odnajdujemy również w rozdziale czwartym Kodeksu Etycznego Polskiego Towarzystwa Fizjoterapii. I tak, w artykule 42 czytamy, że fizjoterapeuta nie może dyskredytować działań podjętych przez

kolegę lub lekarza w obecności pacjenta i pozostałego personelu medycznego. Swoje uwagi ma kierować bezpośrednio do zainteresowanych. W przypadku braku reakcji i wobec powtarzających się błędów powinien poinformować o tym odpowiednią Okręgową Radę Lekarską lub Polskie Towarzystwo Fizjoterapii za pośrednictwem konsultantów wojewódzkich. Istnieje jeszcze druga okoliczność, która pozwala na ujawnienie łamanych standardów. W artykule 44 tego samego kodeksu czytamy, że „nieetyczne postępowanie fizjoterapeuty powinno być ujawnione przez zgłoszenie do Głównego Sądu Koleżeńskiego Polskiego Towarzystwa Fizjoterapii” [<http://fizjoterapia.org.pl/kodeks.pdf>].

Nie wszystkie kodeksy etyczne instytucji państwowych zawierają wskazania, aby urzędnicy ujawniali nieprawidłowości, których są świadkami w miejscach swojej pracy. Dla przykładu wspomnijmy zatem o „Kodeksie Etycznym Pracownika Urzędu Gminy Lipce Reymontowskie”. Został on podzielony na cztery rozdziały. W trzecim z nich, zatytułowanym „Realizacja zadań”, czytamy, że pracownik urzędu informuje o dostrzeżonych przez siebie przypadkach niegospodarności, usiłowaniach defraudacji środków publicznych oraz przypadkach korupcji „właściwym organom”. O tym, że nie są one umiejscowione w gminie, świadczy kolejny artykuł, w którym czytamy, że w przypadku dostrzeżenia przez urzędnika braku celowości i legalności podjętych w gminie działań, zgłasza on ten fakt swojemu przełożonemu. Dopiero w przypadku braku odpowiedniej reakcji z jego strony informuje o tym fakcie „odpowiednie organy” [<http://www.lipcereymontowskie.pl/pliki/przejrzysta/Kodeks%20Etyczny%20Pracownikow%20Urzedu%20Gminy%20Lipce%20Reymontowskie.pdf>].

Na koniec zajrzyjmy jeszcze do rozdziału trzeciego „Kodeksu Zawodowej Etyki w Rachunkowości”. Czytamy w nim, że osoby zajmujące się rachunkowością powinny być szczególnie wyczulone na sytuacje, w których dochodzi do zachowań niezgodnych z zasadami etyki. Kodeks omawia również sytuacje, w jakich mamy do czynienia ze sporami między osobami zajmującymi się rachunkowością a jednostkami ich zatrudniającymi. Jeśli konfliktu nie da się rozstrzygnąć – czytamy w części trzeciej Kodeksu – za pomocą procedur wewnętrznych, wówczas należy zwrócić się „o poradę do niezależnego doradcy lub zawodowej organizacji osób zajmujących się rachunkowością [...]”. Kodeks proponuje również, aby wówczas, kiedy rachunkowy nie dostrzega możliwości rozwiązania konfliktu, należy zrezygnować z pracy lub realizacji podjętego zlecenia [Kodeks Zawodowej Etyki w Rachunkowości 2007, p. 5. 3 i 5. 6].

Powtórzmy jeszcze raz, że kwestia *whistleblowingu* nie dotyczy jedynie sfery biznesowej, lecz dotyka niemal całego naszego życia zawodowego i społecznego. Płaszczyzny te przenikają się nawzajem. Wzrasta tym samym odpowiedzialność pracowników za funkcjonowanie całego społeczeństwa oraz zgodne z zasadami prawa i etyki działania biznesu i instytucji państwo-

wych. Budowa każdej drogi, miejsce, na którym staje fabryka samochodów i pralek, uzależnione są od sprostania surowym wymaganiom stawianym przez normy wyznaczające ochronę środowiska, istniejącą infrastrukturę i stopień bezrobocia. Coraz bardziej też rozumiemy, że gospodarki nie da się oddzielić od etyki. Nie tylko u nas, lecz także w innych, znacznie bardziej rozwiniętych gospodarczo społeczeństwach, gdzie kwestie związane z etyką w biznesie są poruszane od wielu już lat, problem *whistleblowingu* stanowi przedmiot wielu wątpliwości i kontrowersji. Fakt, że zagadnienie to wywołuje liczne dyskusje, wskazuje również analiza kodeksów etycznych. W niektórych z nich nasz problem jest podejmowany, a w innych pomijany. Co zatem powinno rozstrzygać, aby pracownik firmy lub urzędnik zdecydował się na podjęcie stanowczych kroków i poinformowanie o istniejących nieprawidłowościach w jego miejscu pracy?

Cytowany już Ronald F. Duska [2005, s. 543] wskazuje na kilka niezbędnych warunków. Pierwszym z nich jest dokonująca się w sposób jawny nieuzasadniona krzywda, pogwałcenie praw człowieka, niezgodna z prawem działalność prowadzona przez firmę. Decyzje o ujawnieniu wymienionych nieprawidłowości nie powinny wynikać z chęci uzyskania rozgłosu lub osiągnięcia korzyści materialnych. Jednakże, nie na osobie ujawniającej informacje należy się koncentrować. Zdaniem Duski uwaga ma być zwrócona na tych, którzy łamią prawo i normy etyczne. Podejmując się działania, *whistleblower* powinien mieć pewne dowody, że w jego firmie dochodzi do łamania prawa, a fakty te mogą być potwierdzone przez niezależne instytucje oraz wykwalifikowane osoby. Może się bowiem zdarzyć, że dostrzeżone nieprawidłowości wcale nie są aż tak znaczące, jak wyglądają one w perspektywie potencjalnego informatora, działającego w dobrej wierze. Nieprawidłowości mniejszej wagi należałoby rozwiązywać we własnym gronie i środowisku. Koniecznie trzeba brać pod uwagę okres, w jakim łamane jest prawo. Tam, gdzie dochodzi do jego nadużycia w sposób incydentalny, nie należy się odwoływać do instytucji zewnętrznych, lecz powinny istnieć procedury wewnętrzne, chyba, że popełnione nadużycie ma poważne społeczne konsekwencje. To właśnie te wewnętrzne procedury mają zostać wyczerpane, zanim dojdzie do ujawnienia nieprawidłowości poza strukturami firmy. Jej zarząd powinien być zawsze wdzięczny tym wszystkim, którzy dążą do unormowania nabrzmiałych konfliktów i narosłych błędów wewnątrz struktur przedsiębiorstwa. Pozwoli to uniknąć znacznie poważniejszych problemów, firma nie utraci klientów i zachowa swoją wiarygodność na rynku. Podejmując się interwencji, *whistleblower* ma brać pod uwagę jej skuteczność. Jeśli nie dostrzega się pozytywnych działań organów zewnętrznych, nie należy zapominać o ewentualnych szkodach, jakie poniesienie osoba informująca o nieprawidłowościach w jego

firmie. Oczywiście, wszyscy zdajemy sobie sprawę, że podjęty w niniejszej wypowiedzi problem należy rozpatrywać zawsze w kontekście kulturowym, biorąc pod uwagę społeczne uwarunkowania i zewnętrzne okoliczności. Niezależnie zaś od nich, decyzja zawsze pozostaje w gestii osoby pokrzywdzonej lub będącej świadkiem nagminnie łamanego prawa i norm etycznych.

Bibliografia

Arszułowicz M. (2012), *Whistleblowing* [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa.

Cotman A.M. (2009), *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Czyżawska D. (2005), *Zaufanie* [w:] J. Siuta (red.), *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Zielona Sowa, Kraków.

Duska R.F. (2005), *Whistleblowing* [w:] R. E. Freedman (red.), *The Blackwell Encyclopedia of Management. Business Ethics*, vol. 2, Blackwell Publishing House, Oxford.

Fukuyama F. (1997), *Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław.

Gerris R.J., Zimbardo P.J. (2006), *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Gorman L., McLean D. (2010), *Media i społeczeństwo. Wprowadzenie historyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Holmes J.G., Cavallo J.V. (2007), *Trust* [w:] R.F. Baumeister, K.D. Vohs (eds), *Encyclopedia of Social Psychology*, SAGE Publications, London.

Kodeks zawodowej etyki w rachunkowości (2007), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa.

Krajewska-Nieckarz M. (2008), *Zaufanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2008, t. 2, nr 4.

Lewicka-Strzałeczka A. (1999), *Etyczne standardy firm i pracowników*, Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa.

Linde-Usiekniewicz J. (red. nac.) (2005), *Wielski słownik angielsko-polski. English-Polish Dictionary*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Mayer M. (ed.) (2001), *Dictionary of Contemporary English*, Pearson Education Limited, Essex.

Michalik-Surówka J. (2008), *Zaufanie* [w:] E. Różycka (red.), *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, t. 7, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa.

Miceli M.P. (2005), *Whistleblowing* [w:] S. Cartwright (ed.), *The Blackwell Encyclopedia of Management. Human Resource Management*, vol. 5, Blackwell Publishing House, Oxford.

Paliszkiewicz J.O. (2010), *Kultura organizacyjna oparta na zaufaniu* [w:] E. Skrzypek (red.), *Etyka a jakość i efektywność organizacji*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.

Perczak J. (2011), *Reklama w życiu codziennym. Kto i jak nami manipuluje* [w:] R. Sierocki, M. Sokołowski (red.), *Konkurencyjny rynek medialny. Telewizja wobec nowych mediów*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Rathaus S.A. (2005), *Psychologia współczesna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Reber A. S. (2002), *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.

Summer D. (ed.) (2011), *Longman Business English Dictionary*, Pearson Education Limited, Essex.

Strelau J., Doliński D. (2010), *Psychologia akademicka*, t. 2, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Wojciechowska-Nowak A. (2008), *Jak zdemaskować szwindel? Czyli krótki przewodnik po whistle-blowingu*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa.

Źródła internetowe

Kodeks etyczny fizjoterapeuty Rzeczypospolitej Polskiej, <http://fizjoterapia.org.pl/kodeks.pdf>, dostęp: 30 kwietnia 2013 r.

Kodeks etyczny Pracownika Urzędu Gminy Lipce Reymontowskie, <http://www.lipcereymontowskie.pl/pliki/przejrzysta/Kodeks%20Etyczny%20Pracownikow%20Urzedu%20Gminy%20Lipce%20Reymontowskie.pdf>, dostęp: 11 maja 2013 r.

Przyrzeczenie lekarskie, http://www.nil.org.pl/data/assets/pdf_file/0003/4764/Kodeks-Etyki-Lekarskiej.pdf, dostęp: 22 kwietnia 2013 r.

Zgłoś nielegalne oprogramowanie, <http://ww2.bsa.org/country/News%20and%20Events/News%20Archives/pl/2013/pl-04092013-TVCampaign.aspx>, dostęp: 11 kwietnia 2013.

Pytania

1. Czy można mówić o *whistleblowingu* anonimowym?
2. Jaka istnieje relacja między formami zatrudnienia a informowaniem w dobrej wierze?
3. Jaka jest zależność między konformizmem a *whistleblowingiem*?
4. Jaka jest relacja między zaufaniem a ujawnianiem nieprawidłowości w miejscu zatrudnienia?
5. W jaki sposób kodeksy etyczne prezentują problem *whistleblowingu*?
6. Czy istnieje zależność między informowaniem o nieprawidłowościach w firmie a polską kulturą i tradycją?
7. Czy bezrobocie ma wpływ na ujawnianie nadużyć w miejscach pracy?
8. Czy istnieje zależność między nieprecyzyjnością prawa a *whistleblowingiem*?
9. Jakie są powody ujawniania nadużyć w miejscu pracy?
10. Czy *whistleblowing* ma znaczenie uniwersalne w zarządzaniu?

Paweł Żuraw

Spółeczna Akademia Nauk

Przykłady dylematów etycznych zarządzania w obszarze rachunkowości i finansów przedsiębiorstw

Wprowadzenie

Proces zarządzania nie może być sprawnie realizowany bez wiarygodnej i rzetelnej informacji, która pochodzi z rachunkowości będącej nie tylko „językiem biznesu”, ale swoistym krwiobiegiem każdego przedsiębiorstwa. Zależność ta sprawia, że prowadzenie ksiąg rachunkowych oraz przygotowywanie sprawozdań finansowych łączy się nierozzerwalnie z etyką i kompetentnym przygotowaniem do zawodu księgowego. Nierespektowanie wartości etycznych w obszarze rachunkowości i finansów pokazuje, jak daleko idące są konsekwencje nieuczciwego prowadzenia działalności gospodarczej.

Przykładowo, w 1991 r. bankructwo ogłosił brytyjski koncern Maxwell, rok później upadł bank BCCI ze względu na ujawnione malwersacje finansowe. Głośny również był upadek bardzo znanej firmy audytorskiej Arthur Andersen, podobnie jak spektakularne skandale na Wall Street. W latach 2000–2002 opinię publiczną Stanów Zjednoczonych poruszyły upadki potentatów korporacyjnych, takich jak: Enron, Tyco, WorldCom. W 2006 r. miały miejsce defraudacje w japońskiej firmie internetowej Livedoor, której efektem było przejęcie niezgodnie z prawem 44 firm internetowo-medialnych. Przytoczone fakty obrazują jedynie wycinek ujawnionych problemów, które urosły do rangi skandali. Przy tej okazji warto wspomnieć o wielu nienagłośnionych przez media niespodziewanych upadkach mniejszych przedsiębiorstw, w których oszczędności ulokowali mniejsi lub więksi inwestorzy [Hulicka 2008, s. 7].

Jak zatem wytłumaczyć tego rodzaju zachowania? We wszystkich przypadkach, w których pojawiają się jakiekolwiek trudności natury finansowej, rodzi się pokusa ukrycia, zatuszowania, a nawet dodania do sprawozdań finansowych określonych operacji gospodarczych, co wiąże się jednocześnie z ich fałszowaniem. Są to nadużycia, które oscylują w kategoriach oszustw – działań popełnianych z premedytacją. Paradoksalnie temu negatywnemu zjawisku towarzyszą procesy, które ze względu na swą specyfikę mogą być określone jako pozytywne, m.in.: globalizacja czy rosnąca liczba międzynarodowych instytucji. Nieunikniony rozwój procesów gospodarczych determinuje jednak ryzyko

w podejmowaniu decyzji biznesowych, zwłaszcza inwestycyjnych, a także zapotrzebowanie na użyteczność informacji prezentowanych w sprawozdaniu finansowym. Praktycy mawiają, że im większe pieniądze wchodzi w grę w biznesie, tym większe tworzy się pole do popełnianych nadużyć.

Spektakularne upadki przedsiębiorstw obnażyły profesję księgowego lub ogólnie rzecz ujmując – osób zajmujących się rachunkowością. Wytworzony negatywny obraz tego zawodu musiał zostać zrekompensowany przez określony system norm i dyrektyw. Pojawiła się realna potrzeba urzeczywistnienia deontologicznej etyki biznesu, przejawiającej się w postaci powstania skodyfikowanych uregulowań praktyki zawodowej [Zadroga 2009, s. 107]. Zapoczątkowano dyskusję na temat tworzenia kodeksów etycznych, które stanowiłyby spójny i jednolity system wartości postępowania w określonych sytuacjach zawodowych.

W środowiskach ekonomistów, przedsiębiorców, menedżerów powstają często prowokacyjne pytania: dlaczego należy mówić o zasadach etyki oraz jaki sens ma tworzenie kodeksów i standardów zachowań etycznych? Jakie wymierne korzyści uzyskują przedsiębiorstwa w związku z wdrożeniem zasad etycznych w działach księgowości? Czy ludzie faktycznie są skłonni do przestrzegania etyki w sytuacji, gdy zasady te są wprowadzane w formie kodeksu honorowego, a nie narzucone prawem? Czy etyki można się nauczyć? Czy respektowanie jej zasad wynika z zakorzenionego w człowieku systemu wartości, sposobu wychowania, a także skłonności do podejmowania refleksji moralnych? Coraz częściej dyskutowany jest także aspekt właściwego przygotowania profesjonalnych kadr menedżerskich przez szkoły, wyższe uczelnie, kursy zawodowe i jednocześnie wprowadzenia mechanizmów poświadczających uzyskane kwalifikacje i doświadczenie.

Jak podkreśla Ł. Sułkowski [2005, ss. 44-45] nauki o zarządzaniu nie są wolne od wartościowania. Tworzenie teorii oraz realizacja działań organizacyjnych wiążą się z wyznawanymi systemami wartości, które są ukształtowane kulturowo. Według autora usunięcie parawanu „wolności od wartościowania” stawia nauki o zarządzaniu wręcz pod presją społeczną oraz etyczną.

Wielu obserwatorów, ekspertów i komentatorów codziennego życia gospodarczego uważa, że żyjemy w okresie „kryzysu etyki”. Badacz opinii publicznej, Louis Harris, przedstawiając wyniki swoich badań, poinformował, że na postawione pytanie: „Czy przedsiębiorstwa troszczą się o legalne i etyczne zachowania swoich menedżerów?” – 70% odpowiedzi brzmiało: „Nie” [Gabrusewicz 2010, s. 22].

Czy tego rodzaju dane nie powinny skłaniać do refleksji? Jakie są skutki pomijania etyki w życiu gospodarczym, nie mówiąc już o życiu codziennym, prywatnym, społecznym, politycznym, zawodowym? Jak powinny zachowywać się osoby, chcące postępować uczciwie, rzetelnie i wiarygodnie w obliczu permanentnie pojawiających się dylematów etycznych? Mogłoby wydawać się,

że powyższe pytania pozostają bez odpowiedzi. Są to jednak pozory, ukierunkowane na najprostszy sposób wyjścia z trudnej sytuacji w postaci sformułowania krótkiej sentencji: „nie wiem”, „mnie ten problem nie dotyczy”, „niech się martwią inni”. Poszukiwanie dobrych rozwiązań, które nie muszą być nawiązane na doraźne korzyści, ma swój sens. Nie jest to truizm. Trzeba jedynie uwierzyć i zrozumieć, że działania etyczne w dłuższej perspektywie wszelkich działań są opłacalne, co udowadniaли już starożytni uczeni. Warto podjąć ten wysiłek, kosztowny i wymagający, ale dający olbrzymią satysfakcję.

1. Zasadność rzetelności i wiarygodności informacji ekonomicznej w zarządzaniu

Jak podaje M. Dobija [2013, s. 55], historycy kapitalizmu, jak Rosenberg i Birdzell, potwierdzają w swoich badaniach, że powstanie podwójnej rachunkowości było czynnikiem wspomagającym rozwój ekonomiczny świata, a także rozwój kapitalizmu. Rachunkowość jest jednym z najważniejszych komponentów funkcjonowania przedsiębiorstw, bowiem odpowiada za gromadzenie, przetwarzanie i prezentowanie informacji ekonomicznych. Informacje ekonomiczne nie tylko przedstawiają kondycję jednostek gospodarczych, ale umożliwiają zarządzanie nimi. Aby zarządzanie było skuteczne, musi opierać się na rzetelnych danych. Rzetelne informacje są efektem etycznej działalności zawodowej [Żuraw 2012, s. 121].

Z pojęciem rachunkowości nierozzerwalnie wiąże się zagadnienie sprawozdawczości finansowej, która jest obrazem każdej prowadzonej działalności gospodarczej. Przedstawia ona rezultaty zarządzania daną jednostką, wyrażając różnorodne stosunki ekonomiczne partnerów gospodarczych, a więc: właścicieli przedsiębiorstw, kontrahentów, menedżerów, pracowników, państwo i społeczeństwo.

Sprawozdania finansowe wynikają z określonej polityki rachunkowości jednostki, która jest ustalona i zatwierdzona przez jej zarząd, w zgodzie z obowiązującym w danym kraju tzw. prawem bilansowym. Respektowanie tej samej polityki rachunkowości w dłuższym okresie pozwala zachować zasadę ciągłości, dzięki czemu jest zapewnione osiągnięcie porównywalności – co jest podstawową cechą jakościową sprawozdań finansowych [Walińska 2011, s. 279].

Jakość w obszarze rachunkowości jest wyznacznikiem wiarygodności i rzetelności. Jak podaje Z. Luty [2010, s. 33], jakość informacji sprawozdawczych zależy od: regulacji prawnych (obowiązujących norm i standardów), sposobu interpretacji rzeczywistości ekonomicznej przez księgowych, a także możliwości kreowania nowych relacji w biznesie. Oddziaływanie informacji

finansowej na poziomie gospodarki jako całości, ujawnia się głównie przez wpływ na stabilność finansową, powodując rozwój rynków kapitałowych oraz sektora finansowego i sektora przedsiębiorstw. Każdy z tych czynników bezpośrednio bądź pośrednio wpływa na wzrost gospodarczy: rozwój rynków kapitałowych – głównie bezpośrednio, natomiast rozwój sektora finansowego oraz sektora przedsiębiorstw – głównie pośrednio. Lepsza dostępność do kredytu oraz większa liczba miejsc pracy w połączeniu z rozwojem rynków kapitałowych, skutkują przyspieszeniem wzrostu gospodarczego, co prowadzi do rozwoju ekonomicznego i społecznego.

Dobrze zorganizowany system rachunkowości pokazuje, czy dana jednostka jest zyskowna, co dla menedżerów stanowi jedną z najważniejszych informacji strategicznych. Każda jednostka gospodarcza, niezależnie od wielkości i rozmiarów prowadzonej działalności, sporządza różnego rodzaju raporty w celu poinformowania potencjalnych użytkowników informacji, począwszy od sprawozdań finansowych wymaganych ustawą o rachunkowości, poprzez deklaracje podatkowe, dokumenty rozliczeniowe ZUS, sprawozdania GUS, a kończąc na wewnętrznych dokumentach sporządzanych dla potrzeb osób zarządzających firmą.

Rachunkowość przybiera zatem różną postać zaawansowania. W jednych przedsiębiorstwach występuje ona w formie: podatkowej księgi przychodów i rozchodów, karty podatkowej, ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych, w innych zaś przyjmuje postać tzw. „pełnej rachunkowości”, gdzie wymagane jest prowadzenie ksiąg rachunkowych. Podmioty zobowiązane do prowadzenia ksiąg rachunkowych funkcjonują wg Ustawy o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r. Ustawa określana mianem „prawa bilansowego” nakłada obowiązek ewidencjonowania wszystkich operacji gospodarczych oraz prowadzenia szczegółowych ewidencji dotyczących poszczególnych obszarów działalności firmy. W myśl ustawy przedsiębiorstwa te przygotowują sprawozdanie w postaci: bilansu, rachunku zysków i strat, rachunku przepływów pieniężnych, zestawienia zmian w kapitale własnym oraz informacji dodatkowej. W ustawie wyraźnie podkreśla się, że jednostki gospodarcze muszą stosować politykę rzetelnie i jasno, aby wiarygodnie przedstawić sytuację majątkową finansową oraz wynik finansowy. Oznacza to, że na jednostce i jej kierowniku spoczywa obowiązek wdrożenia takich zasad, które odzwierciedlałyby zapisy księgowe zgodne z rzeczywistością [Furman 2011, s. 67].

Dla większości menedżerów ogromną rolę w zarządzaniu odgrywają m.in. koszty, które kształtują wynik finansowy przy danym poziomie przychodów. Przedsiębiorcy mają możliwości – w pewnych granicach – kształtowania poziomu kosztów. W czasach kryzysu dla rozsądnych menedżerów, gospodarnych właścicieli i przedsiębiorców ważna staje się każda złotówka poniesione-

go kosztu. Jednak manewrowanie kosztami na szerszą skalę nie jest do końca możliwe ze względu na istniejące bariery prawne, finansowe, gospodarcze i rynkowe, które znajdują się poza dyspozycją przedsiębiorstwa [Sasin 2002, ss. 11, 37].

Współczesne zarządzanie nie jest wolne od presji, która w najłagodniejszym tego słowa znaczeniu ma wyzwolić w menedżerach motywację do „efektywnych działań”. Owe działania – często nastawione na szybki rezultat ekonomiczny – pomijają zasady etyczne, które ze względu na swą istotę powinny skłaniać do zadumy nad każdym ludzkim postępowaniem. W niniejszym opracowaniu pojawiły się już słowa: „nadużycie”, „oszustwo”. Tego rodzaju zjawiska oscylują wokół psychologicznych aspektów postępowania człowieka, często upatrującego w nieetycznym zachowaniu korzyści, która mimo wszystko jest zjawiskiem pozornym. Według badań A. Beli i E. Bolesławieckiej [2005, s. 13], najczęstszym powodem występowania oszustw w przedsiębiorstwach są następujące motywy:

1. Chęć polepszenia własnej sytuacji materialnej.
2. Urażone ambicje pracowników, brak motywacji do pracy, niskie płace i brak perspektyw ich zwiększenia.
3. Niedoceniające w pracy, brak perspektyw rozwoju zawodowego, brak szansy „wybicia się”.
4. Przekupstwo pracownika.
5. Brak identyfikacji pracownika z organizacją, w której pracuje.
6. Traktowanie firmy jako tzw. „prywatnego folwarku”.
7. Niejednoznacznie przypisana odpowiedzialność, niejednoznaczny zakres obowiązków.
8. Świadomość oszusta, że małe jest prawdopodobieństwo jego ukarania, ponieważ:
 - a) istnieje brak lub niedostateczna kontrola wewnętrzna,
 - b) tłumaczy to faktem, że inni też oszukują i nie ponoszą za to kary.

Warto zaznaczyć, że bez skutecznej ochrony prawnej, każda decyzja osoby będącej świadkiem nadużyć, których dopuszcza się przełożony lub kolega, rodzi bardzo poważny dylemat. Decyzja o zawiadomieniu właściwego organu lub przełożonych podejmowana jest ze świadomością nie tylko ryzyka narażenia się na potępienie, wykluczenie, ale przede wszystkim na utratę pracy. Milczenie dla osób uwrażliwionych na sprawy etyczne oznacza frustrację i kompromis podważający poczucie godności. Według badań, jakie przytacza A. Wojciechowska-Nowak [2008, s. 8], wśród analizowanych różnych grup zawodowych 52% osób deklaruje, że nie ujawniłoby żadnych informacji, z czego 19% ze strachu przed utratą pracy, 14% w związku z brakiem odpowiedniej ochrony prawnej, a 19% z powodu niewiary w skuteczność działania policji i sądów.

Problem nieetycznego postępowania w obszarze rachunkowości w interesujący sposób przedstawia L. Michalczyk, który uważa, że jeśli nie występuje konkretny zamiar – nie można zdefiniować działań księgowych w kategoriach oszustwa. Zdaniem autora jest to wówczas tzw. błąd księgowy. Taka argumentacja wynika również z unormowań prawnych, w ramach których intencja to element konieczny do zaistnienia przestępstwa lub wykroczenia. Jakkolwiek trudno potwierdzić, że prawo jest tożsame z etyką, to jednak w wypadku etyki zawodu księgowego postępowanie zgodne z prawem stanowi jeden z istotnych jej „odnośników” etycznych. Każde działanie w sferze rachunkowości, niezgodne z obowiązującym prawem, jest *in definitio* nieetyczne [Michalczyk 2011, s. 111].

Powracając do kwestii sprawozdawczości finansowej, należy podkreślić, że według założeń koncepcyjnych Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej, informacje ekonomiczne są wiarygodne, gdy nie zawierają istotnych błędów oraz wówczas, gdy ich użytkownicy mogą być pewni, że wiernie odzwierciedlają to, co starają się przedstawić lub czego można by od nich oczekiwać. Posiadanie przez sprawozdanie finansowe podstawowych cech jakościowych, z których szczególnym przedmiotem zainteresowania uczyniono wiarygodność, sprawia, że pokazuje ono w praktyce prawdziwy i rzetelny obraz opisywanej jednostki gospodarczej.

2. Kodeks Zawodowej Etyki w Rachunkowości jako determinanta skutecznego zarządzania przedsiębiorstwami

Drugie dziesięciolecie XXI w. zdominowane zostało przez wielokrotnie powtarzane słowo „kryzys”. Na temat tego niepożądanego zjawiska krążą różne opinie, począwszy od negujących jego istnienie, po te, które przewidują jego dalszą eskalację. Analizując, choćby pobieżnie, kulisy załamania gospodarczego w Polsce można powiedzieć, że początkowo nie odciskało ono tak dużego piętna na rodzimej gospodarce. Upływ czasu spowodował jednak, że niekorzystna sytuacja uległa stopniowemu pogorszeniu. W drugiej połowie 2008 r. odnotowano znaczną deprecjację złotego, która spowodowała wzrost złotowej wartości zadłużenia w walutach obcych. W przypadku dużej części przedsiębiorstw, deprecjacja doprowadziła do znacznych strat z tytułu zawartych wcześniej transakcji opcyjnych. Zjawisko to znalazło swoje odzwierciedlenie w niezadowalających wynikach finansowych podmiotów gospodarczych. Ponadto recesja w gospodarkach strefy euro, będących głównymi partnerami handlowymi Polski, poprzez spadek popytu na polskie produkty, przyczyniła się dodatkowo do zmniejszenia się polskiego eksportu [Szczyrba, Tobis 2010, ss. 245–246].

Wielkie bankructwa światowych korporacji, a także liczne upadki polskich przedsiębiorstw, skłoniły czołową i liczącą się na świecie polską organizację księgowych – Stowarzyszenie Księgowych w Polsce (SKwP) – do propagowania na szerszą skalę etycznych zachowań w przestrzeni gospodarczej. W tym celu Komisja Zasad Etyki i Profesjonalizmu Zawodu Księgowego Rady Naukowej SKwP opracowała Kodeks Zawodowej Etyki w Rachunkowości. Został on przyjęty przez XIX Krajowy Zjazd Delegatów Stowarzyszenia Księgowych w Polsce w czerwcu 2007 r.

Potrzeba stworzenia Kodeksu Zawodowej Etyki w Rachunkowości wynikała m.in. ze świadomości, iż zawód w dziedzinie rachunkowości jest ściśle związany z działalnością gospodarczą i społeczną. Kodeks odnosi się do wszystkich osób mających kontakt i związek z rachunkowością. Stowarzyszenie Księgowych w Polsce objęło jego zapisami także osoby, które nie tylko zajmują się rachunkowością finansową, ale również: controllingiem prowadzonych operacji gospodarczych i związanych z nimi kosztów, wieloaspektową oceną dokonań jednostki, doradztwem lub konsultingiem gospodarczym w jednostce, analizą mającą na celu synchronizację działalności operacyjnej ze strategią jednostki, co służy wspomaganie podejmowania decyzji gospodarczych przez kadre menadżerską przedsiębiorstw.

Kodeksem objęte zostały również osoby zajmujące się gromadzeniem informacji niezbędnych do przeprowadzania rozliczeń podatkowych i innych zobowiązań publicznoprawnych, wypełnianiem dokumentów z tym związanych oraz wyjaśnianiem problemów podatkowych, a także innych zagadnień publicznoprawnych. Jednocześnie za osobę zajmującą się rachunkowością należy, zgodnie z definicją zawartą w Kodeksie, uznać każdą inną związaną z rachunkowością poprzez dydaktykę lub inne formy popularyzacji rachunkowości. Kodeks Zawodowej Etyki w Rachunkowości skierowany jest do osób zajmujących się rachunkowością, czyli zatrudnionych w podmiotach podlegających prawu bilansowemu oraz posiadających uprawnienia do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych i wykonujących usługi na rzecz jednostek zobowiązanych do prowadzenia rachunkowości.

Z treści Kodeksu Zawodowej Etyki w Rachunkowości wynika, że jest on zbiorem zasad i wytycznych codziennego postępowania wszystkich osób, które zdecydowały się wykonywać zawód związany z rachunkowością. To o tyle ważne, iż normy wynikające z ustawy o rachunkowości często skłaniają w codziennym życiu zawodowym do przeprowadzania szacunków oraz subiektywnych ustaleń. Ma to swoje bezpośrednie przełożenie na możliwość pojawienia się niepewności i ryzyka, których ocena jest trudna, stwarzając tym samym pole dla nieuczciwych praktyk. Kodeks wszystkim osobom, które zajmują się rachunkowością, wskazuje etyczne ramy koncepcyjne, natomiast decydującym

w organizacjach naświetla skalę odpowiedzialności, jaka spoczywa na pracownikach rachunkowości. Opisywany dokument składa się z 6 części, które podzielone są na rozdziały. Struktura Kodeksu przedstawiona jest w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura Kodeksu Zawodowej Etyki w Rachunkowości

Część I	Preambuła i definicje pojęć	
Część II	Społeczny status osoby zajmującej się rachunkowością oraz ogólne zasady etyki w rachunkowości	
	Rozdział 1.	Społeczny status osoby zajmującej się rachunkowością
	Rozdział 2.	Ogólne zasady etyki w rachunkowości
Część III	Zasady etycznego wykonywania zawodu przez osoby zajmujące się rachunkowością	
	Rozdział 1.	Zasada kompetencji zawodowych i wysokiej jakości pracy
	Rozdział 2.	Zasada niezależności zawodowej
	Rozdział 3.	Zasada odpowiedzialności za przygotowywane i prezentowane informacje z zakresu rachunkowości
	Rozdział 4.	Zasady postępowania osoby zajmującej się rachunkowością w relacjach z osobami i instytucjami związanymi z nią zawodowo
	Rozdział 5.	Zasady postępowania w przypadkach sporu i sprzeczności interesu
	Rozdział 6.	Zasady postępowania osoby zajmującej się rachunkowością w sytuacjach szczególnych jednostki prowadzącej rachunkowość i jednostki usługowo prowadzącej rachunkowość
	Rozdział 7.	Zasada zachowania tajemnicy zawodowej
	Rozdział 8.	Zasady oferowania usług z dziedziny rachunkowości
Część IV	Ograniczenia w wykonywaniu zawodu w dziedzinie rachunkowości	
Część V	Przestrzeganie zasad etyki w rachunkowości, ich naruszenie i Komisja Etyki	
	Rozdział 1.	Sygnatariusze Kodeksu Zawodowej Etyki w Rachunkowości
	Rozdział 2.	Naruszenie zasad Kodeksu Zawodowej Etyki w Rachunkowości
	Rozdział 3.	Komisja Etyki
Część VI	Postanowienia końcowe	

Źródło: Kodeks Zawodowej Etyki w Rachunkowości, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2007.

Jedną z idei przewodnich powstania Kodeksu była chęć kształtowania wizerunku zawodu związanego z rachunkowością jako zawodu zaufania publicznego. Jak już wcześniej podkreślano, wykorzystanie informacji ekonomicznej należy traktować wieloaspektowo. Dzięki temu jakość pracy osób zajmujących się rachunkowością wpływa na rozwój zatrudniającej ich jednostki, a także przekłada się na konkretne decyzje użytkowników informacji pochodzących z rachunkowości. Zadaniem Kodeksu jest także informowanie świata biznesu, że zawód związany z rachunkowością dysponuje katalogiem określonych zasad gwarantujących wykonywanie związanej z nim pracy w sposób uczciwy, rzetelny, profesjonalny i odpowiedzialny.

Przy okazji omawiania kodeksu etycznego w obszarze rachunkowości na uwagę zasługuje spostrzeżenie W. Walczaka [2010, ss. 110–111], który przestrzega przed modą na tworzenie kodeksów etycznego postępowania dla różnych grup zawodowych. Autor przestrzega, że takie kodeksy spełniają swoją rolę tylko wówczas, kiedy głoszone w nich szczytne hasła mają realne potwierdzenie w rzeczywistości. W jego przekonaniu to właśnie ludzie poprzez swoje decyzje, postępowanie i styl zarządzania kreują wzorce i normy, które są w dalszej kolejności przenoszone na niższe szczeble i poziomy zarządzania.

3. Zasady etycznego wykonywania zawodu związanego z rachunkowością

Kodeks Zawodowej Etyki w Rachunkowości, który jest prawem honorowym, a więc aktem normatywnym niekoniecznie obowiązkowym, ale takim, którego postanowień wypada przestrzegać, obejmuje regulacją etyczną możliwie najistotniejsze sfery aktywności zawodowej osób zajmujących się rachunkowością. Jest zbiorem określonych standardów zachowań etycznych, które odnoszą się zarówno do samego zawodu w dziedzinie rachunkowości, jak i do relacji z różnymi osobami i instytucjami związanymi z jego wykonywaniem. Stanowić on może także podstawę do rozwiązywania sporów (dylematów) etycznych, gdy zachodzi wątpliwość, że postępowanie osoby zajmującej się rachunkowością nie spełnia warunków zawartych w Kodeksie lub z niego pośrednio wynikających.

Kodeks przedstawia 8 zasad etyki w rachunkowości, które powinny być przestrzegane przez osoby będące jego sygnatariuszami. Należy podkreślić, że obligatoryjnie wszyscy członkowie Stowarzyszenia Księgowych w Polsce są jego sygnatariuszami. Sygnatariuszami są również te osoby oraz przedsiębiorstwa, instytucje, które dobrowolnie podpiszą deklarację dotyczącą przestrzegania zasad etycznych w rachunkowości.

W myśl *zasady kompetencji zawodowych* osoba zajmująca się rachunkowością powinna posiadać należyte przygotowanie zawodowe, jak również powinna ustawicznie poszerzać i aktualizować wiedzę merytoryczną, doskonalić umiejętności zawodowe oraz wykorzystywać je w taki sposób, aby jej praca mogła być uznana przez zainteresowane strony za wykonaną w sposób uczciwy, rzetelny i pozbawiony stronniczości.

Zasada wysokiej jakości pracy charakteryzuje się tym, że osoba zajmująca się rachunkowością przestrzega należytej staranności i obiektywizmu przy systematycznej informacji przetwarzanych i prezentowanych przez rachunkowość, tak, aby w pełni zasługiwały one na zaufanie wykorzystujących je osób. Zasada ta obejmuje również sprawność organizacyjną, terminowość i fachowość w kontaktach z osobami korzystającymi z wyników pracy osoby zajmującej się rachunkowością oraz otwartość na zgłaszane potrzeby informacyjne, których zaspokojenie leży w obszarze jej kompetencji.

Zasada niezależności zawodowej oznacza konieczność wyrażania niezależnej opinii w kwestiach wymagających rozstrzygnięć przy jej udziale. Zasada ta wiąże się z niezależnością profesjonalnego sądu, która oznacza stan umysłu pozwalający osobie zajmującej się rachunkowością na rzetelne, obiektywne i wiarygodne przedstawienie jej zdania, bez ulegania wpływom zniekształcającym profesjonalny osąd, a także wiąże się z dbałością o wizerunek zawodu w dziedzinie rachunkowości.

Zasada odpowiedzialności za przygotowywane i prezentowane informacje z zakresu rachunkowości oznacza świadomość konieczności przygotowania i prezentowania przez osobę zajmującą się rachunkowością informacji w sposób zgodny z obowiązującym prawem i normami etycznymi.

Zasady postępowania osoby zajmującej się rachunkowością w jej relacjach z osobami i instytucjami związanymi z nią zawodowo opierają się na modelowym wzorze relacji międzyludzkich, a więc: szacunku, zrozumieniu, bezinteresowności, życzliwości, wspólnym zaangażowaniu i wymianie doświadczeń.

Zasady postępowania osoby zajmującej się rachunkowością w przypadkach sporu i sprzeczności interesów opierają się na dążeniu do obiektywnych i polubownych rozstrzygnięć w takich sytuacjach.

Zasady postępowania osoby zajmującej się rachunkowością w sytuacjach szczególnych dla jednostki prowadzącej rachunkowość lub jednostki usługowo prowadzącej rachunkowość polegają na dążeniu do wypełnienia nadrzędnych norm rachunkowości, ze szczególnym uwzględnieniem zasady rzetelnego i wiernego obrazu oraz zasad etycznych.

Zasada zachowania tajemnicy zawodowej oznacza, że osoba zajmująca się rachunkowością w pełni przestrzega prawa zarządu jednostki do nierozpowszechniania znanych jej, a mających charakter wewnętrzny informacji, których ujawnienie nie jest obowiązkowe w świetle prawa, a które mogą mieć gospodarcze znaczenie dla jednostki.

Zasady oferowania usług z dziedziny rachunkowości zakładają uczciwość w staraniach związanych ze stosowaniem różnych form działalności marketingowej oraz innych działań mających na celu pozyskiwanie odbiorców usług z dziedziny rachunkowości.

4. Dylematy etyczne w sferze finansowo-księgowej – analiza przypadków

A. Kamela-Sowińska na łamach portalu www.skwp.pl stwierdza, że: „(...) rachunkowość nie spowodowała kryzysu finansowego, może natomiast w istotny sposób przyczynić się do jego rozwiązania poprzez promowanie społecznej odpowiedzialności biznesu” [Kamela-Sowińska 2010]. Jak podaje G. Bartkowiak [2011, s. 20] społeczna odpowiedzialność biznesu to działanie prospołeczne, nastawione na podejmowanie lub wspieranie ważnych społecznie inicjatyw, czynienie dobra innym podmiotom gospodarczym, instytucjom, społeczności, niezależnie od przyjętej perspektywy czasowej, a także oczekiwania korzyści. Jak wynika z powyższego fragmentu, nie wyłącznie system rachunkowości odgrywa rolę gwaranta rzetelności, ale przede wszystkim czynnik ludzki. Problematyka etyki poniekąd wiąże się z kwestią społecznej odpowiedzialności. Można użyć stwierdzenia, że postawa etyczna determinuje społeczną odpowiedzialność biznesu i na odwrót. Dlatego osoby o wysokim poziomie wrażliwości etycznej będą wyczulone na wszelkiego rodzaju dylematy pojawiające się w życiu prywatnym i zawodowym. J.C. Maxwell określa dylemat etyczny jako niepożądany i nieprzyjemny wybór jakiejś zasady etycznej lub praktyki moralnej. Według autora dylemat zawsze rodzi określone pytania [Maxwell 2010, s. 15].

Na uwagę zasługuje fakt, że Stowarzyszenie Księgowych w Polsce podjęło inicjatywę stworzenia Banku Dylematów Etycznych, stanowiącego zbiór analiz przypadków wspomagających propagowanie i wdrażanie zasad etyki w środowisku zawodowym rachunkowości. Każdego roku organizowany jest również konkurs na najlepiej opracowany dylemat etyczny w dziedzinie rachunkowości. Poniżej zaprezentowane zostaną przykłady dylematów etycznych, jakie mogą pojawić się w procesie zarządzania z uwzględnieniem płaszczyzny finansowo-księgowej. Przykłady stanowią typologię zdarzeń obrazującą określone zachowania księgowych, właścicieli przedsiębiorstw, menedżerów czy właścicieli biur rachunkowych. Przedstawione w opracowaniu studium przypadków ma wymiar hipotetyczny, a wszelkie podobieństwo do jakichkolwiek wydarzeń jest przypadkowe.

4.1. Nierzetelne biuro rachunkowe

Pan Robert, prowadzący małą firmę budowlaną, zleca prowadzenie swoich ksiąg rachunkowych różnym biurom rachunkowym. Nie należy do osób cierpliwych i spokojnych, dlatego permanentnie popada w konflikty z osobami, z którymi współpracuje. Taka sytuacja dotyczy również właścicieli biur rachunkowych, od których wymaga minimalnych kosztów obsługi jego firmy, obejmującej rozliczanie jej z tytułu podatku dochodowego i podatku VAT. Często powtarza się sytuacja, że należności, na które czekają biura rachunkowe w związku z prowadzeniem księgowości dla p. Roberta, nie są regulowane terminowo. Nic więc dziwnego, że prawie każdego roku kolejne biura rozwiązują z nim umowę o współpracę.

W roku 2012 przedsiębiorca nawiązuje współpracę z nowo otwartym biurem rachunkowym, które, chcąc zaistnieć na rynku, proponuje znacznie niższe, a zarazem konkurencyjne ceny swoich usług. Właścicielka biura – niedawna absolwentka wydziału zarządzania i studiów podyplomowych z rachunkowości oferuje prowadzenie ksiąg p. Roberta na zasadzie „pierwszy kwartał gratis”, w zamian za co zobowiązuje się on do wymalowania małego pomieszczenia w jej biurze. Przy okazji młoda właścicielka biura nie szczędzi krytyki pod adresem pracy innych biur rachunkowych, jednocześnie wtórując swemu nowemu klientowi, sugerując jednocześnie, że jej biuro jest „elastyczne” i przez to jej klienci zawsze będą zadowoleni. Zasugerowała również, co należy czynić, aby nie płacić „zbyt wysokich podatków”, które rujną drobną przedsiębiorczość. P. Robert użył nawet stwierdzenia: „W końcu znalazłem normalne biuro rachunkowe, które uchroni mnie przed bankructwem”.

Tak się złożyło, że przedsiębiorca nawiązał współpracę z nowym biurem w miesiącu marcu. Był to czas składania rocznych zeznań podatkowych do urzędu skarbowego za ubiegły rok. Co do spraw rozliczeń rocznych, p. Robert zazwyczaj nie przywiązywał większej uwagi i właściwie zawsze dokonywał wszystkie związane z tym czynności na tzw. ostatni moment. Właścicielka nowego biura rachunkowego sporządziła zeznanie podatkowe swojemu nowemu klientowi za rok 2011. Należy nadmienić, że jego PIT był dosyć skomplikowany. Umówiła się z nim, że za tę usługę nie będzie płacił, w związku z czym nie otrzymał on właściwego potwierdzenia – dowodu wykonania usługi – faktury.

Po upływie miesiąca, p. Robert otrzymał z urzędu skarbowego pismo, z którego wynikało, że w jego zeznaniu rocznym pojawiły się błędy. Pismo zawierało również adnotację, że nieustosunkowanie się do niniejszych błędów rodzi konsekwencje kary finansowej. Zdenerwowany udał się więc z tym pismem do swojego biura rachunkowego. Jednak kiedy przybył na miejsce,

okazało się, że jego właścicielka wyjechała z niewiadomych przyczyn za granicę. Nie wiadomo było, kiedy powróci i czy w ogóle przyjedzie do Polski. Ponieważ biuro prowadziła sama, nie miała osoby, która mogłaby ją zastąpić. Nie można było się z nią skontaktować, jej telefon komórkowy nie odpowiadał, na drzwiach biura nie było żadnej informacji dla klientów. Grzecznościowych informacji udzielała sąsiadująca z biurem firma. W tej sytuacji p. Robert miał poważny dylemat, co powinien w tej sytuacji zrobić. Jednocześnie zdziwił się postawą księgowej, która rokowała na dobrą współpracę. Nie uniknął refleksji, że wcześniej współpracując z biurami wiarygodnymi, posiadającymi mocną ugruntowaną pozycję rynkową, nie miał żadnych problemów z organami podatkowymi. Przez jego głowę przeniknęła pokorna myśl, że wybierając nową ofertę, nie do końca ją przemyślał.

4.2. Niepokojący dialog szefa z księgową

Szef: Dzień dobry, Pani Moniko.

Księgowa: Dzień dobry, szefie.

Szef: Mam do pani pewną sprawę.

Księgowa: Słucham...

Szef: Z pewnością zauważyła pani, że w tym roku mamy bardzo duży stan magazynowy, co będzie wiązało się z zaplaceniem dość pokaźnej kwoty podatku.

Księgowa: Taką sytuację mamy praktycznie każdego roku. Zawsze płaciliśmy zgodnie ze stanem rzeczywistym.

Szef: Zgadza się, ale nadszedł w końcu czas, kiedy musimy zadbać o nasze firmowe finanse. Czasy są coraz trudniejsze. Nie stać nas na trwonienie pieniędzy na podatki. Mam do pani prośbę jako do ambitnej i dobrze zapowiadającej się księgowej. Czy nie dałoby się jakoś zredukować tej kwoty? Po co płacić państwu, skoro możemy się tymi pieniędzmi podzielić. Na pewno są jakieś kruczki prawne, które pozwolą nam uniknąć finansowych kłopotów. Sama pani rozumie, że musimy główkować. Parę rzeczy trzeba zamieść pod przysłowiowy dywan, a resztę, czego się nie da zrobić, trzeba ujawnić, tak, żeby nie wzbudzać żadnych podejrzeń. Jako szef odpowiadam za firmę i również za panią.

Księgowa: Czy faktycznie zdaje sobie pan sprawę z tego, o co mnie prosi?

Szef: Tak. Wiem, co mówię. Oczywiście za dobrą pracę należy się współmierne wynagrodzenie. Jeżeli uda się pani wykonać jakieś „czary, mary”, na pewno pani tego nie pożałuje.

Księgowa: Dziękuję, że pan o mnie pamięta, mówiąc o dodatkowym wynagrodzeniu. Jednak nie mogę przyjąć tej propozycji.

Szef: Jak to? Dlaczego? Przecież jest pani moją księgową. Jest pani moją pracownicą. Nie rozumiem pani postawy. Wygląda na to, że w ogóle nie jest pani zainteresowana firmą, w której pani pracuje. Zdziwiał mnie pani.

Księgowa: Proszę mnie zrozumieć. W razie jakiegokolwiek wpadki wszyscy możemy mieć bardzo poważne kłopoty. Nie obawia się pan tego? To jest zbyt ryzykowne.

Szef: Kto nie ryzykuje, ten nie żyje. Ryzyko jest w kalkulowane w biznes. Nie możemy się bawić w sentymenty. Musimy coś pokombinować. W przeciwnym razie możemy myśleć o zwijaniu interesu. W obliczu tego, co pani mówi, chyba będę musiał się zastanowić nad dalszą naszą współpracą.

Księgowa: Proszę nie dziwić się mojej postawie. Moja praca związana jest z finansami. Niedługo pracuję w tej profesji. Można powiedzieć, że mam jeszcze zbyt małe doświadczenie zawodowe. Mam jednak intuicję, dzięki której potrafię przewidzieć konsekwencje określonych działań, które z etyką niewiele mają wspólnego. Szefie! Uważam, że powinniśmy jako firma wiarygodna dbać o wysokie standardy. Chciałbym pana do tego przekonać. A tak na marginesie, zobaczę co da się zrobić, oczywiście w granicach prawa. Traktuję to jako wyzwanie.

Szef: Hm, nie wiem co o tym sądzić. Jest to dla mnie dylemat. Może ma pani rację. Sam już nie wiem. Muszę się nad tym zastanowić. Nie ulega wątpliwości, że dała mi pani dużo do myślenia. Może faktycznie ta etyka ma jakiś sens. Zobaczymy. A co do standardów – faktycznie są one istotne w dzisiejszych czasach. Dziękuję z tą krótką rozmową. Życzę spokojnej pracy.

Księgowa: Staram się tylko dobrze doradzić, nie chcę narzucać własnego zdania. Proszę sobie to wszystko przemyśleć i podjąć decyzję. Wierzę, że będzie dobra. Dziękuję za życzenia.

4.3. Dylematy właścicieli

Przedsiębiorstwo X od pewnego czasu boryka się z poważnymi problemami finansowymi. Sporządzony na koniec 2012 roku bilans wykazał, że firma ponosi zbyt duże koszty w stosunku do uzyskanych przychodów. Do nadmiernych kosztów przyczyniły się następujące pozycje: zbyt duży poziom wynagrodzeń, a także zbyt duży poziom zapasów. Na jednym ze spotkań biznesowych, dwóch współwłaścicieli firmy debatowało nad różnymi możliwościami rozwiązania zaistniałych problemów:

1. Właściciel: Witam cię serdecznie, Piotrze!

2. Właściciel: Czołem, Jacku! Od dłuższego czasu zastanawiam się, jak można rozwiązać problemy naszej firmy, która przeżywa coraz większe problemy finansowe. Przejrzałem bilans i rachunek zysków i strat. Moją uwagę przykuły dwie pozycje, mianowicie: aktywa obrotowe, a konkretnie zapasy oraz koszty. Mam w związku z tym w zanadrzu kilka pomysłów.

1. Właściciel: Mnie też przychodzą do głowy różne pomysły. Sprawę trzeba postawić na ostrzu noża. Piętą Achillesową jest zatrudnienie. W sumie z jednej strony potrzebujemy pracowników, z drugiej zaś generują oni straszne koszty. Prowadzimy firmę produkcyjną. Mamy zamówienia, które na bieżąco realizujemy. Jednak uważam, że gdybyśmy zmniejszyli koszty wynagrodzeń, moglibyśmy zwiększyć poziom środków trwałych. Nasze maszyny nie są w sumie stare, ale nowe środki trwale zwiększyłyby poziom atrakcyjności naszej firmy. Wiesz, te kontakty z Niemcami zobowiązują. Oni są tacy perfekcyjni, aż do bólu.

2. Właściciel: Wydaje mi się, że chyba za radykalnie podchodzisz do sprawy. Popatrzmy na siebie, ile my zarabiamy. Stać nas na bardzo wiele. Żyjemy dostatnio. Nie mamy na co narzekać. A ci ludzie pracując w nadgodzinach zarabiają 1400–1600 zł. Według mnie zwolnienia albo obniżenie wynagrodzeń to ostateczność. Forsowałbym pomysł utrzymania zatrudnienia, a nawet podwyższenia wynagrodzeń. Dla nas to żaden majątek, a dla tych biednych ludzi dobra motywacja. Ale jeżeli jako wspólnik nie wyrazisz na to zgody i będzie musiało dojść do zwolnień, to w moim przekonaniu należałoby zapewnić pracownikom godną odprawę.

1. Właściciel: Trudna decyzja. Sam już nie wiem, jak to rozwiązać. Z drugiej strony nie możemy być tacy sentymentalni. W końcu to nasza firma i możemy z nią robić, co chcemy. Powinniśmy ją rozwijać i inwestować głównie w sprzęt. A ludzie? Cóż. Niech się w ogóle cieszą, że mieli i nadal mają pracę w dobie kryzysu.

2. Właściciel: Nie do końca zgadzam się z tobą. Czy faktycznie potrzebujemy nowych inwestycji? Faktycznie, wiele maszyn na produkcji jest już amortyzowanych i można byłoby je wymienić na nowe. Dzięki temu mielibyśmy dodatkowe koszty związane z amortyzacją. Koszty za poprzedni rok już są wysokie. Ale czy faktycznie potrzebujemy ich więcej? W mojej opinii to nie jest problem kosztów generowanych przez poziom wynagrodzeń. Problem raczej tkwi w nas, czyli właścicielach. Te koszty są odzwierciedleniem tego, że za bardzo myślimy o własnych portfelach. Zastanówmy się nad tym poważnie, bo może to być początek jeszcze większych problemów. Rozgoryczeni zwolnieniami pracownicy nie będą dobrze mówić o naszej firmie. Reputacja w biznesie jest bardzo ważna.

1. Właściciel: Ale się rozklejasz. Czy ty nie przesadzasz? Nie bądź taki wrażliwy! Myśl o sobie! Faktycznie, może ostatnio za bardzo żyjemy dostatnio. Te nowe limuzyny troszeczkę nas zrujnowały i teraz może szukamy kozłów ofiarnych w postaci naszych pracowników. Przy tobie chyba za bardzo mięknie. A w końcu biznes wymaga radykalnych działań. Intuicja podpowiada mi, że powinniśmy obciąć zatrudnienie. Tym samym obniżamy koszty. Wytlumaczmy to kryzysem gospodarczym i nikt do nas nie będzie miał pretensji. Z tymi robotnikami to zawsze są jakieś problemy. Dzięki temu zostawimy sobie tych, którym wystarczy to, co dostaną.

2. Właściciel: Nie gryzie cię sumienie, jak tak mówisz? A co do tych kosztów, to może lepiej skupić się na tych pozycjach, które wywołane są nadmiernymi zapasami? One nie będą płakać, jak je upłynniimy po kosztach czy nawet poniżej ich poziomu.

1. Właściciel: Jakie sumienie? Zejdź na Ziemię! Żeby coś mieć, trzeba kombinować, a ty zacząłeś bawić się w opiekuna pokrzywdzonych! Co mnie obchodziliby jacyś ludzie na produkcji? Liczą się liczby, efekty, wyniki, a co za tym idzie... kasa. Człowieku! Patrz realnie na życie! Bądź prawdziwym facetem, a nie chłopcem w piaskownicy. Co do gospodarki materiałowej i zapasowej mogę się z tobą zgodzić, a co do pracowników, przykręciłbym im śrubę i postawił warunki. Jeżeli im się nie będzie podobało, droga wolna. Trzeba wiedzieć, jak manipulować ludźmi. Jak nie zakombinujesz, nigdy nic nie zyskasz.

2. Właściciel: To, co mówisz, nie ma nic wspólnego z etyką. Przypominam ci, że jesteśmy m.in. sygnatariuszami Kodeksu Zawodowej Etyki w Rachunkowości. Zdecydowaliśmy się na ten krok, jak podpisywaliśmy umowę partnerską z Niemcami. Pewne postanowienia nas do czegoś zobowiązują. Nie czujesz żadnej obawy, że sami możemy się wkopać?

1. Właściciel: Przez tę etykę mamy tylko same problemy. Ten kodeks to tylko papier, pobożne życzenia dla idealistów.

2. Właściciel: Nie ujmowałbym tak tego. Widzę, że za bardzo jesteś wystraszony. Brakuje ci spokoju i cierpliwości. Chcesz podejmować radykalne i krzywdzące decyzje. Może właśnie dlatego warto zatrzymać się, pomyśleć i wsłuchać się w głos etyki.

1. Właściciel: Oj, idealisto, idealisto.

2. Właściciel: Dziękuję za komplement.

Zakończenie

Problem etyki w zarządzaniu, zwłaszcza w obszarze rachunkowości, jest bardzo złożony. Zasad etycznych nie można na nikim wymuszać. Prawdziwa etyka powinna przenikać wewnątrz człowieka, a w konsekwencji jego myśli, zamierzenia i czyny. Etykaw rachunkowości nie musi obejmować wyłącznie fałszowania sprawozdań finansowych sporządzanych zgodnie z Ustawą o rachunkowości. Nie jest to tylko zaniżanie czy zawyżanie wyniku finansowego czy też zonglowanie wartościami aktywów i pasywów w taki sposób, aby zachować zasadę równowagi bilansowej. Do nadużyć dochodzi w wielu małych i średnich przedsiębiorstwach, których w Polsce jest przeważająca liczba. Są to przykładowo praktyki przepływu nieprawdziwych, nielegalnych faktur, sztucznie zawyżających koszty celu uniknięcia opodatkowania podatkiem dochodo-

wym, kradzieży i przywłaszczania składników majątkowych przedsiębiorstwa, korupcji gospodarczej, fałszowania dokumentacji działalności gospodarczej, nieewidencjonowania sprzedaży, przestępstw przeciwko wierzycielom. Są to także czyny związane z: nieuczciwą konkurencją, wyłudzeniem kredytów i odszkodowań czy manipulowaniem procesami przetargowymi.

Wszelkiego rodzaju nadużycia nastawione są na wymierne i szybkie korzyści. Odpieranie tego rodzaju pokus nie należy do rzeczy łatwych. Dlatego osoby zajmujące się rachunkowością powinny być przede wszystkim bardzo odporne na wszelkie próby wywierania nacisku na ich pracę. W niniejszym tekście użyto już stwierdzenia, które nie jest żadnym truizmem, że wzbogacanie się na oszustwie w perspektywie czasowej staje się nieopłacalne. Proza życia pokazuje, że w większości przypadków przychodzi konieczność poniesienia konsekwencji nieetycznych zachowań. Księgowi, a także inne osoby wykonujące funkcje menedżerskie, powinni w życiu zawodowym kierować się przesłaniem, że postępowanie etyczne daje gwarancję poczucia bezpieczeństwa i stabilności.

Etyka nie powinna być idealizowaniem rzeczywistości. Powinna być konkretnym wyznacznikiem rzetelnych, wiarygodnych i uczciwych działań. Etyka to również sprawa godności i honoru. Etyczny menedżer, przedsiębiorca, księgowy to uosobienie człowiekaza tzw. klasą – a więc kogoś, komu można zaufać. W XXI w. zaufanie nie należy do cnót charakteryzujących współczesne społeczeństwa. Nie należy więc bagatelizować wartości, która mimo wszystko ułatwia funkcjonowanie człowieka w życiu prywatnym i zawodowym.

Dywigując na temat etyki, należy zawsze kierować się sprawiedliwymi ocenami. Istnieje bowiem realne ryzyko uogólnienia wszelkich ludzkich zachowań jako tych, które odbiegają od ogólnie przyjętych norm moralnych. Wśród biznesmenów, menedżerów, księgowych istnieje bardzo duża grupa osób, które można uznać za autorytety moralne. Niestety, ugruntowane zasady niejednokrotnie pozostają w sprzeczności z niejasno sformułowanymi przepisami prawnymi, które z punktu widzenia etyki narzucają wątpliwe rozwiązania. W takich sytuacjach powstaje realny dylemat, czy należy pozostać lojalnym przykładowo wobec swojego pracodawcy, którego strategia prowadzenia działalności gospodarczej nastawiona jest na tzw. szybki zysk, czy też pozostać wiernym określonym normom prawnym i etycznym. Jak powinien zachować się księgowy w sytuacji, kiedy słyszy od swojego przełożonego, że musi zrealizować operację gospodarczą niezgodną z prawem zgodną z zamysłem szefa? Ryzyko może być duże, np. utrata pracy lub przeniesienie na mniej prestiżowe stanowisko. Jak ma postąpić właściciel biura rachunkowego, działającego na konkurencyjnym rynku, na którym potencjalny klient szuka jedynie słusznych doradców radzących, co robić, aby płacić jak najniższe podatki lub w ogóle ich nie płacić [Żuraw 2011, s. 91]?

Historia świata pokazuje, że najczęstszym motywem zła są pieniądze, które w swej istocie mogą być czymś dobrym, odgrywającym w życiu człowieka znaczącą rolę. Przysłowie mówi, że pieniądze rządzą światem. Wielu ludzi chwali się ich posiadaniem. Niektórzy wstydzą się przyznać przed sobą i przed innymi, że brakuje im jakichkolwiek środków. Dlatego pieniądze są także źródłem wielu ludzkich doznań i tęsknot. Odpowiadają za poczucie niedostatku, krzywdy, za niesprawiedliwe traktowanie, za brak czegoś, co każdemu się należy. Wielu łączy z pieniędzmi nadzieję za możliwością życia w dobrobycie. Równie często rozbudzają one chciwość [Grün, Kohers 2009, s. 5].

Fragment ten stanowi refleksję na temat skutków braku kontroli nad własnymi emocjami, które nie zawsze kierują człowieka ku dobremu. Z filozoficznego punktu widzenia, każdy z nas ma prawo do przeżywania eudajmonii, czyli szczęścia. Ważne jest jednak, aby ten stan nie odbywał się kosztem nierespektowania prawa i etyki. Niech sentencja ta będzie drogowskazem dla tych Czytelników, którzy wierzą w zasadność ponadczasowych wartości.

Bibliografia

Bela A., Bolesławska E. (2005), *Oszustwa finansowe. Podręcznik dla audytora*, InfoAudit, Warszawa.

Bartkowiak G. (2011), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa.

Dobija M. (2013), *Fundamentalne zasady leżące u podstaw nauki rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 70 (126), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Rada Naukowa, Warszawa.

Furman Ł. (2011), *Wpływ obciążeń podatkowych na politykę rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 60 (116), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Rada Naukowa, Warszawa.

Gabrusewicz T. (2010), *Rachunkowość odpowiedzialności społecznej w kształtowaniu zasad nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Grün A., Kohrs T. (2010), *Jak etycznie inwestować?*, Wydawnictwo SALWATOR, Kraków.

Hulicka M. (2008), *Oszukańcza sprawozdawczość finansowa. Wpływ rzetelnej rewizji finansowej na efektywność nadzoru korporacyjnego i ograniczanie asymetrii informacji na rynku kapitałowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Kamela-Sowińska A., *Sprawozdawczość społeczna. Wyzwanie XXI wieku*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, www.skwp.pl (20.01.2010).

Kodeks Zawodowej Etyki w Rachunkowości (2007), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa.

Luty Z. (2010), *Wirtualny wymiar informacji finansowych (spojrzenie dyskusyjne)* [w:] E. Mączyńska, Z. Messner (red.), *Zagrożenia w działalności gospodarczej a prawo bilansowej*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa.

Maxwell J. C. (2010), *Etyka*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.

Michalczyk L. (2011), *Etos polskiego księgowego – artykuł dyskusyjny*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 61 (117), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Rada Naukowa, Warszawa.

Sasin W. (2002), *Jak efektywnie minimalizować koszty w małej i średniej firmie. Poradnik praktyczny dla przedsiębiorców*, INTERFART, Łódź.

Sułkowski Ł. (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Szczyrba A., Tobis A. (2010), *Zawinił system czy ludzie? Rachunkowość jako jedna z przyczyn światowego kryzysu finansowego* [w:] S. Sojak, P. Kozak (red.), *Rachunkowość wobec wyzwań współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Walczak W. (2010), *Etyka zarządzania w urzędach administracji samorządowej* [w:] B. Kożuch (red.), „Współczesne Zarządzanie. Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu”, nr 3/2010, Kraków.

Walińska E. (2011), *Ujmowanie skutków polityki rachunkowości w sprawozdaniu finansowym*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 60 (116), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Rada Naukowa, Warszawa.

Wojciechowska-Nowak A. (2008), *Jak zdemaskować szwindel? Czyli krótki przewodnik po whistle-blowingu*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa.

Zadroga A. (2009), *Współczesne ujęcia etyki biznesu w Polsce. Próba oceny z perspektywy teologii moralnej*, Wydawnictwo KUL, Lublin.

Żuraw P. (2012), *Idea Kodeksu Zawodowej Etyki w Rachunkowości rekomendowanego przez Stowarzyszenie Księgowych w Polsce* [w:] *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, t. 15, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź.

Żuraw P. (2011), *Kodeks Zawodowej Etyki w Rachunkowości jako narzędzie wspomagające zarządzanie w warunkach dekonstrukcji gospodarczej* [w:] J. Lichtarski (red.), *Koncepcje metody współczesnego zarządzania. Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, zeszyt 14, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.

Pytania

1. Jakie jest znaczenie informacji ekonomicznej w zarządzaniu?
2. Jak można ogólnie określić rolę etyki w rachunkowości?
3. Czy zapisy ustawowe dotyczące rzetelności i wiarygodności sprawozdań finansowych są wystarczające?
4. Jaka jest rola czynnika ludzkiego w gromadzeniu i przetwarzaniu informacji ekonomicznej?
5. Jakie są najczęściej występujące motywy dokonywania oszustw w przedsiębiorstwach?
6. Jakie są założenia koncepcyjne Kodeksu Zawodowej Etyki w Rachunkowości?
7. Jak można scharakteryzować zasady etycznego wykonywania zawodu w dziedzinie rachunkowości?
8. Jak można scharakteryzować dylemat etyczny w obszarze finansowo-księgowym?
9. Czy zachowanie etyczne wymaga asertywnej postawy?
10. Czy działania etyczne w obszarze rachunkowości mogą w perspektywie czasowej przynieść dla jednostki gospodarczej wymierne rezultaty?

Justyna Fijałkowska

Spółeczna Akademia Nauk

Fałszowanie informacji ekonomiczno-finansowej w sprawozdawczości przedsiębiorstw

Wstęp

Celem działania przedsiębiorstw jest pomnażanie majątku i wypracowywanie długookresowego zysku. Cele te powinny być realizowane w sposób uczciwy i zgodnie z zachowaniem zasad etycznych w odniesieniu do wszystkich partnerów biznesowych oraz otoczenia społecznego. Jednak takie idealistyczne założenie nie ma w pełni odzwierciedlenia w praktyce biznesowej. W dzisiejszym otoczeniu biznesowym często spotykamy się z przykładami oportunistycznego wykorzystywania możliwości „zarządzania” informacją ekonomiczno-finansową dla realizacji celów postawionych sobie przez menedżerów, które może doprowadzić do defraudacji, oszustw, skandali, a w konsekwencji nawet bankructwa. Rachunkowość – podstawowy system informacyjny przedsiębiorstwa – z założenia ma na celu wierne i rzetelne odzwierciedlanie sytuacji i osiągnięć organizacji biznesowych, jednak w związku z możliwościami manipulacji danymi konieczne jest zachowanie zasad etyki przez przygotowujących raporty finansowe, tak, by rzeczywiście obraz jednostki, upubliczniany użytkownikom informacji finansowej, był prawdziwy. Należy zaznaczyć, że nieprecyzyjność wielu regulacji oraz duże możliwości wyboru w ramach polityki rachunkowości, a także coraz częstsze odchodzenie od zasady wyceny w koszcie historycznym na rzecz szacunków powodują, że to, co jest ujęte w sprawozdaniach, w ogromnym stopniu zależy od postępowania, zamiarów oraz standardów etycznych osób je przygotowujących. Raporty finansowe są ponadto coraz obszerniejsze, zawierają często dane deskryptywne, jakościowe, odnoszące się do kapitału intelektualnego czy też społecznej odpowiedzialności biznesu, a zasadnym wydaje się przyjęcie tezy, że duża objętość szczególnie informacji „miękkich”, nieuregulowanych prawnie, daje możliwości kreowania rzeczywistości i manipulowania nią. W niniejszym opracowaniu zostaną przeanalizowane podstawowe zagadnienia, odnoszące się do zarządzania zyskiem przedsiębiorstwa, kreatywnej rachunkowości i fałszowania sprawozdań; zostaną nakreślone przyczyny i cel oraz obszary fałszowania informacji ekonomiczno-finansowej. W podsumowaniu zostanie zwrócona uwaga na możliwości ograniczania praktyk nieuczciwości w odniesieniu do prezentowanych informacji w sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw.

1. Kreatywna rachunkowość i zarządzanie zyskiem a zasada memoriału

Wraz z globalizacją rynków kapitałowych, koniecznym staje się wypracowanie jednego wspólnego języka rachunkowości oraz procedur i sposobów wyceny w ramach całego systemu finansowo-księgowego. Międzynarodowi inwestorzy potrzebują transparentnych i zrozumiałych informacji rachunkowych, które dawałyby realny oraz wiarygodny obraz przedsiębiorstwa. Przed rachunkowością stoi więc zadanie harmonizacji metod i reguł przez nią narzucanych, która miałaby ponadto prowadzić do redukcji kosztów kapitału poprzez znaczną eliminację ryzyka, porównywalność i wiarygodność. Jednak biorąc pod uwagę efekty ostatnich kryzysów finansowych przedsiębiorstw, w kontekście słynnych oszustw, których dopuściły się ogromne korporacje takie jak Enron, Worldcom, Xerox czy Parmalat, ewidentnie widocznymi stają się problemy z jawnością i przejrzystością informacji prezentowanych przez przedsiębiorstwa, zarządzanie zyskiem, malowanie wyników, wygładzanie wyniku finansowego, kreatywna rachunkowość, oportunistyczne, celowe zachowania nieetyczne, związane z defraudacją i oszustwami.

Wynik finansowy przedsiębiorstwa, ujawniany w rachunku zysków i strat, to najprostszy, choć niezwykle istotny miernik dokonań przedsiębiorstwa. Jest on jednak rezultatem specyficznych procedur rachunkowości o charakterze memoriałowym, które w związku z możliwością dokonywania przez przedsiębiorstwo wyboru określonych rozwiązań i dzięki dużej elastyczności przepisów prawnych, może zawierać znaczną dawkę subiektywizmu na wielu etapach jego tworzenia. Jak podkreśla Aldona Kamela-Sowińska [2006, s. 106] „wyniki ekonomiczne, prezentowane przez rachunkowość w postaci sprawozdań, są sumą zachowań psychologicznych, warunków gospodarczych i wiedzy”. Menedżerowie mają wiele sposobów „zarządzania wynikami”, ale większość z nich związana jest właśnie z zastosowaniem zasady memoriałowej. Rachunkowość memoriałowa to ujmowanie zdarzeń księgowych, zarówno w oparciu o transakcje, jak i zdarzenia umowne i gospodarcze [Patterson 2002, s. 57]. Rachunkowość bazująca na memoriale prezentuje finansowe efekty transakcji i innych zdarzeń ekonomicznych mających konsekwencje finansowe dla przedsiębiorstwa w okresie, kiedy te zdarzenia i transakcje miały miejsce, a nie w momencie przepływu gotówki. Stąd wykorzystuje ona rozliczenia międzyokresowe kosztów i przychodów, rezerwy, odroczenie, procedury alokacji, których teoretycznym celem jest odniesienie przychodów, kosztów, strat i zysków do okresów, w których miały one miejsce, tak, by odzwierciedlić działalność przedsiębiorstwa i jego pozycję finansową w danym okresie, a nie jedynie rejestrować wpływy i wypływy gotówki. Rachunkowość

memoriałowa opiera się również na szacowaniu i przewidywaniu, zmianach w tych szacunkach i przewidywaniach i stosowaniu odpowiednich metod rachunkowości [DeAngelo 1986, ss. 400–420]. Zgodnie z zasadą memoriałową przychody uznawane są z chwilą, gdy zostaną prawnie osiągnięte (a nie otrzymane w formie pieniężnej), natomiast koszty uznawane są w momencie ich poniesienia (a nie z chwilą zapłaty w formie pieniężnej). Ze względu na swoją racjonalną podbudowę pojęciową, jak podkreśla Robert Patterson [2002, s. 57], rachunkowość memoriałowa stanowi integralną część podstawowych zasad rachunkowości, choć wiąże się z nią pewna niedogodność – niepewność: konieczność stosowania oszacowań i subiektywnych ocen, które mogą powodować utratę zaufania użytkowników systemu rachunkowości i umożliwiając zarządzanie zyskiem. Rachunkowość memoriałowa ze swej istoty pociąga za sobą łagodną formę wygładzania wyniku finansowania i zarządzania zyskiem, która jednak nie powinna wykraczać poza przestrzeganie zasady współmierności przychodów i kosztów. Jednak jej nadużycie może wiązać się z wystąpieniem manipulacji zyskiem i upiększania wyniku finansowego. Jednym z pierwszych autorów, który podkreślał rolę memoriału, jako ważnego narzędzia zarządzania zyskiem był Paul M. Healy [1985, ss. 365–383]. W tabeli 1. zaprezentowano trzy definicje zarządzania zyskiem – od najbardziej delikatnej jego formy do rozumienia tego zjawiska w sposób najbardziej skrajny – czyli defraudacji finansowej.

Tabela 1. Definiowania zjawiska „zarządzania zyskiem”

Autor	Definicja
Shipper [1989]	„Zarządzanie zyskiem to celowa interwencja zarządzających w procesy sprawozdawczości finansowej, w celu uzyskanie pewnych osobistych korzyści, w przeciwieństwie do działań mających na celu wyłącznie ułatwienie neutralnego przebiegu tego procesu”.
Healy, Wahlem [1999]	„Zarządzanie zyskiem pojawia się wtedy, gdy menedżerowie wykorzystują stronniczość w sprawozdaniach finansowych i w klasyfikacji transakcji tak, by zmienić sprawozdania finansowe w celu albo wprowadzenia w błąd użytkowników tych sprawozdań odnośnie kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa lub by wpłynąć na umowy zawierane na podstawie wartości ujawnionych w sprawozdaniach”.
National Association of Certified Fraud Examiners [1993] ¹	„Zarządzanie zyskiem rozumiane jako oszustwo to celowa błędna interpretacja warunków finansowych przedsiębiorstwa uzyskana dzięki celowo wprowadzającym w błąd oświadczeniom lub pomijaniu określonych kwot lub takiemu ujawnianiu faktów w sprawozdaniach finansowych, by oszukać użytkowników sprawozdań finansowych”

Źródło: opracowanie własne.

1. Cytowane za Dechow, Skinner 2000, s. 238.

Memoriał może stać się subtelną, ale jednocześnie bardzo efektywną techniką zmieniania poziomu dochodów w przedsiębiorstwie, jako że jest to technika dość trudna do wykrycia przez zewnętrznych użytkowników sprawozdań finansowych. Procedury rachunkowości, bazujące na zasadzie memoriałowej, mogą na przykład odzwierciedlać decyzje menedżerów dotyczące odpisów aktywów, uznawania lub przesuwania w czasie uznania przychodu, uznawania kosztów za poniesione. Przedsiębiorstwa używają memoriału, aby przesuwać dochody, tak by przenieść je z wyżej do niżej opodatkowanego okresu sprawozdawczego. Kalkulacja wyniku finansowego przedsiębiorstwa wiąże się z subiektywną oceną i uwzględnianiem wartości szacunkowych, dlatego też stosunkowo łatwo jest nim manipulować, nie naruszając pozorów zachowania zasad poprawności.

W wielu przypadkach zasady rachunkowości umożliwiają wybór takich sposobów prezentacji zdarzeń gospodarczych zachodzących w przedsiębiorstwie, które pozwalają na przedstawienie obrazu przedsiębiorstwa w korzystny sposób. Standardy rachunkowości pozostawiają twórcom sprawozdań rachunkowości pewien zakres własnego osądu przy wyborze metody najlepiej odzwierciedlającej działalność przedsiębiorstwa, a to może prowadzić do „kreowania” rachunkowości. Pozwalają one również na dość daleko idącą dowolność w szacunkach przy wycenie majątku przedsiębiorstw, tak, że coraz częściej podnoszone są głosy, że rachunkowość jest dziś mniej pomiarem, a coraz bardziej szacowaniem. Możliwości wyboru metod oraz dokonywania szacunków w ramach rachunkowości mogą być wykorzystywane w sposób konstruktywny, dla lepszego odzwierciedlenia rzeczywistej sytuacji w przedsiębiorstwie, alternatywnie jednak wyniki i pozycja przedsiębiorstwa mogą być zarządzane oportunistycznie, w interesie własnym kierujących, w celu wprowadzenia w błąd użytkowników sprawozdań finansowych. „Giętkość” zasad rachunkowości może prowadzić do zamierzonej lub mimowolnej manipulacji dokonania i wynikami przedsiębiorstwa. Wiąże się też z powstaniem pojęć „kreatywnej rachunkowości” i „zarządzania zyskiem”. W tabeli 2. przedstawiono cztery poziomy manipulowania zyskiem.

Tabela 2. Poziomy manipulowania zyskiem

Poziom manipulowania zyskiem	Opis praktyki
Rachunkowość kreatywna	Stosowanie standardów rachunkowości w celu przedstawienia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa w możliwie najkorzystniejszym świetle lub w świetle niekorzystnym – jeśli odpowiada to zamierzeniom zarządu. Zazwyczaj jest ono zgodne z prawem, ale sprowadza się do wykorzystywania luk w prawie, „kreatywnej” aplikacji elastycznych zasad rachunkowości, dla „upiększania prawdy”. Jest to względnie łagodna forma manipulowania rzeczywistością finansową.

Wyglądanie wyników	Polega ono głównie na manipulowaniu momentem ujawniania przychodów i kosztów, tak by wyniki finansowe sprawiały wrażenie stabilnie rosnących. Jest to celowe działanie zmierzające do sztucznego ograniczenia wahań poziomów wyniku finansowego, w myśl zasady, że większa przewidywalność i stabilność wyników działa na korzyść przedsiębiorstwa; zmniejsza wymaganą przez inwestorów premię za ryzyko i zwiększa wartość przedsiębiorstwa.
Zarządzanie zyskiem (malowanie wyników) / upiększanie wyników	Jest to manipulacja wynikami ujawnianymi w sprawozdawczości w celu podniesienia akcji lub wynagrodzenia zarządu. Jest to łagodniejsza forma, mieszcząca się w ramach standardów rachunkowości. Upiększanie wyników natomiast to wszelkie działania zmierzające do celowego zatuszowania lub zniekształcenia rzeczywistości finansowej przedsiębiorstwa, w rezultacie których sprawozdanie finansowe traci wiarygodność.
Defraudacja	Jest to ścigane prawnie przestępstwo, świadome oszustwo, kradzież, celowe wprowadzenie w błąd.

Źródło: na podstawie Patterson 2002, s. 53.

Możliwe jest wyróżnienie kilku poziomów / stopni praktyk związanych z manipulowaniem zyskiem: od subiektywnych wyborów w ramach istniejącej elastyczności prawodawstwa, mających na celu zaprezentowanie informacji finansowych w bardziej przejrzysty i prawidłowy sposób, przez agresywne, ale możliwe do przyjęcia procedury rachunkowe, aż po fałszowanie danych i defraudację, które są skrajnie negatywnym rozumieniem zarządzania zyskiem. Warto zaznaczyć, że w sytuacji, gdy decyzje rachunkowe naruszające *explicite* standard rachunkowości są rozumiane jako defraudacja, czasem utożsamiana z ogólnym pojęciem zarządzania zyskiem, również wybory i decyzje mieszczące się w ramach standardów rachunkowości mogą być rozumiane jako zarządzanie zyskiem [Fijałkowska 2006, s. 34]. Jak podkreśla Piotr Wójtowicz [2005, s. 131] „zarówno w przypadku malowania zysków, jak i oszustwa, celem jest świadome przedstawienie takiego obrazu sytuacji ekonomicznej jednostki gospodarczej, który jest zamierzony, a nie neutralny, a zatem nie jest zgodny ze stanem faktycznym”. Generalnie, wszystkie praktyki związane z manipulowaniem wynikami finansowymi, bez względu na sposób ich nazwania, są przejawem negatywnych z punktu widzenia etycznego praktyk księgowych.

2. Oszustwa finansowe i fałszowanie sprawozdań finansowych – techniki i obszary manipulowania rzeczywistością finansową

Definicję oszustwa finansowego sformułowano w Międzynarodowych Standardach Rewizji Finansowej: „oszustwo stanowi zamierzone działanie, podjęte przez jednego lub kilku członków kierownictwa, osoby sprawujące nadzór nad jednostką, pracowników lub stronę trzecią przy wykorzystaniu kłamstwa, w celu uzyskania nieuzasadnionej lub niezgodnej z prawem korzyści” (MSRF 240). Oszustwo finansowe może polegać na [Wąsowski 2010, s. 15]:

- „manipulacji „zafałszowaniu lub zmianie danych dokumentów,
- zawłaszczeniu majątku,
- wyłączeniu lub pominięciu w zapisach księgowych lub dokumentach skutków transakcji,
- rejestrowaniu transakcji pozornych,
- niewłaściwym stosowaniu zasad (polityki rachunkowości)”.

Aldona Kamela-Sowińska [2006, s. 108] wskazuje na dwie główne grupy oszustw odnoszące się do manipulowania zapisami w księgach rachunkowych:

- dotyczące sprawozdań finansowych – celowe zniekształcanie poszczególnych wielkości finansowych dla wzmocnienia i poprawienia zewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa, popełniane zazwyczaj przez pracowników szczebla kierowniczego, liczących na ukazanie „pozornej” zyskowości i tym samym oszukanie wierzycieli lub udziałowców. Motywem jest zazwyczaj oczekiwana premia, podwyżka lub awans.
- oszustwa transakcyjne – popełniane zazwyczaj przez pracowników niższego szczebla, głównie z intencją kradzieży / przywłaszczenia sobie przez sprawcę aktywów przedsiębiorstwa.

W tabeli 3. zaprezentowano dwie podstawowe metody fałszowania sprawozdań finansowych.

Tabela 3. Podstawowe techniki fałszowania sprawozdań finansowych

Nazwa metody	Opis metody
<i>Windows dressing</i> – strojenie okna wystawowego	Pokazywanie korzystnej sytuacji w określonym terminie, na ogół na koniec roku, po którym sytuacja jest zwykle odwracana
<i>Income smoothing</i> – wygładzanie zysków	Odpowiednie sterowanie, głównie rezerwami, przekazywanie informacji o stałej tendencji rozwoju i korzystnym trendzie wzrostu zysków

Źródło: na podstawie: Wąsowski 2010, s. 16.

W tabeli 4. zaprezentowano przykładowe obszary manipulowania rzeczywistością finansową przedsiębiorstw oraz techniki wykorzystywane do „upiększania wyników”.

Tabela 4. Obszary manipulowania rzeczywistością finansową

Upiększanie wyników	
Zakres	Technika
Płynność	wykorzystywanie dostępnych linii kredytowych w celu zwiększenia płynności naciskanie na dłużników, aby regulowali należności na koniec roku
Wartość aktywów	zwleknięcie z uznawaniem utraty wartości przez aktywa zaniechanie korekty z tytułu aktualizacji wartości do ceny rynkowej
Zobowiązania	niewykazywanie zadłużenia w bilansie zaniechanie tworzenia rezerw na przewidywane przyszłe koszty
Sprzedaż	wykazywanie przychodu, zanim zostanie wypracowany wysyłanie niechcianych towarów, które potem zostaną zwrócone manipulowanie pozycjami z końca roku, przez zaliczenie ich do minionego lub następnego okresu
Marża brutto	zawyżanie wartości zapasów i zaniżanie wartości sprzedanych towarów i produktów
Koszty	„zbieranie plonów” przez obcinanie obowiązkowych kosztów korzystanie z ukrytych rezerw
Zysk	wyszukiwanie pozycji wyjątkowych
Ujawnianie informacji	zaniechanie ujawniania niepomysłnych informacji w informacji dodatkowej

Źródło: Patterson 2002, s. 58.

3. Przyczyny fałszowania sprawozdań finansowych

Generalnie można przyjąć, że główną przyczyną stosowania negatywnych praktyk księgowych i fałszowania sprawozdań finansowych jest uzyskiwanie korzyści przez podmiot dokonujący manipulacji rzeczywistością, czyli zarządzających, ewentualnie właścicieli przedsiębiorstwa. Jako podstawową przyczynę oszustw rachunkowości można wskazać „naturę człowieka – i jego niczym nie skrepowaną kreatywność: brak etyki zawodowej, nieuczciwość, konflikt lojalności, chciwość, brak skrupułów i elementarnego poczucia odpowiedzialności” [Kamela-Sowińska 2006, s. 109].

W latach dziewięćdziesiątych XX wieku, wraz z dynamicznym rozwojem rynków kapitałowych, menedżerowie zaczęli przywiązywać większą wagę do wysokości cen akcji zarządzanych przez nich jednostek oraz wysokości

publikowanych wyników finansowych. W ten sposób zwiększyły się bodźce, by kreować rachunkowość. Artur Levitt, przewodniczący amerykańskiej Komisji Papierów Wartościowych, w swojej mowie z 1998 roku powiedział: „Chciałbym omówić z Państwem rozpowszechnione, ale zbyt mało naświetlone praktyki zarządzania wynikami... Zdaję sobie sprawę, że bodziec zaspokojenia oczekiwań Wall Street w związku z wynikami przedsiębiorstw może wykraczać ponad zdroworozsądkowe praktyki biznesowe (...). W celu zapewnienia konsensusu prezentowane wyniki przybierają postać gładkiej linii (...), co może wykraczać ponad wiarygodną prezentację (...). Zarządzanie może prowadzić do manipulacji. Integracja może być utracona na rzecz iluzji. Zbyt wielu menedżerów, audytorów i analityków uczestniczy w grach”. W swojej mowie podkreślił on, że elastyczność rachunkowości jest konieczna, gdyż umożliwia nadążanie za innowacjami w biznesie, ale jeśli jest ona nadużywana, prowadzi do niebezpiecznego zarządzania wynikiem.

Dechow i Skinner [2000, ss. 235–250], Burgstahler i Dichev [1997, ss. 99–126] oraz Burgstahler i Eames [2006, ss. 633–652], analizując motywy manipulowania zyskiem, zaznaczają, że podstawowym i najważniejszym celem jest uniknięcie strat, stąd przy obliczaniu wyniku finansowego dokłada się wszelkich starań, aby był on dodatni. W momencie, gdy ten cel jest zapewniony, kolejnym dążeniem staje się ukazanie, że zysk rośnie z okresu na okres, a następnie wykazanie, że przewidywania wcześniejsze, odnoszące się do poziomu zysku, są spełnione. Ponadto zauważają oni, że raportowanie niewielkich strat jest niezwykle rzadkie, natomiast sytuacja publikowania osiągnięcia niewielkiego zysku okazuje się bardzo typowa. Zazwyczaj obserwuje się również trend prezentacji choćby niewielkich wzrostów wyniku finansowego z okresu na okres. Dla firm korzystniejsze jest pokazywanie małych zysków, ale regularnie, niż jednego spektakularnego sukcesu. Przy porównywaniu wcześniejszych analiz z realnie osiągniętymi wynikami przez przedsiębiorstwa zazwyczaj zauważa się dużą liczbę „zerowych” pomyłek, ewentualnie upublicznienie wyników finansowych lepszych niż przewidywane. Natomiast każde niezrealizowanie prognoz, choćby w niewielkim stopniu, postrzegane jest przez inwestorów negatywnie, przy czym rozmiary niezrealizowanych prognoz odgrywają małe znaczenie [Prusak 2003, ss. 1–9]. Barth, Elliot i Finn [1999, ss. 387–413] empirycznie udowadniają, że firmy raportujące stały wzrost rocznych zysków są postrzegane i wyceniane lepiej, dostają „premię” w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami i premia ta rośnie wraz ze wzrostem zysku. Wszystkie to skłania do tzw. gry w zyski [Duncan 2002] i manipulowania informacją ekonomiczno-finansową.

Ogólnie trudno jest wskazać zamknięty zestaw motywów, którymi kierują się zarządzający przy manipulowaniu zyskiem. Przykładem sytuacji motywujących do tych procedur mogą być [Fijałkowska 2006, ss. 36–37]:

- chęć zwiększenia ceny akcji w następstwie prezentacji wysokiego zysku firmy (jej dobrej kondycji), szczególnie w sytuacji nowej emisji akcji,
- zmniejszenie ceny akcji poprzedzające planowane wykupienie akcji przez zarząd (*management buyout*),
- chęć spełnienia wcześniejszych przewidywań analityków finansowych lub menedżerów,
- zmniejszenie podatków, poprzez przesunięcie dochodów do innego okresu podatkowego.

Surdykowaska [2005, ss. 32-33] formułuje siedem głównych „grzesznych” celów rachunkowości kreatywnej:

- zwiększanie zysku, ukrywanie start,
- manipulowanie podstawowymi wskaźnikami używanymi w analizie finansowej,
- ukrywanie ryzyka finansowego,
- przekonanie kredytodawców (pożyczkodawców, partnerów handlowych) o swojej rzetelności i wiarygodności,
- chęć uniknięcia pejoratywnych konsekwencji kontroli ze strony akcjonariuszy,
- chęć podretuszowania osiągnięć menedżerów (w celu np. otrzymania premii),
- uzyskanie dostępu do kapitału, którego otrzymanie w inny sposób nie byłoby możliwe.

Wąsowski [2010, s. 16] wskazuje natomiast, że cele, jakie próbuje się osiągnąć w wyniku działań „kreatywnych”, mogą być następujące:

- zmiany w poziomie wyniku finansowego przez manipulację przychodami lub kosztami,
- przedstawienie swojej sytuacji finansowej w najkorzystniejszym świetle przez manipulację należnościami, zapasami, zobowiązaniami i funduszami oraz sumą bilansową,
- powiększenie obrotów dla pokazania dynamiki,
- manipulowanie wskaźnikami dla uzyskania pozytywnej oceny analityków czy akcjonariuszy,
- ukrycie ryzyka finansowego czy zagrożeń w kontynuacji działalności.

Silnym bodźcem dla manipulowania rzeczywistością finansową przedsiębiorstw są wszelkie te sytuacje, w których na podstawie analizy publikowanych wyników finansowych przedsiębiorstw, wydawane są decyzje o wprowadzeniu określonych przywilejów, prawodawstwa ochronnego czy korzyści dla analizowanych organizacji biznesowych. W takich sytuacjach istnieje uzasadnione ryzyko, że przedsiębiorstwa będą tak manipulować wynikami, by osiągnięcie potencjalnych korzyści stało się realne [Jones 1991, ss. 193-230, Cahan 1992, ss. 77-95].

4. Ograniczanie możliwości fałszowania sprawozdań fononowych

Rachunkowości kreatywnej sprzyja słabość instytucjonalna. Aby przeciwstawić się manipulowaniu danymi księgowo-finansowymi, konieczny jest wysoki poziom etyki z jednej strony, z drugiej wsparcie instytucjonalne, nadzór księgowy, odpowiednie procedury w ramach *corporate governance*, zwiększenie stabilności prawa oraz większa skuteczność w jego egzekwowaniu.

Ogromne wyzwanie dla twórców międzynarodowych i krajowych standardów rachunkowości stanowi zwiększenie przejrzystości sprawozdawczości finansowej. Globalizacja zmusza do zapewnienia większej stabilności na rynkach kapitałowych. Szczególnie ważnym zagadnieniem jest zwiększenie rzetelnej i prawdziwej prezentacji wyników finansowych i pozycji finansowej przedsiębiorstw, które są podstawą podejmowania przez potencjalnych inwestorów racjonalnych ekonomicznie decyzji. Cieślak [2011, s. 222] proponuje następujące działania, które mogłyby sprawić, że zasady etyczne stałyby się bardziej efektywne w kierowaniu praktyką:

- „zachęcenie firm audytorskich do powrotu do funkcjonowania jedynie jako audytorzy, a nie jako audytorzy, doradcy biznesowi, doradcy podatkowi, prowadzący księgi rachunkowe;
- znaczące rozszerzenie dystrybucji informacji na temat odkrytych uchybień etycznych, co zwiększyłoby negatywny efekt wobec osoby, która popełniła uchybienie oraz zwiększyłoby efekt odstraszający; większa zauważalność uchybień mogłaby być osiągnięta przez wydawanie informacji prasowych czy w drodze konferencji prasowej;
- zwiększenie świadomości etycznej audytorów i księgowych poprzez konferencje etyczne, kształcenie ustawiczne czy artykuły w prasie branżowej;
- stworzenie sądów rachunkowych, które miałyby rzeczywistą władzę i mogłyby zastosować poważne sankcje w celu radzenia sobie z uchybieniami etycznymi oraz nieprzestrzeganiem standardów rachunkowości”.

Odpowiedzialność za wiarygodność i rzetelność informacji rachunkowo-finansowych publikowanych przez przedsiębiorstwa spoczywa bezsprzecznie na osobach je przygotowujących oraz na zarządzie, przyjmującym i podpisującym sprawozdania finansowe. Jednak również rola audytorów w procesie zachowania wysokiej jakości informacji finansowo-księgowych jest ogromna. „Użytkownicy informacji finansowych muszą znów uwierzyć w bezstronność, uczciwość i wiarygodność badania audytora” [Śnieżek et al. 2010, s. 25]. Konieczne jest kształtowanie postaw etycznych, kształcenie audytorów, zaostrenie prawa oraz regulacji środowiskowych odnoszących się do rewizji sprawozdań finansowych.

Bibliografia

Barth M.E., Elliott J.A., Finn M.W. (1999), *Market Rewards Associated with Increasing Earnings Patterns*, "Journal of Accounting Research", Vol. 37, No. 2.

Burgstahler D., Dichev I. (1997), *Earnings Management to Avoid Earnings Decreases and Losses*, "Journal of Accounting and Economics", Vol. 24, No. 1.

Burgstahler D., Eames M. (2006), *Management of Earnings and Analysts' Forecast to Achieve Zero and Small Positive Earnings Surprises*, "Journal of Business, Finance and Accounting", Vol. 33, No. 5–6.

Cahan S. (1992), *The effects of antitrust investigation on discretionary accruals: A refined test of the political cost hypothesis*, "Accounting Review", Vol. 67, No. 1.

Cieślak M. (2011), *Podejście etyczne w rachunkowości a jakość sprawozdań finansowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

DeAngelo L. (1986), *Accounting Numbers as Market Valuation Substitutes; A Study of Management Buyouts of Public Stockholders*, "The Accounting Review", Vol. 61, No 3, lipiec.

Dechow P., Skinner D. (2000), *Earnings management: reconciling the views of accounting academics, practitioners, and regulators*, "Accounting Horizons", Vol. 14, No. 2.

Duncan J.R. (2002), *Twenty Pressures to Manage Earnings*, "The CPA Journal", <http://www.nysscpa.org/cpajournal/2001/0700/features/fo73201.htm> (01.05.2013).

Fijałkowska J. (2006), *Zarządzanie zyskiem w warunkach globalizujących się rynków kapitałowych – motyw, techniki i sposoby identyfikowania*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, Tom 35 (91).

Healy P. (1985), *The effect of bonus schemes on accounting decisions*, "Journal of Accounting and Economics", No. 7.

Healy P., Wahlen J. (1999), *A review of the earnings management literature and its implications for standard setting*, "Accounting Horizons", Vol. 13, No. 14.

Jones J. (1991), *Earnings Management during Import Relief Investigation*, "Journal of Accounting Research", No. 29.

Kamela-Sowińska A. (2006), *Psychologiczne i ekonomiczne źródła oszustw księgowych*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, Tom 32 (88).

Levitt A. (1989), *The "Numbers Game"*, NYU Center for Law and Business, Sept. 28, <http://www.sec.gov/news/speech/speecharchive/1998/spch220.txt> (20 czerwca, 2013).

Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej, http://www.knf.gov.pl/o_nas/wspolpraca_miedzynarodowa/unia/regulacje_i_dokumenty_powiazane/ias_ifrs.html.

Patterson R. (2002), *Compendium of Accounting & Finance in Polish & English*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa.

Prusak B. (2003), *Zniekształcanie rzeczywistej sytuacji finansowej przedsiębiorstw wskutek wprowadzenia agresywnej księgowości*, Prace naukowe Katedry Ekonomii i Zarządzania przedsiębiorstwami, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.

Shipper K. (1989), *Commentary on earnings management*, "Accounting Horizons", Vol. 3, No. 4.

Surdykowska S. (red.) (2005), *Rachunkowość kreatywna a oszustwa księgowe*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza.

Śnieżek E., Domagała J., Wiatr M. (2010), *Rola rachunkowości w tworzeniu wiernego obrazu działalności przedsiębiorstwa warunkach kryzysu gospodarczego* [w:] I. Sobańska, P. Kabalski (red), *System rachunkowości w okresie kryzysu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Wąsowski W. (2010), *Kreatywna rachunkowość. Falszowanie sprawozdań finansowych*. Wydawnictwo Diffin, Warszawa.

Wójtowicz P. (2005), *Wykrywanie malowania zysków dokonywanego w celu unikania strat*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, Tom 30 (86).

Pytania

1. Podaj główne cele systemu rachunkowości.
2. Jaką rolę pełni zasada memoriału w manipulowaniu rzeczywistością finansową przedsiębiorstw?
3. Czym jest zarządzanie zyskiem?
4. Jakie znasz poziomy manipulowania sytuacją finansową przedsiębiorstwa?
5. Wymień i scharakteryzuj podstawowe obszary upiększania rzeczywistości finansowej przedsiębiorstwa?
6. Jakie są bodźce dla praktyk w ramach kreatywnej rachunkowości?
7. Czy zarządzanie zyskiem ma zawsze wydźwięk pejoratywny?
8. Co można zrobić, by ograniczyć zachowania prowadzące do zniekształcania rzeczywistości finansowej organizacji?
9. Jaką rolę pełni etyka menedżera w reprezentowaniu sytuacji finansowej przedsiębiorstwa?
10. Zaproponuj przykłady działań, które mogłyby sprawić, że zasady etyczne stałyby się bardziej efektywne w przygotowywaniu sprawozdawczości finansowej.

Justyna Fijałkowska

Społeczna Akademia Nauk

Monika Sobczyk

Społeczna Akademia Nauk

Wiarygodność i etyka a sprawozdawczość społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Wstęp

W ostatnich kilkudziesięciu latach możemy obserwować zmiany w podejściu do celów funkcjonowania przedsiębiorstwa w otoczeniu rynkowym. Obecnie zarządzający organizacjami biznesowymi odpowiedzialni są już nie tylko za pomnażanie bogactwa właścicieli, ale również rozliczani są przez społeczeństwo z odpowiedzialności wobec otoczenia, pracowników, środowiska naturalnego. Istotny jest również aspekt etyki zarówno działalności przedsiębiorstwa, jak i wiarygodności i zachowania etyki w komunikacji z otoczeniem. Podstawowym narzędziem komunikowania na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego dokonań, także wywiązywania się z odpowiedzialności na niego nakładanej, są raporty, w tym coraz częściej raport ze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (*Corporate Social Responsibility*, CSR), czy też tzw. Raport Zintegrowany, obejmujący wyniki finansowe oraz informacje odnoszące się do działań na rzecz otoczenia naturalnego, społeczności i pracowników. Popularność tych publikacji wciąż rośnie, jednak w większości przypadków informacje w nich zawarte dobierane są przez przygotowujących je w sposób subiektywny, ponadto najczęściej nie podlegają one weryfikacji przez zewnętrznego audytora. Powstaje więc wątpliwość, czy przy ich przygotowywaniu zachowano standardy etyczne, czy kierowano się chęcią jak najlepszego odzwierciedlenia rzeczywistości przedsiębiorstwa, czy może pobudki tworzenia i upubliczniania tego rodzaju informacji są w dużym stopniu oportunistyczne i dalekie od norm etycznych.

Artykuł ten ma na celu przedstawienie korzyści, jakie można osiągnąć dzięki sprawozdawczości społecznej odpowiedzialności oraz podkreślenie, że przy jednoczesnej dowolności doboru informacji zawartych w raportach biz-

nesowych oraz ich dużej sile oddziaływania na ich adresatów, raportowanie CSR wiąże się z potencjalnym ryzykiem nieetycznych zachowań w przedsiębiorstwie. Istnieje niebezpieczeństwo, że przedsiębiorstwo, poprzez przekaz o działaniach CSR, będzie chciało oddziaływać na swoich interesariuszy, dlatego może manipulować dobozem informacji w celu osiągnięcia oportunistycznych celów. Jednocześnie w artykule skoncentrowano się na podkreśleniu konieczności uwiarygodniania raportów, między innymi poprzez wprowadzanie norm i standardów, których powszechna aplikacja przez firmy mogłaby ograniczyć nieetyczne wybory ich autorów, a ponadto wprowadzić większą jawność oraz porównywalność upublicznianych informacji. W niniejszym artykule zastosowano normatywne podejście do rachunkowości, przeprowadzono analizę dokumentów źródłowych oraz przegląd literaturowy związany ze sprawozdawczością działań w ramach CSR i ich wymiarem etycznym.

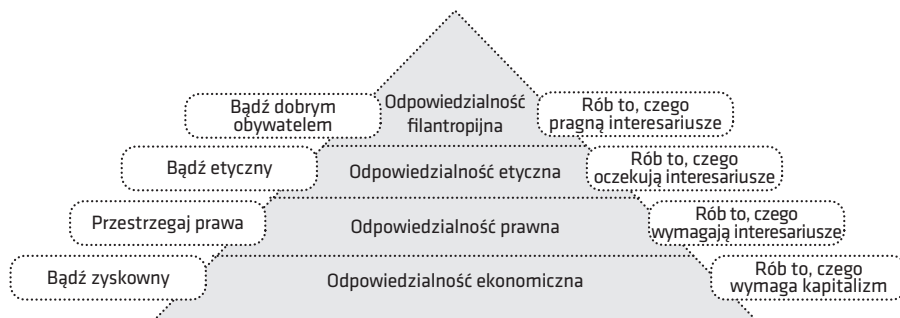
Spółeczna odpowiedzialność biznesu a etyka

Spółeczna odpowiedzialność biznesu może być rozumiana jako koncepcja dobrowolnego uwzględniania przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i w kontaktach z interesariuszami [KE 2011]. Koncepcja CSR z zagadnieniami dotyczącymi zasad etyki wiąże się w dwojaki sposób: z jednej strony sama społeczna odpowiedzialność biznesu z założenia jest wyrazem zachowań etycznych biznesu, z drugiej strony powinna łączyć się z etycznym sposobem komunikowania działań i osiągnięć w ramach CSR na zewnątrz.

CSR opiera się na czterech sferach odpowiedzialności biznesu: ekonomicznej, prawnej, etycznej i uznaniowej (filantropijnej / dobroczynnej) [Carroll 1979, ss. 497-505]. Tworzą one swego rodzaju piramidę celów i odpowiedzialności, która ma za zadanie ustanowienie spójnego podejścia do różnych aspektów odpowiedzialności biznesu oraz ich integrację z zarządzaniem strategicznym. Podstawowym poziomem tej piramidy jest odpowiedzialność ekonomiczna – biznes powinien być opłacalny. Kolejny wymiar stanowi odpowiedzialność prawna – biznes musi działać zgodnie z wymogami prawa. Następny poziom to odpowiedzialność etyczna – należy tak prowadzić biznes, by być prawym, sprawiedliwym i uczciwym, unikać lub minimalizować negatywny wpływ biznesu na interesariuszy. Wreszcie prowadzący biznes są odpowiedzialni za poprawianie jakości życia obywateli, co Carroll utożsamia głównie z dobroczynnością i filantropią. Na poniższym rysunku przedstawiono wielowymiarową perspektywę odpowiedzialności biznesu w ramach CSR. W zmodyfikowanym podejściu [CSR Quest] zastąpiono odpowiedzialność filantropijną odpowiedzialnością zrównoważonego rozwoju, zakładając, że w dzisiejszym

otoczeniu ekonomicznym koncepcja zrównoważonego rozwoju jest bardzo istotna, natomiast aspekty związane z ideą filantropii mogą być włączone w zakres innych odpowiedzialności.

Rysunek 1. Wielowymiarowa perspektywa odpowiedzialności biznesu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Carroll 1979, ss. 497–505.

Zarówno ekonomiczna, jak i prawna odpowiedzialność biznesu zawierają w pewnym stopniu normy etyczne dotyczące sprawiedliwości i uczciwości, odpowiedzialność etyczna obejmuje te działania i praktyki, które są oczekiwane lub zabronione przez członków społeczności, mimo że nie są one skodyfikowane w formie prawa. Stanowią one odzwierciedlenie tego, co społeczeństwo uważa za sprawiedliwe i uczciwe, a ich przestrzeganie jest wyrazem troski przedsiębiorstwa o respektowanie i ochronę norm oraz wartości wyznaczonych przez klientów, pracowników, dostawców, odbiorców i pozostałych członków szeroko rozumianej społeczności, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje.

Łączna odpowiedzialność społeczna biznesu oznacza jednocześnie wywiązywanie się z poszczególnych kategorii odpowiedzialności. Należy jednak zauważyć, że pomiędzy tymi poziomami odpowiedzialności jest stałe i dynamiczne napięcie [Carroll 1991, s. 45], które może doprowadzić wręcz do sprzeczności, szczególnie na przecięciu odpowiedzialności ekonomicznej z pozostałymi wymiarami CSR. Stąd też rodzą się wątpliwości, czy wszystkie działania raportowane przez organizacje biznesowe w ramach CSR są rzeczywiście wypełnianiem czteroperspektywicznego profilu odpowiedzialności, czy jednak sprowadzają się one do realizacji celów ekonomicznych, a pozostałe deklarowane odpowiedzialności, szczególnie w ramach etyki – najtrudniejszego elementu do obiektywnej oceny – nie są jedynie działaniami marketingowymi, mającymi na celu stworzenie lepszego wizerunku organizacji. W artykule

tym nie będziemy poddawać ocenie, czy działania przedsiębiorstw są etyczne, czy jest to jedynie etyka udawana. Nie sposób być tu sędzią obiektywnym. Ważne jest samo zaznaczenie problemu. Skoncentrujemy się natomiast na retoryce związanej z realizacją działań w ramach CSR – upublicznianą w formie raportów odpowiedzialności społecznej, która może być też rozważana z punktu widzenia zachowania norm etycznych w sposobie komunikowania przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Komunikowanie działań odpowiedzialnych społecznie w raportach CSR – rzetelna informacja czy kolorowanie rzeczywistości?

Aby rachunkowość mogła być zbieżna z potrzebami informacyjnymi otoczenia, musi być poszerzona o raport społecznej odpowiedzialności biznesu [Gray, Owen, Adams 1996, s. 81]. W Polsce, zgodnie z trendem światowym, publikowanie informacji dotyczących społecznej odpowiedzialności jest coraz bardziej popularne. Obecnie na stronie www.raportyspoleczne.pl można znaleźć 100 raportów tego typu, w 2010 było ich 36. Raport taki powinien być „nawiązaniem dialogu przedsiębiorstwa z otoczeniem, a przekaz powinien być kompletny, wiarygodny, użyteczny i porównywalny z okresu na okres” [Fijałkowska 2012, s. 148]. Aktywność w ramach CSR nie jest wymuszona przepisami prawa, nie istnieją również obowiązujące regulacje odnoszące się do raportowania działań społecznie odpowiedzialnych. Znaczące są więc motywy publikowania informacji dotyczącej CSR. Mogą być one bardzo idealistyczne i w takiej sytuacji można przyjmować, że tak jak w działaniach, tak i w sposobie ich przekazu menedżerowie kierują się dobrem szeroko pojętego ogółu, a raporty bazują na wysokich standardach etycznych zachowania i są wiarygodne. Praktyka pokazuje jednak, że motywy publikowania raportów CSR są różne, w związku z tym informacje o CSR podlegają manipulacji.

Jak podkreśla O'Rourke [Raport Banku Światowego 2004, s. 6] „pełniejsze ujawnianie informacji dotyczących działań w ramach CSR może poprawić reputację firmy oraz zwiększyć wartość marki. Pozytywny wizerunek publiczny, wspierany przez przejrzyste działania, może przyczynić się do pozyskania i utrzymania pracowników najwyższej jakości (dla których istotne są zagadnienia społeczne, środowiskowe i etyczne) (...) oraz poprawić relacje z interesariuszami. Większa transparentność może być najbardziej efektywnym sposobem na odzyskanie zaufania i odpowiedzią na kryzys wiarygodności firm międzynarodowych działających w skali globalnej”. Raporty CSR mogą być sposobem na tworzenie lub polepszanie wizerunku przedsiębiorstwa. Przy-

czyniącą się do budowania silnej reputacji przedsiębiorstwa [Vanhamme i Grobbsen 2009, ss. 273–283]. Badania empiryczne potwierdzają, że inicjatywy społeczne są brane pod uwagę przez otoczenie firmy [MORI CSR Research 2002], że adresaci raportów CSR spoglądają w sposób bardziej przychylny na produkty przedsiębiorstw, które angażują się w działalność CSR oraz generalnie wyżej cenią takie przedsiębiorstwa [Brown i Dacin 1997, ss. 68–84]. Jak podkreślają Ashforth i Gibbs [1990, ss. 177–194] oraz Suchman [1995, ss. 571–610], te organizacje, które od dłuższego czasu są zaangażowane w działalność CSR, są mniej podatne na utratę dobrego wizerunku, nawet wtedy, gdy okazjonalnie zdarzy im się odstępienie od norm i standardów aprobowanych przez otoczenie. Stworzona reputacja i zaufanie klientów mocno zadziałają na korzyść organizacji i pomogą w zachowaniu lub szybkim odbudowaniu reputacji. Raportowanie działalności w ramach CSR odgrywa ogromną rolę w sytuacji, gdy wiarygodność przedsiębiorstwa jest nadszarpnięta, na przykład gdy zostanie ono publicznie oskarżone o zachowania nieetyczne. W takiej sytuacji utrata reputacji firmy może wiązać się z odejściem klientów, co skutkuje uszczupleniem przychodów, zmniejszeniem udziału w rynku, spadkiem cen akcji [Dean 2004, ss. 192–211, Bollen 2004, www.mori.com, Rossiter i Percy 1998]. Przykłady takich organizacji, jak Gerber, Ikea czy Nike udowadniają jednak, że pozytywny wizerunek wypracowany wcześniej dzięki odpowiedniemu raportowaniu CSR, nawet w sytuacji negatywnego *publicity* jest w dużo mniejszym stopniu narażony na zachwianie, a ewentualne jego odbudowanie następuje względnie szybko [Coombs i Holladay 1996, ss. 279–295, Dawar i Pillutla 2000, ss. 215–226, Dean 2004, ss. 192–211]. W sytuacji nadszarpniętej reputacji przedsiębiorstwa szczególnie mocno angażują się w dialog z interesariuszami, aby przywrócić zaufanie [Benoit 1997, ss. 177–186 i Sturges 1994, ss. 297–316], a raport CSR może być jednym z najskuteczniejszych narzędzi przeciwdziałania skutkom kryzysów w organizacji spowodowanych negatywnym *publicity* [Coombs 1995, ss. 447–476].

Jak wskazano wyżej, siła oddziaływania informacji zawartych w raportach CSR jest generalnie znacząca. Dzięki odpowiedniemu zaprezentowaniu informacji możliwe staje się uzyskanie opisanych wyżej korzystnych efektów dla organizacji. W związku z tymi korzyściami i dużym potencjałem tych raportów, umożliwiającym wywieranie wpływu na interesariuszy, przedsiębiorstwa mają silną motywację, by je publikować. Brak regulacji prawnych odnoszących się do formy i zawartości tych raportów stwarza duże ryzyko, że informacja będzie dobierana do raportów tendencyjnie, a celem jej upublicznienia będą motywy oportunistyczne, niekoniecznie tożsame z zasadą jawności, transparentności i zachowania norm etycznych, stanowiących o rzetelności przekazu. Dowolność doboru informacji prezentowanych w raporcie i jednocześnie siła ich wpływu na adresatów raportów są bardzo silnym bodźcem dla

manipulowania, upiększania, czy oszukiwania – czyli zachowań wysoce nieetycznych. Najczęściej zgłaszana krytyka wobec raportów CSR to koloryzowanie rzeczywistości, unikanie ujawniania informacji na temat błędów, potknięć (czyli tzw. *greenwashing*) i tym samym wykorzystywanie raportów CSR głównie jako narzędzi marketingowych i *public relations* – dla budowania wizerunku, wzmacniania pozycji rynkowej marki, produktu lub całej organizacji, obrony reputacji czy przeciwstawiania się negatywnemu *publicity* [Varadarajan i Menon 1988, ss. 58–74]. „The Economist” [2005, ss. 3–8] podkreśla również, że zdarza się, że działania związane z CSR i informacje o nich publikowane przez firmy są motywowane głównie chęcią generowania zysku, a nie pobudkami altruistycznymi. Wszystkie opisane wcześniej korzyści raportowania CSR mogą być więc jednocześnie bodźcem do zachowań nieetycznych – informacja wolna od uregulowań prawnych i niepodlegająca kontroli audytora może stać się punktem wyjścia dla zachowań nieetycznych. Wiele badań empirycznych udowadnia jednak, że konsumenci są świadomi możliwości wykorzystywania działań CSR i informacji o tych działaniach do manipulacji [Webb i Mohr 1998, ss. 226–238, Mohr et al. 2001, ss. 45–72]. Forehand i Grier [2003, ss. 349–356] zaznaczają natomiast, że konsumenci reagują negatywnie na przekaz dotyczący CSR, gdy czują się oszukiwani. Konieczne więc staje się zwiększanie wiarygodności raportów CSR.

Sposoby zwiększania wiarygodności raportów CSR

W dzisiejszym świecie funkcjonowanie przedsiębiorstw uzależnione jest od złożonego systemu norm prawnych regulujących prowadzenie działalności gospodarczej. Okazuje się jednak, iż prawo materialne, co do zasady instytucjonalnie korzystne dla społeczeństwa, nie determinuje powstania i rozwoju przedsiębiorstw, dla których podstawą społecznej odpowiedzialności są wartości i normy etyczne. Społeczna odpowiedzialność, ograniczająca się do działań wynikających z przepisów prawa, nie ma dla społeczeństwa takiej wartości, jak społeczna odpowiedzialność, będąca całkowicie inicjatywą oddolną przedsiębiorstwa. Ta druga zaś może zostać osiągnięta w wyniku stosowania procedur, które wymagają od przedsiębiorstw poważnego zastanowienia się nad ich praktykami z jednej strony, a z drugiej nad wymaganiami stawianymi im przez podmioty, na które ich działania mogą wpływać. Procedurami tymi są społeczna rachunkowość, audyt i sprawozdawczość społeczna przedsiębiorstw [Hess 2001, ss. 307–330]. Nazywane są one łącznie SAAR (*social accounting, auditing and reporting*). Ich istotą jest zapewnienie wysokiej jakości systemu komunikowania o społecznie odpowiedzialnych, w tym etycznych, działaniach przedsiębiorstwa.

Fijałkowska i Sobczyk [Fijałkowska i Sobczyk 2012, ss. 413–432] podkreślają, że obecnie brakuje przepisów prawa, regulujących kwestię komunikowania o społecznej odpowiedzialności, które zapewniałyby przejrzystość, powszechność, porównywalność i wiarygodność tej komunikacji. Wobec tego z inicjatywy różnych instytucji, tj. agend rządowych, organizacji gospodarczych lub akademickich, działających w wymiarze międzynarodowym czy krajowym oraz samych przedsiębiorstw, powstało wiele¹ kodów, zasad, norm, standardów, wytycznych i rekomendacji, mających na celu usprawnienie procesu ujawnienia zachowań etycznych (i nieetycznych) oraz zapewnienie raportom wiarygodności – bodaj najważniejszej cechy jakościowej z punktu widzenia etycznego podejścia do raportowania. Tabela 1. zawiera zestawienie najczęściej stosowanych na świecie procedur raportowania CSR i poświadczania raportów CSR.

Tabela 1. Przegląd procedur raportowania CSR i poświadczania wiarygodność raportów CSR

Procedury raportowania CSR	
Procedury	Autorstwo procedur
<i>GRI Sustainability Reporting Framework</i> oraz <i>GRI Guidelines</i> (Ramowe Zasady Raportowania Zrównoważonego Rozwoju oraz Wytyczne GRI)	Global Reporting Initiative (GRI)
<i>International Integrated Reporting Framework</i> (Międzynarodowe Ramy Zintegrowanego Raportowania)	International Integrated Reporting Committee (IIRC) (Międzynarodowy Komitet ds. Zintegrowanego Raportowania)
<i>Carbon Disclosure Standards Boards' Climate Change Reporting Framework</i> (Zasady ramowe sprawozdawczości dotyczącej zmian klimatycznych)	Carbon Disclosure Project (CDP)
<i>Oil and gas industry guidance on voluntary sustainability reporting</i> (Wytyczne do sprawozdawczości z zakresu zrównoważonego rozwoju dla przedsiębiorstw naftowych i gazowniczych)	The International Petroleum Industry Environmental Conservation Association (IPIECA) (Międzynarodowe Stowarzyszenie Przemysłu Naftowego na rzecz Ochrony Środowiska)
Procedury poświadczające raporty CSR	
<i>AA1000 Assurance Standard (AA1000AS)</i> (Standard AA1000 Weryfikacja 2008)	AccountAbility
<i>International Standard for Assurance Engagements 3000 (ISAE3000)</i> „Assurance Engagements Other Than Auditors Reviews of Historical Financial Information” (Międzynarodowy Standard Usług Poświadczających “Usługi poświadczające inne niż badania lub przeglądy historycznych informacji finansowych”)	International Federation of Accountants (IFAC) – International Accounting Assurance Standard Board (IAASB) (Międzynarodowa Federacja Księgowych – Rada Międzynarodowych Standardów Rewizji Finansowej i Usług Atestacyjnych)

Źródło: opracowanie własne.

1. W 2004 roku doliczono się ponad 300 schematów dotyczących CSR, za: Mazurkiewicz 2004, s. 6.

Najbardziej popularną procedurą raportowania CSR jest obecnie *GRI Sustainability Reporting Framework and Guidelines* (GRI Guidelines w wersji G3 i G3.1). Na 13 830 raportów zrównoważonego rozwoju (CSR) pochodzących z całego świata i zgłoszonych do rejestracji w bazie prowadzonej przez GRI, 86% z nich (11 905 raportów) zostało sporządzonych zgodnie z GRI² [<http://database.globalreporting.org/>]. Ramowe Zasady i Wytyczne GRI to kompleksowe ramy dla pomiaru i sprawozdawczości wyników ekonomicznych oraz dokonań środowiskowych, społecznych i z zakresu ładu korporacyjnego przedsiębiorstw – czterech kluczowych obszarów ich zrównoważonego rozwoju. Najnowsza wersja Wytycznych z 2013 r., znanych jako G4, opublikowana została w dwóch częściach, tj. *Sustainability Reporting Guidelines: Reporting Principles and Standard Disclosures*³ oraz *Sustainability Reporting Guidelines: Implementation Manual*⁴. Co istotne, w porównaniu do poprzedniej wersji G3.1, dla biznesu G4 oznacza „położenie większego nacisku na aspekt istotności, etykę, odpowiedzialność za swoich dostawców oraz przejrzystość prezentowanych informacji” [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2013]. Standardowo mają być ujawniane wartości, zasady, standardy i normy uznawane przez przedsiębiorstwo, jego wewnętrzne i zewnętrzne mechanizmy poszukiwania porad na temat etycznego i zgodnego z prawem postępowania oraz jego wewnętrzne i zewnętrzne mechanizmy raportowania o obawach o nieetyczne lub niezgodne z prawem zachowania w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Z kolei *International Integrated Reporting Framework* to obecnie projekt dokumentu w fazie społecznych konsultacji. Uzasadnia się w nim słuszność stosunkowo nowej koncepcji raportowania biznesowego nazywanej zintegrowanym raportowaniem oraz proponuje jego ramy. Przedstawia się w nim podejście do sprawozdawczości przedsiębiorstw polegające na jednoczesnym i spójnym ujmowaniu informacji finansowych i niefinansowych, ilościowych i jakościowych, o działaniach gospodarczych, społecznych, środowiskowych i z zakresu ładu korporacyjnego. Zgodnie z postulowaną w tym dokumencie zasadą rzetelności, w Raporcie Zintegrowanym powinny zostać ujawnione wszystkie istotne informacje o przedsiębiorstwie, w równej mierze pozytywne, jak i negatywne. W ten sposób komunikuje się o realizacji zasad etycznych przyjętych przez przedsiębiorstwo, także o etyce raportowania. Poza tym, mając na uwadze wiarygodność raportów, przedsiębiorstwa powinny zapewnić system kontroli wewnętrznej (audytu wewnętrznego), uzyskać odpowiednie certyfikaty bądź oceny zewnętrzne realizacji koncepcji społecznej

2. Dane na 31.05.2013 r.

3. W tłumaczeniu autorów tego opracowania „Wytyczne zrównoważonego raportowania: Zasady raportowania i standardowe ujawnienia”.

4. W tłumaczeniu autorów tego opracowania „Wytyczne zrównoważonego raportowania: instrukcja wdrożenia”.

odpowiedzialności. Pomimo iż procedura raportowania zintegrowanego jest dopiero na etapie opracowań, w ostatnich latach koncepcja zintegrowanego raportowania zdecydowanie zyskuje na popularności. Nieco ponad 25 procent z 250 największych przedsiębiorstw⁵ ujęło informacje o CSR w sprawozdaniu zarządu, w osobnej części sprawozdania finansowego bądź na te dwa sposoby równocześnie [KPMG 2011, s. 24].

Climate Change Reporting Framework to stosowane na zasadzie dobrowolności ramy sprawozdawczości zaprojektowane zgodnie z założeniami sprawozdawczości finansowej i niefinansowej, uwzględniającej wywoływane przez przedsiębiorstwa zmiany klimatyczne. Obecnie funkcjonuje wersja 1.1. z 2012 r.

Oil And Gas Industry Guidance On Voluntary Sustainability Reporting to wytyczne w kontekście strategicznym i dotyczące sześciu głównych etapów procesu przygotowania raportów zrównoważonego rozwoju. Zostały opracowane w 2002 r., ostatnia druga edycja pochodzi z 2010 r.

Co istotne, podczas ostatniej konferencji *Global Reporting Initiative*⁶, na sesji „*Harmonisation of sustainability frameworks*” przedstawiciele GRI, Global Compact, Carbon Disclosure Project oraz OECD, jak podkreśla Januszewska [2013], „zgodnym chórem potwierdzali kompatybilność własnych wytycznych z nowymi wytycznymi G4 oraz doceniali zawarcie odniesień do nich w publikacji. Podkreślono jednocześnie, że każdy ze standardów / wytycznych, kierowany jest często do innych odbiorców i ma trochę inne cele, dlatego wszystkie są użyteczne”.

Dla wzmocnienia wiarygodności raportów CSR, warto poddać je przynajmniej audytowi wewnętrznemu, certyfikacji, poświadczenia przez „stronę trzecią”, a najlepiej procesowi audytu zewnętrznego. Obecnie najczęściej wykorzystywane do poświadczania raportów są standardy *ISAE3000* i *AA1000AS*.

ISAE3000 zawiera podstawowe zasady i procedury odnoszące się do wszystkich zaleceń poświadczających innych niż kontrole lub przeglądy historycznych informacji finansowych, dotyczące raportów środowiskowych, społecznych i zrównoważonego rozwoju, systemów informatycznych, kontroli wewnętrznej i procesów zarządzania korporacyjnego oraz zgodności z warunkami przyznania dotacji, umów i przepisów. Z kolei *AA1000AS* umożliwia szeroko zakrojoną weryfikację jakości raportowanych informacji o zrównoważonym rozwoju, w szczególności w zakresie zarządzania i wyników.

Wobec powyższego przedsiębiorstwa dysponują szeregiem procedur ułatwiających przygotowanie raportu o CSR wiarygodnie obrazującego ich podejście do etyki gospodarowania.

5. 250 największych przedsiębiorstw wybranych spośród 500 zamieszczonych w rankingu Fortune Global 500 List [2010].

6. GRI Global Conference on Sustainability and Reporting, Amsterdam, 22–24 maja 2013 r.

Podsumowanie

Wyniki ogólnosiwiatowego badania [KPMG, SustainAbility 2008, s. 31] wskazują, że niecałe 30% respondentów nie czyta raportów CSR z uwagi na brak zaufania do jakości zawartych w nich informacji. Brak regulacji prawnych i konieczność bazowania jedynie na normach etycznych przygotowujących te publikacje, przy jednoczesnej świadomości wpływu raportowania CSR na percepcję firmy, jest silnym bodźcem do manipulacji informacjami. Szczególnie częste praktyki to upiększanie rzeczywistości i pomijanie informacji niekorzystnych czy mało satysfakcjonujących dla organizacji. Stąd koniecznym wydaje się implementacja na szeroką skalę zaprezentowanych wyżej procedur, które uwiarygodniłyby raporty CSR i przyczyniły się do ukrócenia nieetycznych praktyk związanych z nieuczciwym dobieraniem informacji publikowanych na zewnątrz. Oczekuje się, że przyjęcie standardów, rekomendacji czy wytycznych poprawiłoby transparentność przedsiębiorstw w zakresie sprawozdawczości działań w ramach CSR i ich efektów. Ważne staje się, by przedsiębiorstwa etycznie działały, troszczyły się o dobro otaczającego je świata, ale jednocześnie niezmiernie istotne jest, by komunikując o tym również postępowały etycznie – czyli przekazywały informacje kompletne, prawdziwe i przez to wiarygodne. Postuluje się więc, aby istotą raportowania o działalności społecznie odpowiedzialnej i etycznej była również etycznie przekazywana prawda, otwartość i przejrzystość prezentowanych informacji. Wymaga to zachowania standardów i norm etycznych przez autorów tych raportów, a ponadto może być wzmocnione przez zastosowanie się do rekomendacji i wytycznych wyżej zaprezentowanych.

Bibliografia

Ashforth B.E., Gibbs B.W. (1990), *The Double-Edge of Organizational Legitimation*, "Organization Science", 1(2).

Benoit W.L. (1997), *Image Repair Discourse and Crisis Communication*, "Public Relations Review", 23(2).

Bollen A. (2004), *The Rise and Rise of Non-Financial Reporting: How to Use Research to Measure Your Reputation*, MORI White Paper, January, <http://www.mori.com>, dostęp: 20 czerwca 2012.

Brown T.J., Dacin P.A. (1997), *The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses*, "Journal of Marketing", 61(1).

Carroll A.B. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, "Academy of Management Review", 4(4).

Carroll A.B. (2001), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, "Business Horizons", 34(4).

Coombs W. T. (1995), *Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of 'Appropriate' Crisis-Response Strategies*, "Management Communication Quarterly", 8(4).

Coombs W.T., Holladay S.J. (1996), *Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study of Crisis Communication*, "Journal of Public Relations Research", 8(2).

CSRQuest, [online] <http://www.csrquest.net/default.aspx?articleID=13186&heading=>, dostęp: 30 maja 2013.

Dawar N., Pillutla M.M. (2000), *Impact of Product- Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations*, "Journal of Marketing Research", 37(2).

Dean D.H. (2004), *Consumer Reaction to Negative Publicity: Effects of Corporate Reputation, Response, and Responsibility for a Crisis Event*, "Journal of Business Communication", 41(2).

Fijałkowska J. (2012), *Społeczna odpowiedzialność wyzwaniem dla rachunkowości*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XIII, Zeszyt 1.

Fijałkowska J., Sobczyk M. (2012), *Wiarygodność sprawozdawczości społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) wyzwaniem dla rachunkowości* [w:] H. Zukowska, W. Janik (red.), *Audyt zewnętrzny sprawozdania finansowego a wiarygodność przedsiębiorstwa*, KUL, Lublin.

Forehand M.R., Grier S. (2003), *When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism*, "Journal of Consumer Psychology", Vol. 13 (3).

Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2013, *Rewolucja w raportowaniu firm szansą dla zrównoważonej gospodarki* [online], <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/aktualnosci.html?id=6925>, dostęp: 30 maja 2013.

Hess D. (2001), *Regulating Corporate Social Performance: A New Look at Social Accounting, Auditing, and Reporting*, "Business Ethics Quarterly", Vol. 11, Issue 2.

<http://database.globalreporting.org/>; dostęp: 31 maja 2013.

Januszewska J. (2013), *Po GRI Global Conference on Sustainability and Reporting – podsumowanie i refleksje*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/aktualnosci.html?id=6934>, dostęp: 30 maja 2013.

KE (2011), *A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility*, http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7010, dostęp: 30 maja 2013.

KPMG (2011), *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*; <http://www.kpmg.com/PT/pt/IssuesAndInsights/Documents/corporate-responsibility2011.pdf>, dostęp: 30 maja 2013.

KPMG, SustainAbility (2008), *Count me in. The readers' take on sustainability reporting*, <http://www.kpmg.com/GR/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Sustainability/Documents/CountMeIn.pdf>, dostęp: 30 maja 2013.

Mazurkiewicz P. (2004), *Corporate Environment Responsibility: Is a common CSR framework possible?*, <http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMSUSDEVT/Resources/csrframework.pdf>, dostęp: 31 maja 2013

Mohr L.A., Webb D.J., Harris K.E. (2001), *Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior*, "Journal of Consumer Affairs", 35(1).

MORI CSR Research 2002, <http://www.mori.com/csr/>, dostęp: 25 czerwca 2012.

Rossiter J.R., Percy L. (1998), *Advertising Communications and Promotion Management*, 2nd Edition, McGraw-Hill, Singapore.

Sturges D.L. (1994), *Communicating Through Crisis: A Strategy for Organizational Survival*, "Management Communication Quarterly", 7(3).

Suchman M.C. (1995), *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, "Academy of Management Review", 20(July).

The Economist (2005), *The Good Company: A Survey of Corporate Social Responsibility*, January 22.

Vanhamme J., Grobben B. (2008), *Too Good to be True. The Effectiveness of CSR History in Countering Negative Publicity*, "Journal of Business Ethics", 85 (Suppl. 2).

Varadarajan P. R., Menon A. (1988), *Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy*, "Journal of Marketing", 52(3).

Webb D.J., Mohr L.A. (1998), *A Typology of Consumer Responses to Cause-Related Marketing: From Skeptics to Socially Concerned*, "Journal of Public Policy & Marketing", 17 (2).

Pytania

1. Jak może być zdefiniowana społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)?
2. Jaki jest związek etyki z CSR?
3. Jakie są podstawowe cztery sfery odpowiedzialności biznesu według Carroll'a?
4. Jakie korzyści mogą wynikać z raportowania CSR?
5. Czy raporty CSR są wiarygodnym źródłem informacji czy narzędziem gry marketingowej?
6. Jakie motywy kierują organizacją dla „upiększania” rzeczywistości w raportach CSR?
7. Jakie są sposoby zwiększania wiarygodności raportów CSR?
8. Wymień najważniejsze rekomendacje dotyczące raportowania CSR.
9. Omów najbardziej popularną procedurę raportowania CSR.
10. Co to jest raportowanie zintegrowane?

Radosław Rabiański

Spółeczna Akademia Nauk

Biznes odpowiedzialny społecznie. Odpowiedzialność czy wizerunek

Wstęp

Przedmiotem niniejszego artykułu jest koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. CSR – *Corporate Social Responsibility*), czy też – jak woląłby to nazywać autor – „społecznej odpowiedzialności biznesmenów”¹. Autor ma nadzieję, że przynajmniej w niewielkim stopniu przyczyni się do poszerzenia wiedzy czytelnika na ten temat, uświadomi wieloznaczność i wielowątkowość tego pojęcia, a jednocześnie zachęci wszystkich zainteresowanych do większej aktywności na polu społecznej odpowiedzialności – z pożytkiem dla naszych firm i całego społeczeństwa.

Historia CSR rozpoczęła się na dobre w 1953 roku. Ukazała się wówczas książka amerykańskiego ekonomisty Howarda R. Bowena pt. „Social Responsibilities of the Businessman”, w której po raz pierwszy pojawił się termin „społeczna odpowiedzialność”. Zaproponowana w niej definicja tego terminu długi czas stanowiła punkt odniesienia dla wszelkich dyskusji na ten temat. Przez społeczną odpowiedzialność Bowen rozumiał „obowiązek menedżerów do prowadzenia takiej polityki, podejmowania takich decyzji i określania takich kierunków działań biznesowych, które będą zgodne z celami i wartościami społeczeństwa” [Bowen 1953, tłum. autora]. Nowe podejście do prowadzenia biznesu stopniowo się przyjmowało, musiało jednak upłynąć jeszcze wiele lat, zanim Bowenowskie postulaty dotyczące tworzenia strategii biznesowych uwzględniających interes społeczny zaczęły opuszczać uniwersytety i szerzej przyjmować się wśród przedsiębiorców [Dyjas-Pokorska, Kudrewicz-Roszkowska, Makuch 2011, ss. 29–30].

1. Resp. przedsiębiorców. Autor ma świadomość, jak mocno angielski skrót CSR utrwalił się w polskiej literaturze fachowej, dlatego będzie się nim posługiwał również w niniejszym artykule. Uważa jednak, że nic nie stoi na przeszkodzie, by krzewić na tym polu również polski skrót, ukuty jednakowoż od nieco innych wyrażen. W kontekście przedsiębiorczości odpowiedzialnej społecznie warto, wydaje się, promować pojęcie „BOS-a”, to jest „biznesmena odpowiedzialnego społecznie”, zgodnie z Bowenowską interpretacją, wedle której społeczna odpowiedzialność jest atrybutem przedsiębiorcy (businessman), a nie jak traktuje się to obecnie – zdehumanizowanego przedsiębiorstwa (corporation, business).

Problematyka CSR rozwija się w Polsce od kilkunastu lat. W 2001 roku Komisja Europejska opublikowała tzw. „Zieloną Księgę”. Dedykowano ją społecznej odpowiedzialności biznesu, którą zdefiniowano jako „dobrowolne uwzględnianie przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych w działaniach gospodarczych i w kontaktach z interesariuszami” [„Green Paper...” 2001, s. 6, tłum. autora]. Wydanie tego dokumentu stanowiło znaczący impuls dla rozwoju koncepcji CSR w Unii Europejskiej i w Polsce. W tym samym roku powstało Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB), obecnie największa w naszym kraju i najbardziej znana organizacja pozarządowa, zajmująca się promowaniem społecznej odpowiedzialności i wspieraniem rozwoju idei CSR. W 2002 roku FOB rozpoczął wydawanie publikacji pt. „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki” – zbiór praktyk dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu. Od roku 2007 publikowany jest „Ranking Odpowiedzialnych Firm” – zestawienie największych spółek w naszym kraju, które w „Rankingu” oceniane są pod względem jakości zarządzania CSR². W 2009 roku miały miejsce kolejne ważne wydarzenia dla rozwoju CSR w Polsce. Najpierw Prezes Rady Ministrów RP powołał Międzyresortowy Zespół ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, następnie Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie utworzyła pierwszy w Europie Środkowej i Wschodniej Indeks Spółek Odpowiedzialnych Społecznie, czyli tzw. *Respect Index*. Indeks jest narzędziem promocji spółek zarządzanych w sposób zrównoważony i społecznie odpowiedzialny. Oba te wydarzenia podniosły znaczenie problematyki CSR, przyczyniając się do tego, że działalność odpowiedzialna społecznie stała się w naszym kraju jednym z kryteriów oceny wartości i jakości zarządzania przedsiębiorstwami [Dyjas-Pokorska, Kudrewicz-Roszkowska, Makuch 2011, ss. 31–33].

By dać ogólny obraz firmy odpowiedzialnej społecznie, należy określić ją jako organizację, która pozostaje otwarta i wsłuchuje się w otoczenie, nie rezygnując jednocześnie z działań zmierzających do osiągnięcia zysku. To obraz firmy, która nie tylko dba o dobre relacje ze swoimi klientami i akcjonariuszami (udziałowcami), ale o takie same relacje zabiega również w kontaktach z pracownikami, dostawcami i lokalną społecznością. Prezentujemy poniżej zestawienie najważniejszych obszarów CSR, w jakich poruszają się takie firmy, wraz z realizowanymi przez nie typowymi zadaniami (zgodnie z normą ISO 26000) [Paliwoda-Matiolańska 2009, s. 109].

2. Ranking publikuje Dziennik Gazeta Prawna pod patronatem Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Tworzony jest przez Centrum Etyki Biznesu Akademii Leona Koźmińskiego, natomiast jego weryfikacją zajmuje się PwC.

Zestawienie obszarów CSR i działania społecznie odpowiedzialne

Relacje z pracownikami:

- zapewnienie odpowiednich warunków i standardów pracy;
- zapewnienie pracownikom opieki zdrowotnej i socjalnej;
- zapewnienie sprawności strukturom organizacyjnym;
- stworzenie przejrzystych procedur obsługi klienta;
- zapewnienie czasu wolnego od pracy;
- szkolenia i rozwój zasobów ludzkich;
- przeciwdziałanie dyskryminacji.

Relacje z klientami, dostawcami i konkurencją:

- stosowanie w umowach uczciwych i transparentnych zapisów;
- etyczna i rzetelna informacja na temat świadczonych usług;
- utrzymywanie otwartych relacji z kontrahentami;
- dbanie o odpowiedzialny łańcuch dostawców;
- promowanie zasad uczciwej konkurencji;
- ochrona danych osobowych;
- praktyki antykorupcyjne.

Środowisko:

- racjonalne korzystanie z surowców i energii;
- podnoszenie świadomości w zakresie ochrony środowiska;
- uwzględnianie założeń środowiskowych w procesie zarządzania firmą.

Tak dużo mówi się dzisiaj w naszym kraju o odpowiedzialności przedsiębiorstw: powstają kolejne publikacje i raporty, wypracowuje się niezliczone dokumenty „kodyfikujące” ten obszar działalności przedsiębiorstw (organizacji), organizuje się wreszcie „konkursy” (indeksy, rankingi) podkreślające wielkie – i wciąż rosnące – znaczenie biznesu opartego na społecznej wrażliwości i odpowiedzialności. Jeśli za lobby skupionym wokół problematyki CSR poszło również zainteresowanie tą tematyką ze strony polskich przedsiębiorstw, powodując, że wdrażanie polityki społecznej jest dzisiaj zjawiskiem powszechnym – nasuwa się ważne pytanie natury etycznej – pytanie o motywy takiej działalności:

Czy zainteresowanie przedsiębiorstw (przedsiębiorców) prowadzeniem działalności z zakresu CSR jest wynikiem ich przemyślanej polityki społecznej i świadomym wyrazem etycznej odpowiedzialności³ za społeczeństwo (grupy interesariuszy), czy też stanowi przejaw czysto wizerunkowej strategii public relations (PR), za którą jednakowoż nie kryją się głębsze refleksje natury etycznej, społecznej i ekologicznej?

3. Pod pojęciem „odpowiedzialności” rozumiemy tutaj przyjęcie na siebie (przez przedsiębiorstwo) obowiązku zadbania o kogoś (np. grupę interesariuszy) lub coś (np. środowisko).

Celem niniejszego artykułu jest próba odpowiedzi na to właśnie pytanie. Autor zdaje sobie sprawę z trudności, jakie wiążą się z zadawaniem pytań o charakterze etycznym w kontekście działalności biznesowej, która – jak wiadomo – jest domeną wartości ekonomicznych. Świadom jest również trudności natury metodologicznej. Badacze zjawisk ekonomicznych nie często kłopotczą się aksjosferą i wartościami, dla których trudno określić parytet z czymś namacalnym (np. złotem), dlatego badania, na których mogliśmy się oprzeć, nie dość wyraźnie akcentują interesujące nas zagadnienia (respondenci tylko sporadycznie byli o nie pytani wprost). To oczywiście osłabia w pewnym stopniu ich moc dowodową, tworząc przestrzeń dla domysłów i hipotez.

Metodologia

Wnioski zawarte w niniejszym opracowaniu oparte zostały na wynikach kilkunastu badań i raportów z zakresu CSR, jakie przeprowadzono (resp. przygotowano) w naszym kraju w ostatnich latach. W artykule zostały zacytowane następujące badania i raporty:

1. „Komunikacja działań CSR w Polsce” – raport z badania poświęconego komunikacji działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu przygotowany przez Agencję Komunikacji Marketingowej „Effective PR” (2012).
2. „Analiza ESG spółek w Polsce” – analiza wyników uzyskanych w ramach projektu organizowanego przez Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych, GES i Accreo Taxand, który poświęcony był danym pozafinansowym (ESG) ujawnianym przez spółki notowane na rynku głównym GPW i rynku NewConnect (2012).
3. „Fundacje korporacyjne w Polsce” – raport z badania przygotowanego przez Forum Darczyńców (zrealizowanego przez Stowarzyszenie Klon / Jawor) na temat działalności fundacji korporacyjnych (2012).
4. „Innowacje i CSR w MŚP w Polsce” – raport Agencji Rozwoju Innowacji S.A. z badania przeprowadzonego przez Agencję Marketingową „Praktycy.com” (2012).
5. „Screening CentrumCSR.pl” – raport Fundacji „Screening CentrumCSR.pl” z przeprowadzonego przez nią badania na temat wdrażania i komunikowania CSR w polskich przedsiębiorstwach (2012).
6. „Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu” – raport z badania przeprowadzonego dla PARP przez Millward-Brown SMG/KRC i PwC (2011).
7. „Zaangażowanie społeczne firm z branży paliwowej, energetycznej i wydobywczej w Polsce” – wyniki badania przeprowadzonego przez Forum Darczyńców i PwC wśród największych firm z trzech wymienionych branż na temat ich społecznego zaangażowania (2011).

8. „Społecznie odpowiedzialne inwestowanie w Polsce” – wyniki badania przeprowadzonego wśród inwestorów instytucjonalnych na polskim rynku kapitałowym przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, portal Odpowiedzialne-Inwestowanie.pl i Korporację Badawczą „Pretendent” na temat świadomości społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i jej znaczenia w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych (2010).
9. „Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów” – raport z dwóch badań pt. „Odpowiedzialny łańcuch dostaw” na temat standardów społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu dostawami, przeprowadzonych przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu i firmę badawczą Gemius S.A. (2010).
10. „Decyzje inwestycyjne a społeczna odpowiedzialność firm” – raport z badania przeprowadzonego przez firmę Deloitte Polska i Giełdę Papierów Wartościowych na temat odpowiedzialnego inwestowania (2010).
11. „Biznes a ekologia. Postawy wobec ochrony środowiska” – wnioski zaprezentowane przez Fundację Green Cross Polska w oparciu o badanie przeprowadzone przez PBS DGA S.A. (2010).
12. „CSR w Polsce – Menedżerowie 500 / Lider CSR” – badanie przeprowadzone przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu i firmę GoodBrand CEE (2010).
13. „Panel CSR” – wyniki pierwszej edycji badania o nazwie „Panel CSR” na temat działań CSR i CRM, jakie na zlecenie Fabryki Komunikacji Społecznej przeprowadziło Laboratorium Badania Komunikacji Społecznej (2010).
14. „Odpowiedzialny biznes” – wyniki badania przeprowadzonego przez firmę doradczą On Board PR i PBS DGA S.A. na temat recepcji wśród konsumentów działalności przedsiębiorstw w zakresie polityki społecznej. Badaniu poddano losowo dobraną reprezentatywną grupę dorosłych Polaków (2008).

Biznes odpowiedzialny społecznie – stan wdrażania CSR

W 2011 roku firmy MillwardBrown SMG/KRC i PwC przeprowadziły na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) najbardziej kompleksowe i największe dotąd w Polsce badanie stanu wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu. Badanie oparto na powszechnie przyjętej normie ISO 26000, co pozwoliło na ujęcie szerokiego spektrum zagadnień CSR i odniesienie wyników do najlepszej praktyki międzynarodowej. W przeciwieństwie do panującej dotąd praktyki badaniem objęto zarówno firmy z sektora MŚP, jak i duże przedsiębiorstwa. Jak wynika z przeprowadzonych badań, ku zaskoczeniu autora, koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu nie tylko rzadko bywa wdrażana przez polskich przedsiębiorców, ale w ogóle jest mało znana. Zna ją zaledwie 31% przedstawicieli ogółu firm działających

w Polsce, z czego 70% reprezentuje firmy duże. Spośród osób deklarujących znajomość pojęcia społecznej odpowiedzialności zaledwie 20% zna standardy regulujące stosowanie zasad CSR w firmie (np. ISO 26000) – głównie przedstawiciele firm dużych. Nawet na poziomie deklaracji świadomość problematyki w tym zakresie jest niespodziewanie mała, a samo pojęcie okazuje się niezrozumiałe. Większość firm dostrzega wprawdzie korzyści z realizacji CSR (60%, w tym głównie firmy duże), jednak co druga z nich nie podejmuje w tym zakresie żadnych działań. Niemal wszyscy przedstawiciele firm biorący udział w badaniu (86%) dostrzegają natomiast problemy związane z realizacją zasad CSR. Wskazują głównie na konieczność ponoszenia znacznych nakładów finansowych (38%), brak czasu (33%), złożoność problematyki (32%) oraz brak wiedzy i umiejętności (30%). Przedsiębiorstwa generalnie nie nawiązują dialogu ze swoimi interesariuszami i to niezależnie od tego, czy podejmowane przez nie działania mają na nich wpływ, czy też nie. Nie budują z nimi programów partnerskich, które mogłyby usprawnić wiele podejmowanych działań, ograniczając jednocześnie związane z nimi ryzyko [Dyjas-Pokorska, Kudrewicz-Roszkowska, Makuch 2011, ss. 4–5, 45–47].

Powyższe tendencje potwierdzają wyniki badania na temat wdrażania CSR, jakie Fundacja „Screening CentrumCSR.pl” przeprowadziła w 2012 roku pośród 120 największych polskich przedsiębiorstw i instytucji finansowych. Wprawdzie 75% z nich posiadało na swoich stronach internetowych zakładki dedykowane społecznym i ekologicznym aspektom swojej działalności, jednak przekazywane tam informacje były w większości wybiórcze i dość ogólnikowe. Jak wynika z przeprowadzonego badania, polska przedsiębiorczość znajduje się na wstępnym etapie zarządzania CSR. Firmy nie dostrzegają potrzeby prowadzenia działań w obszarze społecznej odpowiedzialności. Jeśli prowadzą takie działania, to zakres swojej odpowiedzialności uzależniają od własnych potrzeb i ciążących na nich obowiązków (np. w zakresie ochrony środowiska). Bardzo swobodnie również definiują sposób realizacji działań z zakresu CSR, tylko sporadycznie odwołując się do istniejących już standardów (np. ISO 26000). Jedynie 20% spośród największych polskich przedsiębiorstw ogłasza raporty społeczne, informując interesariuszy w sposób kompleksowy o swojej działalności społecznej. Do kwestii praw człowieka odnosi się w swojej działalności zaledwie 25% badanych firm. Tyle samo przedsiębiorstw odnosi się do relacji z interesariuszami (np. dostawcami) [Krzemień, Piskalski 2012, s. 3 i nn.].

W odniesieniu do mniejszych firm (MŚP) podobne badanie zostało przeprowadzone na zlecenie Agencji Rozwoju Innowacji S.A. (2012). Wynika z niego, iż 64% przedstawicieli badanych firm (kadra zarządzająca) nie zna znaczenia terminu CSR, choć – jak deklarują – ich przedsiębiorstwa prowa-

dzą działania wpisujące się w zakres społecznej odpowiedzialności. Nie są to jednak działania wymagające dużego zaangażowania, co może świadczyć o tym, iż świadomość możliwych korzyści dla firmy i jej interesariuszy jest niewielka. Najbardziej popularne wśród nich jest przekazywanie pieniędzy i darów na cele społeczne (48%). Dodatkowym potwierdzeniem niskiej świadomości w tym zakresie może być fakt, że ponad 80% firm deklarujących postępowanie społecznie odpowiedzialne nie prowadzi w obszarze CSR polityki informacyjnej [„Innowacje i CSR...” 2012].

Wyniki powyższych badań są dla autora dużym zaskoczeniem. Jak widzimy, świadomość polskich przedsiębiorców w zakresie społecznej odpowiedzialności generalnie nie wydaje się zbyt wysoka. Im firmy są większe, tym poziom świadomości zauważalnie rośnie, choć nadal nie jest zadowalający. Ten idący z wielkością firmy wzrost zainteresowania nie musi być zresztą zasługą kadry zarządzającej, gdyż wielkość przedsiębiorstwa sama już znacząco determinuje zakres, w jakim podlega ono przepisom prawa (np. w kwestiach zatrudnienia) i panującym normom (np. ekologicznym), narzucając mu obowiązek stosowania się do nich. (Wśród innych czynników wpływających na poziom wiedzy i zainteresowanie działaniami CSR można również wymienić skalę i zasięg działalności gospodarczej, możliwości finansowe firmy i świadomość własnej misji). A zatem i w tym przypadku nie musi wcale chodzić o dobrowolne działania mające na uwadze społeczną odpowiedzialność, a jedynie mniej lub bardziej oportunistyczne stosowanie się do istniejących reguł.

Czego by nie powiedzieć o świadomości polskich przedsiębiorstw w zakresie działalności zaangażowanej społecznie, mimo wszystko istnieją firmy, dla których działalność taka ma znaczenie, a nawet stanowi element strategii firmy i jej kultury organizacyjnej. A zatem raz jeszcze powróćmy do pytania o ich system wartości:

Na ile to zainteresowanie pozafinansową działalnością społeczną wpływa z rzeczywistej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw spod znaku CSR – nawet za cenę ponoszenia przez nie większych strat czy kosztów (z finansowego punktu widzenia), na ile zaś wynika wyłącznie z czynionych przez nie zabiegów o charakterze wizerunkowym i z perspektywy większych zysków?

Na tak postawione pytanie poszukamy odpowiedzi, analizując wyniki trzech różnych badań, jakie przeprowadzono w 2010 roku w zakresie: 1) odpowiedzialnego inwestowania, 2) odpowiedzialnego łańcucha dostaw i 3) działalności proekologicznej przedsiębiorstw. To trzy niezwykle ważne obszary funkcjonowania każdej firmy odpowiedzialnej społecznie. Motywy, jakimi kierują się firmy w zakresie wymienionych obszarów, są kluczowe dla określenia ich systemu wartości i oceny stopnia ich społecznej odpowiedzialności.

W poszukiwaniu społecznej odpowiedzialności

Odpowiedzialne dostawy, uwzględniające obok aspektu ekonomicznego również czynniki etyczne, społeczne i środowiskowe, to niezwykle rzadko podejmowany temat badań. Stanowią tymczasem jeden z najważniejszych elementów działania opartego na społecznej odpowiedzialności. To element wprawdzie złożony, jednak nie można prawidłowo ocenić społecznej odpowiedzialności żadnego przedsiębiorstwa, jeśli nie uwzględni się sposobu, w jaki wytwarza ono swoje produkty czy dostarcza usługi, a także kryteriów, w oparciu na których buduje relacje ze swoimi dostawcami.

Badanie przeprowadzone przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu na grupie firm i konsumentów dotyczyło standardów społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu dostawami [Ćwik 2010]. Zakrojone zostało na wielką skalę, by stać się przyczynkiem do rzetelnej publicznej debaty. Miało w założeniu objąć 500 największych polskich przedsiębiorstw. Wszystkim firmom zagwarantowano anonimowość, jak się jednak okazało, na udział w badaniu zgodziło się ostatecznie zaledwie 9 firm (!). Wśród przyczyn odmowy uczestniczenia w badaniu ich przedstawiciele podawali argumenty typu: „Nie mamy łańcucha dostaw” czy „To nas nie dotyczy”. Jeśli największe w kraju firmy udzielają takich odpowiedzi, może to oznaczać ignorancję w zakresie społecznej odpowiedzialności dostaw, ewentualnie – co chyba bardziej prawdopodobne – arogancję w stosunku do szczególnej grupy interesariuszy, jaką tworzą naukowcy i osoby zajmujące się badaniem rozmaitych aspektów działalności gospodarczej.

Niewielka liczba respondentów utrudnia nam właściwą interpretację uzyskanych wyników. Warto jednak im się przyjrzeć ze względu na specyfikę działań CSR w obszarze odpowiedzialnych dostaw. Przedstawiciele badanych przedsiębiorstw przyznali w większości, iż znane są ich firmom informacje na temat działalności społecznej i środowiskowej dostawców I rzędu (odpowiedzi takiej udzielili przedstawiciele 6 na 9 firm). Wiedzę na temat analogicznych działań w odniesieniu do dalszych dostawców posiadała tylko 1 firma. Większość z ankietowanych firm wymaga od swoich zagranicznych dostawców regulacji prawnych stosowanych w Polsce (6 na 9). Pozostałe firmy nie domagają się takich regulacji w obawie przed podniesieniem kosztów dostaw. Blisko połowa badanych firm (4 na 9) posiada opracowane standardy dla dostawców w zakresie społecznej odpowiedzialności. Dwie firmy w ogóle nie sprawdzają dostawców pod tym kątem. Wszystkie firmy uczestniczące w badaniu deklarują, iż prowadzą kontrolę dostawców pod kątem przestrzegania przez nich praw człowieka, niezatrudniania nieletnich, odpowiedniego poziomu wynagradzania pracowników i stosowania przepisów BHP, ale tylko jedna z nich potwierdziła, że przeprowadza stosowny audyt. Zdarzyło się, że

niektóre firmy zrezygnowały w przeszłości z dostawców stosujących nieodpowiedzialne praktyki (3 na 9). Blisko połowa badanych firm (4 na 9) prowadzi dodatkowo edukację swoich dostawców w zakresie społecznej odpowiedzialności [Ćwik 2010, ss. 16–22].

Odpowiedzialne inwestowanie to strategia inwestowania środków, która w jednakowym stopniu dąży do pomnażania zysku, jak i do osiągnięcia dobra społecznego. Inwestorzy społecznie odpowiedzialni uwzględniają w swoich decyzjach aspekty środowiskowe (E – ang. *environmental*), społeczne (S – ang. *social responsibility*) i czynniki związane z ładem korporacyjnym (G – ang. *corporate governance*). W pozycji uprzywilejowanej stawiają oni te przedsiębiorstwa, które stosują dobre praktyki w zakresie ochrony środowiska, ochrony praw konsumentów, praw człowieka itp.

Już pierwszy etap badania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w zakresie odpowiedzialnego inwestowania [Kaźmierkiewicz, Kwiatkowska 2010] potwierdził wszystkie nasze wnioski płynące z wcześniej cytowanych badań odnośnie miejsca, w którym znajduje się polski rynek, jeśli chodzi o stopień zainteresowania przedsiębiorców (w tym przypadku inwestorów) społeczną odpowiedzialnością. Spośród wytypowanych do badania 87 instytucji sektora finansowego, chęć udziału w badaniu wyraziło zaledwie 10 instytucji. Chociaż i w przypadku tego badania niewielkie zaangażowanie instytucji ogranicza statystyczną istotność wniosków, ze względu na wagę tych badań przedstawimy poniżej najciekawsze obserwacje.

Okazuje się, że czynniki społeczne i środowiskowe nie znajdują istotnego przełożenia na decyzje inwestycyjne badanych instytucji. Wpływ na to może mieć fakt, iż polskie spółki bardzo rzadko publikują raporty społeczne, a jeśli to robią, ich jakość merytoryczna pozostawia wciąż wiele do życzenia. Zaskakuje jednak informacja, że tylko jedna z badanych instytucji zadeklarowała, iż podczas analizy ryzyka inwestycyjnego bierze pod uwagę również zaangażowanie spółek w ochronę środowiska. Spośród aspektów pozafinansowych największe zainteresowanie inwestorów zwróciły te czynniki, które mają bezpośredni wpływ na wyniki spółek, w tym przestrzeganie praw człowieka i prawa pracy. Z etycznego punktu widzenia należałoby przyjąć to z zadowoleniem, gdyby nie fakt, że wspomniane elementy mają dla nich znaczenie wyłącznie w odniesieniu do konkretnej spółki, w którą chcą zainwestować. Tracą nimi zainteresowanie, kiedy zakres wspomnianych elementów rozciągniemy na cały łańcuch dostaw. Świadczy to wyraźnie o powierzchownym analizowaniu przez inwestorów ryzyka związanego z utratą płynności w dostawach, która byłaby związana z czynnikami społecznymi (np. długotrwałym strajkiem pracowników dostawcy).

Inwestorzy generalnie nie interesują się działalnością spółek w obszarze CSR. Potwierdzają to wyniki badania pt. „Decyzje inwestycyjne a społeczna odpowiedzialność firm” (2010), przeprowadzonego przez firmę Deloitte Polska i Giełdę Papierów Wartościowych (GPW). Również to badanie dotyczyło odpowiedzialnego inwestowania. Wprawdzie ogromna większość przedstawicieli inwestorów biorących udział w badaniu świadoma była istnienia indeksu spółek odpowiedzialnych (tzw. *Respect Index*), jednak aż 70% z nich nie było w stanie wskazać nawet jednej spółki, która wchodziłaby w jego skład. Oznacza to, że ich wiedza na temat *Indeksu* jest tylko powierzchowna i bazuje prawdopodobnie na ogólnikowych przekazach medialnych. Nie śledzą na bieżąco wyników spółek tworzących *Indeks*, a przypomnijmy, że w badaniu udział brały instytucje, które specjalizują się w inwestowaniu na giełdzie. Ponad 70% z nich przyznało szczerze, iż w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych nie bierze pod uwagę czynników CSR (ESG) [„Decyzje inwestycyjne...” 2010, s. 4 i nn]. Jak w takiej sytuacji moglibyśmy oczekiwać, by tzw. „zwykli zjadacze chleba” mieli w tym zakresie większe rozeznanie i dokonywali decyzji inwestycyjnych w sposób społecznie odpowiedzialny? Pytanie to pozostawię bez odpowiedzi, gdyż ta nasuwa się w sposób oczywisty.

Postawy proekologiczne różnicują przede wszystkim czynniki natury finansowej (opłacalność), a także stopień, w jakim przedsiębiorstwa podlegają przepisom ochrony środowiska. W mniejszym stopniu wpływa na nie odpowiedzialność za środowisko. Jak pokazują wyniki badania przeprowadzonego w 2010 roku przez PBS DGA [„Biznes a ekologia...” 2010], firmy, których działalność jest szczegółowo regulowana przez stosowne przepisy prawa, częściej wskazują presję zewnętrzną jako główną przyczynę działań proekologicznych (59%), niż ma to miejsce w przypadku firm, których działalność regulowana jest w tym zakresie w mniejszym stopniu (40%). Przedstawiciele tych ostatnich częściej natomiast wskazują na odpowiedzialność („wartości”) jako główny motyw działalności na rzecz ochrony środowiska (45%). Na presję zewnętrzną (prawo) częściej wskazują firmy duże i średnie. One też najczęściej podają względy ekonomiczne jako czynnik skłaniający je do zachowań proekologicznych (27%). Jeśli chodzi o kwestię barier dla prowadzenia działalności na rzecz środowiska, respondenci wskazują zwykle na wysokie koszty (35%), brak korzyści finansowych (11%), a także utrudnienia natury administracyjno-prawnej, takie jak: brak wsparcia ze strony władz (9%), przepisy prawa (7%) i biurokracja (4%). Do zintensyfikowania działań na rzecz ochrony środowiska naszych badanych mogłyby skłonić bodźce ekonomiczne w postaci ulg podatkowych (23%) lub dofinansowania przez władze publiczne (25%).

W poszukiwaniu pozytywnego wizerunku

Zanim podsumujemy ostatecznie rezultaty naszej krótkiej wędrówki po badaniach, których celem było poszukiwanie w działalności polskich przedsiębiorstw oznak społecznej odpowiedzialności (CSR), przyjrzyjmy się jeszcze ich (tj. przedsiębiorstw) polityce informacyjnej (*public relations*) w tym zakresie. Być może odnajdziemy w niej coś, co rzuci na interesujące nas sprawy nieco więcej światła.

Public relations (PR) to funkcja zarządzania firmą w zakresie polityki informacyjnej. Jej celem jest tworzenie i utrzymywanie długotrwałych relacji z zewnętrznym i wewnętrznym otoczeniem firmy – jej interesariuszami, do których zaliczyć możemy m.in. społeczność lokalną, media, klientów i pracowników firmy. Informacje przekazywane interesariuszom są formułowane w taki sposób, by tworzyć i utrzymywać w nich określony pogląd na temat firmy, jej liderów, produktów i usług. Im lepiej komunikacja jest zaplanowana, im sprawniej się odbywa, tym jest bardziej efektywna, co w języku *public relations* przekłada się na większe zaufanie do firmy i w rezultacie jej bardziej pozytywny wizerunek (ang. *image*). Wizerunek jest sposobem odbioru tożsamości firmy, pewnym wyobrażeniem o niej istniejącym w otoczeniu. Może być pozytywny – wówczas służy firmie; może być obojętny lub negatywny – wówczas w różnym stopniu jej szkodzi. Nie musi przy tym pokrywać się z rzeczywistością, pozostając jedynie jej subiektywnym obrazem. Niezależnie od tego, jaki w danym momencie jest ten wizerunek, zawsze możemy spróbować go poprawić, stosując w tym celu odpowiednio przygotowane kampanie informacyjne.

Społeczna odpowiedzialność biznesu to odpowiedzialny sposób funkcjonowania firmy w przestrzeni społecznej, ekonomicznej i przyrodniczej. *Public relations* to strategie informowania o tym, przekonywania interesariuszy odnośnie proponowanych rozwiązań i budowanie klimatu akceptacji dla poczynań firmy. Działania w zakresie PR mogą dotyczyć wielu różnych obszarów działalności firmy, jednak zawsze służą budowaniu jej reputacji i kreowaniu odpowiedniego (założonego) wizerunku. Realizacja działań z zakresu CSR i kampanie PR prowadzą w dłuższej perspektywie do tego samego celu, czyli wzrostu wartości firmy i poprawy jej konkurencyjności. W przypadku firm prowadzących biznes odpowiedzialny społecznie możemy mówić o PR społecznym, który służy do przekazywania otoczeniu komunikaty na temat prowadzonych przez nas działań społecznych. Firma odpowiedzialna społecznie niezwykle ułatwia pracę działowi PR, ewentualnie innym osobom czy jednostkom odpowiedzialnym w firmie za politykę informacyjną. Firma taka wręcz nie może sobie pozwolić na to, by nie informować o swoich działaniach, gdyż mogą stanowić siłę napędową wielu interesujących kampanii wizerunkowych. Z kampaniami opartymi na CSR mamy do czynienia

nia bardzo często i to niezależnie od tego, czy firma rzeczywiście realizuje działania z obszaru CSR, czy tylko je pozoruje. W przypadku pozorowania społecznej odpowiedzialności mamy do czynienia z *public relations* czysto wizerunkowym, który może polegać na informowaniu na przykład o rzekomej działalności prospołecznej (tzw. *socialwashing*) lub rzekomej działalności proekologicznej (tzw. *greenwashing*).

Zajmiemy się obecnie motywami, jakimi kierują się firmy w swojej polityce informacyjnej z zakresu społecznej odpowiedzialności. Oprzemy się w tym celu na badaniu poświęconym komunikacji działań z zakresu CSR, jakie w 2012 roku Agencja Komunikacji Marketingowej „Effective PR” przeprowadziła wśród firm, które zgłosiły swoje działania prospołeczne do opracowywanego przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu raportu z cyklu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki” [Gadomska-Dzięcioł, Pezda, Szydłowska 2012]. A zatem mamy do czynienia z badaniem, w którym wszyscy respondenci zadeklarowali działania społecznie odpowiedzialne.

Wszystkie ankietowane firmy potwierdziły, iż prowadzą akcje informacyjne na temat prowadzonych działań CSR. Według 70% z nich komunikacja taka jest koniecznym uzupełnieniem działalności społecznie odpowiedzialnej. Dzięki komunikacji mają możliwość promowania idei społecznej odpowiedzialności biznesu i edukowania społeczeństwa na temat problematyki CSR. To dzięki polityce informacyjnej interesariusze poznają szczegóły prowadzonych działań w tym obszarze. Reakcje interesariuszy na prowadzone działania pozwalają firmom dostosować swoją politykę do ich oczekiwań. Otwartość na te oczekiwania kształtuje wizerunek firmy jako organizacji przejrzystej i gotowej na współpracę [Gadomska-Dzięcioł, Pezda, Szydłowska 2012, s. 13].

Najczęściej wykorzystywanym narzędziem komunikacji są wewnętrzne newslettery kierowane do pracowników firmy (100%). Jako najważniejszy cel działalności i komunikacji z zakresu CSR respondenci wymieniają motywowanie pracowników (70%). Chodzi o budowanie wśród pracowników pozytywnego wizerunku firmy. Temu celowi służą również inne narzędzia polityki społeczno-informacyjnej, takie jak: kodeksy etyczne, programy podnoszące kwalifikacje, działania integracyjne i wyrównywanie szans. Dobry wizerunek firmy zwiększa jej atrakcyjność na rynku pracy, umożliwiając firmie przyciągnięcie nowych i zatrzymanie obecnych pracowników [Gadomska-Dzięcioł, Pezda, Szydłowska 2012, s. 4 i nn].

Jak wynika z cytowanego badania, 100% respondentów uważa, że komunikacja działań CSR wspiera budowanie wizerunku firmy. W ich opinii komunikowanie działalności społecznie odpowiedzialnej pozwala ukazać firmę we właściwym świetle – jako organizację zainteresowaną otoczeniem społecznym i przyrodniczym. Firma społecznie odpowiedzialna jest lepiej

postrzegana przez interesariuszy, budzi większe zaufanie i przychyłność ze strony klientów i pracowników. Pomaga to w budowaniu wizerunku dobrej pracodawcy i wpływa na wzrost zadowolenia i motywacji wśród obecnych pracowników przedsiębiorstwa. W rezultacie wzrasta ogólne zaufanie do firmy, jej marki i produktów, co wpływa ostatecznie na podniesienie wartości firmy. Zdaniem przedstawicieli 74% badanych firm, istnieje bezpośredni związek pomiędzy komunikowaniem działań CSR i wzrostem sprzedaży [Gadomska-Dzięcioł, Pezda, Szydłowska 2012, s. 17].

Wszystkie firmy ankietowane w badaniu Agencji „Effective PR” deklarują prowadzenie polityki informacyjnej w zakresie CSR. Jednak tylko 70% z nich zajmuje się pomiarem efektów tej komunikacji. Firmy, które prowadzą taki pomiar, zwracają uwagę, iż wszelkie informacje na temat działań CSR kształtują pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa i powinny być na bieżąco monitorowane. Monitoring daje wiedzę na temat recepcji prowadzonych działań: czy odpowiadają oczekiwaniom i potrzebom interesariuszy oraz w jakim kierunku należy je prowadzić. W wielu firmach pomiar efektywności jest wpisany w zasady funkcjonowania organizacji i jest stałym elementem wszelkich projektów i działań w obszarze społecznej odpowiedzialności. Najbardziej popularnym wskaźnikiem mierzonym podczas ewaluacji efektów komunikacji CSR jest liczba publikacji prasowych (57%) i liczba wejść na stronę internetową dedykowaną CSR. Przedsiębiorstwa nieprowadzące takich pomiarów tłumaczą to zwykle niewielkim zaangażowaniem w działalność CSR, dla którego nie warto prowadzić pomiarów. Szczególnie interesującym powodem zaniechania takich pomiarów jest traktowanie problematyki CSR jako wartości samej w sobie, którą należy się zajmować bez względu na ewentualne korzyści. To cieszy, gdyż niewątpliwie jest przejawem świadomej polityki społecznej i szczerzej odpowiedzialności za społeczeństwo (interesariuszy) [Gadomska-Dzięcioł, Pezda, Szydłowska 2012, s. 16].

Spółeczna recepcja społecznej odpowiedzialności

Z badań wynika [„Odpowiedzialny biznes” 2008], że informacje przekazywane na temat społecznej aktywności firmy pozytywnie wpływają na decyzje zakupowe konsumentów w Polsce i ich ogólną opinię na temat firmy. Zdanie takie wyrażają zarówno konsumenci, jak i przedstawiciele firm. Firmy powinny być jednak ostrożne, jeśli chodzi o skalę prowadzonych kampanii informacyjnych. Aż 73% Polaków jest zdania, że wydatki przeznaczane przez przedsiębiorstwa na informowanie o swoich działaniach społecznych przewyższają środki finansowe przeznaczone na te działania. Jedynie 13% Polaków wyraża opinię, że środki przeznaczane na nagłaśnianie działalności społecznej są odpowiednie.

Jeśli zatem firmy przesadzą z polityką informacyjną, może to wywołać reakcje odwrotne od zamierzonych. Komunikacja oparta na społecznej odpowiedzialności jest kwestią zachowania równowagi i umiejętności w dobieraniu narzędzi informacyjnych. Autorzy badania podkreślają wielką rolę kontaktów przedsiębiorstw z mediami. Te ostatnie mają niejednokrotnie problem w odróżnieniu prawdziwego zaangażowania społecznego od czystego *public relations*, często więc wcale nie podejmują się nagłośnienia ciekawych i wartościowych inicjatyw. Zdaniem respondentów (93%), w obszarze działalności społecznej firmy mogłyby robić dużo więcej. Przeciwnego zdania jest zaledwie 4% badanych. W cytowanym przez nas badaniu Polacy zostali też zapytani o opinię na temat przyczyn podejmowania przez firmy działalności społecznej. To dla nas bardzo istotnego kwestia. Otóż, zdecydowana większość z nich (76%) uważa, iż przedsiębiorstwa podejmują działalność społeczną ze względu na rozgłos, jaki może im to przynieść, natomiast zaledwie 9% Polaków jest zdania, że czynią tak „z poczucia odpowiedzialności”. Wydaje się, że Polacy są bardzo krytycznie nastawieni do pozorowania działań z zakresu CSR, które z wizerunkowego punktu widzenia mogą przedsiębiorcom raczej zaszkodzić niż pomóc.

Firmy są powszechnie podejrzewane o kierowanie się w swojej działalności społecznej celami wizerunkowymi i marketingowymi. Potwierdza to również panel badawczy z 2010 roku [„Panel CSR” 2010]. Ale i w przypadku tego badania ponad połowa respondentów deklaruje, że przy wyborze produktów bierze pod uwagę społeczne zaangażowanie i odpowiedzialność firm. Warto tutaj przyjrzeć się kategoriom działań przedsiębiorców, które respondenci kojarzą z akcjami społecznymi (CSR). Jak się okazuje, za działalność społecznie odpowiedzialną uznają przede wszystkim przestrzeganie praw pracowników (81%), a więc działanie związane z przestrzeganiem prawa, a także dbanie o środowisko naturalne (80%), czyli wyraźnie obecną w mediach tematykę ekologiczną. Wynik taki może wskazywać na słabą znajomość problematyki CSR wśród osób badanych. Panel potwierdził skłonność konsumentów (przynajmniej w sferze deklaracji) do wybierania produktów tych firm, które są aktywne w obszarze społecznej odpowiedzialności. Dla 76% badanych fakt takiej aktywności ma znaczenie podczas zakupów, natomiast dla 29% badanych wręcz przesądza o dokonaniu wyboru na korzyść produktów spod znaku CSR. Bardzo zbliżony wynik dało pytanie o ewentualne unikanie produktów firm kojarzonych z zachowaniami nieodpowiedzialnymi społecznie (odpowiednio: 73% i 25%). Należy jednak zaznaczyć, że pytania dotyczyły wyboru między produktami o podobnej cenie i jakości. W przypadku gdyby produkty firm odpowiedzialnych społecznie były znacząco droższe lub gorszej jakości, opinia respondentów w tej kwestii byłaby z pewnością inna [„Panel CSR” 2010].

Warto w tym miejscu zauważyć, że o ile organizacyjne rozdzielanie polityki informacyjnej od działań z zakresu CSR jest zjawiskiem pożądanym,

o tyle osoby (jednostki) odpowiedzialne za PR powinny stale współpracować z osobami (jednostkami) zaangażowanymi w działania społeczne. Sprawna komunikacja jest narzędziem wspierającym działania CSR. Umiejętnie prowadzona przyczyni się do zbudowania właściwych relacji z interesariuszami, wzrostu zainteresowania firmą i zaufania dla jej działalności.

Wnioski

Odpowiadając na pytanie postawione na początku niniejszego artykułu, trzeba z przykrością stwierdzić, że zainteresowanie przedsiębiorstw (przedsiębiorców) prowadzeniem działalności społecznie odpowiedzialnej (CRS) jest umiarkowane, by nie powiedzieć nikłe. Jeśli już mamy z nią do czynienia (co zwykle jest udziałem firm dużych), nie wynika to najczęściej z przemyślanej polityki społecznej przedsiębiorstwa i nie jest wynikiem poczucia etycznej odpowiedzialności kadry zarządzającej za społeczeństwo (grupy interesariuszy), ale stanowi raczej przejaw nastawionej na budowę pozytywnego wizerunku aktywności o charakterze *public relations* (PR), za którą kryją się niezbyt pogłębione refleksje natury etycznej, społecznej i ekologicznej. A wielka szkoda...!

Od czasu do czasu dociera do nas informacja o kolejnych dalekowschodnich fabrykach należących do podwykonawców znanej firmy (koncernu) zatrudniających dzieci i dewastujących środowisko naturalne. Dotyczy to wielu firm, niezależnie od tego, w jakim kraju zarejestrowały swoją siedzibę. Autor ma nadzieję, że sytuacja taka się zmieni i ludzie zaczną się bardziej interesować tym, co konsumują, a także tym, jak, gdzie i kiedy to powstało. A kiedy odkryją, że firma stosuje niedozwolone praktyki, zareagują na to w jedyny sposób, który naprawdę przemawia do wszystkich firm – odwrócą się od jej usług i produktów. Wówczas firma – nie mając innego wyboru – zacznie się interesować odpowiednią kontrolą nad łańcuchem dostaw. Kluczową rolę odgrywają tutaj właściciele i kadra zarządzająca. Tylko ich poczucie odpowiedzialności może wpłynąć na społeczną odpowiedzialność posiadanej (resp. kierowanej) przez nich firmy. I miejmy nadzieję, że takich ludzi będzie jak najwięcej.

Tego samego należy oczekiwać od inwestorów. Odpowiedzialne inwestowanie to dokonywanie wyboru pomiędzy postawą akcjonariusza zaangażowanego i postawą inwestora skupionego wyłącznie na ocenie finansowych aspektów funkcjonowania spółki. Inwestorzy nie pytają, czy spółki, których akcje (obligacje) znajdują się w ich portfelu, szanują prawa człowieka i prawa pracownicze, nie pytają, czy na jakimś poziomie cyklu życia oferowanych przez nie usług (produktów) degradują środowisko naturalne. Praktyki inwestycyjne oparte na krótkotrwałych strategiach, zysk za wszelką cenę, nie-

właściwe metody motywowania osób zarządzających aktywami, a przede wszystkim uczynienie człowieka (klienta) środkiem do celu, jakim jest własne wzbogacenie się, a nie celem, jakim byłoby działanie z korzyścią dla niego i odpowiedzialność za jego los – to wszystko nadszarpnęło zaufanie społeczeństwa do instytucji finansowych, czego efektem jest tzw. kryzys finansowy. Tymczasem koncepcja odpowiedzialnego inwestowania pokazuje, że włączenie do analiz finansowych czynników ESG (CSR) pozwala uzyskiwać zadowalające wyniki ekonomiczne, zaś wartością dodaną jest systematyczne oczyszczanie rynku z hochsztaplerów.

Nie można mieć wątpliwości, że działania związane z wdrażaniem polityki społecznej typu CSR, poparte właściwą polityką informacyjną (PR), mają ogromny wpływ na kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy. Z kolei pozytywny wizerunek może mieć przełożenie na wzrost sprzedaży oferowanych przez firmę produktów i usług, zatem i korzyści finansowe. Gdyby nawet ktoś miał wątpliwości, czy tak jest w istocie, to chyba nikt nie podważy ogólnej zasady, że w biznesie lepiej mieć wizerunek dobry (najlepszy możliwy) aniżeli zły. Bo jeśli nawet ten pierwszy nie przełoży się w prosty sposób na zyski, o tyle ten drugi z pewnością nas ich pozbawi. Oczywiście, żadna polityka społeczna nie pomoże, jeśli oferta przedsiębiorcy odpowiedzialnego społecznie będzie istotnie mniej korzystna z punktu widzenia kieszeni konsumenta, ewentualnie jakość jego produktów pozostanie w tyle za jakością prowadzonej przez niego polityki społecznej. Truizmem będzie zatem stwierdzenie, że możemy kogoś lubić, ale zakupy będziemy robić u tego drugiego.

Podobnie jak w przypadku innych polityk wdrażanych przez firmy (np. kadrowej, rachunkowości, bezpieczeństwa itd.), również wdrożenie polityki społecznej (CSR) wymaga czasu. Strategicznego podejścia do odpowiedzialnego biznesu nie można wprowadzić z dnia na dzień. Zamiast pośpiesznie podejmować rozproszone działania, ważne jest, by uważnie zaplanować cały proces, krok po kroku. Krótkoterminowe podejście ukierunkowane na szybkie efekty z pewnością zakończy się niepowodzeniem. Nigdy nie pozwoli zrozumieć prawdziwej wartości społecznej odpowiedzialności i wpłynie niekorzystnie na ogólną ocenę skuteczności zarządzania CSR. Warto poczekać, tym bardziej, że odpowiednio wdrażana polityka społeczna nie musi pochłaniać wielkich nakładów finansowych, ale zależy od umiejętności kadry zarządzającej, jej zdolności do dostrzegania i prognozowania długoterminowych korzyści, jakie wiążą się ze stopniowym integrowaniem polityki CSR z przyjętą strategią firmy. Odwoływanie się podczas prowadzenia biznesu do wartości etycznych i społecznych z pewnością nie będzie stratą czasu i przełoży się na zyski firmy. Wiele firm traktuje zarządzanie CSR jako działalność dodatkową – oderwaną od aktywności ekonomicznej. To myślenie błędne i w dłuż-

szej perspektywie skazane na niepowodzenie. Odpowiedzialnych inwestorów interesuje dzisiaj nie tylko zysk za wszelką cenę, ale też dynamiczny i stały wzrost wartości przedsiębiorstwa, co w obliczu rosnącej świadomości mediów i konsumentów nie będzie możliwe, jeśli będą ignorowane pozafinansowe aspekty działalności firmy.

Bibliografia

Albińska E., Andrejczuk M., Krawcewicz M. i in. (2011), *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu (on-line): <http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Raport2011.pdf> (data dostępu: 31 maja 2013).

Biznes a ekologia. Postawy wobec ochrony środowiska (2010), Fundacja Green Cross Polska/ PBS DGA S.A. (on-line): <http://greencrosspoland.org/2012/05/20/biznes-a-ekologia-postawy-wobec-ochrony-srodowiska> (data dostępu: 31 maja 2013).

Bowen H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York

CSR w Polsce – Menedżerowie 500/ Lider CSR (2010), Forum Odpowiedzialnego Biznesu/ GoodBrand CEE (on-line): <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/badania/badania-polskie.html?id=3786> (data dostępu: 31 maja 2013).

Ćwik N. (red.) (2010), *Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu/ Interaktywny Instytut Badań Rynkowych (on-line): <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/badania/badania-polskie.html?id=4074> (data dostępu: 31 maja 2013).

Decyzje inwestycyjne a społeczna odpowiedzialność firm (2010), Deloitte Polska/ Giełda Papierów Wartościowych (on-line): http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/pub/files/RAPORT-Decyzje_inwestycyjne_a_CSR.pdf (data dostępu: 31 maja 2013).

Dyjas-Pokorska A., Kudrewicz-Roszkowska M., Makuch Ł. i in. (2011), *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*, MillwardBrown SMG/ KRC/ PwC (on-line): <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/badania/badania-polskie.html?id=5381> (data dostępu: 31 maja 2013).

Gadomska-Dzięcioł P., Pezda M., Szydłowska K. (2012), *Komunikacja działań CSR w Polsce*, Agencja Komunikacji Marketingowej „Effective PR”/ Radio PIN (on-line): <http://www.effectivepr.pl> (data dostępu: 31 maja 2013).

Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility (2001), Brussels, nr 366 (final).

Innowacje i CSR w MŚP w Polsce (2012), Agencja Rozwoju Innowacji S.A./ Agencja Marketingowa „Praktycy.com” (on-line): <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/badania/badania-polskie.html?id=6172> (data dostępu: 31 maja 2013).

Każmierkiewicz P., Kwiatkowska I. (2010), *Spółecznie odpowiedzialne inwestowanie w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu/ Portal Odpowiedzialne-Inwestowanie.

pl/ Korporacja Badawcza „Pretendent” (on-line): <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/badania/badania-polskie.html?id=4911> (data dostępu: 31 maja 2013).

Krzemień M., Piskalski G. (2012), *Screening CentrumCSR.pl*, Fundacja CentrumCSR.pl (on-line): http://screening.centrumcsr.pl/images/files/raport_finall_screening_small.pdf (data dostępu: 31 maja 2013).

Odpowiedzialny biznes (2008), On Board PR/ PBS DGA S.A. (on-line): <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/badania/badania-polskie.html?id=1890> (data dostępu: 31 maja 2013).

Paliwoda-Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa.

Panel CSR (2010), Laboratorium Badania Opinii Społecznej/ Fabryka Komunikacji Społecznej (on-line): http://www.badaniakomunikacji.pl/sites/default/files/panel%20CSR_1%20edycja.pdf (data dostępu: 31 maja 2013)

Pękacka M. (2011), *Zaangażowanie społeczne firm z branży paliwowej, energetycznej i wydobywczej w Polsce*, Forum Darczyńców/ PwC (on-line): <http://www.forumdarczyncow.pl/materialy> (data dostępu: 31 maja 2013).

Pękacka M., Tomaszewska A. (oprac.) (2012), *Fundacje korporacyjne w Polsce*, Forum Darczyńców (on-line): http://www.forumdarczyncow.pl/docs/forum_darczyncow_raport_fundacje_korporacyjne_www.pdf (data dostępu: 31 maja 2013).

Sroka R. (red.) (2012), *Analiza ESG spółek w Polsce*, Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych/ GES/ Accreo Taxand (on-line): www.seg.org.pl/esg (data dostępu: 31 maja 2013).

Pytania

1. Ochrona środowiska a społeczna odpowiedzialność firm.
2. Zakupy i dostawy a społeczna odpowiedzialność firm.
3. Decyzje inwestycyjne a społeczna odpowiedzialność firm.
4. Standardy wdrażania CSR – norma ISO 26 000.
5. Narzędzia komunikowania działań z zakresu CSR.
6. Społecznie odpowiedzialne inwestowanie.
7. Ocena przedsiębiorstw w oparciu o analizę ESG.
8. Raportowanie działań z zakresu CSR.
9. Pomiar efektów polityki informacyjnej w zakresie CSR.
10. Odpowiedzialny społecznie biznes czy biznesmen.

Aneta Parkes

Spółeczna Akademia Nauk

Public Relations – zagadnienia etyczne

Wprowadzenie

W artykule zaprezentowano wybrane zagadnienia etyczne w działaniach *public relations*. Na wstępie scharakteryzowano podstawowe pojęcia czyli etykę oraz *public relations*. Następnie przyjęto podział zagadnień etycznych w w/w dyscyplinie na etykę w zawodzie i w działaniu [por.: Hope 2006]. Etyka w zawodzie dotyczy norm uznawanych przez praktyków i teoretyków *public relations* za powszechnie obowiązujące, sprecyzowane w profesjonalnych kodeksach etycznych. Etyka w działaniu to preferowane wartości i zasady moralnego komunikowania się w praktyce zawodowej *public relations*, wywołujące najwięcej kontrowersji zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków tej profesji.

Charakterystyka podstawowych pojęć

Termin etyka ma zróżnicowane znaczenie, „w jednym z najczęstszych użyć odnosi się ono do kodeksu lub zestawu zasad ludzkiego życia” [Popkin, Stroll 1994, s. 5]. W filozofii są to również badania teoretyczne, a w życiu codziennym – refleksyjny namysł nad jego sytuacjami. Teorie etyczne można podzielić na klasyczne i współczesne [Popkin, Stroll 1994], który to podział wraz z przykładami nurtów teoretycznych, przypisywanych klasycznemu lub współczesnym teoriom, prezentuje poniższa tabela.

Tabela 1. Klasyczne i współczesne teorie etyczne

Teorie klasyczne – mogą być ujmowane jako próby odpowiedzi na pytanie: czym jest „dobre życie” dla ludzi	Teorie współczesne – mogą być ujmowane jako dział filozofii, stosujący analizę filozoficzną do teorii moralności
Platonizm, Arystoteles – doktryna środka, Epikur – hedonizm, Cynizm, Stoicyzm, Etyka chrześcijańska, Filozofia Spinozy, Utylitaryzm, etyka Kantowska	Subiektywizm i obiektywizm, Naturalizm, antynaturalizm i emotywizm, Teorie motywistyczne, deontologiczne i konsekwencji

Źródło: R.H. Popkin, A. Stroll, *Filozofia*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1994.

Słowo „etyka” pochodzi od greckiego *ethos* czyli obyczaje. Etyka jest definiowana jako nauka o zasadach moralnych, natomiast „moralność w węższym znaczeniu oznacza stosowanie tych zasad w codziennym postępowaniu” [Didier 1993, s. 97]. Współcześnie popularny jest termin „etyka w biznesie”, co oznacza również naukę o zasadach moralnych, jednakże w specyficznym obszarze działań – w biznesie czyli szeroko pojętej działalności gospodarczej. Jak stwierdza jedna z autorek specjalizujących się w tym zakresie: „w etyce biznesu rozumowanie etyczne stosuje się do sytuacji i czynności specyficznych dla biznesu: jest ono próbą rozstrzygnięcia lub przynajmniej rozjaśnienia tych kwestii, które zwykle powstają w toku działań gospodarczych (...) etyka biznesu stosuje ogólne zasady moralne w celu wskazania, co w działaniach gospodarczych jest słuszne...zawsze i wszędzie” [Sternberg 1998, s. 95]. Według E. Sternberg działania etyczne w biznesie powinny opierać się na zasadzie zwyczajnej przyzwoitości oraz sprawiedliwości dystrybutywnej, jak i teleologicznym podejściu, w którego rozumieniu etyczne jest to, co pozwala realizować „specyficzny cel działań gospodarczych – maksymalizowanie długoterminowej wartości dla właściciela poprzez sprzedawanie towarów i usług” [Sternberg 1998, s. 130]. Zagadnienie etyki w biznesie jest o tyle istotne, iż specjaliści z zakresu *public relations* znajdują zatrudnienie zarówno w sektorze *non-profit* (np. publicznym), jak i w sferze *for-profit*. Sami też często prowadzą działalność gospodarczą, oferując swoje usługi lub usługi swoich agencji *public relations* na wolnym i konkurencyjnym rynku. „Działalność *public relations*, traktowana jako funkcja zarządzania, powinna być jednocześnie analizowana jako część działań związanych z przedsiębiorczością najszerzej rozumianą, a więc podlegającą rozważaniom takiej dyscypliny jak etyka biznesu” [Hope 2006, s. 142]. W związku z powyższym, wspomniane wcześniej zagadnienie maksymalizacji zysku i tzw. marketingowe *public relations* (MPR) [patrz: Szymańska 2005] mogą powodować pojawianie się dylematów etycznych w tej profesji i niepochlebnych opinii w stosunku do jej przedstawicieli. Tym bardziej, że np. maksymalizacja zysku uważana jest za przekładanie dobra indywidualnego ponad dobro wspólnoty, a działania *public relations* powinny się do dobra wspólnego przyczyniać. Poza tym biznes rozumiany bywa nie tylko jako wymiana gospodarcza, ale też współdziałanie ludzi, aktywność, która przeplata się z życiem politycznym, obywatelskim, prawnym i kulturalnym społeczeństwa [Hope 2006, s. 142], tak więc jako działalność zakotwiczona we wspólnocie.

Public relations jest to, w najszerszym ujęciu, forma komunikowania społecznego. Prof. J. Olędzki definiuje *public relations* jako wyższą formę komunikowania społecznego, jako komunikację społeczną z otoczeniem instytucji, która to komunikacja to nie tylko przekazywanie komunikatów, ale też two-

czenie wspólnoty „w trakcie i na skutek komunikowania” [Olędzki 2006, s. 26]. Biorąc pod uwagę poziomy w/w komunikowania, wymiana informacji w ramach działań public relations może zachodzić na poziomie interpersonalnym, grupowym, instytucjonalnym, jak i masowym. W węższym znaczeniu stosuje się wiele definicji szczegółowych w odniesieniu do tej dziedziny, počawszy od jej roli w kreowaniu wizerunku czy szerzej – reputacji, poprzez kształtowanie i podtrzymywanie relacji z szeroko pojętą publicznością (klient zewnętrzny i wewnętrzny), po dosłowne tłumaczenie z języka angielskiego jako publiczne relacje lub relacje z publicznością.

Przy czym komunikowanie, będące kwintesencją działań *public relations*, ma z definicji charakter informacyjny czyli obiektywny i na taki charakter komunikowania w tej profesji kładą nacisk czołowi specjaliści z tej dziedziny, jak i profesjonalne organizacje wdrażające kodeksy etyczne dla zawodu. Niemniej jednak komunikowanie w działaniach *public relations* przyjmuje również charakter perswazyjny, czyli subiektywny, oparty o mechanizmy wywierania wpływu społecznego [por.: Cialdini 2001] np. w obszarze marketingowym czy zarządczym. W ujęciu marketingowym, gdzie *public relations* traktowane jest jako część działań promocyjnych, „w *public relations* stosuje się przekaz, który zawiera ukryte poparcie ze strony osoby trzeciej i pełni funkcje informowania i przekonywania” [Gregory 2005, s. 12]. Szczególnie w sferze biznesowej, ale i w obszarach, gdy intencje nadawcy są nastawione nie na funkcję informacyjną komunikowania lecz np. na realizację partykularnych interesów, mogą pojawić się komunikaty o charakterze informacyjno-perswazyjnym. W moim odczuciu w rzeczywistości społecznej mamy do czynienia głównie z komunikatami o takim mieszanym charakterze. Nawet na przykładzie organizacji *non-profit*, realizujących kampanie społeczne, możemy zaobserwować, że wytwarzane przez nie komunikaty nie tylko informują, ale i wpływają na percepcję odbiorcy, wzbudzają emocje, mają zainteresować i pozyskać poparcie społeczne. I tutaj kwestie etyczne co do komunikatów o charakterze perswazyjnym są niezwykle istotne, tym bardziej, że podobnie jak i w stosunku do innych zawodów o wysokim poziomie użyteczności społecznej, tak szeroko pojęty zawód specjalisty z zakresu *public relations* powinien podporządkować się tak kodeksom etycznym zawodu, jak i podstawom przyzwoitości w codziennej praktyce zawodowej.

Należy podkreślić, że wśród wielu definicji *public relations* określa się je głównie jako informację, która jest „uczciwa i obiektywna, fachowa i kompetentna, szybka, przyjazna dla mediów i opinii publicznej, etyczna i odpowiedzialna” [Dobek-Ostrowska 2007, s. 339]. Jest to obiektywnie poprawne rozumienie dyscypliny public relations i tak powinna ona być definiowana. W obiektywnym informacyjnym znaczeniu dyscypliny, podstawą jest szyb-

kie i rzetelne przekazywanie informacji, co do której należy zachować zasady bezstronności i odpowiedzialności. Prof. J. Olędzki pisze, że *public relations* „to sztuka i potrzeba prowadzenia uczciwej rozmowy – bez zakamuflowanych intencji i manipulacji, to dialog w poszukiwaniu zrozumiałych racji i argumentów” [Olędzki 2006, s. 17]. Więcej kwestii problematycznych pojawia się przy definicjach *public relations* o charakterze perswazyjnym, gdzie nacisk położony jest np. na: korzyść dla nadawcy, zmianę postaw klientów czy uzyskanie ich akceptacji dla danej instytucji [Dobek-Ostrowska 2007, s. 339]. W tej sytuacji, szczególnie przy marketingowym ujmowaniu *public relations*, np. wspierającym sprzedaż, kwestie obiektywnej i rzetelnej informacji mogą stać się problematyczne. Nawet przy produktach czy usługach o wysokich jakościowo i cennych walorach, przy wysokim poziomie konkurencyjności i wielości oferowanych dóbr, wciąż pozostaje potrzeba wyróżnienia się na rynku, zwrócenia uwagi potencjalnego klienta i nakłonienia go do nabycia oferowanego dobra.

Podobnie z produktami politycznymi i politycznym *public relations*, które w systemach dojrzałej demokracji powinno przyjąć formę dialogu pomiędzy aktorami politycznymi a obywatelami, przynajmniej podczas komunikowania publicznego [patrz: Dobek-Ostrowska 2007]. Natomiast w procesie komunikowania politycznego (głównie podczas wyborów) bezpośrednim celem *public relations* jest wzmocnienie pozycji danego aktora politycznego i wygrana, trudno więc tu uniknąć stosowania technik wywierania wpływu społecznego w różnej postaci [patrz: Gancarz 2009, s. 129]. O dialogu politycznym trudno też mówić w młodych rozwijających się demokracjach z niewykształconym społeczeństwem obywatelskim, gdzie szczególnie podczas kampanii wyborczych celem nadrzędnym jest walka o władzę [Dobek-Ostrowska 2007]. W takich sytuacjach, gdzie często pomija się opisane powyżej etyczne podejście humanistyczne [Olędzki 2006, s. 17], można zadać pytanie o stosowanie np. zasady bezstronności w przekazywanych informacjach czy przestrzegania zasad kodeksów etycznych przez agencje *public relations*, szczególnie gdy podejmowane działania marketingowe nakierowane są na cel i maksymalizację korzyści z pominięciem zasad wspomnianej wcześniej zwykłej przyzwoitości.

Mix komunikatów o charakterze informacyjnym i perswazyjnym widzimy również w odniesieniu do wspomnianych powyżej kampanii społecznych, których wspomnianym już celem jest nienastawione na zysk pozyskanie poparcia społecznego. Tu pojawia się kolejne zagadnienie, a mianowicie, czy etyczne jest stosowanie komunikatów silnie oddziałujących na emocje odbiorcy dla tzw. szczytnego celu, czyli, co tak naprawdę i czy w ogóle – jest w interesie odbiorcy komunikatu, czy wciąż jest to realizacja celu nadawcy? Jak twierdzą specjaliści: „można mieć oczywiście uzasadnione obawy, że tak prowadzone kampanie są bliższe działaniom propagandowym, co jednakże

nie dezawuuje ich pozytywnego edukacyjnego znaczenia w kształtowaniu pożądaných społecznie zachowań i postaw, jeśli prowadzone są zgodnie z zasadami zawodowej etyki PR-owca” [Olędzki 2006, s. 24]. Kodeksy etyczne wydają się tu narzędziem dostarczającym bardziej jednoznacznych wytycznych niż ocena praktycznych działań komunikacyjnych w wielu sferach działalności przedstawicieli tej dyscypliny. Tym bardziej, że kwestia tego, co jest etyczne w działaniu, przestaje być tak jednoznaczna, gdy powrócimy do etyki w biznesie w teleologicznym ujęciu E. Sternberg. Zgodnie z tym kryterium, wybrane działania promocyjne są oceniane nie tyle w odniesieniu do tego, czy działają na czyjąś np. niekorzyść, lecz czy maksymalizują zysk zgodnie z zasadą tzw. zwykłej przyzwoitości: „reklamy podkreślające słabości i niedostatki konkurencji są moralne tak długo, jak długo są prawdziwe (...) chwytły poniżej pasa są natomiast nieetyczne nawet wtedy, gdy zwiększają wartość dla właściciela” [Sternberg 1998, s. 126].

Profesjonalizm w uprawianiu *public relations* polega na zdecydowaniu m.in. na przestrzeganiu zasad etycznych [por.: Gancarz 2009]. Samo *public relations* bywa uznawane nie tylko za jedną ze sfer działalności człowieka, ale i za strażnika wartości etycznych w społeczeństwie [Hope 2006]. Według E. Hope, o etyce w *public relations* można mówić w dwóch aspektach:

1. etyka w zawodzie czyli zasady etyczne profesji i jej przedstawicieli,
2. etyka w działaniach firmy, czyli wartości i normy preferowane w organizacji w zgodzie z którymi działa, zawarte w kodeksach etycznych firmy [Hope 2006].

Modyfikując nieznacznie w/w rozróżnienie, pozwolę sobie przenieść punkt ciężkości z podziału: jednostka / firma na podział kodeks / działanie. Czyli na rozróżnienie:

1. etyki w zawodzie – w aspekcie normatywnym, uregulowanym kodeksami etycznymi dla zawodu, których propagowaniem zajmują się przede wszystkim profesjonalne organizacje zawodowe,
2. etyki w działaniu – w aspekcie aksjologicznym, definiowanym przez praktyków dziedziny w odniesieniu do codziennych praktyk komunikacyjnych przedstawicieli tej profesji.

***Public relations* – etyka w zawodzie**

Kwestia etyki w zawodzie nie jest tak problematyczna, kiedy rozumiemy ją jako zdefiniowanie obowiązujących norm – co wolno, a czego nie w tym zawodzie. Przynależność do organizacji zawodowych wymaga zaakceptowania kodeksów etycznych zawodu, jednakże, również bez formalnej przynależności

do organizacji, przestrzeganie kluczowych zasad kodeksu również uważane jest w środowisku za budujące prestiż i profesjonalizm. Bardziej problematyczne natomiast jest to, na ile zasady z kodeksów są przestrzegane lub jak są interpretowane, jak również brak organu kontrolnego co do przedstawicieli profesji, który to organ stosowałby np. formalny ostracyzm w odniesieniu do nieetycznie postępujących specjalistów *public relations*.

Etyka w zawodzie, według powyższego rozróżnienia, obejmuje normy przestrzegane w danym zawodzie, preferowane przez i u jego przedstawicieli (kultywowanie wybranych wartości zostało przeniesione do drugiego obszaru tj. etyki w działaniu). Przy czym zarówno etyka w zawodzie, jak i w działaniu kładzie nacisk na odpowiedzialność, tak osobistą, jak i profesjonalną [Hope 2006, s. 153]. Pracownik *public relations* (specjalista w firmie, w agencji, rzecznik prasowy itp.), powinien rozumieć, na czym polega etos zawodowy tej profesji i stosować się do jego zasad. Etos zawodowy – szeroko związany z rzetelnością zawodową [Hope 2006, s. 157], dla *public relations* to zestaw np. takich wartości, jak: odpowiedzialność, prawdomówność, rzetelność, szacunek, bezstronność oraz działanie dla dobra ogółu publicznego.

Przestrzeganiu zasad etycznych mają służyć m.in. kodeksy etyczne *public relations*, jak i mediów masowych, z którymi specjaliści *public relations* współpracują. Ustanowione kodeksy etyczne pozwalają rozwiązać przynajmniej część dylematów etycznych związanych z wykonywaniem tego zawodu. Stanowią one zestaw zasad postępowania uznawanych za standardy etyczne profesji. Wśród najważniejszych kodeksów etyki zawodowej dla *public relations* wyróżniamy:

- Międzynarodowy Kodeks Public Relations, przyjęty 11 maja 1965 roku podczas zgromadzenia ogólnego Centre Europeen des Relations Publiques (CERP) w Atenach,
- Europejski Kodeks Postępowania Zawodowego Public Relations, przyjęty 16 kwietnia 1978 roku podczas zgromadzenia ogólnego International Committee of Public Relations Consultancies Association w Lizbonie, poprawiony 13 maja 1989 roku w Lizbonie,
- Karta Rzymska, czyli Karta Zawodowa Stowarzyszenia Konsultantów Międzynarodowego Komitetu Public Relations (ICO),
- Kodeks Etyki Polskiego Stowarzyszenia Public Relations, przyjęty na II Kongresie PSPR 26 czerwca 1996 roku,
- Kodeks Dobrych Praktyk Związku Firm Public Relations, którego integralną część stanowi Karta Sztokholmska ICCO [<http://www.piar.pl/index.php?a=64>, dostęp 24.04.2013].

Kodeks Etyki Polskiego Stowarzyszenia Public Relations, przyjęty 26 czerwca 1996 r. określa najważniejsze zasady etyczne, którymi powinni posługiwać się profesjonaliści *public relations*. Poprzez przestrzeganie lub nie w/w zasad

członkowie PSPR definiują przynależność specjalistów do środowiska zawodowego. Z jednej strony kodeks ten jest ogólny (jak i międzynarodowe kodeksy *public relations* w większości), ale z drugiej strony jasno i precyzyjnie wyznacza, co należy a czego nie wolno stosować w tym zawodzie [<http://media2.pl/reklama-pr/80366-Opinie-Ekspertow-15-lecie-Kodeksu-Etyki-PSPR.html>, dostęp 24.04.2013] i to nie tylko w warunkach polskich, ale i międzynarodowych, ponieważ Kodeks ten powstał w oparciu o wzorce amerykańskie i angielskie tj. Kodeks Public Relations Society of America (PRSA) oraz Chartered Institute of Public Relations.

Tabela 2. Kodeks Etyki PSPR

Pracownicy *public relations*, świadomi roli wysokiego poziomu etycznego w wykonywaniu tego zawodu dobrowolnie przyjmują ten Kodeks i deklarują, że w swojej pracy kierować się będą jego postanowieniami w celu kreowania jak najlepszej reputacji zawodu *public relations*.

- Pracownik *public relations* jest obowiązany zachować szczególną staranność, rzetelność i uczciwość w pracy zawodowej wobec swoich klientów i adresatów swoich działań.
- W celu zachowania szczególnej staranności, rzetelności i uczciwości pracownik *public relations* jest zobowiązany do przestrzegania zasady prawdomówności, a w szczególności do relacjonowania faktów w ich właściwym kontekście i bez zniekształceń.
- Pracownik *public relations* jest zobowiązany do nierozpowszechniania tych informacji, które zgodnie z jego wiedzą i doświadczeniem, są nieprawdziwe, nieścisłe lub mogą wprowadzić odbiorcę w błąd.
- Pracownik *public relations* nie może reprezentować sprzecznych lub konkurencyjnych interesów, chyba że zainteresowane strony, po przedstawieniu im wszystkich faktów, wyrażą na to zgodę.
- Pracownik *public relations* jest zobowiązany do ochrony dóbr osobistych człowieka, a w szczególności do ochrony prywatności, czci i godności osobistej swoich klientów, współpracowników i adresatów swoich działań.
- Pracownik *public relations* jest zobowiązany do ochrony tajemnic aktualnych i byłych klientów oraz pracodawców i nie może podejmować działań wymagających ujawnienia tych tajemnic, chyba że osoby których tajemnice dotyczą lub które je powierzyły, wyrażą na to zgodę.
- Pracownik *public relations* nie może angażować się w żadną działalność, która zmierza do korumpowania środków masowego przekazu.
- Informacje przekazywane środkom masowego przekazu powinny być dostarczane do publikacji i wykorzystania bez opłat i ukrytych korzyści majątkowych bądź osobistych oferowanych dziennikarzom.

- Jeżeli konieczne jest utrzymanie inicjatywy i kontroli rozpowszechniania informacji, pracownik *public relations* ma prawo wykupu miejsca lub czasu emisyjnego, zgodnie z obowiązującym prawem odnoszącym się do działalności reklamowej i sponsoringu.
- Pracownik *public relations* nie może zawierać żadnych umów, w których gwarantowałby osiągnięcie rezultatu uzależnionego od autonomicznych decyzji innych podmiotów, takich jak redakcje, instytucje publiczne itp., a jego wynagrodzenie nie może być uzależnione od osiągnięcia takich rezultatów.
- Pracownik *public relations* nie może nieuczciwie konkutować z innym pracownikiem *public relations* lub szkodzić jego reputacji.
- Pracownik *public relations* kierując się zasadą uczciwości, nie może podejmować działań niezgodnych z przekonaniem lub postanowieniami niniejszego Kodeksu.
- Członkowie i władze Polskiego Stowarzyszenia Public Relations oraz inni sygnatariusze niniejszego Kodeksu zobowiązują się do upowszechniania jego treści.

Kodeks Etyki Polskiego Stowarzyszenia Public Relations został przyjęty w czasie II Kongresu PSPR 26 czerwca 1996 roku.

Źródło: <http://www.polskipr.pl/o-stowarzyszeniu/kodeks-etyki/>, dostęp 24.04.2013.

Oceniając główne zadania kodeksu na 15-lecie jego ustalenia, zwrócono m.in. uwagę na zagadnienie konieczności dostosowywania kodeksu do zmieniającej się praktyki np. pojawiania się nowych kanałów komunikacji, nowych narzędzi *public relations* czy trendów w praktyce zawodowej [<http://media2.pl/reklama-pr/80366-Opinie-Ekspertow-15-lecie-Kodeksu-Etyki-PSPR.html>, dostęp 24.04.2013]. W istniejącej formie jest jednak wciąż zbiorem podstawowych etycznych wytycznych dla zawodu specjalisty ds. *public relations*.

Analizując aktywność specjalistów z w/w zakresu w Internecie, widzimy propagowanie i próby doprecyzowania obowiązujących w zawodzie zasad. Przykładowo E. Hope w nazwanym przez siebie dekalogu specjalisty *public relations*, precyzuje następujące normy etyczne dla profesji:

- „Nie będziesz traktował PR jako części działań marketingowych,
- Nie będziesz używał określenia „PR” jako synonimu matactwa, pozorowanego działania lub propagandy,
- Pamiętaj, że działania PR to budowanie pozytywnych relacji,
- Przestrzegaj zasad rzetelności zawodowej zawartej w kodeksach branżowych,

- Szanuj wszystkich, z którymi łączy Cię relacja zawodowa,
- Nie niszczyć ducha współpracy poprzez działania oszczercze, pomówienia i insynuacje,
- Nie wchodzić w cudze kompetencje – nie łącz pracy specjalisty PR z pracą dziennikarską,
- Nie kradnij cudzych pomysłów, idei, sformułowań,
- Nie kłam,
- Nie podważaj dobrego imienia konkurentów w interesach, przeciwników w poglądach politycznych, współpracowników w branży” [http://www.etycznypr.pl/?page_id=54, dostęp 17.04.2013].

Możemy tu zauważyć wytyczne już nie tylko jako zasady normatywne, ale i preferowane wartości dla zawodu, np. prawdomówność, szacunek czy współpraca [patrz: Laermer, Prichinello 2004, ss. 44–47]. Przechodząc do etyki w działaniach Public Relations, to samo źródło zawiera opublikowany przez A. Adamus-Matuszyńską i E. Hope manifest etycznego Public Relations, który brzmi: „proponujemy, aby polski PR cechował:

- jednolitość w definiowaniu i rozumieniu jako systemu działań z zakresu komunikowania społecznego opartego o konstruktywny dialog,
- oparcie działalności na badaniach naukowych, metodycznych analizach praktyki, metodologii naukowej,
- stosowanie się do norm etycznych zapisanych w kodeksach: PSPR oraz ZFPR,
- solidarność całego środowiska w imię etyczności i przejrzystości tego zawodu,
- transparentność praktyki,
- współpraca i zdrowa rywalizacja oparta na wartości poszanowania drugiego człowieka, lojalności i zasadzie odpowiedzialności,
- stosowanie wypracowanych standardów edukacyjnych,
- profesjonalizm rozumiany jako przestrzeganie wyżej wymienionych zasad” [http://www.etycznypr.pl/?page_id=54, dostęp 17.04.2013].

***Public relations* – etyka w działaniach**

Tak jak etykę w zawodzie opisano powyżej przez pryzmat norm, tak etyka w działaniu doprecyzowana zostanie przez pryzmat wartości – co powinniśmy, a czego nie powinniśmy robić w tym zawodzie i jak powinniśmy go wykonywać. Według E. Hope etyka w działaniu przejawia się głównie w działaniach organizacji jako całości, które to działania uwarunkowane są jej wizją, misją czy strategią [Hope 2006]. Myślę, że w/w można odnieść też do działań jednostek, czyli przykładowo specjalistów zajmujących się *public relations*.

W odniesieniu do organizacji, żeby w ogóle działania *public relations* miały sens i szanse powodzenia, powinny opierać się na długoterminowej i zaplanowanej polityce komunikacyjnej. Skuteczność komunikacji zależy w dużej mie-

rze od jej: systematyczności, dwustronnego charakteru procesu komunikacji, rzetelności, prawdziwości i wzajemnego szacunku [Hope 2006, s. 146]. Wartości te są równie ważne w komunikacji interpersonalnej. We wspomnianym wcześniej teleologicznym podejściu do etyki biznesu, E. Sternberg również wskazuje na takie cechy pożądane w prowadzeniu działań biznesowych jak: odwaga, odpowiedzialność, wierność zasadom, bezstronność, szczerość czyli precyzyjność i dotrzymywanie umów [Sternberg 1998, ss. 102–106]. Widzimy tu więc nie tylko nacisk na przestrzeganie kodeksów etycznych, ale i na szerszej pojęte moralne postępowanie w wykonywaniu swoich obowiązków zawodowych.

Zasady etycznego komunikowania z otoczeniem, zarówno w odniesieniu do organizacji jako całości, jak i w odniesieniu do działań poszczególnych jednostek, obejmują przede wszystkim takie zasady jak:

- prawdziwość, szczerość i rzetelność przekazywanych informacji, nawet (dodałabym tu – szczególnie) w sytuacjach kryzysowych [Hope 2006, s. 149],
- otwartość informacyjną i otwartość na prowadzenie dialogu oraz zasadę partnerskiego traktowania otoczenia [<http://www.biznesklaster.pl/company/article/163-etyka-w-public-relations/>, dostęp 17.04.2013].

Wytyczne te są zgodne ze standardami międzynarodowymi i wskazówkami jak postępować etycznie. Na stronach stowarzyszeń zawodowych (np. Amerykańskiego Stowarzyszenia Public Relations, w skrócie PRSA) znajdują się miejsca gdzie można przesłać zapytanie lub podzielić się dylematem moralnym związanym z praktyką zawodową i otrzymać wsparcie. PRSA prezentuje na swojej stronie internetowej nie tylko kodeks etyki dla zawodu, ale i praktyczne wskazówki w działaniach specjalistów *public relations*, dotyczące etycznego postępowania. Jako kluczowe wartości wskazuje: wzajemne wsparcie, uczciwość, lojalność, rozwój zawodowy i obiektywizm, zarówno w interakcjach z klientami, jak i publicznością. Przekładając te wartości na etyczną praktykę działań Public Relations, profesjonaliści zobowiązani są do:

- ochrony swobodnego przepływu prawdziwych informacji,
- otwartej komunikacji,
- ochrony poufnych i prywatnych informacji,
- promocji zdrowej i uczciwej konkurencji w zawodzie,
- unikania konfliktów interesów,
- pracy nad wzmacnianiem zaufania publicznego do zawodu. [<http://www.prsa.org/AboutPRSA/Ethics>, dostęp 24.04.2013].

Zatrzymując się nad ostatnią w/w preferowaną wartością, społeczne zaufanie do zawodu jest tu szczególnie ważne, biorąc pod uwagę wspomniane powyżej społeczne znaczenie tej profesji. Tymczasem w mediach pojawiają się krytyczne wypowiedzi na temat *public relations*, wskazujące, że nie ma ono do-

brego, pozytywnego PR, a wręcz przeciwnie i że sformułowanie „etyczny PR” można potraktować jako oksymoron [<http://www.prwatch.org/node/9650>, dostęp 30.04.2013]. Niestety, w praktyce *public relations* nie zawsze bywa etyczne, np. na skutek manipulowania informacją i ukrywania tożsamości nadawcy oraz innych nieetycznych praktyk stosowanych przez, również te największe i najbardziej uznane, agencje *public relations* [<http://www.prwatch.org/node/9650>, dostęp 24.04.2013]. Rada Etyki Public Relations opublikowała nawet powtarzające się negatywne praktyki w tym zawodzie, nazywając je „głównymi grzechami pracowników PR:

1. Ukrywanie tożsamości i intencji nadawcy,
2. Korupcja,
3. Gwarantowanie publikacji w mediach przez PR-owców,
4. Kłamstwo i manipulacja,
5. Kradzież pomysłów,
6. Łączenie pracy PR-owca i dziennikarza,
7. Szkalowanie klientów i konkurentów” [<http://www.biznesklaster.pl/company/article/163-etyka-w-public-relations/>, dostęp 17.04.2013].

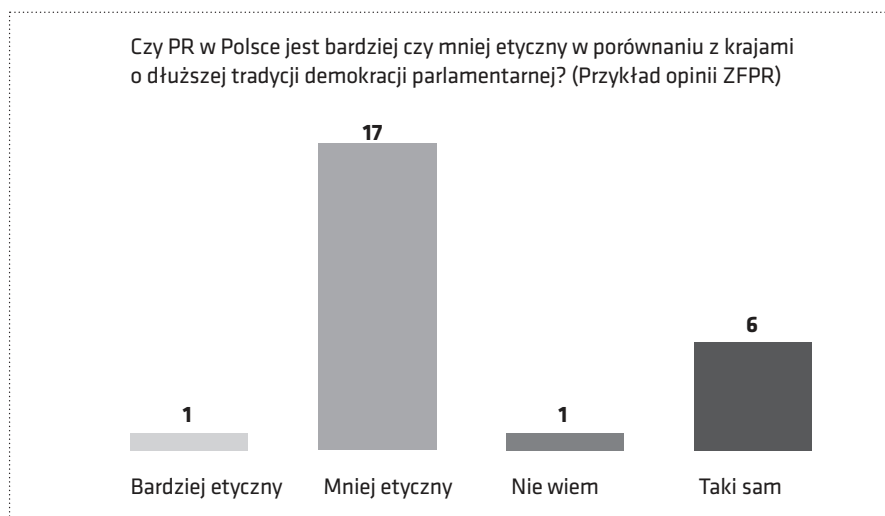
W odniesieniu do w/w manipulowania informacją i ukrywania tożsamości nadawcy, które to działania charakteryzują tzw. czarną propagandę [Dobek-Ostrowska 2007, ss. 221-222], należy również wspomnieć o zjawisku określanym jako *czarny public relations*. Samo określenie jest dyskusyjne, ponieważ z definicji *public relations* opiera się zarówno na obiektywnej, prawdziwej informacji, jak i na jawnym źródle przekazu i ma charakter dialogu czyli komunikowania dwukierunkowego. Natomiast komunikat perswazyjny, którego prawdziwość jest dyskusyjna, wytworzony przez niezidentyfikowane źródło i nie wymagający informacji zwrotnej, a jedynie wywołujący pożądaną reakcję odbiorców, staje się negatywnym przejawem propagandy czyli komunikowania jednokierunkowego. Prof. J. Olędzki sugeruje, że działania określane mianem *czarnego public relations* to raczej *media spinning*, czyli polityka informacyjna oparta na manipulowaniu informacjami i ludźmi mediów [Olędzki 2006, s. 30]. Według tego autora działalność określana jako czarny PR to: „świadomie zaplanowane działanie informacyjne na szkodę innego podmiotu (instytucji, organizacji, narodu lub indywidualnego człowieka). Jest to działanie najczęściej skryte, wykorzystujące informacje bez zgody osoby czy instytucji, której dotyczy i ma na celu podważenie czyjejś pozycji na rynku, autorytetu i wiarygodności lub też wizerunku firmy lub osoby. Nietrudno zauważyć, że to wyjaśnienie nie ma wiele wspólnego z definicjami *public relations*, ale jest typowe właśnie dla *media spinningu*” [Olędzki 2006, ss. 31-32].

Jakkolwiek nazwalibyśmy wyżej zdefiniowane zjawisko, jest to działanie w pełni nieetyczne. Do klasyki przykładów w/w zjawiska przeszły już głównie przykłady z polskiej sceny politycznej, jak np. sugestia powiązań członka rodziny Donalda Tuska z Wehrmachtem [Olędzki 2006, s. 31]. Niestety, liczne

przykłady oczerniania podmiotów zarówno politycznych, jak i gospodarczych [http://pl.wikipedia.org/wiki/Czarny_PR, dostęp 28.08.2013], niosą ze sobą jedynie negatywne skutki społeczne, jak np. utratę zaufania, zarówno dla podmiotów, przeciwko którym takie działania są podejmowane, dla zdemaskowanego podmiotu inicjującego działanie, jak również dla profesjonalistów związanych z aktywnością komunikacyjną i partycypujących w w/w działaniach.

Prof. J. Olędzki, prezentując wyniki swoich badań na przełomie 2008 i 2009 roku, przeprowadzonych w warszawskim środowisku osób związanych zawodowo z działalnością *public relations*, wskazuje, że już w definiovaniu *public relations* pojawia się jego określenie jako negatywnej aktywności komunikacyjnej, szczególnie w odniesieniu do polityki. Przy czym może to mieć związek z opisanym na wstępie funkcjonowaniem nowych, młodych demokracji, a demokracja w Polsce należy do młodych rozwijających się systemów politycznych, które cechuje m.in. przewaga komunikacji jednostronnej, w przeważającym zakresie perswazyjnej i brak wykształconego społeczeństwa obywatelskiego.

Rysunek 1. Odpowiedzi na pytanie o związek etyczności politycznego *public relations* w Polsce z wiekiem polskiej demokracji

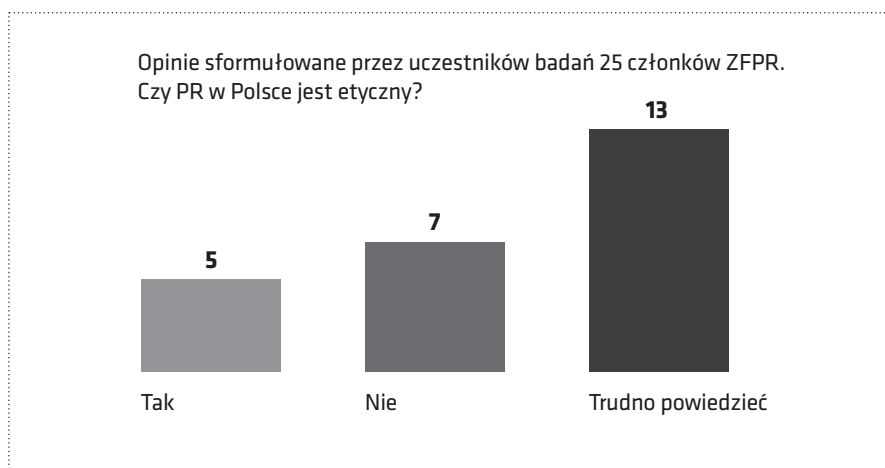


Źródło: J. Olędzki, *Etyka public relations w Polsce*, prezentacja wyników badań dostępna na www.id.uw.edu.pl/zasoby/joledzki/etykapr.ppt, dostęp 24.04.2013.

Wpływ na to może mieć również traktowanie marketingowego *public relations* jako intratnego biznesu, gdzie priorytetem jest zysk, uwarunkowany spełnieniem oczekiwań klienta. Poniżej zaprezentowane są przykładowe opinie badanych w związku z oceną etyczności polskiego *public relations*, gdzie tylko

20% badanych potwierdza jego moralność. Co ciekawe, jako inicjatorów nieetycznych działań wskazywano najczęściej pracowników mediów, biznesmenów, pracowników PR, polityków i dziennikarzy. Jednocześnie prof. Olędzki wskazuje na istnienie w środowisku postawy tzw. relatywizmu zasad, co, jak zauważa, może świadczyć o funkcjonowaniu w zawodzie moralności deklaratywnej, nieprzekładającej się na działania [Olędzki, *Etyka public relations w Polsce*, prezentacja wyników badań dostępna na: www.id.uw.edu.pl/zasoby/joledzki/etykapr.ppt, dostęp 24.04.2013].

Rys. 2. Odpowiedzi na pytanie o etyczność public relations w Polsce



Źródło: J. Olędzki, *Etyka public relations w Polsce*, prezentacja wyników badań dostępna na www.id.uw.edu.pl/zasoby/joledzki/etykapr.ppt, dostęp 24.04.2013.

Brak zdania na temat etyczności działań *public relations* w Polsce, wyrażony przez członków jednego z czołowych profesjonalnych stowarzyszeń, nie napawa optymizmem. Taka opinia (przy założeniu, że brak opinii też jest opinią) nie jest korzystna zarówno dla wizerunku *public relations* jako profesji, jak i dla tych specjalistów, którzy stosują i swoimi działaniami propagują przyzwoite, odpowiedzialne i rzetelne komunikowanie. Tu jednak pojawia się kwestia nie tyle zadbania o *public relations* tej profesji, ale o uczciwość jej przedstawicieli, aby znieść negatywne stygmatyzowanie i zinternalizowane przez opinię publiczną (nie bez powodu zresztą) stereotypy. Tym bardziej, że przestrzeganie norm etycznych jest „decydujące w działaniach PR, a zyskuje na tym i profesja specjalisty PR i instytucje, dla których ten specjalista prowadzi działania PR i społeczeństwo, w ramach którego funkcjonuje także PR-owiec” [Hope 2006, s. 145].

Podsumowanie

Podsumowując, zagadnienie etyki w zawodzie, jak i w działaniach *public relations*, tak w odniesieniu do norm jak i wartości, na których powinna opierać się ta profesja, jest ważnym zagadnieniem do dyskusji. Tym bardziej, że samo istnienie kodeksów etycznych jest pożądane i korzystne dla profesji, ale nie gwarantuje jeszcze ich przestrzegania. Podobnie w odniesieniu do biznesu: „bycie etycznym przynosi przedsiębiorstwu korzyści. Chociaż postępowanie etyczne oczywiście nie wystarcza do tego, by firma odniosła sukces, a sukces w interesach nie stanowi gwarancji postępowania etycznego, to jednak sprawiedliwość dystrybucyjna i zwyczajna przyzwoitość zazwyczaj przyczyniają się do zwiększenia długoterminowej wartości dla właściciela” [Sternberg 1998, s. 106]. Jeśli więc przyjmujemy, że *public relations* to również działalność biznesowa, to wciąż etyka pozostaje tu kluczowym i prowadzącym do celu czynnikiem, nawet celu biznesowego, jakim jest maksymalizacja zysku, tym bardziej, że dopóki dyscyplina ta ma pozytywny potencjał lub go generuje, dopóty będzie stanowić też wartość dla odbiorcy.

Bibliografia

- Cialdini R. (2001), *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Didier J. (1993), *Słownik filozofii*, Wydawnictwo „Książnica”, Katowice.
- Dobek-Ostrowska B. (2007), *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN, Warszawa.
- Gancarz B. (red.) (2009), *Ten wredny PR 2009. Jak Public Relations zmieniło Polskę*, Helion, Gliwice.
- Gregory A. (red.) (2005), *Skuteczne techniki PR*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Hope E. (2006), *Odpowiedzialność w działaniach public relations – zasady etyczne* [w:] T. Tworzydło, J. Olędzki (red.) (2006), *Public Relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, PWN, Warszawa.
- Laermer R., Prichinello M. (2004), *Public Relations*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Olędzki J. (2006), *Public relations w komunikacji społecznej* [w:] T. Tworzydło, J. Olędzki (red.), *Public Relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, PWN, Warszawa.
- Olędzki J., *Etyka public relations w Polsce*, prezentacja wyników badań dostępna na: www.id.uw.edu.pl/zasoby/joledzki/etykapr.ppt, dostęp 24.04.2013.
- Popkin R.H., Stroll A. (1994), *Filozofia*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.

Sternberg E. (1998), *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, PWN, Warszawa.

Szymańska A. (2005), *PR w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, UNIMEX, Wrocław.

<http://www.biznesklaster.pl/company/article/163-etyka-w-public-relations/>, dostęp 17.04.2013.

http://www.etycznypr.pl/?page_id=54, dostęp 17.04.2013.

<http://media2.pl/reklama-pr/80366-Opinie-Ekspertow-15-lecie-Kodeksu-Etyki-PSPR.html>, dostęp 24.04.2013.

<http://www.piar.pl/index.php?a=64>, dostęp 24.04.2013.

http://pl.wikipedia.org/wiki/Czarny_PR, dostęp 28.08.2013.

<http://www.polskipr.pl/o-stowarzyszeniu/kodeks-etyki/>, dostęp 24.04.2013.

<http://www.prsa.org/AboutPRSA/Ethics>, dostęp 24.04.2013.

<http://www.prwatch.org/node/9650>, dostęp 24.04.2013, dostęp 30.04.2013.

Pytania

1. Jak rozumiana jest etyka w nauce, a jak w życiu codziennym?
2. Czym charakteryzuje się etyka biznesu?
3. Czy *public relations* można traktować jak działalność biznesową?
4. Czy i dlaczego zagadnienia etyczne mają zastosowanie w *public relations*?
5. Poziomy komunikowania społecznego a *public relations*.
6. *Public relations* – komunikowanie informacyjne czy perswazyjne?
7. Etyka w zawodzie a etyka w działaniu – normy vs wartości?
8. Którą z norm lub wartości można potraktować jako kluczową dla zawodu PR-owca?
9. Kodeksy etyczne dla profesji – czy i kiedy znajdują zastosowanie w codziennych działaniach?
10. Przykłady etycznych działań PR w codziennej praktyce zawodowej.