



## Józef Penc Dylematy etyczne w postępowaniu menedżera

*Doprawdy, taki model rozwoju,  
który by nie szanował i nie popierał  
praw ludzkich, osobistych i społecznych,  
ekonomicznych i politycznych,  
łącznie z prawami narodów i ludów,  
nie byłby godny człowieka.*

Jan Paweł II

### Wprowadzenie

Zmiany zachodzące w świecie biznesu wymagają od menedżerów nie tylko dużych umiejętności fachowych niezbędnych do realizacji określonych funkcji transformacyjnych i generowania sukcesu finansowego, ale też zmiany sposobu myślenia, postrzegania i pojmowania roli i zadań współczesnej organizacji. Staje się ona coraz bardziej instytucją służącą swemu otoczeniu, a więc działającą w sposób społecznie odpowiedzialny. Oznacza to, że prowadzona przez nich działalność gospodarcza powinna przyczyniać się do tworzenia nowoczesnego, zdrowego ekonomicznie i moralnie przedsiębiorstwa, odpowiadającego w pełni za swe działania i wyniki, a jednocześnie przyjaznego ludziom i środowisku. Oni sami powinni stawać się zarządcami w pełni kompetentnymi, otwartymi na zmiany i wrażliwymi na wartości kulturowe i etyczne. Oczywiście, muszą oni kierować się regułami gry rynkowej, gdyż współcześnie klient jest wytyczną działania każdej organizacji i każda też organizacja powinna konkurować przewagą wartości dla klienta, czyli zaspokajając jego potrzeby w sposób bar-

dziej efektywny niż konkurencja<sup>1</sup>. Jednakże reguły te muszą być dostosowane do wymagań nowego paradygmatu gospodarowania, którym nie jest już maksymalizacja indywidualnych zysków, lecz poszukiwanie dobra publicznego i czynienie przedsiębiorstwa organizacją przyjazną, służącą otoczeniu<sup>2</sup>.

Zmienia się bowiem dzisiaj sposób myślenia w ekonomii europejskiej, w której społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (*corporate social responsibility*) staje się znakiem nowego gospodarczego porządku, polegającego na tym, że przedsiębiorstwo pozytywnie odpowiada na oczekiwania zróżnicowanego otoczenia oraz instytucji i osób, które je tworzą. „Robienie pieniędzy – piszą autorzy książki *Zarządzanie europejskie* – nie jest fundamentalnym celem działania firmy; zysk nie jest jedynym uzasadnieniem jej istnienia; równie ważne jest przetrwanie firmy w długim okresie”. Firmy mają „pewne zobowiązania społeczne i nawet szerszej, pewien rodzaj obywatelskiej roli do spełnienia”. Przeto „swoją rolę gospodarczą mogą wypełniać w należyty sposób, jedynie biorąc pod uwagę swoją odpowiedzialność społeczną – zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną”<sup>3</sup>.

Ten nowy porządek oznacza, że na każdej firmie ciąży określona odpowiedzialność społeczna i że musi ona płacić określoną cenę za wypełnianie swej roli gospodarczej, czyli musi rozsądnie godzić ze sobą wymagania racjonalności ekonomicznej (rachunku ekonomicznego) z etycznymi kryteriami gospodarowania.

Takie działania firmy należy naturalnie uznać za logiczne, albowiem funkcjonuje ona w ramach określonego systemu gospodarczego, politycznego i społecznego i z tego tytułu czerpie określone korzyści. Dlatego też powinna być organizacją przyjazną dla otoczenia i respektować określony zakres wzajemnych zależności, dokonując często radykalnych zmian w systemie wartości, a nie tylko poprawiając przestarzałe struktury i mechanizmy zarządzania.

Rozumienie procesu gospodarowania i roli w nim przedsiębiorstwa jest u nas często przestarzałe i anachroniczne. Wielu naszych ekonomistów utrwała dogmat o dominującej roli zysku, który nawet uświęca środki, czy też o zasadności budowania porządku gospodarczego na logice „niewidzialnej ręki rynku” Adama Smitha, sformułowanej ponad dwieście lat temu w zupełnie odmiennych warunkach geopolitycznych, gospodarczych i społecznych, przy zupełnie innym też obciążeniu środowiska.

Jerzy Dietl w *Etyce biznesu* stwierdza *explicitie*, że obowiązkiem przedsiębiorców i menedżerów jest podnoszenie zysku przedsiębiorstwa czy udział w rynku, a nie przejmowanie społecznej odpowiedzialności. Realizacja celów ekonomicznych przedsiębiorstwa przyczynia się do rozwoju gospodarczego, a więc tworzenia nowych miejsc pracy i podnoszenia dobrobytu społecznego<sup>4</sup>. Taka aprobata dla idei Friedmana jest już anachronizmem, a apoteoza celów ekonomicznych przedsiębiorstwa bez analizy kosztów społecznych ich osiągnięcia oddaje tylko część prawdy.

Wielu pseudoliberalistów, obdarzając rynek cechami ludzkimi, twierdzi, że on sam bez ingerencji rządu jest zdolny sterować skutecznie procesami gospodarczymi i wprowadzać do nich niezbędny ład i porządek oraz harmonizować indywidualne dzia-

<sup>1</sup> M. D. Hutt, Th. W. Speh, *Zarządzanie marketingiem*, Warszawa 1997, s. 29.

<sup>2</sup> Zob. B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Warszawa 1999, s. 213.

<sup>3</sup> H. Bloom, R. Calori, Ph. de Woot, *Zarządzanie europejskie*, Warszawa 1995, s. 42 i 65.

<sup>4</sup> J. Dietl, *Zewnętrzne uwarunkowania standardów etycznych w biznesie*, [w:] J. Dietl, W. Gasparski, *Etyka biznesu*, Warszawa 1997, s. 140.

łania podmiotów gospodarczych na zasadzie synergii. Takie ortodoksyjne poglądy są wręcz szkodliwe, albowiem rynek jest tylko narzędziem – „ręką”, która wymaga prowadzenia przez światły umysł i serce, a więc odpowiedniego kreowania i sterowania. Jest on tworem kultury a kultura, jak wiadomo, tworzy pewien system regulacji postępowania poprzez kształtowanie i wzmacnianie norm i standardów zachowania się ludzi. Wykorzystanie rynku jako elementu kultury powinno przeto uwzględniać aprobowane wzory zachowań i systemy działań oraz sposoby rozwiązywania problemów charakterystyczne dla danego społeczeństwa. Oznacza to, że rozwijanie stosunków rynkowych nie może i nie powinno być odrywane od kulturowego kontekstu.

Regulacyjne działanie samego rynku sprowadza się do zyskownych wyborów i nie daje efektu synergetycznego, który stanowi zasadniczy warunek skutecznego zarządzania, polegającego na wyborze właściwych rzeczy do zrobienia dzisiaj i w przyszłości. Rynek jako instrument powinien ułatwić znalezienie właściwego przedmiotu działania, zaś menedżer powinien rozstrzygnąć, w jaki sposób skoncentrować na nim zasoby i wysiłki<sup>5</sup>.

Nie należy uprawiać sztuki zarządzania, podporządkowując się wyłącznie dyktatorowi rynku, lecz trzeba ją uprawiać, odwołując się do tego, co Michael Crozier określa mianem „zarządzania przez kulturę”, w którym punktem wyjścia jest zbiór wartości, jakie łączą ludzi i wokół których można skupić ich zbiorowe działania<sup>6</sup>. „Smithowska idea niewidzialnej ręki – podkreśla L. Krzyżanowski – która miała sprawiać, że wynikająca z egoizmu aktywność gospodarcza jednostek wyjdzie na dobre wszystkim, już dawno temu została przez wielu wybitnych myślicieli tego stulecia sfalsyfikowana, a w licznych raportach o stanie naszej Matki – Ziemi i losach miliardów zwykłych ludzi – skompromitowana”<sup>7</sup>.

Toteż nie negując naturalnie roli oświeconego liberalizmu (wolność gospodarcza pod rządami dobrego prawa), należy jednak zanegować uniwersalne znaczenie rynku dla alokacji zasobów i tworzenia ładu gospodarczego w państwie. Proces rynkowy daje zwykle człowiekowi (przedsiębiorcy) szansę korzystania z owoców innych ludzi. Siły moralne człowieka nie są aż tak wielkie, jak się to wydaje liberałom, aby dążenie do posiadania i bogacenia się nie przekształciło się w egoizm, agresję i relatywizm moralny, by nie skłaniało do podejmowania działań niezgodnych z prawem i moralnością, do pomnażania własnych korzyści i realizowania własnych egoistycznych celów życiowych, bez oglądania się na innych ludzi, a nawet wbrew ich prawom i interesom. Liberalizm ekonomiczny, zasadzający się na rynku powinien bezsprzecznie wyzwać inicjatywę i przedsiębiorczość, ale powinny go cechować takie cnoty, jak: umiar, tworzenie użyteczności, uznanie dla drugiego człowieka, troska o wspólne dobro (np. o zachowanie wartości przyrody), rzetelność w działaniu i myśleniu.

Nie można przyjmować *a priori* twierdzenia Adama Smitha, że troska o własny interes nie prowadzi do egoizmu i wyzysku. „Nie do pomyślenia jest – sądzi A. Smith – abyśmy nie pragnęli szczęścia innych ludzi wszystkich rozumnych, niewinnych istot i nie czuli w jakiejś mierze sprzeciwu wobec ich niedoli”<sup>8</sup>.

<sup>5</sup> Por. P. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, Warszawa 1976, s. 33.

<sup>6</sup> M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na posyłki. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, Warszawa 1993, s. 55–56.

<sup>7</sup> L. J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Warszawa 1999, s. 268.

<sup>8</sup> A. Smith, *Teoria uczuć moralnych*, Warszawa 1989, s. 35.

Uznanie własnego interesu jako motywacji działania akceptowanych moralnie, które niekoniecznie prowadzą do egoistycznych postaw i wyzysku, jest chyba utopią. Przedsiębiorczość zazwyczaj prowadzi do „dosiębjorczyści”, jeśli nie jest obwarowana zasadami moralnymi.

Rynek wyzwala konkurencję, której podstawą jest pogoń za zyskiem, będąca często jedyną troską firmy. Konkurencja jest oczywiście zasadniczym wymiarem życia społecznego i jedną z najważniejszych sił napędowych przedsiębiorczości, inwencji twórczej i wzrostu produktywności. Jednakże ma ona również negatywne strony, toteż nie może być przesadna i musi mieć granice swego stosowania. Negatywne strony przesadnej konkurencji prezentuje tablica 1.

Tablica 1. Negatywne efekty przesadnej konkurencji

<ul style="list-style-type: none"><li>• Narzędzia i systemy techniczne mają pierwszeństwo przed ludźmi i organizacjami działającymi na rzecz człowieka. Ludzie są traktowani jedynie jako producenci i konsumenci.</li><li>• Prymat wiedzy rozpatrywanie kosztów w krótkim okresie. Prowadzi to z jednej strony do nadprodukcji, a z drugiej do braków.</li><li>• Zmniejsza się konkurencyjny charakter rynków narodowych i zwiększa finansowa i przemysłowa koncentracja na poziomie globalnym. Prowadzi to do rozwoju globalnych oligopoli.</li><li>• Uwyppuklają się różnice między regionami oraz między krajami, a nawet w ich ramach, dotyczące możliwości dostępu do procesów innowacji (bogaci i silni stają się jeszcze bogatsi i silniejsi).</li><li>• Uwyppukla się podział ludności świata i regionów na świat „zintegrowany” i „odrzucony”.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nadmierna konkurencja prowadzi do wysokiego poziomu zniszczenia środowiska naturalnego, mimo że może stymulować poszukiwania nowych procesów i produktów.</li><li>• Przesadna konkurencja jest źródłem społecznego odrzucenia na dużą skalę. Zapomina się o niekonkurencyjnych ludziach, firmach, miastach i narodach. Nie są już podmiotem historii. Są bez wartości, ponieważ są przegrani. Konkurencja nastawia jednych ludzi przeciw innym ludziom.</li><li>• Nadmierna konkurencja przyczynia się do jednostkowej i zbiorowej agresywności i powstrzymuje rozwój solidarności i dialogu między ludźmi, narodami i społeczeństwami.</li><li>• Zmniejsza możliwości organizacji publicznych i demokracji przedstawicielskiej na wszystkich poziomach: na poziomie firmy, lokalnym, krajowym i globalnym.</li></ul>

Źródło: Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Warszawa 1996, s. 148.

Rynek orientuje firmę na korzyści bieżące. Jest on więc w sposób naturalny krótkowzroczny i na jego podstawie nie można we właściwy sposób kształtować przyszłości. Sam rynek nie połączy więzami tysięcy konkurujących ze sobą firm i instytucji, nie zapewni też poszczególnym firmom i całej gospodarce właściwego kierunku, w którym należy zmierzać, ani porządku i bezpieczeństwa czy optymalnego wykorzystania narodowego potencjału.

Wolny rynek ma swoje wewnętrzne ograniczenia. Istnieją bowiem różne potrzeby i preferencje społeczne, których nie da się zaspokoić, jak i też dobra (np. duchowe), których nie można rozdzielać za pośrednictwem jego mechanizmów. Wolny rynek

preferuje swobodę konsumpcji. Tymczasem swoboda ta nie zawsze jest korzystna ze względów społecznych (narkotyki, alkoholizm, palenie papierosów itp.). Wolny rynek promuje maksymalną konsumpcję, tymczasem społeczeństwo powinno tworzyć warunki dla zdrowej konsumpcji. Wolny rynek prowadzi do optymalnej (częściowo) dewastacji przyrody, tymczasem społeczeństwo dąży do kształtowania nowego typu związku między ludźmi a przyrodą – związku współpracy, a nie eksploatacji. Organizacja życia społecznego podporządkowana prawom zysku ma więc charakter merkantylny, prowadzi do wyzwolenia u ludzi egoizmu i chciwości, zubaża ich życie intelektualne i emocjonalne. Dążenie do posiadania nie może być treścią życia, a celem produkcji nie wyłącznie zysk, lecz zdrowa konsumpcja przy zachowaniu równowagi między wartościami materialnymi a humanistycznymi i ekologicznymi.

Dlatego też wolny rynek, chociaż odnosi znaczące sukcesy i wyzwala bodźce rozwojowe, nie może zostać pozostawiony samemu sobie. Oddzielenie działań rynkowych od społecznego kontekstu gospodarki oznaczałoby zagrożenie dla przeobrażeń strukturalnych kraju, potrzeby nadrobienia zaległości w rozwoju regionów, osłabienie troski o warunkach życia i pracy przyszłych pokoleń (np. w dziedzinie edukacji) dla sprawiedliwego społecznie i zrównoważonego podziału itp.

Cele gospodarki muszą być oceniane nie tylko według rezultatów rynkowych, ale także wedle tego, czy stworzą przyszłym pokoleniom możliwości godziwego życia. A to wymaga często aktywnej polityki państwa i wymuszania na podmiotach gospodarczych respektowania zasad społecznej odpowiedzialności.

## W kierunku nowego myślenia

U wielu naszych ekonomistów powinno nastąpić przewartościowanie podejścia do procesu gospodarowania. Muszą oni zrozumieć, że żaden system teoretyczny nie jest zupełny, że nie może być on osadzony tylko w kategoriach pragmatyki i wąsko pojmowanej rentowności, lecz także etyki i kultury i że konwencjonalna myśl ekonomiczna utraciła już związek z szybko zmieniającą się rzeczywistością<sup>9</sup>. Problemy zrodzone przez jeden typ myślenia, wyniesiony z przeszłości, nie mogą być rozwiązywane skutecznie przez ten sam typ myślenia<sup>10</sup>. A jak wiadomo, podstawą starego typu myślenia jest założenie, że etyka i ekonomika stanowią dwie odmienne perspektywy opisu i oceny ludzkiej aktywności i są generalnie ze sobą sprzeczne<sup>11</sup>.

W nowym sposobie myślenia potrzebny jest rozsądny kompromis między tymi dziedzinami ludzkiej działalności, szersza integracja norm etycznych, w realizację takich wartości jak zysk i efektywność, a także w ocenę skuteczności sankcjonowania działalności gospodarczej przedsiębiorstw przez te normy, a więc upowszechnianie i praktykowanie cnót służących doskonaleniu człowieka, zespołów ludzkich oraz pożytkowi społecznemu.

<sup>9</sup> Por. A. Toffler, *Trzecia fala*, Warszawa 1986, s. 328.

<sup>10</sup> Por. L. J. Krzyżanowski, *op. cit.*, s. 274.

<sup>11</sup> Por. D. Walczak-Duraj, *Etyka działalności gospodarczej*, „Folia Sociologica” ZNUŁ, 1996, z. 26, s. 122.

Potrzebna jest zatem nowa ekonomika, nowa teoria racjonalności gospodarowania syntetyzująca kryteria sprawności ekonomicznej, jej przesłanki etyczne oraz konsekwencje społeczne.

W tej nowej ekonomii liberalizm gospodarczy musi się zasadzać na wysokich standardach moralnych, a narzędzia ekonomiczne, gwarantujące jednostce wolność wyboru w konstruowaniu rozwiązań optymalnych i kreowaniu pozycji konkurencyjnej firmy, powinny ją skłaniać do kierowania się przesłankami etycznymi. Oznacza to, że cele przedsiębiorstwa winny odzwierciedlać pewną równowagę między dążeniem do bezpiecznego zysku a poczuciem odpowiedzialności społecznej i gotowością do jej ponoszenia. Spełnienie tego warunku wymaga oczywiście, aby uczestnicy organizacji, a zwłaszcza menedżerowie, mieli nie tylko odpowiednie kompetencje zawodowe, lecz także kompetencje moralne, albowiem tylko wtedy kształtowane będą kultury i struktury przedsiębiorstw, optymalizujące bilans wartości w układach, w których odbywają się wszelkie działania gospodarcze.

W nadchodzących latach kryteria etycznego postępowania w organizacjach i samych organizacji zyskiwać będą na znaczeniu, co więcej firmy nieprzestrzegające zasad etycznych będą przez społeczeństwo odrzucane jako nieprzyjemne, choćby nawet wytwarzały produkty dobrej jakości.

Będą one musiały być „na podłuchu” nie tylko w odniesieniu do rynku, ale też i szerszego otoczenia, będą musiały wspierać uważne słuchanie innych i wnikliwie analizować płynące z zewnątrz sygnały.

## Troska o dobry wizerunek własny

Zyskiwać będzie na znaczeniu zwłaszcza dobra reputacja firmy, jej renoma, rozgłos, jej spójny i pozytywny wizerunek w oczach klientów i różnych interesariuszy (*stakeholders*) oraz lokalnej społeczności. Przede wszystkim wzrośnie znaczenie dobrego wizerunku w działaniach marketingowych, gdyż dobry wizerunek firmy zjednuje opinię publiczną do marki i do firmy, usuwa anonimowość między producentem a odbiorcą, ułatwia wzajemne porozumienie, sprzyja wytworzeniu się korzystnego nastawienia do firmy i jej poczynań, a także wzmacnia uczucia wzajemnej sympatii. O dobry wizerunek firmy powinni dbać wszyscy jej pracownicy, a nie tylko kadra kierownicza. Troska o dobry wizerunek powinna stać się imperatywem skutecznego zarządzania, które jest przecież *de facto* „sztuką mobilizowania i zaprzęgnięcia całej inteligencji wszystkich pracowników w służbę przyszłości przedsiębiorstwa”<sup>12</sup>.

W naszej teorii, a zwłaszcza praktyce uprawiania marketingu, pojęcie wizerunku używane bywa powszechnie, ale nie zawsze właściwie. Często też identycznie traktuje się pojęcia: „tożsamość firmy” (*corporate identity*) i „wizerunek firmy” (*corporate image*), a pojęcie „tożsamość” zastępuje pojęciem „kultura firmy” (*corporate culture*). W rzeczywistości są to różne pojęcia o różnych zakresach znaczeniowych.

**Wizerunek firmy** jest „kompozycją osobowości przedsiębiorstwa wyrastającą z jego filozofii, historii, kultury, strategii, stylu kierowania, reputacji, a także zach-

<sup>12</sup> Strategor, *Zarządzanie firmą*, Warszawa 1997, s. 502.

wania się pracowników, sprzedawców i innych przedstawicieli firmy”<sup>13</sup>. Stanowi on wyobrażenie o firmie, jej marce i przedsiębiorcach istniejące w otoczeniu jej działania.

Na wizerunek firmy składa się wiele elementów, jak na przykład nazwa, znak firmowy, jakość produktu, reklama itp. Im bardziej wyraziste i oryginalne są te komponenty, tym bardziej jasne są wizerunki produktów i firm w wyobraźni odbiorców i społeczeństwa<sup>14</sup>.

**Tożsamość firmy** jest to zespół atrybutów i wartości umożliwiających jej prezentowanie siebie i swoich osiągnięć w szczególnie wyrazisty sposób, czyli przedstawienie się przez samą firmę otoczeniu, celem bezbłędnej identyfikacji na rynku siebie i swoich wyrobów bądź usług<sup>15</sup>. Tożsamość zatem określa, jak firma sama siebie identyfikuje, jaką ma kulturę i filozofię działania oraz potencjał inteligencji (*corporate intelligence*).

Tożsamość mówi, czym firma jest w istocie i oznacza ona sposób, w jaki chce firma być identyfikowana przez odbiorców, wizerunek natomiast jest zewnętrznym wyrazem tej rzeczywistości i oznacza sposób, w jaki jest ona rzeczywiście przez otoczenie postrzegana. Zasadniczą cechą odróżniającą te pojęcia jest to, że wizerunek jest zawsze czymś zewnętrznym w stosunku do firmy, zaś tożsamość czymś wewnętrznym, co stanowi jej istotę, czyli co charakteryzuje jej osobowość (*corporate personality*).

**Kultura firmy** z kolei to utrwalony tradycją organizacyjną i przekazywany z pokolenia na pokolenie niepisany kodeks (system) wartości, norm, postaw i wzorów zachowań, które są stymulatorami zachowań członków organizacji (firmy) i oddziałują na kształtowanie się jej stosunków z otoczeniem. Kultura ta określa zachowanie członków organizacji w sposób podobny do formalnych przepisów, ale niejednokrotnie z większą siłą<sup>16</sup>.

Według Strategora (grupy wybitnych specjalistów francuskich) dla identyfikacji firmy lepszym pojęciem jest tożsamość niż kultura. Pojęcie kultury ma bowiem charakter bierny (tu zaś chodzi o poszukiwanie dróg swobodnego działania, oraz bardziej neutralny, a tym samym bardziej manipulatorski. Kultura pozostaje na powierzchni zjawisk, idei, wartości lub wierzeń oraz tego, co się zwykło nazywać przestrzenią symboliczną (ideologie, mity, obrzędy, tabu oraz normy zachowań będące ich wyrazem). Tożsamość natomiast sięga poziomu namiętności i fantazji i w niej tkwi prawdziwy problem władzy. Tożsamość stanowi organiczną część społecznej całości przedsiębiorstwa. Będąc systemem wyobrażeń, jest ona produktem przedsiębiorstwa i zarazem powietrzem, którym ono oddycha<sup>17</sup>.

Wizerunek firmy powinien być zgodny z jej tożsamością. Klienci wybierają najchętniej firmy o wyraźnie zaznaczonej tożsamości i uznanej reputacji, a więc o dobrym autentycznie, a nie tylko wykreowanym wizerunku (np. poprzez reklamę czy sponsoring). Poza tym dobry wizerunek stanowi dla nich korzyści dodatkowe, jak np. atuty związane z oznaką prestiżu, tzn. poważania, jakim cieszy się w swoim otoczeniu ktoś, kto posiada produkty danej firmy. Jak słusznie zauważa Philip Kotler: „*image* jest

<sup>13</sup> N. Ind, *The Essential of Public Relations*, London 1993, s. 87.

<sup>14</sup> Por. J. Bloom, *Marketing praktyczny*, Warszawa 1992, s. 24.

<sup>15</sup> Zob. J. Penc, *Skuteczne zarządzanie organizacją*, Łódź 1999, s. 79–81.

<sup>16</sup> Zob. *idem*, *Leksykon biznesu*, Warszawa 1997, s. 219.

<sup>17</sup> Strategor, *Zarządzanie firmą*, *op. cit.*, s. 503 i 567.

leпки. Istnieje jeszcze długo po tym, jak dana organizacja ulega zmianom. Trwałość image tłumaczona jest przez fakt, że kiedy ludzie mają wyrobione zdanie o danym obiekcie, wówczas wybiórczo postrzegają dalsze informacje”<sup>18</sup>. Ich przekonania bowiem tworzą wizerunek marki i utrwalają korzystne postawy wobec produktu, co ułatwia im podejmowanie decyzji oraz wykształcenie się poczucia lojalności i wierności wyrobom firmy.

Aby ułatwić klientom podejmowanie decyzji, a sobie zapewnić ich lojalność, każda firma powinna zadbać o swój wizerunek, świadomie i konsekwentnie prezentując społeczeństwu swoją tożsamość, swoją oryginalność i wyróżniające ją od konkurencji szczególne kompetencje. Prezentacja ta powinna oczywiście polegać na przekazywaniu wiarygodnych informacji, bo tylko takie mogą wzbudzić zaufanie i wyróżnić firmę z jej otoczenia.

## Budowa wizerunku firmy budzącej zaufanie

Kreowanie dobrego wizerunku wymaga wielostronnych i złożonych działań tak wewnętrznych, jak i zewnętrznych, prowadzących w rezultacie do stałego podnoszenia inteligencji firmy umożliwiającej tworzenie wyróżniających zdolności (*distinctive competences*), zapewniających właściwą jej komunikację z otoczeniem i skuteczną promocję osiągnięć na rynku.

Wśród tych działań szczególnie ważne, to:

1. Stała troska o wysoką jakość i nowoczesność wyrobów. By zasłużyć na uznanie klientów, firma musi przyjąć zasadę, że doskonalenie jakości produkcji i usług oraz generowanie innowacji musi stać się sprawą priorytetową. Produkty są końcowym rezultatem wysiłków wszystkich służb przedsiębiorstwa, toteż wszystkie one powinny odpowiadać za marketing, a nie tylko służby profesjonalnie z nim związane. Produkty powinny być najlepsze i lepiej niż konkurencyjne służyć klientom, tzn. odznaczać się wyższą wartością dla klienta (*economic value to the customer*). Firma jest tak oceniana, jak oceniane są jej wyroby.

2. Stała troska o klientów (wszystko dla klientów) i ciągłe monitorowanie rynku, które dostarcza strumienia informacji włącznie z komunikacją marketingową. Wychodzenie naprzeciw potrzebom klientów wymaga dążenia do osiągnięcia doskonałości we wszystkich dziedzinach: wytwarzanych produktach, ich jakości i bezpieczeństwie, a także w serwisie, dystrybucji, stosunkach międzyludzkich itp. Jest to operacja kosztowna, ale opłacalna, gdyż pozwala na osiągnięcie zasłużonych zysków (poszerzenie udziału w rynku), co z kolei dostarcza profitów pracownikom i akcjonariuszom firmy.

3. Szczególna troska o pracowników i ich stałe uprawnianie (*empowerment*), co polega na przekazywaniu pracownikom zadań, prawa do podejmowania decyzji, wiedzy i zasobów, umożliwiających im osiągnięcie celów roboczych, a także pełnej odpowiedzialności. Pracownicy są źródłem siły przedsiębiorstwa. Oni tworzą zespoły, których zaangażowanie w produkcji buduje reputację firmy. Zaangażowanie i działanie zespołowe stanowią istotę postępowania w każdym dobrze zarządzanym przedsiębiorstwie. Toteż właściwe kierowanie nimi jest podstawą sukcesu firmy.

<sup>18</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, Warszawa 1994, s. 551.



4. Uczciwe postępowanie wobec swoich partnerów (interesariuszy – *stakeholders*). Partnerami firmy są dostawcy, kooperanci i handlowcy, akcjonariusze, a także te wszelkie podmioty (osoby i instytucje), które mogą wywierać znaczący wpływ na jej zdolność do przetrwania i osiągania sukcesów. Firma musi utrzymywać dobre stosunki ze wszystkimi swoimi partnerami. Dlatego też powinno być powszechnie wiadome, że respektuje ona zasady odpowiedzialności za pracowników i zakłada ich solidarność oraz pozytywne nastawienie do współpracy.

5. Zatrudnianie i awansowanie menedżerów-przywódców, którzy mają nie tylko zdolności widzenia przyszłości, tworzenia wizji rynku, zakładającej szeroki zakres celów oraz wizji projektu wyznaczającego drogę ich osiągnięcia, ale także umiejętność sprawowania funkcji kierowniczych: wyznaczania celów cząstkowych oraz rozdzielania konkretnych zadań na pojedynczych członków zespołu. Menedżerowie-przywódcy staną się w nadchodzących latach głównym atutem przedsiębiorstwa, a ich zdolność postrzegania szans i znajdowania własnych przedmiotów działania oraz rozsądnego skupienia na nich zasobów i wysiłków – drogą do przyszłości.

## Zdrowa organizacja przyszłości

Działania te będą stanowić podstawę kształtowania organizacji jutra, profesjonalnie zarządzanych, skupionych wokół inteligencji, szeroko stosujących reguły etyczne i sprzyjających powszechnemu dobrobytowi społeczeństwa.

Dobrze prosperujące organizacje przyszłości będą cenić sobie następujące atrybuty<sup>19</sup>:

- zaangażowanie we wspólną misję i wizję jako kontekst dla rekonfiguracji,
- efektywność, ukierunkowanie na określenie właściwych działań,
- refleksja i potencjał przyswajania wiedzy,
- uprawnienie (w trakcie poszukiwania czegoś nowego wymagane jest inteligentne samo ukierunkowanie),
- wielofunkcyjne role zakładające współpracę między różnymi jednostkami organizacyjnymi,
- kierowanie wynikami, a nie wyłącznie potencjałem. Strategiczne myślenie, proces identyfikowania sposobów podejścia w celu uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej w przyszłości,
- kulturowa odnowa, trwała zmiana w zakresie fundamentalnych założeń,
- ciągłe poszukiwanie i uczenie się, dokonywanie zmiany tych elementów, które już nie zdają egzaminów w burzliwym, stawiającym liczne wyzwania zewnętrznym otoczeniu.

---

<sup>19</sup> R.R. Thomas, *Zróżnicowanie a organizacja przyszłości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith i R. Beckhard, Warszawa 1998, s. 369–372.

## Menedżer w organizacji przyszłości

Skutecznie kierować organizacją przyszłości będą mogli tylko ludzie czynu. Tytuły i role formalne będą mieć niewielkie znaczenie o tyle, o ile menedżerowie nie dowiodą swoich kompetencji, stanowiących połączenie wiedzy, umiejętności i zalet indywidualnych. Role i rodzaje umiejętności pozostaną mniej więcej takie same, ale będą one bardziej dynamiczne i bogatsze.

Powszechnie znane są role menedżerskie określane jako interpersonalne, informacyjne i decyzyjne. W roli interpersonalnej menedżer może występować jako: formalny reprezentant organizacji, jako łącznik pomiędzy działami; lub jako inspirowany innych przywódca (ma to miejsce najczęściej i jest szczególnie ważne).

W roli informacyjnej menedżer występuje jako osoba, będąca źródłem ważnych informacji i przekaznikiem ich dla innych. Może on być też postrzegany przez jakąś grupę jako rzecznik jej interesów i jej obrońca.

W roli decyzyjnej menedżer często działa przy rozwiązywaniu ważnych problemów, decydując o tym, co należy czynić. Działa on też jako negocjator pomiędzy firmą a jej dostawcami.

Menedżerowie wykorzystują następujące umiejętności:

- koncepcyjne – związane z ustalaniem (prognozowaniem i programowaniem) działań związanych ze strategicznym rozwojem firmy jej przekształceniami, zasadami współpracy z otoczeniem zewnętrznym itp.,
- techniczne – niezbędne do wykonywania lub zrozumienia zadań związanych z własną organizacją, stosowaniem właściwej dla niej techniki i technologii,
- interpersonalne – związane z nawiązywaniem kontaktów, tworzenia sieci komunikacji i zwiększania jej efektywności, rozwiązywania konfliktów, motywowania pracowników itp.,
- organizacyjne – polegające na znajomości zasad, metod i technik sprawnego organizowania pracy, produkcji i zarządzania, warunkujących efektywne funkcjonowanie organizacji jako całości,
- administracyjne – związane z ustalaniem zasad i form powiązań między jednostkami organizacyjnymi, współpracy między nimi i koordynacji działań.

Nie istnieją oczywiście ani role, ani umiejętności uniwersalne, ponadczasowe, dostosowane do każdej organizacji i warunków otoczenia<sup>20</sup>. Wynika to nie tylko z faktu ciągłych zmian zachodzących w otoczeniu firmy i w samej firmie, lecz także z tego, że zarządzanie staje się coraz bardziej procesem twórczym, w którym wiele działań może być kształtowanych swobodnie przez menedżera. Staje się ono wręcz sztuką permanentnego rozwiązywania problemów i stałego poprawiania pozycji firmy wobec otoczenia swego działania<sup>21</sup>.

Menedżerowie, którzy będą działać w przyszłych organizacjach, muszą mieć nie tylko mądrość, roztropność, umiejętności zawodowe, ale też muszą się odznaczać szlachetnością postępowania. Wielu specjalistów od zarządzania stawia przede

<sup>20</sup> Por. B. Nogalski, J. Śniadecki, *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, Bydgoszcz 1998, s. 65.

<sup>21</sup> Por. H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie, Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wrocław 1998, s. 93–96.

wszystkim na ich kompetencje fachowe. Tak na przykład zdaniem Edgara Scheina będą oni musieli wykazać się<sup>22</sup>:

- niezwykle wysokim poziomem percepcji i zrozumienia otaczającej rzeczywistości i samych siebie,
- równie wysokim poziomem motywacji umożliwiającą im aktywną partycypację w uciążliwym procesie uczenia się zmian, zważywszy szczególnie coraz łagodniejsze podziały graniczne, w których poczucie przywiązania stanie się trudne do zdefiniowania,
- wielką siłę emocjonalną, aby móc stawiać czoło niepokojom własnym i innych, w miarę, jak uczenie się i procesy przemian będą coraz bardziej narzucały styl życia,
- nowymi umiejętnościami analizy przesłanek kulturowych, identyfikacji tych założeń, które mają rację bytu i tych, które funkcjonują niewłaściwie oraz analizy ewolucyjnych procesów rozwijających kulturę organizacji pracy przez wykorzystanie jej mocnych stron i elementów funkcjonalnych,
- chęcią i umiejętnością angażowania innych i pozyskiwania ich aktywnego udziału, gdyż zadania wymagające rozwiązania będą zbyt złożone, a informacje zbyt rozprzestrzenione, aby liderzy mogli sobie z nimi sami skutecznie radzić,
- chęcią i umiejętnością dzielenia się władzą i uprawnieniami do kontroli zgodnie z wiedzą i umiejętnościami ludzi, tj. pozwalaniem i zachęcaniem do przejmowania we własne ręce odpowiedzialności przywódczej we wszystkich przejawach działania organizacji.

W kontekście skutecznego zarządzania przyszłości dobrzy menedżerowie muszą być oczywiście zdolni do tworzenia wizji i strategii rozwoju organizacji, stymulowania efektywności gospodarczej i pobudzania ludzi do wszelkich czynów, ale też muszą być zdolni do „przemiany złego na dobre”, takiego zestrąjania tej wizji i strategii, aby osiągać to, co uznaje się za dobro ogółu. Muszą oni więc umieć tak oddziaływać na współpracowników, aby wiedzieli, dokąd zmierzają i mieli swobodę działania w zmierzaniu do celu, ale także by przestrzegali zasad i zachowań etycznych wyznaczanych i realizowanych przez menedżerów i organizację. Przed oczyma powinni oni mieć przeto wizję takiego społeczeństwa, jakie pragną dla siebie i swoich organizacji, a to wymaga, aby swoje działania podporządkowali nie tylko kryteriom efektywności, lecz także moralności<sup>23</sup>.

W teorii zarządzania mówi się wręcz o potrzebie kształtowania nowych tzw. trójwymiarowych przywódców. Taki model ich kształtowania oparty jest na założeniu, że niezbędne są zarówno sposób menedżerskiego myślenia, jak i wiedza oraz umiejętności zdecydowanie różniące się od tych, które były wymagane w przeszłości. Model ten zakłada doskonalenie umiejętności związanych z merytoryczną (w działalności gospodarczej), przywódczą i osobistą efektywnością.

Przykład programu, który obejmuje wszystkie te wymiary modelu, przedstawia następujące zestawienie<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> E. H. Schein, *Przywódtwo a kultura organizacji*, [w:] *Lider przyszłości*, red. Hesselbein, M. Goldsmith i R. Beckhard, Warszawa 1997, s. 89.

<sup>23</sup> Por. R. Beckhard, *O przyszłych liderach*, *ibidem*, s. 139–142.

<sup>24</sup> J. F. Bolt, *Kształtowanie trójwymiarowych przywódców*, *ibidem*, s. 175.

### 1. Wyzwania w działalności gospodarczej:

- przewodzenie na globalnym rynku,
- budowanie i przewodzenie organizacji zorientowanej na rynek i klienta,
- przewodzenie przez jakość,
- budowanie i przewodzenie innowacyjnej, kreatywnej i efektywnie reagującej organizacji,
- tworzenie organizacji uczącej się,
- wykorzystanie postępów technicznych,
- przewodzenie szeroko zakrojonym zmianom organizacyjnym,
- docenianie i wykorzystanie zróżnicowania,
- myślenie w sposób strategiczny.

### 2. Przywództwa:

- klasyczna i współczesna teoria i praktyka przywództwa,
- kształtowanie i uosabianie silnego osobistego spojrzenia przywódczego,
- wizjonerstwo, budowanie zaangażowania i uprawnień,
- promowanie i wykorzystanie zróżnicowania,
- otwartość, prawość, etyka,
- kształtowanie odwagi i woli działania.

### 3. Efektywność osobista:

- osobista wizja, zamysł, wartości, zdolności, cele i priorytety,
- integrowanie priorytetów w życiu i pracy,
- przewodzenie samemu sobie oraz uprawnianie samego siebie,
- rozumienie i docenianie wartości przyrody, nauki, sztuki i nauk humanistycznych,
- emocjonalne i fizyczne bogactwo,
- filozofia podejścia oparta na założeniu nieustannego uczenia się i osobistej odpowiedzialności za rozwój.

W nowym modelu kształtowania umiejętności przywódców dużą wagę przywiązuje się do ich zachowań etycznych, które pozwolą im równoważyć konkurencyjne zadania płynące z respektowania zasad efektywności i etyczności. „Prawdziwi przywódcy – stwierdza Alfred Decrane – są sprawiedliwi i uczciwi – i to nie jedynie ze względu na prawa i przepisy – są etyczni, otwarci i godni zaufania”<sup>25</sup>.

Wiele firm oczekuje od swoich menedżerów więcej prawości, uczciwości i etyki w ich prowadzeniu. Cnoty te muszą obowiązywać w kontaktach ze społeczeństwem, sponsorami, władzami, środkami masowego przekazu, jak również z kolegami po fachu. W wielu firmach tworzy się kulturę, w której utrwała się znaczenie wśród załogi wysokiej etyki. Tak np. w firmie Boeing wprowadzono system wysokich wymagań etycznych i sformułowano zasady etycznego postępowania, które przenikają wszystkie czynności zarządcze. Zasady te są następujące<sup>26</sup>:

1) każdy członek kierownictwa dba o utrzymanie wysokiej etyki. Od każdego nowego członka kierownictwa oczekuje się jednoznacznego zaangażowania w tej sprawie,

<sup>25</sup> A. C. Decrane, *Konstytucyjny model przywództwa*, [w:] *ibidem*, s. 249.

<sup>26</sup> B. Gliński, B. R. Kuc, P. Szczepankowski, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 1996, s. 193–194.

2) najwyższe kierownictwo musi zapewnić poparcie i zaangażowanie szczebla autonomicznych jednostek biznesu (*divisions*) i zakładów dla programu wysokiej etyki, nie naruszając ich autonomii. Najwyższe kierownictwo ma obowiązek wkroczać, kiedy zasady są łamane,

3) wartości etyczne powinny być wdrażane w sposób systemowy, a nie w trybie walki z nierzetelnymi pracownikami. Z tego względu wszystkie zasady polityki firmy muszą być klarowne,

4) każdy kolejny szczebel zarządzania powinien opracować własny program etyczny i zapewnić przestrzeganie etycznego zachowania jako podstawowej części oceny dokonań menedżera,

5) korporacja powinna określić strategię efektywnego treningu w celu ugruntowania niniejszych zasad i odpowiednich reguł postępowania,

6) kształcenie i inne elementy programu powinny być dostosowane do każdej jednostki i zakładu,

7) program etyczny powinien być wdrażany od góry do dołu. Umożliwi to pełne kompetentne włączenie się kierownictwa wszystkich szczebli w realizację programu,

8) programy poszczególnych szczebli zarządzania powinny mieć kilka równoległych kanałów komunikacyjnych w górę. Chodzi o to, aby każdy pracownik, mający problem etyczny lub związany z biznesem, mógł zwrócić się do swego szefa, swego funkcyjnego „rzecznika etyki”, pracownika odpowiedzialnego za etykę w jednostce biznesu, a nawet w skali korporacji,

9) programy etyczne powinny obejmować wszystkie pionosy kooperacji, tzn. pionosy i jednostki współpracujące z odpowiednimi jednostkami rządowymi.

## Zakończenie

Transformacja naszej gospodarki, jeśli ma być skuteczna, musi zmierzać do wykreowania organizacji nowego typu. Ta organizacja jutro powinna być zgodna z duchem demokracji i wolności, ukierunkowana na klienta, zysk i rozwój, ale też tworzącą kulturę organizacyjną generującą rozwijanie ścisłych jej związków z otoczeniem swego działania na zasadach wzajemnego poszanowania i zaufania.

Nowa organizacja, jak wynika z tendencji utrwalających się na Zachodzie, w zupełnie inny sposób będzie pojmowała istotę swojej misji (w kategoriach służby otoczeniu), będzie bardziej niż dotychczas zaangażowana w realizację celów wyższego rzędu, sięgając po społeczne i humanistyczne wartości i ich rosnące znaczenie, a także wychodząc poza układy konkurencji na rynku oraz wnosząc swój wkład w poprawę jakości życia. Będzie realizować swoje posłannictwo, swoje gospodarcze cele, opierając się na wartościach ekonomicznych takich choćby, jak udział w rynku, płynność finansowa czy rentowność zainwestowanego kapitału, ale też kierując się kryteriami etycznymi.

W przyszłości mniejsza firma w jej lokalnej społeczności podważać będzie tradycyjne granice, w których przywódcy organizacyjni mieścili swoje wizje i strategie. Będą oni kłaść duży nacisk na tworzenie i wprowadzanie w życie reguł ponoszenia odpowiedzialności za problemy, wobec których już dzisiaj stoi organizacja, i na zrozumienie

potrzeb społeczności, w których żyją, a także na poprawę zdolności i umiejętności firmy do poniesienia tej odpowiedzialności bez uszczerbku dla swej ekonomiki.

Organizacje przyszłości będą musiały sprostać nowym wyzwaniom, które już dzisiaj powinna podjąć obecna generacja naszych menedżerów. Nie powinni oni odkładać zmian na jutro, gdyż straciliby w ten sposób własną szansę współuczestniczenia w tworzeniu lepszej przyszłości, zarówno dla swoich firm, jak i dla społeczeństwa. Zresztą jest to ich obowiązek, albowiem powinnością menedżerów jest służba narodowi przez działalność gospodarczą, dzięki rozsądnemu **wykorzystaniu** kapitału ekonomicznych i **etycznych wartości**.

W swoich działaniach powinni oni kierować się regułami rynku, pamiętając jednak o tym, że rynek nie może i nie powinien narzucać swojej logiki innym ludzkim i społecznym wymiarom. Tradycyjna logika biznesu, która ignoruje aspekty humanistyczne i ekologiczne, nie jest zdolna właściwie reagować i promować zmian, jakie zachodzą dzisiaj w naszym kraju, nie może też być głównym instrumentem prywatnych i publicznych wyborów w zakresie rozwiązywania coraz bardziej złożonych problemów i ich wzajemnych zależności. Logika biznesu musi naturalnie zasadzać się na konkurencji stymulującej kreatywność, wychwalanie i nagradzanie najlepszych i tych, którzy wybijają się ponad przeciętność. Konkurencja w każdej dziedzinie życia, także i w gospodarczej, podtrzymuje zdolność systemów do czynienia postępu, do odnawiania się i rozwoju. Jej siła i znaczenie kreatywne polega na tym, że w gruncie rzeczy oznacza ona nie walkę prowadzoną po to, aby pokonać przeciwnika, lecz „wspólne poszukiwanie” – rywalizację, w której przestrzegane są zasady i granice.