

Programy etyczne jako przykład instytucjonalizacji etyki w firmach. Uwarunkowania i postulaty

Dariusz Bąk

Akademia Leona Koźmińskiego

dbak@kozminski.edu.pl

Przedmiotem artykułu są refleksje nad zjawiskiem instytucjonalizacji etyki w organizacjach. Proces ten przyjmuje różne formy, z których najpopularniejszą są programy etyczne firm. Celem artykułu jest konfrontacja teoretycznych założeń, które określają wzorce programów etycznych z motywacjami firm, które je implementują. Przeprowa-

dzona została analiza możliwych motywacji. Przyjęto założenie, że powód, dla którego wprowadza się programy etyczne, determinuje jego szczegółowe rozwiązania i wpływa na sprawność jego funkcjonowania.

Słowa kluczowe: etyka, program etyczny, motywacje

Wstęp

Dla przeciętnego pracownika dużej firmy nie jest zaskoczeniem, że musi podpisać oświadczenie o zapoznaniu się z kodeksem etyki. Wie, że raz na jakiś czas powinien zaliczyć szkolenie etyczne (w formie stacjonarnej lub e-learningowej). Wie, że jego firma odwołuje się do wartości (o których dowiaduje się ze szkoleń, broszur i innych materiałów firmowych), a podpisując w imieniu firmy umowę z kontrahentem, powinien dodać do niej klauzulę etyczną/antykorupcyjną. Można stwierdzić, że procedury i pewna forma narracji dotyczącej standardów etycznych na dobre zado-mowiła się we współczesnych przedsiębiorstwach. Zagadnienie

instytucjonalizacji etyki w działalności gospodarczej nabrało charakteru czegoś oczywistego i powszechnego. Nie zmienia to faktu, że jako zjawisko wymaga dalszych interpretacji.

Problem podjęty w niniejszym artykule dotyczy tego, czym powinny być rozwiązania instytucjonalne dotyczące etyki w przedsiębiorstwach. Ten normatywny wydzźwięk jest spowodowany dostrzeżanym dysonansem pomiędzy postulatami wynikającymi z badań i doświadczeń zdobytych na polu etyki biznesu, a praktyką wdrażania „programów etycznych” w organizacjach – nader często fragmentaryczną i skupioną na doraźnych potrzebach. Celem artykułu jest zasygnalizowanie zależności, jaka występuje pomiędzy kształtem przyjmowanych rozwiązań instytucjonalnych (dotyczących etyki w firmie), a czynnikami determinującymi ich przyjmowanie. W kolejnych częściach artykułu teoretyczne założenia, które określają wzorce programów etycznych, zostaną skonfrontowane z motywacjami firm, które je implementują. Przeprowadzona zostanie też analiza możliwych motywacji. W artykule przyjęto założenie, że powód, dla którego wprowadza się programy etyczne, determinuje jego szczegółowe rozwiązania i wpływa na sprawność jego funkcjonowania.

Infrastruktura etyczna a program etyczny

Internetowy Słownik języka polskiego termin „instytucjonalizacja” tłumaczy jako proces przechodzenia od nieformalnych sposobów działania społecznego do uregulowanych form aktywności¹. Regulacja znaczy w tym przypadku nadanie czemuś konkretnej postaci w ramach obowiązujących form komunikacji i procedur postępowania. W literaturze przedmiotu funkcjonuje kilka pojęć dotyczących szeroko pojętej „rzeczywistości” etycznej w organizacjach i próbujących zebrać w całość różne jej składowe. Do najważniejszych należą *infrastruktura etyczna* i *program etyczny*.

¹ Słownik języka polskiego, <https://sjp.pl/instytucjonalizacja>.

Termin *infrastruktura etyczna* jest używany w dwóch znaczeniach. W szerszym odnosi się do całokształtu czynników kulturowych, instytucjonalnych, w wymiarze społecznym i organizacyjnym, które determinują etyczny charakter danej działalności. Tak właśnie pojęciem *infrastruktury* posłużył się Komitet Zarządzania Publicznego (PUMA) Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) w raporcie z 1996 roku. Dotyczyło ono etycznych standardów w administracji publicznej i było próbą wskazania, jakie czynniki mają wpływ na postępowanie urzędników. Wskazano na trzy obszary: doradztwo (zaangażowanie kierownictwa politycznego poprzez deklaracje wartości, edukacja i szkolenia), zarządzanie (kształtowanie warunków pracy przez wyspecjalizowane jednostki, teoria i praktyki zarządzania), kontrolę (sprawozdawczość i skuteczne mechanizmy przeciwdziałania nadużyciom, transparentność i kontrola społeczna) [Bertok 2001: 53]. Jakkolwiek raport OECD ogniskował się na uwarunkowaniach etyki zawodowej urzędnika publicznego, to stał się przyczynkiem do całościowego podejścia do problemu praktykowania etycznych standardów w dowolnym aspekcie życia społecznego. W podobnym duchu terminem *infrastruktury etycznej* posługiwał się Wojciech Gasparski, pisząc o konieczności wypracowania niezbędnych ram prawnych i klimatu debaty publicznej pozwalającej na etyczne funkcjonowanie biznesu [Gasparski i in. 2002].

W węższym znaczeniu pojęcie *infrastruktury etycznej* odnoszone jest wyłącznie do obszaru konkretnej organizacji. Jest to więc, jak piszą E. Tenbrunsel i in., suma elementów formalnych i nieformalnych mających oparcie w określonym klimacie organizacyjnym (tabela 1).

Infrastruktura etyczna obejmuje więc formalne i nieformalne narzędzia, postawy i aktywności odnoszące się do procesów komunikowania oczekiwań dotyczących standardów etyki, nadzorowania tych standardów i wyciągania konsekwencji wobec osób, które je naruszają bądź których postępowanie zasługuje na nagrodę. Autorzy kładą szczególnie nacisk na tło opisanych aktywności, które

Tabela 1 Infrastruktura etyczna w organizacji

Systemy:	Elementy		Klimat organizacyjny
	Formalne	Nieformalne	
komunikacji	<ul style="list-style-type: none"> – kodeksy etyki; – kodeksy postępowania; – opublikowane misje firm; – oficjalnie zatwierdzone polityki; – programy szkoleniowe 	<ul style="list-style-type: none"> – nieoficjalne przekazy, które informują o standardach etycznych w organizacji; – „korytarzowe” rozmowy na temat etyki; – werbalne i niewerbalne komunikaty dotyczące zachowań i ocen moralnych 	klimat dla etyki – członkowie organizacji dzielą się swoim „postrzeganiem” wydarzeń, praktyk i procedur; zachowania etycznie „właściwe” są przez nich oczekiwane, wspierane i nagradzane;
nadzoru	<ul style="list-style-type: none"> – procedury wewnętrzne mające na celu monitorowanie i wykrywanie nieetycznych zachowań; – systemy ewaluacji; – procedury zgłaszania etycznych i nieetycznych działań, w tym „gorące linie” i rzecznicy etyki 	<ul style="list-style-type: none"> – nadzór realizowany poprzez relacje osobiste lub pozaorganizacyjne (np. media); – wewnętrzna sieć powiązań kierowana przez nieformalnych liderów 	klimat dla szacunku – przekonanie członków organizacji, że są w niej traktowaniu z należytą uwagą, atencją i poszanowaniem ich godności;
sankcji	<ul style="list-style-type: none"> – powiązanie etycznych lub nieetycznych zachowań z formalnymi procedurami nagradzania i karania, – np. powiązanie etycznych/nieetycznych zachowań z ocenami pracy, awansami, wynagrodzeniami, premiami 	<ul style="list-style-type: none"> – presja grupowa; – ostracyzm 	klimat dla sprawiedliwości proceduralnej – wspólne dla członków organizacji przekonanie, że są traktowani sprawiedliwie i zgodnie z przyjętymi standardami i procedurami

Opracowanie własne na podstawie: Tenbrunsel, Smith-Crowe, Umphress 2003.

definiują jako „klimat organizacyjny”. Rozumieją przez to atmosferę aprobaty istniejącego w organizacji porządku moralnego i przekonanie członków organizacji o słuszności stosowanych rozwiązań.

Innym i – jak się wydaje – powszechniej spotykanym w literaturze pojęciem jest *program etyczny*. Termin ten wydaje się znaczeniowo węższy niż termin *infrastruktura*. Nie obejmuje bowiem czynników nieformalnych. Zresztą samo słowo *program* znaczy tyle, co

plan założonych czynności; informacja o jakimś przedsięwzięciu². Jest to więc projekt w trakcie realizacji lub czekający na realizację. O ile treści formalne poddają się projektowaniu, o tyle zaprojektowanie systemu nieformalnego jest niemożliwe. Nacisk na elementy formalne jest poniekąd zrozumiały. Autorzy opisywanego rozróżnienia składowych *infrastruktury etycznej* definiują system formalny jako to, co jest udokumentowane i może zostać zweryfikowane przez niezależnego zewnętrznego obserwatora [Tenbrunsel et al. 2003: 288]. Idea niezależnego obserwatora (w praktyce gospodarczej będą to instytucje nadzoru i kontroli) wymusza stosowanie rozwiązań „namacalnych”, podporządkowanych rygorowi procedur audytowych.

Można przypuszczać, że termin *program etyczny* został spopularyzowany za sprawą amerykańskich wytycznych znanych jako *Federal Sentencing Guidelines for Organizations* (FSGO) z 1991 r. [Biegelman 2008: 165–217]. Dotyczą one zasad przeciwdziałania nieprawidłowościom w organizacjach i wskazują konieczność wprowadzania „programów etycznych i compliance” (*compliance and ethics programs*). Wytyczne te określają również wzorzec takiego programu rozpisany na „7 kroków”³:

1. Ustanowienie zasad, procedur i mechanizmów kontroli.
2. Zapewnienie skutecznego funkcjonowania systemu poprzez program nadzoru.
3. Staranność w delegowaniu uprawnień.
4. Komunikacja i kształcenie pracowników w zakresie polityki zgodności i standardów etycznych.
5. Monitorowanie i audyt systemu.
6. Konsekwentna promocja standardów etycznych i polityki przeciwdziałania nadużyciom.
7. Możliwość podjęcia działań zapobiegawczych.

² Słownik języka polskiego, <https://sjp.pwn.pl/sjp/program;2572576.html> [dostęp 8.02.2019].

³ Patrz: <https://www.ussc.gov/guidelines/2018-guidelines-manual/2018-chapter-8#NaN> [dostęp 14.02.2019].

Wytyczne te, wsparte szeregiem aktów prawnych zorientowanych na przeciwdziałanie nadużyciom, wywarły silny nacisk na firmy (USA), które masowo implementowały sugerowane rozwiązania. Problemem stała się jakość wdrażanych procesów.

Zdaniem Kapteina programy etyczne można zdefiniować jako formalne lub namacalne systemy kontroli organizacyjnej, zaprojektowane w celu stworzenia kultury etycznej, by powstrzymać nieetyczne postępowanie i promować postępowanie etyczne [Kaptein 2008]. Wzorcowy program etyczny powinny, jego zdaniem, cechować:

1. Jasność (*clarity*), czyli stopień, w jakim oczekiwania etyczne, takie jak wartości, normy i reguły są konkretne, zrozumiałe dla menedżerów i pracowników.

2. Spójność zarządzania (*consistency of management*), czyli stopień, w jakim zarząd i kierownictwo średniego szczebla działają zgodnie z oczekiwaniami etycznymi.

3. Spójność organów nadzoru (*consistency of supervisors*), czyli stopień, w jakim organy nadzorcze działają zgodnie z oczekiwaniami etycznymi.

4. Wykonalność (*feasibility*), czyli stopień, w jakim firma zapewnia wystarczającą ilość czasu, budżet, wyposażenie, informacje i uprawnienia dla kierownictwa i pracowników, aby mogli wypełniać swoje obowiązki.

5. Wsparcie (*supportability*), czyli stopień, w jakim organizacja stymuluje identyfikację i zaangażowanie w etyczne oczekiwania kierownictwa i pracowników.

6. Przejrzystość (*transparency*), czyli zakres etycznego i nieetycznego zachowania oraz jego konsekwencje dla tych, którzy mogą na nim działać.

7. Otwarta komunikacja (*discussability*), która definiowana jest jako stopień, w jakim menedżerowie i pracownicy mają możliwość poruszania i dyskusowania o kwestiach etycznych, takich jak dylematy etyczne i domniemane nieetyczne postępowanie.

8. Sankcjonowalność (*sanctionability*) określona jako stopień, w jakim menedżerowie i pracownicy wierzą, że nieetyczne postępowanie zostanie ukarane, a etyczne zachowanie zostanie nagrodzone, a także stopień, w jakim organizacja wyciąga wnioski z nieetycznego postępowania [Kaptein 2008: 3].

Określając cele programu etycznego, Kaptein nie bierze pod uwagę, że motywy stojące za wdrożeniami programów etycznych w firmach mogą, ale nie muszą, mieć na względzie moralnie wartościowych efektów. Można pokusić się o wskazanie szeregu argumentów na rzecz wdrażania programów etycznych, które opierają się na przesłankach natury prawnej, ekonomicznej lub dotyczących zarządzania. Oportunistyczne bądź konformistyczne motywacje nie powinny dyskredytować samego programu etycznego. Zwłaszcza że motywacje stojące za jego wprowadzeniem mają zazwyczaj charakter złożony. Na użytek niniejszego artykułu zestawione zostały różne typy motywacji. Tym, co je łączy, jest teleologiczny stosunek do programu etycznego (bądź wybranych jego elementów), który każe widzieć w nim narzędzie realizacji określonego celu.

Motywy wdrażania programów etycznych

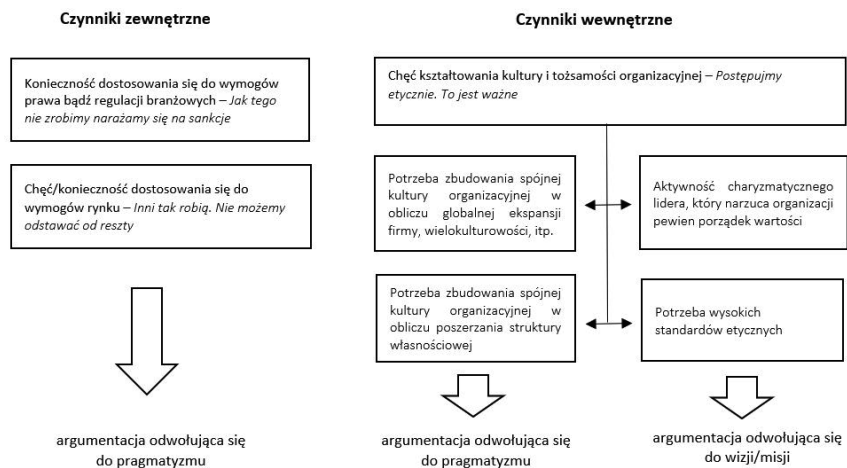
Program Etyczny organizacji można potraktować jako zadanie. Motywy stojące za wdrożeniami programów etycznych mogą być różne. Do najbardziej podstawowych można zaliczyć (rys. 1):

a) Konieczność dostosowania się do wymogów prawa bądź regulacji branżowych. Można to zobrazować stwierdzeniem: *Jak tego nie zrobimy, narażamy się na sankcje.*

b) Chęć/konieczność dostosowania się do wymogów rynku (oczekiwań partnerów biznesowych). Pokazuje to formuła: *Inni tak robią. Nie możemy odstawać od reszty.*

c) Chęć kształtowania kultury i tożsamości organizacyjnej, zgodnie z założeniem: *Postępujemy etycznie. To jest ważne.*

Dariusz Bąk, Programy etyczne jako przykład instytucjonalizacji etyki w firmach. Uwarunkowania i postulaty



Rysunek 1 Motywy wdrażania programów etycznych

Źródło: opracowanie własne.

Ad. a) Szereg rozwiązań prawnych mających na celu przeciwdziałanie nadużyciom to zjawisko wymuszone skandalami i aferami gospodarczymi. Jest wyrazem braku społecznej legitymizacji dla działań, które zostały ocenione jako naganne. Ten rodzaj dezaprobaty może przyjąć postać aktu prawnego (jako następstwo konkretnego zdarzenia lub dostrzeganej tendencji), który nakłada na firmy stosowne ograniczenia. Stefan Heissner [2015: 14–30] szczegółowo opisuje zależność pomiędzy aferami gospodarczymi, a kolejnymi aktami prawnymi narzucającymi firmom określone powinności dotyczące sprawozdawczości, zarządzania ryzykiem i dbałości o standardy etyczne. Sztandarowym przykładem jest tu skandal związany z firmą Lockheed (1976). Firmie udowodniono wielokrotne akty korupcyjne wobec wysokiego szczebla urzędników i polityków (m.in. Japonii, Włoch, Niemiec, Holandii)⁴. Bezpośrednią kon-

⁴ Patrz. <http://antykorupcja.gov.pl/ak/retrospekcje/retro/2947,L-jak-Lockheed.html> [dostęp 15.02.2019].

sekwencją raportu senackiej Podkomisji ds. Międzynarodowych Korporacji (USA), w którym ujawniono aferę, była amerykańska ustawa *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) z 1977 roku. Ten akt prawny zakazuje firmom amerykańskim przekupstwa zagranicznych funkcjonariuszy publicznych pod groźbą znaczących sankcji finansowych. Przewiduje również odpowiedzialność cywilną (dodatkowe kary finansowe), wykluczenie z kontraktów rządowych, utratę przywilejów eksportowych. Nakazuje jednocześnie „monitorowanie zgodności”, tj. wprowadzenie procedur wewnętrznych zwiększających zakres transparentności. Związane z omawianą ustawą były też wspomniane już *Federal Sentencing Guidelines for Organizations* z 1991 roku, wskazujące na konkretne rozwiązania organizacyjne, które powinno się wprowadzić, by minimalizować ryzyko nadużyć. Innym przykładem jest ustawa Sarbanesa-Oxleya (2002), przyjęta w Stanach Zjednoczonych jako reakcja na głośne afery Enronu i WorldComu. W Wielkiej Brytanii standardy antykorupcyjne wyznacza *Bribery Act* (UKBA) z 2010 roku, a we Francji ustawa *Sapin 2*.

W Polsce podobne wymogi zostały wyartykułowane w dwóch projektach aktów prawnych: *Ustawie o jawności życia publicznego* oraz nowelizacji *Ustawy o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych za czyny zabronione pod groźbą kary...* Pierwszy z nich dość szczegółowo wskazuje na konieczność wdrożenia kodeksów etycznych/antykorupcyjnych, procedur wykonawczych, polityki szkoleniowej oraz kanałów ujawniania nadużyć. Drugi dokument stawia wymaganie należytej staranności w zabezpieczeniu organizacji przed nieprawidłowościami poprzez wprowadzenie stosownych procedur, określenie zakresów odpowiedzialności i wyznaczenie osoby/komórki nadzorującej przestrzeganie norm⁵. Na poziomie branżowym wymóg obligatoryjności dotyczy np. rekomendacji KNF dla instytucji finansowych (np. rekomendacje H, M) czy cyklicznego procesu Badania

⁵ Por. Art. 6 projektu *Ustawy o odpowiedzialności...* z dnia 21.12.2018, <http://www.sejm.gov.pl/sejm8.nsf/agent.xsp?symbol=RPL&Id=RM-10-190-18> [dostęp 17.01.2019].

i Oceny Nadzorczej (BION)⁶. Wymogi te dotyczą wewnętrznych systemów kontroli i zarządzania ryzykiem nieprawidłowości i są dedykowane instytucjom w oparciu o zasadę „przestrzegaj lub wyjaśnij” (*comply or explain*), która pozwala na dostosowanie ich do potrzeb organizacji. Niemniej pojawia się ryzyko oportunistycznego wyboru formalnej poprawności zamiast „ryzykowanego” składania wyjaśnień wobec instytucji nadzoru.

Ad. b) Dla podmiotów, na których nie spoczywa konieczność dostosowania się do obowiązku prawnego, ważne jest uwzględnienie wymogów, jakim podlegają ich partnerzy biznesowi. Wdrożenie strategii antykorupcyjnych lub szerszych programów etycznych może uwiarygodnić ich w oczach obecnych i przyszłych partnerów. Przy wyborze kontrahenta często kluczowe jest to, czy spełnia on określone standardy i czy potencjalna współpraca nie wygeneruje dodatkowych kosztów – w postaci konieczności dostosowania procedur wewnętrznych, lub nie narazi firmy na ryzyko zarzutów ze strony organów kontrolnych. Przykładowo firmy amerykańskie, będące pod rygorem FCPA wymagają od swoich europejskich partnerów stosowania adekwatnych rozwiązań. Jak piszą eksperci z firmy konsultingowej EY zarówno FCPA, jak i UKBA mają charakter eksterytorialny, czyli w odniesieniu do Polski regulacjom podlegają odpowiednio amerykańskie i brytyjskie firmy prowadzące działalność w Polsce, a także polskie przedsiębiorstwa prowadzące działalność na ich terytoriach. W praktyce okazuje się, że czasem przedsiębiorstwa działające w Polsce muszą dostosować się do zagranicznych regulacji⁷.

Gros przedsiębiorstw jest też zrzeszonych w organizacjach branżowych, w których członkostwo nie jest konieczne, jednak przynosi określone korzyści poprzez pośrednie wpływanie na funkcjonowanie rynku lub możliwości lobbingu. Z reguły organizacje takie posia-

⁶ Por. https://www.knf.gov.pl/dla_ryнку/Informacje_dla_podmiotow_nadzorowanych [dostęp 29.01.2019].

⁷ Por. <https://www.blog.ey.pl/audytsledczy/fcpa-i-ukba-czyli-jak-poruszac-sie-w-swiecie-antykorupcyjnego-rygoru/> [dostęp 15.02.2019].

dają własne regulacje etyczne (często są to regulacje o charakterze międzynarodowym) i wymagają ich przestrzegania od firm członkowskich. Podporządkowanie się etycznym regulacjom branżowym wymusza na firmach przyjęcie lub dostosowanie własnych programów etycznych. Jest to o tyle istotne, że niedociągnięcia w tym zakresie są piętnowane. I tak np. Komisja Etyki przy Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce rozpatruje rocznie od kilkunastu do dwudziestu kilku spraw, dysponując przy tym różnymi rodzajami sankcji, na czele z wykluczeniem z organizacji [Grabowski 2018: 52]. Z kolei Związek Pracodawców Innowacyjnych Firm Farmaceutycznych INFARMA bazuje na Kodeksie Dobrych Praktyk Przemysłu Farmaceutycznego oraz Kodeksie Przejrzystości. Naruszenie tych dokumentów skutkuje postępowaniem przed Sądem Dyscyplinarnym, który może zdecydować o skreśleniu z listy członków wraz z podaniem tego faktu do publicznej wiadomości [Kacprzyk, Dziomdziora 2018: 55].

Równocześnie nie sposób pominąć roli, jaką odwołanie do „etyki” odgrywa w kreowaniu wizerunku organizacji. Z perspektywy kształtowania relacji z klientami czy partnerami biznesowymi, sposób postrzegania organizacji wpływa na utrwalanie postaw lojalnościowych i zwiększa szanse na powtarzalność kontraktów. Termin „wizerunek” został w tym przypadku użyty dość prowokacyjnie – aby uwypuklić marketingowy wymiar tego, w jaki sposób firma prezentuje się otoczeniu. T. J. Dąbrowski wskazuje na pokrewną wizerunkowi wartość, tzn. *legitymację społeczną* i znacznie istotniejszą *reputację*. Zdaniem tego autora legitymację społeczną uzyskuje się w sposób konformistyczny poprzez dopasowanie się do istniejących wzorców. Inaczej rzecz się ma z reputacją, która ma charakter hierarchiczny (od najniższej do najwyższej ocenianych). Jest ona uwarunkowana obecnością podmiotu (przedsiębiorstwa), ewaluatorów (grupy interesariuszy) i podmiotów konkurencyjnych (będących punktem odniesienia) [Dąbrowski 2016: 125–131].

Ad. c) Świadome i celowe kreowanie kultury etycznej w firmie to przykład samoregulacji, motywowanej nie tyle okolicznościami

zewnątrznymi, ile potrzebą budowania kultury organizacyjnej opartej na wartościach. W tym przypadku również można mówić o zróżnicowaniu motywacji. Do przykładowych można zaliczyć:

- potrzebę ukonstytuowania aksjologicznie spójnej kultury organizacyjnej w obliczu globalnej ekspansji firmy, wielokulturowości, itp. [Kozłowski 2004];
- potrzebę ukonstytuowania aksjologicznie spójnej kultury organizacyjnej w obliczu poszerzania struktury własnościowej [Rutka, Czerska 2008: 63–71];
- aktywność charyzmatycznego lidera, który narzuca organizacji pewien porządek aksjologiczny;
- potrzebę wysokich standardów etycznych.

Większość wskazanych motywacji, wyłączając dwa ostatnie punkty w adnotacji c, ma charakter pragmatyczny. Od tego modelu odstaje program etyczny będący wynikiem aktywności charyzmatycznego lidera, w tym przypadku bowiem to wizja i pozycja lidera wyznaczają kierunek rozwoju i kształt przyjmowanych rozwiązań. Charyzma przywódcy determinuje styl zarządzania i bezpośrednio określa kulturę organizacyjną, w tym standardy etyczne. W książce-wywiadzie z Konosuke Matsushitą (założycielem koncernu Matsushita Corp. – twórcy marki Panasonic) zreferowane zostały motywacje wspomnianego lidera: „Próbowałem sformułować własną ideę, próbowałem określić warunki, które uważałem za niezbędne, by móc zatrudniać innych [...] Takie zasady wspomagają przede wszystkim ciebie samego, bo wtedy możesz polegać na sobie jako menedżerze i na człowieku zaangażowanym w swój biznes. Takie zasady stają się źródłem twojej siły umysłowej i duchowej. W moim przypadku służyły mi one nie tylko za moralne wsparcie, ale zostały również przetworzone w zasady, które inspirowały moich pracowników [Zarządzanie z pasją..., 2004: 45].

Immanentną cechą tego rodzaju inspiracji jest subiektywizm. Wprowadzane rozwiązania są w mniejszym stopniu odpowiedzią na bieżące potrzeby, w większym zaś wydają się odbiciem osobowości lidera, jego poglądów czy filozofii życiowej. Z tego też powodu nie

poddają się systematycznej krytyce. Problem ten podjął A.K. Koźmiński, stosując do charakterystyki etycznego przywództwa metaforę „spektaklu” i „aktora”.

Spektakl jest autentyczny i porywający, gdy sam przywódca jest nie tylko aktorem, ale także autorem scenariusza i reżyserem. Przywództwo w ogromnej mierze jest efektem auto-kreacji, która może być mniej lub bardziej udana. Zdarzają się spektakle przygotowywane „na zlecenie” przez różnego rodzaju doradców i ekspertów. Wówczas może się okazać, że „rola przerosła aktora” i spektakl nie budzi u nikogo autentycznych emocji: dominują podejrzenia o sztuczność, reżyserię, hipokryzję. [...] Etyczna wrażliwość i etyczna autorefleksja przywódców są i pozostaną tajemnicą. Aktorzy, zwłaszcza dobrzy aktorzy, rzadko i niepełnie wyrażają siebie swoją grą. Sami przywódcy chętnie eksponują szlachetne pobudki swoich działań i własną wrażliwość. Sukces umacnia takie wrażenia, kłęska sprzyja „demaskacji” niecných pobudek [Koźmiński 2014: 67, 68].

Drugim wyjątkiem jest wdrażanie programu etycznego bez jednoznacznie pragmatycznej motywacji, natomiast wynikające z przekonania o niezbędności etycznych standardów w miejscu pracy i etycznego „uprawiania” biznesu. Jest to opcja, która otwiera szereg nowych możliwości i pozwala optymalnie wykorzystywać różne narzędzia, stosownie do bieżącego stanu organizacji i wyzwań, jakie przed nią stoją.

Program etyczny w firmie jest traktowany w tym przypadku dynamicznie, tj. dostrzega się w nim proces kształtowania kultury organizacyjnej, która, będąc wypadkową wielu zmiennych czynników, nie daje się zamknąć w jednym, statycznym schemacie. W literaturze podkreśla się, że „wraz ze wzrostem niedookreśloności uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa powinna rosnać elastyczność reguł, zasad i procedur działania”, opierając się na „opisach postaw organizacji wobec otaczającej ją rzeczywistości” [Jankowska-Mihułowicz 2011].

Program etyczny ujęty jako proces może mieć charakter:

a) akcydentalny – w tym ujęciu zmiany w kształcie programu etycznego odzwierciedlają zmiany w układzie odniesienia, jakim może być sytuacja rynkowa, zmiana preferencji społecznych, przewartościowanie lub redefiniowanie wartości. Program etyczny pozostaje w tym przypadku w ciągłej interakcji z otoczeniem społecznym, dostosowując się do zmian i odpowiadając na nie.

b) teleologiczny – w tym ujęciu program etyczny jest celowym projektem kreowania dojrzałości moralnej zarówno w odniesieniu do aktywności zawodowej pracowników, jak i dojrzałości moralnej firmy jako odpowiedzialnego podmiotu życia społecznego.

Konkluzje: program etyczny jako element kształtowania infrastruktury etycznej

Pragmatyczne podejście do projektowania *programu etycznego* organizacji ma niewątpliwe zalety związane z możliwością obiektywnej oceny wprowadzanych rozwiązań. Ma również wady. Jest z pewnością wystarczającą przesłanką, by stwierdzić, że ostateczny kształt programu etycznego będzie wypadkową takich czynników jak: cel, któremu program ma służyć oraz środków, jakie organizacja może wydatkować na jego realizację. Można również domniemywać, że z powodu prymatu reżimu budżetowego będzie to próba osiągnięcia zadowalającego efektu przy jak najniższych nakładach. Sam proces wdrażania *programów etycznych*, pamiętając o ścisłym powiązaniu z przyjętymi celami i możliwościami ich finansowania, musi z konieczności przyjąć formę instytucjonalną, tj. ujętą przez pryzmat określonych polityk bądź procedur. Nieuchronną konsekwencją jest tym samym segmentyzacja, w której *program etyczny* staje się sumą modułów odnoszących się do wybranych zagadnień/problemów. Może to przyjąć postać luźno powiązanych dokumentów np.: kodeks etyki, procedura przeciwmobbingowa, regulamin przyjmowania/wręczania upominków, procedura zgłaszania nadużyć, itp. i będących w gestii różnych działów tej samej organizacji.

W literaturze podkreśla się, że wpływ typowych elementów programu etycznego – takich jak korporacyjne kodeksy etyczne – na postawy moralne pracowników, wydaje się minimalny. Inaczej rzecz się ma, jeżeli te mechanizmy będą powiązane z nieformalnymi, opartymi na kulturze i przywództwie procesami na rzecz etycznego zachowania (troskę o pracowników i uczciwość organizacyjną). Dostrzeganie przez pracowników ogólnej organizacyjnej sprawiedliwości i odgórnjej chęci przestrzegania formalnych programów etycznych sprawia, że nieetyczne zachowania są ograniczane, a pracownicy są bardziej skłonni zgłaszać problemy zarządowi [Treviño, Weaver, Reynolds 2006: 970–971]. Wnioski takie korespondują z postulatami formułowanymi przez Tenbrunsel i współpracowników. Omawiani autorzy wskazują na komplementarny charakter wdrażanych mechanizmów, dotyczących kultury etycznej firmy i przestrzegają przed brakiem konsekwencji w ich wdrażaniu bądź działaniami fragmentarycznymi.

Czy organizacje powinny opracowywać kodeksy postępowania, powoływać działy zajmujące się etyką i opracowywać programy szkoleniowe? Oczywiście tak. Czy to wystarczy? Oczywiście nie. Konieczna jest również analiza nieformalnych systemów i klimatu organizacyjnego. Takie postępowanie wymaga zrozumienia takich elementów, jak „prawdziwa” rozmowa, która odbywa się między współpracownikami, a także mechanizmy narzucające określone zachowania nieformalne oraz zakres, w jakim atmosfera firmy i normy organizacyjne kładą nacisk (lub nie) na etykę, szacunek i sprawiedliwość. Być może jedną z najgorszych rzeczy, które mogą się wydarzyć jest to, że organizacja ma problemy z działaniem systemu, który nie posiada wystarczającego wsparcia. Być może jeszcze gorzej jest zainicjować program etyczny tylko po to, aby go porzucić lub zmniejszyć jego znaczenie w późniejszym czasie, ponieważ uwaga przenosi się gdzie indziej. Takie nietrafione lub osłabione wysiłki mogą wysłać sygnał, że kwestie etyczne są w rzeczywistości nieważne, co powoduje zwiększanie, a nie zmniejszanie nieetycznych zachowań [Tenbrunsel, Smith-Crowe, Umphress 2003: 304].

Postulaty te wydają się o tyle słuszne, że w odróżnieniu od większości systemów zarządzania, zarządzanie standardami etycznymi jest mocno skojarzone z indywidualnymi przekonaniami i postawami moralnymi – intuicyjnym oczekiwaniem godnego traktowania, sprawiedliwego (adekwatnego do sytuacji) osądu, w którym dobro jest nagradzane a zło karane. Takie spontaniczne i nie do końca uświadamiane potrzeby definiujące wspólną przestrzeń moralną wymykają się spod rygoru procesu instytucjonalizacji. Nie zmienia to faktu, że współtworzą kulturę organizacyjną i są punktem odniesienia przy weryfikacji skuteczności każdego sformalizowanego programu etycznego.

BIBLIOGRAFIA

- Bertók J. 2001. *Promowanie postawy etycznej w służbie publicznej – doświadczenia państw OECD*, „Służba Cywilna”, wiosna-lato, 2.
- Biegelman M. T. 2008. *Building a World-Class Compliance Program. Best Practices and Strategies for Success*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Colle de S., Werhane P. H. 2008. *Moral Motivation Across Ethical Theories: What Can We Learn for Designing Corporate Ethics Programs?*, „Journal of Business Ethics”, 81: 751–764.
- Dąbrowski T. J. 2016. *Kształtowanie reputacji banku komercyjnego. Podejście symboliczne i sub-stancjalne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Federal Sentencing Guidelines for Organizations*, Chapter 8, Part B, Effective Compliance and Ethics Programs, <https://www.ussc.gov/guidelines/2018-guidelines-manual/2018-chapter-8#NaN> [dostęp 14.02.2019].
- Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G. 2002. *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych*, Warszawa.
- Grabowski K. 2018. *Możliwości sankcji dla firm postępujących nieetycznie*, [w:] R. Sroka (red.), *Organizacje branżowe a etyka biznesu*, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, Warszawa.
- Heissner S. 2015. *Managing Business Integrity. Prevent, Detect, and Investigate White-collar Crime and Corruption*, Springer.
- Jankowska-Mihułowicz M. 2011. *Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne*, „Problemy Zarządzania”, 9, 4 (34): 61–74.
- Kacprzyk A., Dziomdziora M. 2018. *System zgłaszania naruszeń w ramach struktur organizacji branżowej – Sąd Dyscyplinarny INFARMY*, [w:] R. Sroka (red.), *Organizacje branżowe a etyka biznesu*, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, Warszawa.
- Kaptein M. 2008. *Ethics Programs and Ethical Cultures: A Next Step in Unraveling their Multi-Faceted Relationship*, Erasmus Research Institute of Management.

- Koźmiński A. K. 2004. *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźmiński A. K. 2014. *Tajemnice przywództwa*, [w:] Kuraszko I. (red.), *Etyka przywództwa*, Difin, Warszawa.
- Rutka R., Czerska M. 2008. *Wpływ kultury kraju pochodzenia dominującego kapitału na kulturę organizacji działającej w Polsce*, [w:] P. Wachowiak (red.) *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Tenbrunsel A. E., Smith-Crowe K., Umphress E. E. 2003. *Building Houses on Rocks: The Role of the Ethical Infrastructure in Organizations*, „Social Justice Research”, 16 (3), September.
- Treviño L. K., Weaver G. R., Reynolds S. J. 2006. *Behavioral Ethics in Organizations: A Review*, „Journal of Management”, 32 (6), December: 951–990.
- Zarządzanie z pasją, czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą....* 2004. przeł. W. R. Pawlak, Wydawnictwo Forum, Warszawa–Poznań.

Projekt Ustawy o odpowiedzialności... z dnia 21.12.2018, <http://www.sejm.gov.pl/sejm8.nsf/agent.xsp?symbol=RPL&Id=RM-10-190-18> [dostęp 17.01.2019].

Słownik języka polskiego, <https://sjp.pwn.pl/sjp>.

<https://www.blog.ey.pl/audytsledczy/fcpa-i-ukba-czyli-jak-poruszac-sie-w-swiecie-antykorupcyjnego-rygoru/> [dostęp 15.02.2019].

https://www.knf.gov.pl/dla_rynku/Informacje_dla_podmiotow_nadzorowanych [dostęp 29.01.2019].

<http://antykorupcja.gov.pl/ak/retrospekcje/retro/2947,L-jak-Lockheed.html> [dostęp 15.02.2019].

Summary

Ethical programs as an example of the institutionalization of ethics in companies. Conditions and postulates

The subject of the article is a reflection on the phenomenon of the institutionalization of ethics in organizations. This process takes various forms, the most popular of which are ethical programs of companies. The aim of the article is to confront theoretical assumptions that define patterns of ethical programs with motivations of companies that implement them. An analysis of possible motivations was carried out. The assumption was made that the reason for introducing ethical programs determines its detailed solutions and affects the efficiency of its functioning.

Keywords: ethics, ethical program, motivations

