

Anna Zabłocka-Kluczka

Politechnika Wroclawska

O POTRZEBIE UWZGLĘDNIANIA NORM ETYCZNYCH W ZARZĄDZANIU KRYZYSOWYM

Streszczenie: Niniejszy artykuł nie jest wyczerpującym opracowaniem dotyczącym etyki zarządzania kryzysowego, a raczej próbą sygnalizacji pewnych istotnych, jak się wydaje, kwestii w tej materii. Pewne zagadnienia (np. odnoszące się do etyki jako nauki o zasadach moralnych, etyki biznesu czy etyki zarządzania) są z konieczności potraktowane dosyć powierzchownie. Celem artykułu jest natomiast próba zwrócenia uwagi na dylematy moralne, które towarzyszą procesom podejmowania decyzji w kryzysie. W szczególności przedstawiono w nim uwarunkowania, jakie stwarza kryzys organizacji dla realizacji postulatów etyki w zarządzaniu, podważalną ideę etycznego zarządzania kryzysowego oraz niektóre dylematy związane z jej realizacją.

Słowa kluczowe: etyka, etyka biznesu, etyka zarządzania, kryzys organizacji, zarządzanie kryzysowe.

1. Wstęp

Dużo dziś pisze się o potrzebie etycznej działalności przedsiębiorstw, o konieczności ich społecznej odpowiedzialności, tj. potrzebie respektowania norm, wartości, potrzeb czy ogólnie przyjętych zasad w bieżącej działalności organizacji, „dostrzegania skutków własnych decyzji i ponoszenia za nie odpowiedzialności oraz kierowania się poszanowaniem dobra społeczeństwa, nawet gdyby to miało oznaczać poświęcenie zysków krótkookresowych” [Guth 1995, s. 37]. Wydaje się, że stosunkowo łatwo postępować etycznie, kiedy nie ma się nic do stracenia, sytuacja organizacji na rynku jest pewna, otoczenie stabilne, a konkurenci nie są w stanie odebrać prymatu; stosunkowo trudniej, kiedy na szali kładzie się wynik finansowy organizacji (lepszą pozycję, większy udział w rynku), kiedy jednak w grę wchodzi walka o przetrwanie, o istnienie organizacji – wybory stają się trudne. Znacznie bliższe wówczas wielu zarządzającym wydaje się makiaweliczne powiedzenie o „celu uświęcającym środki”. Powstają zatem pytania, czy dążenie do przetrwania organizacji da się pogodzić z normami etycznymi, dążeniem do dobra moralnego? Czy nie są to kategorie zasadniczo przeciwstawne? Jak w procesie podejmowania decyzji w kryzysie wspierać zjawiska moralnie pozytywne i jednocześnie zapewnić

organizacji przetrwanie? W jaki sposób realizować ideę etycznego zarządzania kryzysowego i czy takie zarządzanie może być skuteczne? I przede wszystkim, co to znaczy etycznie zarządzać w kryzysie? Próba udzielenia odpowiedzi przynajmniej na niektóre z tych pytań będzie przedmiotem artykułu. Rozpocząć jednak należy od przedstawienia uwarunkowań, jakie stwarza kryzys organizacji dla realizacji postulatów etyki w zarządzaniu.

2. Kryzys organizacji a etyka zarządzania

„Etyka ma określać, czym jest dobro moralne, i wskazywać drogi, które do niego prowadzą” [Snihur 2006, s. 6]. Postępowanie etyczne to zatem postępowanie zgodne, albo przynajmniej niesprzeczne, z przyjętymi w danym społeczeństwie i w danym okresie wartościami moralnymi, ogółem zasad i norm. Jednoznaczna ocena, czy dane postępowanie jest postępowaniem etycznym, nie jest jednak prosta, gdyż „różne kultury lansują odmienne wartości, co [nie pozostaje bez wpływu – przyp. A.Z.-K.] na systemy etyczne” [Oleksyn 2005, s. 269], a ponadto „kwestia, co jest «uczciwe», a co «niegodziwe», ma również wymiar indywidualny” [Nogalski, Śniadecki 1995, s. 52], a także często sytuacyjny. W kontekście owego relatywizmu trudno zatem mówić o zunifikowanych normach etycznych i ich jednoznacznej ocenie.

Zdaniem S. Snihura w zarządzaniu przedsiębiorstwem ważna jest równowaga trzech podstawowych wartości: ekonomiczności (racjonalnego wykorzystywania posiadanych zasobów), efektywności (skuteczności – umiejętności osiągania założonych celów) i etyczności (pełnego wywiązywania się ze wszystkich ciążących na organizacji zobowiązań moralnych) [Snihur 2006, s. 67]. „Zaniedbywanie etycznego «wymiaru» działalności firmy, traktowanie zobowiązań moralnych jako zbędnego balastu, przeszkadzającego w jej efektywnym funkcjonowaniu, jest – zwłaszcza w dłuższej perspektywie czasowej – niekorzystne nie tylko dla społeczeństwa, ale także dla samych firm” [Snihur 2006, s. 68]. Niewątpliwie filozofia moralna powinna wspierać i ułatwiać realizację postulatu gospodarności i skuteczności działania organizacji, nie może zatem nakładać na organizację takich ograniczeń, które uniemożliwiłyby osiągnięcie zasadniczych jej celów. Choć zasadniczo uznaje się potrzebę uwzględniania wymogów moralnych w prowadzeniu działalności organizacji, opinie na temat etyki zarządzania są podzielone i budzą pewne kontrowersje. „Dotyczą one nie tyle twierdzenia, że zarządzanie powinno być etyczne, ile dokładnego określenia, co jest etyczne, a co nieetyczne w różnych sytuacjach” [Oleksyn 2005, s. 268]. Z jednej strony, taki sposób pojmowania etyki zarządzania prowadzi nierzadko do „redukowania problematyki etycznej [...] do zagadnienia, jakie zasady i normy powinny obowiązywać w przedsiębiorstwie, by funkcjonowało ono sprawnie pod względem ekonomicznym i nie było narażone na wstrząsy powodowane konfliktami moralnymi [...]”. Zagadnienie to rozwiązuje się często przez konstruowanie tzw. kodeksów etycznych [...], będących zestawieniem norm [...] moralnych z regułami postępowania” [Snihur 2006, s. 6], z drugiej zaś – budzi obawy zarządzających

przed narzuceniem im, pod etycznymi hasłami, niemożliwych do zaakceptowania zobowiązań i obciążeń. Niewątpliwie „każdy podmiot gospodarczy jest moralnie odpowiedzialny i zobowiązany do rozliczenia się przed społeczeństwem ze swojej działalności” [Nogalski, Śniadecki 1995, s. 53], każdy zarządzający – z podejmowanych przez siebie decyzji i działań, a także ich skutków. Niemniej jednak wpływ na ocenę ich działań może mieć także kontekst sytuacyjny. Z tymi zmiennymi sposobami patrzenia mamy, jak się wydaje, do czynienia w sytuacji, kiedy organizacja doświadcza kryzysu.

Literatura przedmiotu dostarcza wielu definicji kryzysu organizacji. Niecelowe jest prezentowanie ich wszystkich. W kontekście etyki zarządzania ważne natomiast wydaje się zwrócenie uwagi na te, które eksponują pewne, charakterystyczne dla organizacji w kryzysie, warunki działania organizacji – istotne zagrożenie dla osiągnięcia podstawowych celów organizacji [Loosemore 1998, s. 115] i realizacji jej zasadniczych funkcji [Wawrzyniak (red.) 1985, s. 38, 39], zagrożenie dla istnienia i trwałości organizacji [Schiefer 1974, s. 118, za: Krystek 1987, s. 5], jak również bardzo ograniczony czas na podejmowanie decyzji [Nothardt 2001, s. 16; Sandin 2009, s. 109]. Należy podkreślić, że kryzys dla organizacji to czas szczególny, „okres, w którym dotychczasowy, normalny przebieg procesu ulega zakłóceniu. Znika dotychczasowa przewidywalność zdarzeń, a z nią poczucie kontroli nad sytuacją” [Waszkiewicz 1997, s. 75]. Kryzys jest jednocześnie, jak podkreśla I. Robin, „zakwestionowaniem sposobu odzwierciedlenia ustalonych niegdyś kategorii” [Nizard 1998, s. 19], „blokadą lub rozmyciem układu norm” [Nizard 1998, s. 20], wyzwaniem dla wyznawanych przez organizację wartości etycznych i zakresu, w jakim zarządzający się z nimi identyfikują [Snyder i in. 2006, s. 371]. W specyficzny sposób eksponuje on wartości moralne podzielane przez uczestników organizacji i weryfikuje ich autentyczność. Z definicji zatem w organizacji przeżywającej kryzys zagrożone zostaje przestrzeganie powszechnie akceptowalnych wartości i norm moralnych. Jak zauważa P. Sandin, może to nawet owocować ze strony niektórych przedsiębiorstw próbą „nieprzestrzegania” obowiązujących reguł usprawiedliwianą chęcią uniknięcia czegoś ulotnego, przeczuwanego i postrzeganego za znacznie gorsze [Sandin 2009, s. 114].

Kryzys to niewątpliwie czas próby dla organizacji, ale czy rzeczywiście także przyzwolenie na zmianę obowiązujących norm moralnych i obyczajów społecznych? Jeśli tak, to skoro zmianie miałyby podlegać pewne zasadnicze wartości, być może i ocena działań organizacji w kryzysie mogłaby być inna? To, co do tej pory wydawało się nieetyczne, teraz może zyskać aprobatę społeczną. Grupowa redukcja zatrudnienia w organizacji odnoszącej sukcesy, spowodowana jedynie chęcią osiągnięcia jeszcze większych zysków, będzie oceniona jednoznacznie negatywnie. Takie samo posunięcie w sytuacji zagrożenia upadłością, mające jednak na celu dążenie do uratowania organizacji – mimo że w istocie prowadzące do takich samych skutków społecznych – może, choć nie musi być ocenione zupełnie inaczej. Takie przykłady można by mnożyć. Mamy więc tu do czynienia ze swoistym odejściem

od logiki linearnej i absolutyzmu preferującego jeden tylko, słuszny punkt widzenia. Z drugiej strony, kryzys, zmieniając warunki działania danej organizacji, nie zmienia jednak w istotny sposób otoczenia i warunków działania innych funkcjonujących w nim podmiotów. Zagrożenie istnienia organizacji nie powinno więc stać się usprawiedliwieniem dla kwestionowania norm moralnych i nieetycznych zachowań organizacji. Co więcej, coraz częściej podkreśla się, że właśnie w kryzysie działania organizacji powinny być „etyczne w samej swej naturze” [Snyder i in. 2006, s. 373], bo jest to jednym z warunków pełnego uzdrowienia organizacji i jej długofalowego rozwoju. Powstają zatem pytania, co ma być kierunkowskazem etycznych działań dla organizacji ogarniętej kryzysem? Jakimi wartościami się kierować? W pewnym sensie odpowiedź dają koncepcje racjonalizmu etycznego, etyki sprawiedliwości i etyki troski.

3. Etyka w zarządzaniu kryzysowym

Nie ma jasnych wytycznych, na czym polegać miałyby respektowanie postulatów etyki w procesie zarządzania kryzysowego. Zdaniem L. Zbiegień-Maciąg „etyczna firma realizuje działalność gospodarczą na podstawie m.in.:

- rozeznania potrzeb, norm, wartości ludzi,
- zasad przyjętych we wspólnocie organizacji” [Zbiegień-Maciąg 2002, s. 220].

Zasadne zatem wydaje się przyjęcie, że reguły te powinny obowiązywać zwłaszcza w kryzysie. Przegląd literatury podpowiada, że etyczne zarządzanie kryzysowe powinno objawiać się wszechstronnym skanowaniem otoczenia z uwzględnieniem rozpoznania uczestników kryzysu organizacji i ich potrzeb, analizowaniem informacji i czynieniem tego z długoterminowej perspektywy, a także kierowaniem się w procesie podejmowania decyzji racjonalnością, wartościami moralnymi i ogólnie rozumianym dobrem ludzi (społeczeństwa) [Sandin 2009, s. 109-116; Simola 2003, s. 352-361; Snyder i in. 2006, s. 375-378].

Kryzys kreuje w organizacji specyficzną sytuację, wymagającą szybkiego podejmowania decyzji. Deficyt czasowy, z którym zazwyczaj mamy do czynienia, nie wpływa przy tym pozytywnie na racjonalność zachowań. Zdaniem autorów szwedzkich (W. Starbrucka, A. Grevego, B. Hedberga i N. Brunssona) kryzys w organizacji cechuje zazwyczaj właśnie brak racjonalności w zachowaniach ludzi, któremu sprzyjają emocje, partykularne interesy grupowe i indywidualne, formułowane w postaci cząstkowych racji i osądów, preferowanie racji społecznych, niezależnych od rzeczywistych możliwości, oraz wyczekiwanie, aż trudności ustąpią, podczas gdy one pogłębiają się wraz z wydłużaniem zwłoki w działaniu [Wawrzyniak (red.) 1985, s. 39]. A tymczasem zdaniem P. Snydera i in. reakcja na kryzys powinna być racjonalna, szybka i jak najbardziej etyczna (*of high ethical quality*) [Snyder i in. 2006, s. 381]. Wyznaczniki te stanowią podstawę proponowanej przez nich koncepcji racjonalności etycznej. U podwalin owej, trudnej do zachowania w kryzysie, racjonalności leżeć ma strategia, której centrum stanowić będzie etyka. Uwzględnia-

nie postulatów etyki w procesie zarządzania kryzysowego powinno zatem z jednej strony polegać na odwoływaniu się w kształtowaniu strategii przewycięzania kryzysu i związanych z tym procesach decyzyjnych do ogólnie przyjętych (uniwersalnych) norm moralnych, z drugiej zaś – na uwzględnianiu w tym procesie potrzeb wszystkich udziałowców kryzysu organizacji.

W kontekście wspomnianej już wielonarodowości, różnych systemów etyki normatywnej, różnych systemów religijnych czy w końcu relatywizmu ocen wskazanie uniwersalnych wartości moralnych, którymi powinna się kierować organizacja w procesie zarządzania kryzysowego, nie jest takie oczywiste, dyskusyjne jest także, czy w ogóle jest możliwe. Niemniej jednak doświadczenia praktyków zarządzania kryzysowego pokazują, że do najistotniejszych z nich należy jednak zaliczyć m.in. uczciwość, odwagę, sprawiedliwość i troskę.

Uczciwość i odwaga mają się objawiać przede wszystkim w procesie podejmowania decyzji, a także w procesie komunikacji organizacji z uczestnikami kryzysu. Temu ostatniemu zwłaszcza zagadnieniu warto się bliżej przyjrzeć, ponieważ budzi pewne emocje. Z jednej strony bowiem nakazuje się organizacji bezwzględna prawdomówność i niezatajanie faktów w obawie przed konsekwencjami [Smektała 2000, s. 111], z drugiej zaś podkreśla się rolę „strategiczną” niejednoznaczności w kreowaniu wypowiedzi organizacji ogarniętej kryzysem, jako koronny argument przytaczając przy tym, że komunikujący często muszą osiągnąć różnorodne cele w procesie komunikacji kryzysowej [Ulmer, Sellnow 2000, s. 147], a grupa odbiorców informacji nie jest jednorodna. R.R. Ulmer i T.L. Sellnow podkreślają, że choć niejednoznaczność w komunikacji kryzysowej może prowadzić do tak pożądaney elastyczności, to jednak może być również użyta na niekorzyść zarówno udziałowców, jak i konsumentów. Stąd też wszędzie tam, gdzie niejednoznaczność wypowiedzi organizacji zostanie użyta do manipulacji opinią społeczeństwa (udziałowców kryzysu), należy ją uznać za nieetyczną, jeśli natomiast pociąga za sobą przekazywanie udziałowcom kompletnych i bezstronnych informacji, w postępowaniu takim nie należy doszukiwać się niczego nieetycznego [Ulmer, Sellnow 2000, s. 147].

S. Simola proponuje zaszczyć w procesie zarządzania kryzysowego koncepcję tzw. etyki sprawiedliwości i etyki troski [Simola 2003, s. 352-361]. Pierwsza z nich, socjalna z natury, opiera się na zasadzie równości między ludźmi oraz wolności jednostki i zakłada, że racjonalnie i etycznie postępuje człowiek, który nie przedkłada swojego dobra nad dobro społeczeństwa, a w procesie podejmowania decyzji kieruje się elementarną sprawiedliwością, uczciwością i bezstronnością, biorąc pod uwagę punkt widzenia innych. Z kolei etyka troski podkreśla potrzebę kreowania lub wzmacniania relacji międzyludzkich. Odnoszenie się do odczuć innych i rozważanie, jak podejmowane przez nas działania wpływają na te uczucia lub relacje międzyludzkie, wydaje się krytyczne. Chodzi tu przy tym nie tyle o to, jak tu wypełnić sprzeczne zobowiązania wobec różnych ludzi (grup społecznych), ile o to, jak pogodzić ze sobą ich sprzeczne żądania i racje. Obie te koncepcje, w kontekście wspomnianej wcześniej konieczności uwzględnienia w procesie etycznego zarzą-

dzania kryzysowego interesów i potrzeb wszystkich uczestników kryzysu organizacji, z teoretycznego punktu widzenia wydają się bardzo atrakcyjne, w praktyce jednak spełnienie ich postulatów może wcale nie być takie proste. Pozornie wymaga się tu bowiem od organizacji prezentowania postawy altruistycznej i egocentrycznej jednocześnie, tj. pogodzenia w procesie podejmowania przez zarządzających decyzji w kryzysie sprzecznych z pozoru potrzeb samej organizacji, a także potrzeb i racji uczestników kryzysu, który dotyczy organizację. Dyskusję na ten temat należy poprzedzić krótką prezentacją potencjalnych grup uczestników kryzysu organizacji i ich potrzeb, a także enumeracją potrzeb samej organizacji ogarniętej kryzysem.

4. Uczestnicy kryzysu organizacji i ich potrzeby a potrzeby organizacji ogarniętej kryzysem

Rozumienie udziałowców kryzysu i ich potrzeb wydaje się centralną częścią etycznego procesu podejmowania decyzji w kryzysie. „Żadna organizacja nie istnieje bowiem sama z siebie i dla siebie. Każda stanowi pewien organ społeczeństwa i istnieje dla społeczeństwa” [Drucker 2002, s. 34]. Każdy kryzys dotyczy zatem bezpośrednio nie tylko samej organizacji, ale również całej rzeszy podmiotów, które w jakiś sposób uzależnione są od jej funkcjonowania lub wpływają na jej funkcjonowanie. Z tego względu podmioty te mogą być również bezpośrednio lub pośrednio zaangażowane w zjawiska kryzysowe i generalnie bardzo zainteresowane kierunkiem działań obieranych przez organizację w kryzysie. Ponadto, zgodnie ze swoimi partykularnymi interesami (i możliwościami) mogą one w różny sposób wpływać na zdolność reagowania organizacji w kryzysie oraz na jej potencjał związany z przewyżczeniem kryzysu, w różny sposób mogą one także odczuwać pozytywne i negatywne skutki kryzysu. Patrząc przez pryzmat przedsiębiorstwa jako instrumentu zaspokajania potrzeb różnych grup interesów, można wyróżnić następujące najistotniejsze (choć z pewnością nie wszystkie) podmioty uczestniczące w kryzysie danej organizacji (uczestników/udziałowców kryzysu organizacji):

- wewnątrz przedsiębiorstwa:
 - pracowników/kierownictwo organizacji,
 - dawców kapitału własnego (akcjonariuszy, udziałowców)¹,
- na zewnątrz przedsiębiorstwa:
 - odbiorców/klientów,

¹ Udziałowcy i akcjonariusze (dawcy kapitału własnego) „fizycznie” z reguły znajdują się poza przedsiębiorstwem, choć w niektórych przypadkach mogą też być bezpośrednio jego pracownikami i zaliczać się do grona ścisłego kierownictwa organizacji. Ze względu jednak na bardzo dużą zbieżność ich celu, jakim jest osiągnięcie długofalowego wzrostu z kapitału (osiąganego w drodze rozwoju organizacji), z celami samej organizacji, zwłaszcza w przedsiębiorstwach małej i średniej wielkości, będą rozpatrywani w gronie grup interesów znajdujących się wewnątrz organizacji, podczas gdy dawcy kapitału obcego, których celem jest maksymalizowanie korzyści krótkoterminowych (mierzonych np. stopą zwrotu z zaangażowanego kapitału) – zaliczeni zostali do grupy interesów znajdującej się na zewnątrz organizacji.

Tabela 1. Niektóre grupy udziałowców kryzysu organizacji i ich potrzeby

Udziałowcy kryzysu organizacji	Najważniejsze potrzeby udziałowców kryzysu organizacji (w warunkach normalnego funkcjonowania organizacji i w kryzysie)
Wewnętrzni	
Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> – stosowne i regularnie wypłacane wynagrodzenie wynikające ze stosunku pracy – dodatkowe świadczenia socjalne – rozwój kariery zawodowej – dobra atmosfera w pracy – w kryzysie priorytetowe: utrzymanie miejsca pracy, terminowa wypłata wynagrodzeń w pełnej wysokości
Dawcy kapitału własnego (udziałowcy, akcjonariusze)	<ul style="list-style-type: none"> – pomnożenie wartości zaangażowanego kapitału w drodze długofalowego rozwoju organizacji, tj. takie kształtowanie struktury kapitału, które zapewniłoby atrakcyjność inwestowania, regularne wypłaty dywidend i wzrost wartości akcji – w kryzysie priorytetowa: odzyskanie (utrzymanie) wartości włożonego kapitału
Zewnętrzni	
Dawcy kapitału obcego	<ul style="list-style-type: none"> – uzyskanie założonej stopy zwrotu z kapitału – terminowe płatności uzgodnionych odsetek i rat spłaty pożyczek – w kryzysie priorytetowa: odzyskanie (utrzymanie) wartości włożonego kapitału lub gwarancja ich odzyskania na skutek strategii restrukturyzacyjnej, proponowanej przez organizację
Dostawcy	<ul style="list-style-type: none"> – posiadanie wiarygodnego, wypłacalnego źródła zbytu wyrobów – terminowość regulowania zobowiązań – zwiększanie sprzedaży swoich produktów według korzystnej dla nich wynegocjowanej kompozycji produktu, ceny, warunków sprzedaży-odbioru oraz promocji – w kryzysie priorytetowa: jak najszybsza spłata (odzyskanie) wierzytelności (odzyskanie równowartości przekazanych towarów i materiałów)
Odbiorcy (klienci indywidualni i instytucjonalni)	<ul style="list-style-type: none"> – pewne i regularne dostawy produktów, przy zachowaniu korzystnych relacji finansowych (tj. w istocie takich produktów, które posiadają zdolność zaspokajania subiektywnie odczuwanych potrzeb lepiej niż produkty konkurencji) – produkty bezpieczne w użytkowaniu, dobre jakościowo – terminowość dostaw – w kryzysie priorytetowe: indywidualni – zdrowie, bezpieczeństwo użytkowania produktów; instytucjonalni – zapewnienie ciągłości dostaw właściwych jakościowo produktów dla realizacji procesu wytwórczego (istotne zwłaszcza, gdy organizacja ogarnięta kryzysem jest strategicznym dostawcą)

Źródło: opracowanie własne.

- dostawców,
- konkurentów,
- dawców kapitału obcego (instytucje finansowe, inne przedsiębiorstwa) [Zabłocka-Kluczka 2002, s. 81].

Najważniejsze potrzeby poszczególnych grup uczestników kryzysu organizacji ukazano w tab. 1.

Niewątpliwie nie są to wszyscy potencjalni uczestnicy kryzysu organizacji. W tabeli w wymieniono właściwie tych, których zaliczyć można do otoczenia bliższego, nie uwzględniając takich podmiotów, jak państwo, media czy choćby społeczności lokalne. Należy podkreślić, że niektórych udziałowców kryzysu organizacja nie jest w stanie rozpoznać, dopóki kryzys się nie ujawni (np. ofiar i ich rodzin). Każdorazowo więc elementem procesu podejmowania decyzji w kryzysie z uwzględnieniem wymogów etyki powinno być skanowanie otoczenia w celu identyfikacji potencjalnych uczestników kryzysu organizacji i ich potrzeb. Potrzeby te następnie należy zestawić z potrzebami samej organizacji ogarniętej kryzysem (tab. 2). Ich enumeracja nie jest wcale prosta, gdyż – jak zauważa T. Oleksyn – dotychczasowe zasady ekonomii dotyczące kwestii uniwersalnych celów i potrzeb organizacji nieco się zdezaktualizowały, nie ma bowiem „celów przedsiębiorstw, lecz jedynie cele ludzi, przy czym należy zauważyć, że cele różnych grup ludzi i indywidualnych osób w firmie są częściowo lub całkowicie odmienne. Można więc mówić o celach dominujących, jeżeli ludzie w firmie są dostatecznie zintegrowani” [Oleksyn 2005, s. 242]. Kryzys wszakże nie sprzyja integracji zespołów pracowniczych. Można domniemywać, że zasadniczą, łączącą wszystkich pracowników organizacji ogarniętej kryzysem, potrzebą (celem) jest jej przetrwanie – ludzie związani z organizacją przeważnie pragną, aby istniała ona nadal i manifestują to zazwyczaj w swoich działaniach i zachowaniach. Niejednokrotnie jednak praktyka udowodniła, że zarządzający w celu realizacji partykularnych interesów wybierali takie strategie zarządzania kryzysowego, które kończyły się np. likwidacją organizacji i przejęciem jej majątku przez grupę wybrańców.

Tabela 2. Potrzeby organizacji ogarniętej kryzysem

W krótkiej perspektywie	priorytetowe: przetrwanie (likwidacja zatorów finansowych (odzyskanie płynności finansowej), ograniczanie kosztów, oddłużenie, utrzymanie się na rynku, utrzymanie dobrych relacji z udziałowcami kryzysu, w tym z mediami)
W dłuższej perspektywie	priorytetowe: maksymalizacja zysku, rozwój (odnowa organizacji, odzyskanie wiarygodności i akceptacji społecznej; poprawa rentowności działań; powiększenie rynków zbytu, zwiększenie udziału w rynku; doskonalenie produktu i systemu wytwarzania itd.)

Źródło: opracowanie własne.

Etyczne zarządzanie kryzysowe oznacza podejmowanie w procesie przezwycięzania kryzysu decyzji etycznych w swojej naturze (tj. zgodnych z obowiązującymi normami moralnymi) z uwzględnieniem potrzeb i zobowiązań wobec innych uczestników kryzysu organizacji [Snyder i in. 2006, s. 373]. Należy tu podkreślić, że realizacja postulatów tak rozumianego zarządzania kryzysowego powinna się odbywać bez szkody dla danej organizacji. Nadal powinno być możliwe wypełnianie postulatu gospodarności i efektywności, inaczej bowiem zarządzający staną przed zarzutem nieetycznego postępowania w stosunku do własnej organizacji. Istnieje zatem konieczność zrównoważenia i zważenia potrzeb samej organizacji w kryzysie i udziałowców kryzysu tejże organizacji. Kierowanie się w procesie wyboru strategii przezwycięzania kryzysu tylko szczytnymi hasłami moralnymi w celu zaspokojenia potrzeb niewielkiego grona udziałowców z pewnością nie będzie etyczne. Poświęcanie istnienia organizacji na rzecz zaspokojenia roszczeń udziałowców kryzysu, przewidziane przepisami prawnymi jako jedno z możliwych rozwiązań procesu zarządzania kryzysowego, również powinno być wynikiem wnikliwych analiz (z uwzględnieniem efektywności wykorzystania zasobów) i traktowane jako rozwiązanie ostateczne, nie zaś wykorzystywane przez zarządzających do osiągnięcia partykularnych celów – zmiany układu sił, przeniesienia prawa własności czy oddłużenia organizacji. W praktyce bowiem często okazuje się, że korzyści tutaj odnoszą nieliczni.

W kryzysie często mamy do czynienia z konfliktem interesów organizacji i uczestników jej kryzysu (np. chęć odzyskania przez dostawców wiarygodności w założeniach jest sprzeczna z dążeniem organizacji do ograniczania wydatków i odzyskania przez nią płynności finansowej). Ważna wydaje się wtedy umiejętność wypracowania kompromisu, np. w drodze postępowania naprawczego, ale jeszcze lepiej w drodze pozasądowej. Umiejętność osiągnięcia porozumienia w postępowaniu pozasądowym, dla którego konieczne jest zrozumienie potrzeb wszystkich zaangażowanych stron, daje bowiem znacznie większe szanse na zaspokojenie tych potrzeb i jest stosunkowo najmniej wyniszczające dla samej organizacji (ze względu na pełną elastyczność rozwiązań często pozwala na zachowanie ciągłości działania organizacji, miejsc pracy i reputacji organizacji). Takie postępowanie wydaje się w pełni zgodne z koncepcją racjonalizmu etycznego, etyki sprawiedliwości czy etyki troski.

Należy także podkreślić, że potrzeby organizacji ogarniętej kryzysem i uczestników kryzysu organizacji nie zawsze są sprzeczne i mogą się wzajemnie uzupełniać i wspierać. Zwłaszcza wtedy powinny zostać uwzględnione podczas formułowania opcji strategicznych w kontekście przezwycięzania kryzysu. Przykładowo zarówno w interesie organizacji, jak i jej wierzycieli są poprawa rentowności działań organizacji czy zwiększenie jej udziału w rynku. Stąd też okres „zawieszenia broni” w egzekucji zobowiązań, umożliwiający wdrożenie nowych strategii, powinien być nie tyle wymuszeniem ze strony organizacji ogarniętej kryzysem, ale pewną świadomą decyzją wierzycieli, podjętą w nadziei na odzyskanie, choć w dłuższej perspektywie, zaangażowanych środków finansowych.

5. Zakończenie

Liczne przypadki kryzysów w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw i sposobów ich odpowiedzialnego przewycięzania pokazały, że „realizowanie zasad właściwie pojmowanej filozofii moralnej jest korzystne również dla samych firm” [Snihur 2006, s. 70]. W kryzysie, kiedy decyzje podejmowane przez zarządzających mają zazwyczaj wpływ nie tylko na dane przedsiębiorstwo, ale także na pozostałych uczestników kryzysu, etyczne postępowanie organizacji wydaje się szczególnie istotne. Ma ono bowiem wpływ nie tylko na powrót organizacji do stanu normalności, ale także na jej przyszłą reputację [King 2002, s. 243]. Społeczna akceptacja lub jej brak przekładają się z kolei na wzrost lub spadek zysków organizacji w przyszłości. Stąd też etyczne postępowanie organizacji borykającej się z kryzysem należy uznać za swoistą inwestycję w jej rozwój i odnowę. Problem w tym, że wielu zarządzających ma trudności z rozpoznaniem i uzgodnieniem tego, co jest etyczne, a co nie.

Literatura

- Drucker P., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.
- Guth W., *Etyka w biznesie – podejście europejskie*, [w:] P.M. Minus (red.), *Etyka w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- King III G., *Crisis management and team effectiveness: A closer examination*, „Journal of Business Ethics” 2002, Vol. 41, s. 235-241.
- Krystek U., *Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung Überlebenskrischer Prozesse in Unternehmen*, Gabler GmbH, Wiesbaden 1987.
- Loosemore M., *Organisational behaviour during a construction crisis*, „International Journal of Project Management” 1998, Vol. 16, No. 2, s. 115-121.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Nogalski B., Śniadecki J., *Etyka menedżerska*, TNOiK OPO, Bydgoszcz 1996.
- Nothardt F., *Corporate Turnaround and Corporate Stakeholders: An Empirical Examination of the Determinants of Corporate Turnaround in Germany with a Focus on Financial Stakeholder Theory*, Difo-Druck GmbH, Bamberg 2001.
- Oleksyn T., *Zarządzający i zarządzanie – wybrane kwestie i dylematy etyczne*, [w:] K. Kietliński, V.M. Reyes, T. Oleksyn (red.), *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Sandin P., *Approaches to ethics for corporate crisis management*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 87, s. 109-116.
- Schiefer E., *Strategien für den Notfall*, „Manager-magazin” 1974, styczeń.
- Simola, S.K., *Ethics of justice and care in corporate crisis management*, „Journal of Business Ethics” 2003, Vol. 46, s. 351-361.
- Smektała T., *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, ASTRUM, Wrocław 2000.
- Snihur S., *Etyka biznesu. Zarys wybranych zagadnień*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2006.
- Snyder P., Hall M., Jasinski T., Miller J., *Ethical rationality: A strategic approach to organizational crisis*, „Journal of Business Ethics” 2006, Vol. 63, s. 371-383.
- Ulmer R.R., Sellnow T.L., *Consistent questions of ambiguity in organizational crisis communication: Jack in the box as a case study*, „Journal of Business Ethics” 2000, Vol. 25, s. 143-155.

- Waszkiewicz J., *Jak Polak z Polakiem? Szkice o kulturze negocjowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław 1997.
- Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, PWE, Warszawa 1985.
- Zabłocka-Kluczka A., *Wykrywanie i przewyższanie zjawisk kryzysowych organizacji*, rozprawa doktorska, Raport Politechniki Wrocławskiej serii PRE nr 57, Wrocław 2002.
- Zbiegień-Maciąg L., *Etyka w zarządzaniu organizacją*, [w:] J. Dietl, W. Gasparski (red.), *Etyka biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

ABOUT THE NEED OF TAKING ETHICAL STANDARDS INTO CONSIDERATION IN THE PROCESS OF CRISIS MANAGEMENT

Summary: The paper is not an exhaustive study on ethics in crisis management, but rather a trial of underlying important questions in that area. Some issues (i.e. concerning ethics as a science of moral roles, business ethics or ethics of management) are out of necessity treated rather marginally. The aim of the paper is a trial of paying attention on moral dilemmas that accompanied the processes of taking decisions in crisis. In particular conditionings that generate organizational crisis for realization of ethical postulate in management were presented, as well as foundations of ethical crisis management and some of dilemmas connected with its realization.