

**Maria Czajkowska**

Uniwersytet Łódzki

---

## **UCZCIWOŚĆ, WIARYGODNOŚĆ I OTWARTOŚĆ KOMUNIKACYJNA JAKO PODSTAWOWE KOMPETENCJE ETYCZNE WSPÓŁCZESNEGO KIEROWNIKA**

---

**Streszczenie:** Współczesne otoczenie organizacyjne ulega ciągłym zmianom. W efekcie tych przemian organizacje poszukują nowych sposobów zarządzania. Kształtowanie systemu wartości i funkcjonowanie organizacji na podstawie zasad etyki biznesu może być i jest postrzegane przez współczesnych kierowników jako konieczność i szansa. W szerokiej gamie kompetencji kierowniczych istotną rolę odgrywają kompetencje etyczne, tj. uczciwość, wiarygodność czy otwartość komunikacyjna. Przenikają się one wzajemnie i uzupełniają, razem kształtując kolejną wartość dla współczesnych organizacji, jaką jest zaufanie.

**Słowa kluczowe:** etyka, kompetencje, kierownik, uczciwość, wiarygodność, otwartość komunikacyjna.

### **1. Warunki funkcjonowania kierownika we współczesnych organizacjach**

Społeczne przemiany kulturowe, w wyniku których zmieniają się interakcje społeczne, powodują również zmiany w sposobach zarządzania organizacją. W efekcie tych przemian organizacje poszukują nowych sposobów zarządzania, coraz wyraźniej dostrzegana i doceniana przez kadre zarządzającą we współczesnych organizacjach jest rola tzw. kodu moralnego [Sikorski 2009, s. 215]. Do najważniejszych kwestii należą: system uznawanych wartości, poziom wiedzy i umiejętności (osobistej i organizacyjnej) oraz orientacja na różne formy komunikacji i doskonalenie powiązań komunikacyjnych [Ziarko 2004, s. 228-229]. Obserwowany obecnie kryzys wartości [Koźmiński 2004, s. 53-56] powoduje negatywne konsekwencje nie tylko w sferze społecznej, ale i organizacyjnej. Zwrócenie się w kierunku etyki biznesu ma stanowić przeciwwagę dla tych procesów. Dzięki zachowaniom zgodnym z wartościami etycznymi można będzie odbudowywać tak ważne elementy w relacjach interpersonalnych, jak wzajemny szacunek, zaufanie czy odpowiedzialność.

Obecnie powstają nowe typy organizacji oparte na wartościach, jak np. organizacja uduchowiona (w której podstawowymi wartościami są zaufanie, uczciwość i

otwartość [Robbins 2004, s. 451]) oraz nowe sposoby kierowania, jak np. przywództwo służebne [Blanchard 2007, s. 209-231]. W każdej współczesnej organizacji chcącej dostosować się do warunków otoczenia muszą nastąpić zmiany, np. zmiana sposobu sprawowania władzy przez wprowadzenie uprawomocnienia (*empowerment*<sup>1</sup>) jako filozofii działania [Smith 2006] lub kształtowania kultury wysokiej tolerancji niepewności [Sikorski 2006]. Etyka biznesu może pomóc w ich wprowadzaniu, stając się swoistym spoiwem wszystkich elementów organizacji.

## 2. Kompetencje współczesnego kierownika

W tekście nie pojawia się (za Cz. Sikorskim<sup>2</sup>), poza cytatami, w odniesieniu do osób sprawujących władzę określenie menedżer czy lider, ale zostaje ono zastąpione powszechnie używanym słowem „kierownik”. Nie jest to już ten sam kierownik, który funkcjonował w czasach gospodarki centralnie planowanej w Polsce. Również on (tak jak i inne elementy organizacji) musiał dostosować się do nowych warunków funkcjonowania. W związku z tym aspekty jego działania przesuwają się z tradycyjnie rozumianego sprawowania władzy do wyzwalań władzy w jego pracownikach.

Termin „kompetencja” nie jest jednoznacznie interpretowany w nauce o zarządzaniu, jednak najczęściej utożsamiany jest z biegłością w umiejętnościach lub też w wykonywanej pracy [Masłyk-Musiał 2005, s. 92] i w takim sensie będzie używany w niniejszych rozważaniach. Istnieją dwa główne nurty interpretacyjne istoty kompetencji. Pierwszy kładzie akcent na pracę, drugi – na wykonawcę tej pracy. W pierwszym nurcie kompetencja oznacza wiedzę i umiejętności – w drugim obok nich wymienia się również inne cechy (np. cechy osobowościowe) [Dubois, Rothwell 2008, s. 35]. Z punktu widzenia niniejszych rozważań istotniejszy jest pierwszy nurt zakładający, że kompetencje to wiedza lub umiejętności, które można nabyć.

Istnieje kilka ważnych aspektów tego zagadnienia. Z faktu, iż kompetencje to zachowania, wynika, że analiza kompetencji w zarządzaniu i ich rozwoju nastawiona jest bezpośrednio na działanie. Ponieważ kompetencje dają się obserwować, można ocenić nie tylko poziom ich rozwoju u danego człowieka, ale też postęp w ich rozwijaniu. Rozwijanie ich oznacza nabywanie nowych nawyków zachowania. Daje to każdemu człowiekowi realną możliwość zdobywania tych kompetencji. Istotną ich cechą jest również to, że prowadzą one do sukcesu w pełnieniu jakiejś funkcji lub wykonywaniu zadania. „W przypadku kompetencji w zarządzaniu prowadzą one do

<sup>1</sup> Uprawomocnienie (upelnomocnienie [Koźmiński 2004, s. 144], *empowerment*) pracowników, czyli wyzwolenia w nich świadomości własnych kompetencji, możliwości decydowania o sobie, wywierania wpływu i poczucia wartości swojego działania [Whetten, Cameron 2007, s. 451].

<sup>2</sup> Dokładne rozróżnienie kierownika, menedżera i lidera znajduje się w [Sikorski 2006b, s. 7-11] oraz [Potocki 2005, s. 205-213; Zależnik 2004, s. 106-114]. Autorka artykułu podziela pogląd o tożsamości znaczeń określeń „menedżer” i „kierownik” i w takim kontekście określenie to jest używane w artykule.

zwieńczonego sukcesem zarządzania organizacją” [Cardona, Garci’a-Lombardi’a 2008, s. 28]. Takie myślenie powoduje odejście od koncepcji lidera, który przywódcą musi się urodzić, do koncepcji kierownika, którym może być każdy posiadający określone kompetencje (pamiętając jednocześnie, że u różnych ludzi proces nauki może zająć różną ilość czasu).

Kompetencje kierowników „muszą odzwierciedlać wartości kulturowe oraz misję firmy. Jeżeli tak się nie dzieje, istnieje niebezpieczeństwo, że będą one postrzegane jako arbitralne wymagania (...), które nie mają realnego znaczenia ani nie przynoszą firmie korzyści. (...) Styl zarządzania, odpowiadający nowemu systemowi, wymaga od szefa, by wspierał rozwój podwładnego i sposób wykonywania pracy” [Cardona, Garci’a-Lombardi’a 2008, s. 18-19]. Na podstawie wyników badań przeprowadzonych przez O. Waltera w 2003 r. sprawdzających opinię na temat zachowań pożądaných i niepożądaných w zachowaniach kierowników można stwierdzić, że niekompetencja (28,98%), brak komunikacji (21,29%), niesprawiedliwość (19,54%), kłamliwość (18,46%) i nieufność (17,12%) są najczęściej wymienianymi „nie lubianymi” zachowaniami. Natomiast na liście najbardziej oczekiwanych kompetencji znalazły się: 1) orientacja na klienta, 2) umiejętności przywódcze, 3) uczciwość, 4) inicjatywa, 5) praca w zespole, 6) umiejętność komunikacji [Cardona, Garci’a-Lombardi’a 2008, s. 20-21].

W związku z realiami, w jakich działają współczesne organizacje, również kompetencje przywódcze muszą ulec zmianie. Działania przywódcy, role, jego postawa wymuszone zostają koniecznością dostosowania się do nowych koncepcji zarządzania (tj. np. empowermentu) i do oczekiwań społecznych. W artykule pt. *Apel do świata polskiego biznesu* ważny punkt stanowią właśnie oczekiwania społeczne dotyczące kwestii etycznych. Autorzy tekstu argumentują: „Prowadzenie biznesu rzetelnie, uczciwie i z najwyższą zgodnością słów i czynów daje przewagę, jakiej nie można byłoby osiągnąć w inny sposób. Z tego względu ważne jest wprowadzanie programów etycznych” [*Apel do świata...*].

### 3. Kompetencje etyczne

„Zawsze jest dobry czas na to, by czynić dobrze” [Hoover, Valenti 2009, s. 324]. Te słowa Martina Luthera Kinga jr wydają się uniwersalne i ponadczasowe. Warto więc przytoczyć je również we wstępie do rozważań na temat roli etyki w kompetencjach kierowników we współczesnych organizacjach.

M. Rybak przez pojęcie etyki (jako praktyki) rozumie „świadome odnoszenie się do norm i wartości, które na racjonalnej podstawie określają nasze zobowiązania w stosunku do innych, a także zobowiązania innych w stosunku do nas ze względu na przyjęte normy i wartości” [Rybak 1999, s. 93]. Cz. Sikorski twierdzi, że do uzyskania „statusu profesjonalisty” nie wystarcza już posiadanie tylko kompetencji zawodowych, ale konieczne jest posiadanie tzw. moralnego kodu. Ważne są bowiem nie tylko wyniki pracy, ale i sposób ich uzyskania [Sikorski 2007, s. 110-111].

W literaturze przedmiotu można odnaleźć różnorodne klasyfikacje kompetencji kierowniczych. Szerokie ich zestawienie przedstawia A. Rakowska. Wśród nich znajdują się takie określenia, jak: funkcjonowanie moralne, zdobywanie reputacji, która ma odzwierciedlenie w zaufaniu do kierownika, umiejętność budowania zaufania, umiejętność zdobywania i utrzymywania władzy i wpływów w sposób etyczny, budowanie wiarygodności czy kreowanie wartości [Rakowska 2007, s. 72-73]. Powstał też profil współczesnych kompetencji kierowniczych. W profilu tym znajdują się różne kompetencje determinowane treścią pracy. Wiedza, doświadczenie, umiejętności oraz predyspozycje obrazują całość kompetencji wymaganych od kierownika. Można w nich odnaleźć takie zagadnienia, jak otwartość w kontaktach z ludźmi i moralność [Sajkiewicz 2008, s. 113].

Ostatnie lata przyniosły w naukach o zarządzaniu zwrot w kierunku wartości etycznych. Spowodowało to poszerzenie listy klasycznych kompetencji o te związane z kwestiami etycznymi. Mogą one stanowić tylko uszczegółowienie kompetencji, jaką jest kierowanie czy przywództwo (rozumiane we współczesnym świecie organizacyjnym bardzo szeroko, np. [Kozłowski 2004, s. 84-85]), ale ze względu na ich obecną wagę i znaczenie w zarządzaniu organizacjami warto dołączyć je do listy jako osobną kategorię – kategorię kompetencji etycznych (moralnych).

Pojęcie kompetencji moralnych pojawiło się już w literaturze, ponieważ jednak etykę<sup>3</sup> definiuje się jako naukę o moralności, uzasadnione wydaje się określenie „kompetencje etyczne”. „Kompetencja moralna to zdolność działania zgodnie z zasadami moralnymi” [Lennick, Kiel 2007, s. 90]. Określenia „kompetencja etyczna”<sup>4</sup> i „kompetencja moralna” używane bywają zamiennie [Weltzien Hoivik 2003]. I. Pałgan przedstawia zestaw wartości uniwersalnych dla całej etyki biznesu. Zalicza do nich: wolność, sprawiedliwość, prawdę, zaufanie, uczciwość, odpowiedzialność, rzetelność, solidność, wiarygodność, słowność. Autorka podkreśla znaczenie reguł moralnych określających stosunek pracodawcy do pracowników i wymienia wśród nich m.in. właśnie szacunek, otwartość, wiarygodność i uczciwość [Pałgan 2008, s. 128-129]. „Jeśli przywódca nie kultywuje takich wartości, jak wiarygodność, uczciwość, współczucie czy szczerłość – do kultury firmy wkrada się cynizm” [Przywództwo... 2003, s. 57].

#### 4. Uczciwość

Uczciwość to postępowanie zgodne z zasadami, wartościami i przekonaniami, to mówienie prawdy, to trwanie przy tym, co właściwe, to dotrzymywanie słowa [Lennick, Kiel 2007, s. 105]. Niektóre źródła podają, że uczciwość to synonim wiarygodności, nie należy tego jednak interpretować jako równości tych pojęć, ale raczej jako

<sup>3</sup> Nauka o moralności, czyli etyka. Por. [Encyklopedia...].

<sup>4</sup> Terminy te należy odczytywać przez analogię tak jak rozumiemy kompetencje psychologiczne czy społeczne, np. [Konarski (red.) 2006].

implikację. Z postawy uczciwości wynika wzrost wiarygodności [Lennik, Kiel 2007, s. 105], choć trzeba przyznać, że pojęcia te są powiązane i wzajemnie się przenikają. Uczciwość jest wartością złożoną, „obejmującą także inne wartości, jak prawdomówność, słowność, prawość, solidność, sprawiedliwość” [Pałgan 2008, s. 129].

W literaturze z zakresu zarządzania znajdują się opisy idealnego kierownika, którego powinny charakteryzować m.in.: „uczciwość, sprawiedliwość, obiektywizm w ocenie ludzi” [Rakowska 2007, s. 75], a „uczciwość w interesach jest podstawą sukcesów w działalności gospodarczej” [Sikorski 2009, s. 218]. Już w latach 90. opracowano listę cech niezbędnych do sprawowania władzy w organizacji. Za najważniejsze z nich uznano zaufanie i uczciwość (rozumianą jako działanie według uznanych wartości) [DuBrin 2000, s. 58]. A.J. DuBrin podaje, że w kodeksie obowiązującym w typowej firmie między innymi hasłami znajduje się również takie, które wprost odwołuje się do uczciwości: „okazuj szacunek, uczciwość, uprzejmość, obiektywizm” [DuBrin 2000, s. 59], gdyż na osoby kierujące się w swych działaniach uczciwością można liczyć [Lennik, Kiel 2007, s. 105]. W przeprowadzonych badaniach 12% respondentów uznało, że uczciwość jest cechą potrzebną do osiągnięcia sukcesu, co uplasowało ją na miejscu trzecim – po wytrwałości (36%) i pracowitości (16%). Jednak gdy zapytano o cechy, jakie powinny charakteryzować współczesnego kierownika, uczciwość znalazła się na miejscu pierwszym i wskazało na nią 38% badanych [Pałgan 2008, s. 133]. Wynika stąd, iż oczekiwania społeczne w stosunku do kierowników również mogą powodować wykształcenie się nowego rodzaju kompetencji w ich zachowaniach.

Uczciwość (poza integralnością i sprawiedliwością) jest jedną z cnót związanych z racjonalnością [Sikorski 2006b, s. 59], która to stanowi podstawową wartość kultury organizacyjnej [Sikorski 2007, s. 61]. Elementem zaś kultury organizacyjnej są wartości i normy (m.in.) moralne [Sikorski 2006a, s. 9-10] dotyczące omawianych zagadnień.

## 5. Wiarygodność

Wiarygodność jest to „stopień konsekwencji, w jakim za pomocą danego instrumentu doboru mierzy się tę samą cechą” [Robbins, DeCenzo 2002, s. 640]. Wiarygodność jest rozpatrywana głównie na dwóch płaszczyznach: w kontekście kształtowania zaufania organizacyjnego i w kontekście komunikacji. Właśnie w kontekście zaufania P. Sztompka tak definiuje pojęcie wiarygodności: „spełnianie oczekiwań lub wywiązywanie się ze zobowiązań wobec tych, którzy obdarzyli nas zaufaniem” [Sztompka 2007, s. 99]. P. Sztompka zaufanie traktuje jako odzwierciedlenie wiarygodności innych ludzi w oczach podmiotu obdarzającego zaufaniem. Ocena wiarygodności staje się więc najważniejszą i najpowszechniejszą podstawą zaufania [Sztompka 2007, s. 152-153]. W tym przypadku pojęcie zaufania zostaje oparte na epistemologicznie ugruntowanych przesłankach dających się sprowadzić do określonej wiedzy na temat partnera.

W wypowiedziach komunikacyjnych powinno się wykorzystywać trzy rodzaje dowodu: logiczny, emocjonalny i etyczny [Arystoteles 2001, s. 306]. Z punktu widzenia niniejszego opracowania warto zatrzymać się nad tym ostatnim. Otóż „dowód etyczny sprowadza się do zbudowania przez mówcę własnej wiarygodności” [Winkler 2008, s. 59]. Wiarygodność tę tworzą: postrzegana przez odbiorcę inteligencja nadawcy, moralna prawość osoby nadawcy i jego dobra wola [Winkler 2008, s. 59]. Pojęcie wiarygodności pojawia się już u Arystotelesa, który podaje sposoby jej zwiększenia. „Nieprawdą jest (...) że szlachetność mówiącego nie ma żadnego wpływu na siłę przekonywania. Wprost przeciwnie – można powiedzieć – charakter mówcy daje największą wiarygodność (jego argumentom)” [Arystoteles 2001, s. 306], „łatwiej bowiem wierzymy mówcy, jeśli okazuje się on szlachetny lub życzliwy dla nas, albo jeśli łączy obie te cechy” [Arystoteles 2001, s. 334]. M. i Z. Michalewicz twierdzą, że na wiarygodność składają się takie czynniki, jak np. „motywacja, weryfikacja koncepcji i zaangażowanie” [Michalewicz, Michalewicz 2005, s. 6]. R.W. Griffin z kolei postrzega wiarygodność jako konieczny element procesu komunikacji. Autor dzieli bariery w skutecznym komunikowaniu się na bariery indywidualne i organizacyjne. Do barier indywidualnych zalicza m.in. kwestię wiarygodności partnera oraz niechęć do komunikowania się [Griffin 2006, s. 610]. Bez wiarygodności trudno wyobrazić sobie efektywną komunikację. Podstawą zaś tego procesu jest chęć podjęcia relacji komunikacyjnych z partnerem. Ta chęć wyrażona jest otwartością na dialog, na nawiązanie relacji. Podstawą utrzymywania wiarygodności według Griffina jest uwrażliwienie na punkt widzenia odbiorcy oraz pewnego rodzaju „wzucie się” w sytuację partnera [Griffin 2006, s. 612], którą można nazwać empatią [Armstrong 2000, s. 633].

## 6. Otwartość komunikacyjna

„Otwarty” w kontekście cech organizacji oznacza „skierowany do wszystkich, przeznaczony dla wszystkich lub taki, w którym każdy może wziąć udział; jawny i wyraźny; taki, który jest gotów na przyjęcie nowych idei lub propozycji; też: o poglądach i postawie takiej osoby; taki, który nie ukrywa swoich myśli i uczuć; też: o zachowaniu i wyglądzie takiej osoby” [*Słownik języka...*]. „Otwarty system taki system, który jest elastyczny i może przystosowywać się i przekształcać” [Reber, Reber 2005, s. 498]. Określenie „kompetencja komunikacyjna” oznacza „idealną wiedzę użytkownika danego języka dotyczącą reguł posługiwania się nim w zależności od sytuacji i roli społecznej” [Ziarko 2004, s. 229] i stanowi istotną rolę w zestawie kompetencji współczesnego kierownika. Od współczesnego kierownika wymaga się szerokiego spektrum komunikacyjnych zdolności, spośród których, z punktu widzenia niniejszych rozważań, najważniejsze wydają się sprawiedliwość i otwartość. Posiadanie tych kompetencji pozwoli na prowadzenie głębokiej formy komunikacji, która charakteryzuje się otwartością interpretacyjną [Ziarko 2004, s. 232-233].

Komunikacja jest jedną z kompetencji w wymiarze interpersonalnym, które „umożliwiają menedżerowi rozwijanie umiejętności pracowników oraz pomaganie im w dobrym wykonywaniu pracy” [Cardona, Garcí'a-Lombardi'a 2008, s. 38].

Komunikacja, jak już wspomniano, jest kompetencją zaliczaną do kategorii kompetencji społecznych [Konarski (red.) 2006, s. 96], nie jest więc, wydawałoby się, powiązana z etyką w sposób bezpośredni. Jednak ujęcie przedstawione w niniejszej pracy podkreślić ma tylko jeden aspekt tak szerokiego zagadnienia, jakim jest komunikacja interpersonalna. Komunikacja jest więc kompetencją społeczną, ale już otwartość komunikacyjna wydaje się, że może i powinna być traktowana w kategoriach kompetencji etycznych, gdyż np. kierowanie się stereotypami (powodującymi uproszczenia rzeczywistości, ale dającymi fałszywy obraz) z jednej strony przyspiesza proces komunikacji, z drugiej jednak szufladkuje partnera i może prowadzić do zamknięcia na komunikację. Z jednej strony jest to krzywdzące, z drugiej – nieprawdziwe. Dlatego otwartość w relacjach komunikacji interpersonalnej będzie rozumiana jako wciąż nowe, świeże spojrzenie, nieoceniające, ale racjonalne i wyciągające wnioski z doświadczeń z relacji z partnerem.

Cz. Sikorski zwraca uwagę na rolę komunikacji w procesie kształtowania kultury organizacyjnej we współczesnych organizacjach, które w przeważającej większości są organizacjami wielokulturowymi: „umiejętność komunikacyjna, jest szczególnie ważna w początkowej fazie kształtowania kultury, gdy kierownik pragnie zwrócić uwagę swoim podwładnym na potrzebę otwarcia kulturowego, zakwestionowania dotychczasowych stereotypów i zainteresowania się innymi wzorami myślenia i zachowania” [Sikorski 2009, s. 116]. Również R. Covey zwraca uwagę na potrzebę otwartego dialogu w kształtowaniu relacji z innymi ludźmi: „przywódcy muszą wykazać gotowość do nawiązania otwartego dialogu” [*Przywództwo...* 2003, s. 56].

W zintegrowanym modelu zaufania organizacyjnego do czynników wpływających na postrzeganą wiarygodność należy – prócz zdolności i życzliwości – uczciwość [Grudzewski i in. 2009, s. 22-24]. Wielu autorów traktuje uczciwość, otwartość (szczerłość), wiarygodność jako źródła zaufania [Grudzewski i in. 2009, s. 28-29; Robbins 2004, s. 271-272]. Wszystkie te wartości, wzajemnie się uzupełniając, tworzą zaufanie, które stanowi ważny element zarządzania współczesną organizacją i jako takie jest czynnikiem pożądanym.

Opisane kompetencje etyczne mogą i powinny się uzupełniać. Wtedy tworzą spójną całość i stanowią podstawę do budowania na nich innych wartości. Jednak jeśli uda się kierownikom wykształcić choć niektóre z nich, to i tak jest to krok ku rozwojowi, gdyż każda z nich odrębnie również stanowi wartość samą w sobie.

## 7. Podsumowanie

M. Zięba argumentuje, że stosowanie zasad etycznych jest opłacalne dla organizacji. „Cywilizacja zachodnia odkrywa konieczność wprowadzenia etyki do życia gospodarczego, bo w ogromnej mierze etyka oznacza racjonalność, obliczalność, przewi-

dywalność, zaufanie” [Łokaj 2007, s. 44]. Stosowanie zasad etycznych staje się więc rodzajem gwarancji zachowania partnera interakcji. Pisząc o kompetencjach etycznych współczesnych kierowników, przekornie można powiedzieć, opisując ich miejsce w relacjach władzy w organizacji, że „w firmie naprawdę zarządzanej w zgodzie z wartościami jedynym szefem są wartości wyznawane przez firmę” [Blanchard, O’Connor 1998, s. 47]. Cytat ten może stanowić podsumowanie rozważań na temat roli etyki i poszczególnych wartości w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.

## Literatura

- Apel do świata polskiego biznesu*, <http://www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/apel.html>, marzec 2010.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Arystoteles, *Dzieła Wszystkie*, t. 6, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Blanchard K., O’Connor M., *Zarządzanie poprzez wartości*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1998.
- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Cardona P., Garci’a-Lombardi’a P., *Jak rozwijać kompetencje przywódcze*, Wydawnictwo M, Kraków 2008.
- Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach: od tradycyjnego działu kadr do współczesnego HR*, Helion, Gliwice 2008.
- DuBrin A.J., *Przywództwo dla żółtodziobów, czyli wszystko, co powinieneś wiedzieć o*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2000.
- Encyklopedia PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl>, marzec 2010.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Hoover J., Valenti A., *Uwolnić potencjał liderów*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Konarski St. (red.), *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Lennick D., Kiel F., *Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki prowadzenia interesów i skutecznie zarządzać*, Purana, Wrocław 2007.
- Łokaj A., *Do piekła czy do nieba, czyli długa historia nieporozumień między etyką a biznesem. Wywiad z ojcem Maciejem Ziębą*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 47.
- Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005.
- Michalewicz M., Michalewicz Z., *Wiarygodność. Klucz do sukcesu w biznesie*, Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa 2005.
- Pałgan I., *Biznesmen wychowawcą?*, [w:] M. Pierzchalska, I. Pałgan (red.), *Etyka biznesu. Materiały międzynarodowego sympozjum*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2008.
- Potocki A. (red.), *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2005.
- Przywództwo jest wyborem. Rozmowa ze St.R. Coveyem*, „Personel” 2003, nr 7 (148).
- Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
- Reber A.S., Reber E.S., *Słownik psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.



- Robbins St.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Robbins St.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
- Rybak M., *Etapy rozwoju etyki*, [w:] W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller (red.), *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, WSHE, Łódź 1999.
- Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.
- Sikorski Cz., *Drogi do sukcesu*, Difin, Warszawa 2007.
- Sikorski Cz., *Kształtowanie kultury organizacyjnej*, UŁ, Łódź 2009.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006a.
- Sikorski Cz., *Organizacje bez wodzów*, C.H. Beck, Warszawa 2006b.
- Słownik języka polskiego*, <http://sjp.pwn.pl>, marzec 2010.
- Sztompka P., *Zaufanie – fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.
- Weltzien Hoivik H. (red.), *Moral Leadership in Action*, Edward Elgar, Cheltenham UK, Northampton MA, USA, 2003.
- Whetten D., Cameron K., *Developing Management Skills*, Prentice Hall, 2007.
- Zaleznik A., *Menedżerowie i liderzy. Czy różnią się od siebie?*, „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 16
- Ziarko J., *Kompetencje komunikacyjne menedżerów*, [w:] D. Surówka-Marszałek, W. Adamus, W. Krawczyk (red.), *Państwo i społeczeństwo w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2004.

## **HONESTY, CREDIBILITY AND COMMUNICATION RECEPTIVENESS AS FUNDAMENTAL ETHICAL COMPETENCIES OF MODERN MANAGER**

**Summary:** Modern organisational environment has been subject to continuous changes. Due to them organisations have been looking for new methods of management. The formation of the system of values and functioning of the organization based on business ethics rules may be and is perceived by a contemporary manager both as a necessity and an opportunity. Within a wide spectrum of managerial competencies the key skills such as sincerity, faithfulness and communication receptiveness are equally important. They interpenetrate and complement each other forming within contemporary organisations another value – trust.