

Dorota Teneta-Skwiercz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ISTOTA I ZNACZENIE ETYCZNEGO PRZYWÓDZTWA W KONTEKŚCIE ODPOWIEDZIALNEGO PROWADZENIA BIZNESU

Streszczenie: Artykuł pokazuje znaczenie przywództwa w procesie kształtowania zachowań członków przedsiębiorstwa oraz budowania etycznej kultury korporacyjnej. Opisano w nim teorię rozwoju moralnego jednostki jako jednego z czynników determinujących etyczne przywództwo oraz zależności między cechami lidera CSR, etycznym przywódcą i efektywnością działań organizacji.

Dostrzec, co jest słuszne, i nie uczynić tego, to brak odwagi

Konfucjusz, *Pięcioksiąg*, tom II, rozdz. XXIV, 2

1. Wstęp

W ostatnich latach nastąpił wyraźny wzrost zainteresowania etycznym przywództwem. Praktyka gospodarcza pokazuje bowiem, że przedsiębiorstwa o etycznej kulturze organizacyjnej, prowadzone zgodnie z takimi wartościami, jak: uczciwość, sumienność, poszanowanie prawa i wrażliwość społeczna, mają większe szanse na odniesienie sukcesu rynkowego niż firmy, które nie kierują się tymi wartościami. Nasuwa się w związku z tym pytanie: W jaki sposób można zbudować tego rodzaju kulturę?

Z pewnością surowe regulacje prawne nie stworzą praworządnych firm, nie zagwarantują również odpowiedzialnego prowadzenia biznesu. Potwierdza to D. Seidman, który zauważył, że kultura zakorzeniona w systemie wartości, w etyce, jest lepszą drogą do osiągnięcia trwałego sukcesu w tworzeniu i utrzymaniu wyższych norm zachowania niż kultura, która zachęca jedynie do postępowania w sposób legalny [Seidman 2004]. S. Harrison określa tego rodzaju kulturę „kulturą przyzwoitości”. „Przyzwoitość” definiuje jako spontaniczne, drobne akty odwagi, dobroci i życzliwości, czynione z własnej woli, bez oczekiwania nagrody [Harrison 2008, s. 35-36]. Z kolei E. Sternberg „przyzwoitość” sprowadza do czterech podstawowych składników: uczciwości, bezstronności, powstrzymywania się od stosowania przy-

musu i przemocy fizycznej oraz poszanowania prawa [Sternberg 1998, s. 102-103]. Przywoitych zachowań nie można wymusić, zarządzić „odgórnie”, można je jednakże modelować, poczynając od poziomu jednostki.

Celem niniejszego artykułu jest próba wykazania, iż to właśnie liderzy przedsiębiorstw mogą odegrać decydującą rolę w modelowaniu zachowań członków organizacji, jak też w budowaniu etycznej kultury korporacyjnej. W pierwszej części artykułu przedstawimy cechy przywództwa etycznego. Następnie wskażemy rolę rozwoju moralnego w jego kształtowaniu oraz spróbujemy określić zależność między cechami lidera społecznej odpowiedzialności a przywództwem etycznym i efektywnością liderów.

2. Cechy przywództwa etycznego

Etyczny przywódca to ktoś, kto inspiruje ludzi do postępowania według najwyższych standardów. Cechuje go prawdomówność, szczerść, otwartość i spolegliwość. Jest autentyczny, zawsze stara się postępować w zgodzie z deklarowanymi przez siebie wartościami. Według S. Younga, ma wewnętrzny autorytet, potrzebę autentycznego dążenia do wyników, pewną charyzmę – wszystko to dzięki zdolności przyjęcia bardziej transcendentalnego spojrzenia na prawdę, cnotę i porządek naturalny [Young 2005, s. 176]. Okrągły stół z Caux ten rodzaj przywództwa określa mianem przywództwa z zasadami. Najważniejszymi cechami przywódcy z zasadami są: poczucie osobistej odpowiedzialności prowadzące do zdecydowanego zaangażowania, umiejętności analityczne potrzebne do podjęcia stosownych decyzji, umiejętności interpersonalne pozwalające skłonić ludzi do działania i wreszcie odwaga moralna, polegająca na wyborze mniej uczęszczanej drogi [Young 2005, s. 182]. Podstawą odwagi moralnej jest charakter. To on wyzwala świadomość, że nie jesteśmy samowystarczalni, że nasza pomyślność jest uzależniona od relacji z innymi ludźmi, że dążąc do zaspokojenia własnych potrzeb, musimy brać pod uwagę potrzeby innych. S. Young dodaje, że charakter otwiera umysł na rozważanie konsekwencji, rozciąga horyzont czasowy z terażniejszości w daleką przyszłość [Young 2005, s. 177]. Z kolei Ch. Bernard charakter moralny definiuje jako osobistą siłę, która kontroluje i modyfikuje pragnienia, impulsy i dążenia niezgodne z odczuciami moralnymi osoby, wzmacniania natomiast te z nimi zgodne. Ta osobista siła, dodaje, ma raczej związek z wrażliwością, uczuciowością, emocjami i wewnętrznym przymusem niż z rozumowaniem czy też procesami logicznymi [Bernard 1986, s. 261].

Etyczny lider unika nakazowego stylu zarządzania, szczególnie gdy ma do czynienia z kompetentnymi pracownikami o wysokim morale, jak zauważył bowiem J.K. Galbraith, w nowoczesnej korporacji są szefowie i podwładni, kierujący i kierowani, ale w całej strukturze organizacyjnej uznaje się konieczność i celowość negocjowania – łagodzące ten stosunek [Galbraith 1991].

Wdrażanie kultury etycznej wymaga wprowadzenia zmian, które nierzadko są mało komfortowe dla pracowników. Dlatego tak ważne jest, aby lider potrafił uza-

sadnić konieczność wprowadzanych zmian, poprzez chociażby przedstawienie korzyści, jakie przyniosą one zarówno firmie, jak i samym pracownikom. Co więcej, powinien aktywnie wspierać ludzi w ich dążeniach do wprowadzenia zmian, dawać przykład własnym zachowaniem, gdyż „ludzie robią to, co widzą. Więcej zmian w umysłach i zachowaniach ludzi powstaje drogą obserwacji i naśladownictwa niż w wyniku słownej argumentacji” [Maxwell 1993, s. 161].

Według K. Klincewicza etycznego przywódcę w relacjach z podwładnymi powinny cechować:

1) poszanowanie dla dóbr osobistych, wykluczające jakąkolwiek formę dyskryminacji i nakazujące respektowanie ludzkiej godności,

2) uczciwość, czyli zgodne z prawdą przedstawianie pracownikom, w jakiej sytuacji znajduje się zarówno firma, jak i on sam,

3) sprawiedliwość dystrybucyjna, przejawiająca się w dokonywaniu bezstronnych ocen i wynagradzaniu stosownie do zasług,

4) pozostawienie pracownikom wolności wyboru; pracownik powinien móc samodzielnie decydować o swoich działaniach, o pozostaniu w danej firmie bądź zmianie miejsca zatrudnienia [Klincewicz 2001, s. 289-292].

Etycznego przywódcę wyróżnia „dojrzała osobowość”, co oznacza, że posiada on dobrze rozwinięty i rozbudowany obraz samego siebie, posiada zdolność do rozumienia siebie, jest opanowany i zaspokaja potrzeby bez trwałych wewnętrznych konfliktów, posiada poczucie bezpieczeństwa emocjonalnego oraz funkcjonuje z dozą optymizmu i zgodnie z rzeczywistością zewnętrzną [Szczukiewicz 2003, s. 15].

R.N. Kanungo pisze, że etyczny lider musi angażować się w cnotliwe działania lub zachowania, które przynoszą korzyści innym, jak również powstrzymywać się od zachowań, wyrządzających krzywdę innym osobom. Dodaje przy tym, iż zachowania te muszą wynikać raczej z altruistycznych, a nie egoistycznych pobudek [Kanungo 2001, s. 257-265].

M.E. Brown, L.K. Trevino i D.A. Harrison definiują przywództwo etyczne jako demonstrację normatywnie właściwych zachowań poprzez osobiste działania i relacje interpersonalne, jak też promocję tego rodzaju zachowań wśród pracowników [Brown, Trevino, Harrison 2005, s. 117-134]. Etyczny przywódca to, w opinii wymienionych autorów, osoba godna zaufania, uczciwa, troskliwa, tworząca środowisko pracy w oparciu o zasady sprawiedliwości i poszanowania drugiego człowieka, zaangażowana w otwartą komunikację, promocję i nagradzanie etycznych zachowań. Ów nacisk na otwartą komunikację – swoistą transparentność – sprawia, że podwładni mają świadomość pełnionej przez siebie roli w organizacji, wiedzą, czego się od nich oczekuje.

Etycznemu przywództwu można przeciwstawiać przywództwo despotyczne, oparte na osobistej dominacji i autorytatywnym zachowaniu, sprzyjającym wyżytkowaniu podwładnych. Przywódcy despotyczni są władczy, mściwi i przekonani o swojej wyjątkowości [Aronson 2001, s. 244-256].

3. Rozwój moralny jako determinanta przywództwa etycznego

Skąd się biorą przywódcy etyczni? Wrażliwość etyczna nie jest genetycznie uwarunkowana, nabywamy jej w trakcie prawidłowo przebiegających procesów wychowania i socjalizacji. Pojawienie się refleksji etycznej często jest dziełem przypadku, odpowiedzią na traumatyczne przeżycia, które zmieniają nasze dotychczasowe postrzeganie świata i roli, jaką w nim pełniemy. Może być również wyrazem naszego otwarcia na świat, dążenia do ciągłego samorozwoju, nakazującego odkrywanie prawdy i docieranie do istoty człowieczeństwa.

W literaturze istnieją trzy zasadnicze nurty teoretyczne, prezentujące odmienne spojrzenie na społeczno-moralny rozwój jednostki [Birch, Malim 1998, s. 87]:

- 1) podejście psychodynamiczne, oparte na teorii rozwoju osobowości Z. Freuda,
- 2) podejście wywodzące się z teorii uczenia się, oparte na pracach behawiorystów Watsona i Pawłowa, a współcześnie B.F. Skinnera i A. Bandury,
- 3) podejście poznawcze, wywodzące się głównie z teorii rozwoju poznawczego, sformułowanej przez J. Piageta.

Przedstawicielem trzeciego podejścia jest L. Kohlberg. Bazując na teorii rozwoju moralnego J. Piageta, stwierdził, że człowiek przechodzi przez trzy poziomy rozwoju moralnego: przedkonwencjonalny, konwencjonalny i postkonwencjonalny; na każdym z tych poziomów występują dwa stadia (tab.1).

Etyczne przywództwo wymaga od lidera osiągnięcia najwyższego, postkonwencjonalnego poziomu rozwoju moralnego. Dlatego każdy lider powinien zadbać o stały rozwój moralny, stopniowe przechodzenie od heteronomii (normy postrzegane są jako zewnętrzne w stosunku do jednostki, ich przestrzeganie wymuszone jest autorytetem lub sankcjami) do autonomii moralnej (jednostka kieruje się własnymi zasadami moralnymi, które są następstwem wewnętrznego poczucia obowiązku).

Rezultatem końcowym rozwoju moralnego jest dojrzałość moralna, wynikająca z „interioryzacji” (uwewnętrznienia) zasad moralnych. Dla dojrzałego moralnie lidera zasady moralne, reguły postępowania, stanowią część jego systemu motywacyjnego, dzięki czemu przestrzega ich nawet w sytuacji braku nacisku ze strony innych ludzi.

Pomocnym drogowskazem w kształtowaniu przywództwa etycznego może być model K. Henry’ego. Autor ten jako główne przeszkody w podejmowaniu etycznych decyzji postrzega: zawodową i społeczną presję, dążenie do przyjemności, pożądanie władzy, chęć bycia zwycięzcą niezależnie od kosztów, sprzeczne priorytety [Henry 2009, s. 47]. Jako uniwersalną, ponadkulturową i powszechnie akceptowaną metodę przełamywania powyższych barier zaleca indywidualne docieranie do własnego człowieczeństwa i zadawanie sobie pytania: „Jak chciałbym być potraktowany w danej sytuacji?”. Idąc dalej, proponuje on uniwersalny model przywództwa etycznego (rys. 1).

Tabela 1. Stadia rozwoju moralnego według L. Kohlberga

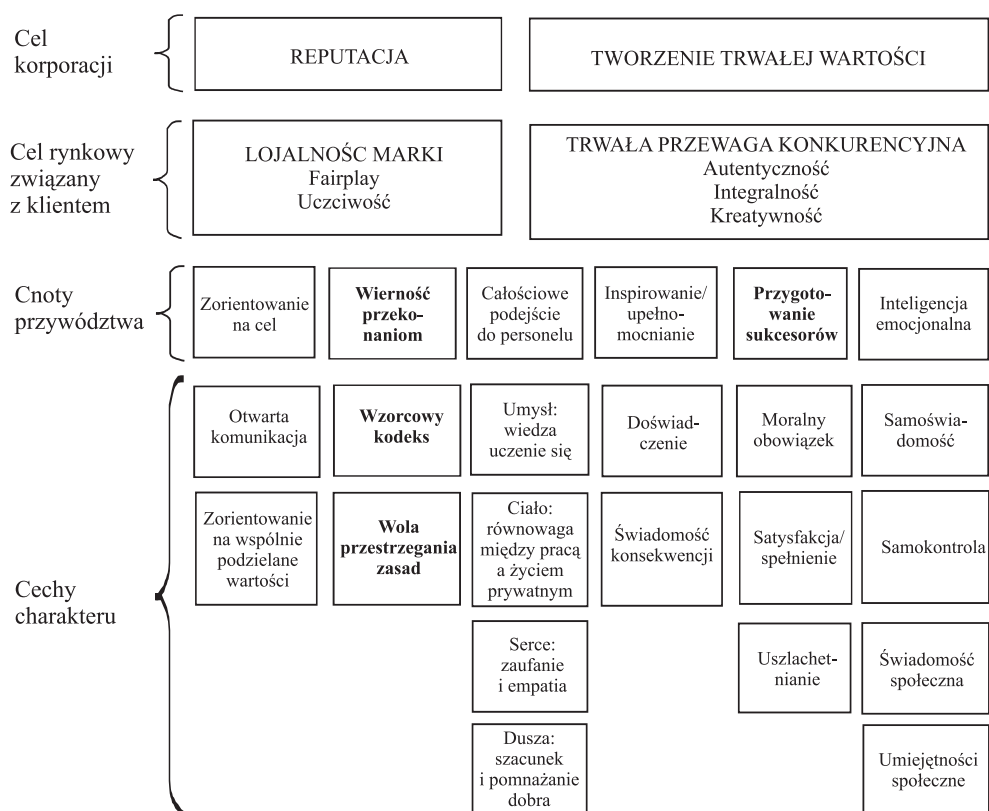
POZIOM I Przedkonwencyonalny (wiek przedszkolny i młodszy wiek szkolny)	Stadium 1 (kary i posłuszeństwa)	Reguły są przestrzegane w celu uniknięcia kary. Skutki czynności określają, czy jest ona dobra czy zła. Interesy i punkt widzenia innych nie są brane pod uwagę – dziecko jest egocentryczne.
	Stadium 2 (relatywizmu i posłuszeństwa)	Działanie „dobre” to takie działanie, które ma na celu dobro własne, a nie innych. Potrzeby innych są uwzględniane, o ile rezultat działania jest korzystny z punktu widzenia własnego dobra.
POZIOM II Konwencyonalny (orientacyjny wiek 13-16 lat)	Stadium 3 („dobrego chłopca/dobrej dziewczyny”)	Czynność jest oceniana jako dobra albo zła ze względu na intencje jednostki. Cenione są społecznie akceptowane standardy zachowania; ważne jest, aby być „dobrym”.
	Stadium 4 (prawa i porządku)	Pojawia się głęboki szacunek dla autorytetów i przekonanie, że reguły społeczne muszą być przestrzegane. Zwraca się uwagę nie tylko na motywy działania jednostki, ale również na punkt widzenia systemu społecznego.
POZIOM III Postkonwencyonalny, albo zasad moralnych (orientacyjny wiek 16-20 lat)	Stadium 5 (umowy społecznej i legalizmu)	To, co jest słuszne, zależy od opinii większości w danej grupie społecznej. „Jak najlepiej dla jak największej liczby ludzi” – to generalna zasada. Świadomość, że czasami moralny i prawny punkt widzenia mogą pozostawać w konflikcie.
	Stadium 6 (uniwersalnych zasad sumienia)	Regulatorem zachowania są wybrane przez jednostkę zasady etyczne: równość praw każdej jednostki oraz szacunek dla jej godności mają najwyższe znaczenia. Gdy obowiązujące prawo wchodzi w konflikt z tymi zasadami, człowiek postępuje zgodnie z tymi drugimi (moralnymi).

Źródło: [Birch, Malim 1998, s. 83].

Za podstawowe cnoty przywództwa K. Henry uznaje: zorientowanie na cel, wierność przekonaniom, całościowe podejście do personelu, inspirowanie, przygotowywanie sukcesorów i inteligencję emocjonalną.

Zorientowanie na cel (*purpose driven*) – ma fundamentalne znaczenie z punktu widzenia realizacji wizji przedsiębiorstwa, tłumy indywidualne tendencje do podejmowania działań motywowanych chciwością czy partykularnym interesem. Zorientowani na cel liderzy, aby promować wybory moralne, tworzą środowisko pracy charakteryzujące się otwartą komunikacją i wspólnie podzielanymi wartościami.

Odwaga/wierność przekonaniom (*courage of conviction*) – etyczny lider nie tylko otwarcie wypowiada się na temat własnych standardów moralnych, ale również ma odwagę, aby według nich postępować. Co więcej, jego odwaga w dochowywaniu wierności przekonaniom zachęca podwładnych do podążania wytyczonym przez niego kursem.



Rys. 1. Uniwersalny model etycznego przywództwa

Źródło: [Henry 2009, s. 48].

Całościowe podejście do człowieka (*whole person approach*) – etyczny lider postrzega ludzi czterowymiarowo, jako zespolenie ciała, umysłu, serca i duszy. Pracowników traktuje w sposób indywidualny, stara się rozpoznawać i zaspokajać ich potrzeby: przeżycia (ciało), nawiązywania relacji międzyludzkich (serce), uczenia się (umysł) i „wkładu społecznego” (dusza). Przywódca etyczny – niezależnie od formalnej pozycji – inspirowanie innych do odnajdywania sensu życia.

Upelnomocnianie (*empowerment*) – lider powinien wyposażyć pracowników w odpowiedni zestaw narzędzi, umożliwiając im realizację różnorodnych, podejmowanych w organizacji inicjatyw i przewodzenie im. Według K. Henry’ego współpraca doświadczonych, uprawomocnionych osób umożliwia podejmowanie rozważnych decyzji biznesowych.

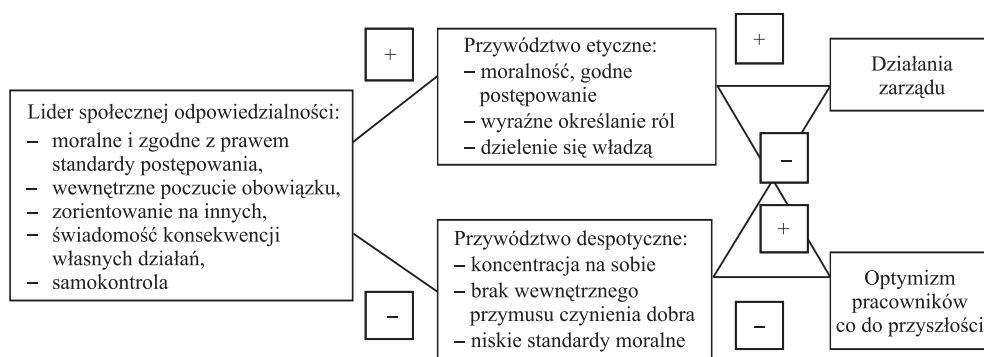
Planowanie sukcesji (*succession planning*) – planowanie to stwarza liderom i organizacji warunki do dalszego rozwoju talentów, do doskonalenia umiejętności etycznego podejmowania decyzji. Bez tego planowania firma traci zdolność długo-

terminowego utrzymania się na rynku, a liderzy – możliwość wykorzystania swojego potencjału.

Inteligencja emocjonalna (*emotional intelligence*) – łączy samoświadomość, samostrowność, świadomość społeczną i umiejętności społeczne. Pozwala wyrażać siebie, być w zgodzie z tymi, którzy są wokół nas, umożliwia empatię, troskę i zrozumienie innych.

4. Zależność między cechami lidera społecznej odpowiedzialności, przywództwem etycznym i efektywnością działań liderów

Wydaje się, iż cechy konstytuujące społeczną odpowiedzialność lidera, które D.G. Winter i B.B. Barenbaum określają jako: moralne i zgodne z prawem standardy postępowania, wewnętrzne poczucie obowiązku, zorientowanie na innych, świadomość konsekwencji własnych działań i samoocena, przekładają się na przywództwo etyczne [Winter, Barenbaum 1985, s. 335-355]. Potwierdzenie tej tezy znajdziemy chociażby u A.H.B. De Hoogh i D.N. Den Hartog, które wskazują, że atrybuty lidera społecznej odpowiedzialności są pozytywnie skorelowane z przywództwem etycznym i negatywnie – z przywództwem despotycznym. Zauważają ponadto, że przywództwo etyczne sprzyja efektywności działań zarządu oraz wzbudza optymistyczne myślenie pracowników o przyszłości. Z kolei wpływ przywództwa despotycznego zarówno na działania zarządu, jak i na odczuwanie optymizmu przez pracowników, autorki te określiły jako negatywny (rys. 2).



Rys. 2. Model zależności między liderem społecznej odpowiedzialności a przywództwem etycznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hoogh, Hartog 2008, s. 299].

Należy w tym miejscu wspomnieć, iż ciągle brakuje dostatecznych dowodów na istnienie powyższych zależności. Głównym powodem takiego stanu rzeczy są trudności ze zrozumieniem głęboko skrywanych, nierzadko podświadomych motywów ludzkich działań. Stosowane najczęściej w badaniach tzw. autoraportowanie nie sta-

nowi wiarygodnego narzędzia, umożliwiającego pomiar cech liderów. Wydaje się, że lepszym sposobem na poszukiwanie podstaw systemu wartości liderów jest posłużenie się metodą dylematów. Owe dylematy, ujęte w zestaw odpowiednio dobranych pytań, zmuszają respondenta do zajęcia stanowiska w hipotetycznej sytuacji i tym samym wyjawienia, jakie wartości faktycznie ceni w życiu. Opisaną metodę z powodzeniem wykorzystali Ch. Hampden-Turner i A. Trompenaars w badaniach porównawczych, dotyczących siedmiu kultur kapitalizmu [Hampden-Turner, Trompenaars 2006, s. 21].

5. Podsumowanie

Kulturę korporacyjną tworzą wszyscy jej członkowie, jednak ponieważ działania liderów są bardziej wyeksponowane, to właśnie ci drudzy mogą w celowy i aktywny sposób kształtować postawy moralne członków organizacji i jej etyczną kulturę. To właśnie drobne gesty przyzwoitości lidera pozytywnie wpływają na pracowników, pobudzają ich entuzjazm, optymizm, skłonność do etycznych zachowań, wiążą ich emocjonalnie i intelektualnie z celami firmy.

Etyczny lider posiada „dojrzałą osobowość”. Tym, co go wyróżnia, jest koncentracja na ludziach, lojalność, cierpliwość i niezawodność, rozważa i działanie zgodne z sumieniem. Jego kompetencje zawodowe idą w parze z kompetencjami moralnymi, wobec czego jego decyzjom gospodarczym zawsze towarzyszy refleksja moralna. Realizuje etykę sumienia i odpowiedzialności w biznesie, prowadząc organizację ku respektowaniu potrzeb wszystkich interesariuszy, w tym środowiska naturalnego.

Należy przy tym zaznaczyć, iż etyczny przywódca nie traktuje moralności w sposób instrumentalny, lecz przypisuje jej rolę nadrzędną – cenzusu wyznaczającego granice wolności w procesie realizacji celów biznesowych.

Literatura

- Aronson E., *Integrating leadership styles and ethical perspectives*, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 2001, no. 18.
- Bernard Ch., *Theory and Function of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge 1986.
- Birch A., Malim T., *Psychologia rozwojowa w zarysie*, Warszawa 1998.
- Brown M.E., Trevino L.K., Harrison D.A., *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2005, no. 97.
- Galbraith J.K., *Ekonomia w perspektywie: krytyka historyczna*, PWE, Warszawa 1991.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Harrison S., *Przyzwoitość w zarządzaniu. Jak małe gesty budują wielkie firmy*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- Henry K., *Leading with your soul*, „Canadian Business”, Toronto 2009, vol. 82 (3).

- Hoogh A.H.B., Hartog D.N., *Ethical and despotic leadership, relationship with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi – method study*, „The Leadership Quarterly” 2008, no. 19.
- Kanungo R.N., *Ethical values of transactional and transformational leaders*, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 2001, no. 18.
- Klincewicz K., *Etyczne przywództwo*, [w:] W. Gasparski, J. Dietl (red.), *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, PWN, Warszawa 2001.
- Maxwell J.C., *Być liderem, czyli jak przewodzić innym*, Wyd. Medium, Warszawa 1993.
- Seidman D., *Public Hearing Agenda and Written Testimony*, United States Sentencing Commission, Thurgood Marshall Federal Judiciary Building, Washington DC, 17.03.2004.
- Sternberg E., *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Szczurkiewicz P., *Osobowość pomagacza*, „Remedium” 2003, nr 3.
- Winter D.G., Barenbaum B.B., *Responsibility and the power motive in women and men*, „Journal of Personality” 1985, no. 53.
- Young S., *Etyczny kapitalizm. Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym*, Meta-morfoza, Wrocław 2005.

THE ESSENCE AND SIGNIFICANCE OF LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF RELIABLE RUNNING OF BUSINESS

Summary: The article presents the importance of leadership in the process of both – developing the company members' behaviour and building up the ethical and corporate culture in it. Some theories of individual development have been described and their importance as a key factor whose role is determining ethical leadership is being put forward. Moreover, some relations between key features of the CSR leader's and ethical leader have been introduced. Finally, the effectiveness of organizational activities have also been shown and described.