

Barbara Borowik
Politechnika Krakowska
email: bborowik@pk.edu.pl

Sophie Laird
Towson University, Maryland, USA
email: slaird@towson.edu

Regina Borowik
Politechnika Częstochowska
email: regi@zim.pcz.czest.pl

Poziom świadomości etycznej menedżera jako jego kompetencja, w kontekście teorii rozwoju moralnego L. Kohlberga¹

1. Etyczny rozwój firmy jako wymóg i warunek współczesnej doby

Postulat etycznego postępowania w sferze gospodarki jest obecnie niekwestionowaną tezą zarówno w podręcznikach ekonomii i zarządzania, jak i w publicznych dyskusjach związanych z gospodarką. Wszyscy, nawet ci (naszym zdaniem) niezbyt uczciwi – jednym głosem deklarują swą akceptację co do przestrzegania pewnych etycznych zasad w biznesie. Problem jednak zaczyna się, gdy ktoś próbuje dokładniej sprecyzować i określić owe etyczne zasady. Tu okazuje się, że etyka jest tak bardzo rozciągliwa, że to co etyczne w oczach jednych grup zupełnie nie odpowiada elementarnemu poczuciu przyzwoitości innych. Wszakże i gangi i grupy przestępcze mają „swoją” moralność, i swój niepisany kodeks etyczny, w którym pewne czyny (jak np. „brak lojalności wobec własnej grupy”) są negatywnie oceniane i etycznie niedozwolone. Powszechna zgoda na „etykę” nie oznacza więc jeszcze powszechnych jednoznacznych przekonań co do jej szczegółowej zawartości, związanej z tymże etycznym zachowaniem. Problem bardziej się komplikuje, gdy wykracza on poza stereotypowe i rutynowe działania nie uregulowane prostymi typowymi zasadami kodeksu. Praca na wyższym stanowisku i większa odpowiedzialność biznesmena działającego w coraz bardziej sytuacyjnie niejednoznacznych, wielorako skomplikowanych i uwarunkowanych układach zmusza go do podejmowania ryzykownych decyzji, w których wątek etyczny nie przystaje do ekonomicznych mierników jej skuteczności. Jednocześnie tempo, w jakim muszą być podejmowane owe decyzje, poczucie zagrożenia związane z bezwzględną konkurencją, uwikłania w liczne kompromisowe zobowiązania, a także technokratyczne naciski – nie sprzyjają głębszej refleksji, i zwłaszcza tej dotyczącej sfery

¹ L. Kohlberg, *The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral Stages*, Harper and Row, San Francisco, CA 1984, s. 8.

aksjologicznej. Ta zresztą (zgodnie ze spostrzeżeniami wybitnych myślicieli obecnego wieku, jak np. E. Gidens, czy M. Castells) zależna jest od ogólnej samoświadomości i konstrukcji własnego „ja”, która to dla człowieka obecnej doby jest swoistą „piętą Achillesa”. Kłopoty z własną tożsamością uzależnione są z kolei od szerszych procesów i globalnych trendów, narzucających relatywizm kulturowy i oferujących pofragmentowane, wewnętrznie niespójne wzory kulturowe, które zaciemniają aksjologiczną percepcję. Zagubienie w świecie wartości i funkcjonowanie na obrzeżach „własnego ja” jest ściśle związane z sytuacją podejmowania wyborów pozornie niezwiązanych ze światem etyki, a dotyczących działań biznesowych.

Obecna wzrastająca rola gospodarki, wynikająca m.in. z faktu nagromadzenia ekonomicznego kapitału i przejmowania coraz to cięższych „zasobów” władzy od innych dotychczasowych jej nosicieli (jak np. państw narodowych czy różnych kościelnych, politycznych, kulturowych i społecznych organizacji i instytucji) – zmienia jej rolę i zakres oddziaływań. Bowiem wraz ze wzrostem władzy rośnie siła jej społecznych, politycznych i kulturowych oddziaływań. Ta zwiększająca się „moc sprawcza” (widoczna jako *awers biznesu*) nie może być pozbawiana ściśle powiązanej z nią przeciwnej strony medalu, która w tym przypadku dotyczy **powinności** wynikłych z zawartego tu brzemienia społecznej odpowiedzialności za kreowane zmiany. *Społeczna odpowiedzialność biznesu* już jako nowy obowiązujący dziś termin powiązany ze sferą gospodarki (określany skrótowo jako „CRS”, tj. *Corporate Social Responsibility*) – jest ściśle powiązany z ogólną moralną filozofią i z wymogiem dokonania szeregu koniecznych rozstrzygnięć w sferze aksjologicznej i kulturowej. Poziom świadomości menedżerów, szczególnie w tej aksjologicznej i kulturowej sferze będzie bezpośrednio odbijał się na jakości ich zaangażowania w problematykę CSR oraz na poziomie etycznego funkcjonowania, o których to w swej teorii rozwoju moralnego pisze Lawrence Kohlberg².

Podobnie uważa Andrzej Chmielecki pisząc, że ujmowanie **własnego interesu** w perspektywie *interesu ogólnospołecznego* czy *wartości* tzw. *uniwersalnych* wynika z pewnego *poziomu aksjologicznej świadomości*, która to w podejmowanych decyzjach i wyborach – stanowi układ odniesienia³.

2. Zachowania etyczne menedżerów, a ich osobowe i poza osobowe inklinacje

Społeczna Odpowiedzialność Biznesu może być definiowana jako: „biznesowy obowiązek firmy, wybiegający poza wymagania stawiane przez prawo i ekonomię, a zmierzający do osiągnięcia długoterminowych celów, które są dobre dla społeczności”⁴. Kotler i Lee wskazują tu na pewną zmianę podejścia w rozumieniu pojęcia *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu*, które to miało miejsce na przełomie lat 90-tych ostatniego stulecia⁵. Do tej pory bowiem (czyli w latach 80-tych) podejście CSR oznaczało *wykonywać dobrze by wyglądało*

² Tamże, s. 8.

³ A. Chmielecki, *Rzeczy i wartości. Humanistyczne podstawy edukacji ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 8.

⁴ S.P. Robbins, *Management*, Prentice-Hall, New Jersey 1994, s. 23.

⁵ P. Kotler, N. Lee, *Corporate Social Responsibility*, Wiley, New Jersey 2005.

dobrze (doing good to look good), gdzie nacisk położony był na zewnętrzną stronę uzyskiwanego w ten sposób wizerunku, natomiast po roku 1990 (i obecnie) podejście CRS przyjmuje bardziej strategiczną postać, wyrażającą się w formule: *wykonywać dobrze i wyglądać dobrze (doing well and looking good)* – gdzie powodem dobrego działania nie jest dobry wizerunek, ale jest to cel sam w sobie⁶. Tak więc według P. Kotlera i N. Lee organizacje wcielające program CRS wcześniej (tj. w latach 80-tych), były głównie zainteresowane krótkoterminowymi działaniami, które w efekcie pokazywałyby najbardziej widoczną stronę ich filantropijnego zaangażowania⁷. Obecne podejście jest bardziej dalekowzroczne, dba nie tylko o osiągnięcie przez firmę chwilowego dobrego wizerunku, ale także rzeczywistego społecznego dobra. A więc działania te wymagają umiejętności dostrzegania ich szeroki i długofalowy konsekwencji w kontekście świadomego zaangażowania w problematykę filozoficzno-moralną, umożliwiającą percepcję takiej perspektywy.

Te osobowe kompetencje człowieka zależne są od jakości jego struktury aksjologicznej, w tym szczególnie od jej wewnętrznej spójności i klarowności, co odbija się bezpośrednio w poczuciu indywidualnej i społecznej tożsamości wyznaczającej kierunki i priorytety własnych działań. Mimo, iż termin *konsiliencja* (consilience) wprowadzony przez W. Whewella⁸, a ostatnio przypomniany przez Edwarda O. Wilsona⁹ dotyczy w zasadzie zjawisk zachodzących w obrębie wiedzy, to jednak można go tu odnieść także do tych wnioskowań/procesów dedukcyjnych zachodzących w ramach sfery aksjologicznej człowieka, a także pomiędzy tą sferą a pozostałymi elementami jego poznawczych spostrzeżeń, które splatają się w jedną zgodną (a nawet tożsamą) konkluzję co do właściwości konkretnego etycznego wyboru.

Mówiąc o potrzebnych tu kompetencjach niezbędnych w dokonywanych wyborach, można powtórzyć za A. Chmieleckim, iż chodzi tu o **umiejętność myślenia raczej**, niż o zbiór gotowych myśli; o wiedzę, która pozwala myśleć o konkretnych sytuacjach **w kategoriach bardziej ogólnych**; wiedzę, którą możemy stosować **do wielu** sytuacji¹⁰. Chodzi zatem zarówno o wiedzę o świecie rzeczy, którą możemy posiadać jako bezstronni obserwatorzy (eksperti), jak i o **wiedzę uczestniczącą (samowiedzę), pozwalającą postrzegać świat rzeczy w kategoriach wartości**¹¹. Odpowiedzialne i etyczne zachowanie wypływające z tej „samowiedzy” (będącej efektem wewnętrznych procesów *konsiliencji*) dodatkowo wzmacnia i utrwala *dotychczasowe aksjologiczne struktury*, które są bazą i podporą kulturowej tożsamości człowieka. Ta wzajemna zależność i spójność zachodząca pomiędzy zewnętrzną aktywnością człowieka, a jego strukturą aksjologiczną, nie tylko nadaje tym zachowaniom charakter działań etycznych, ale także niesie dla podmiotu tych zachowań pewne poczucie ładu oraz przekonanie o sensowności tych zachowań. I odwrotnie, brak takiej zgodności, dezorganizuje i psychologicznie rozbija wewnętrzną tożsamość człowieka.

⁶ Tamże.

⁷ Tamże.

⁸ W. Whewell, *The Philosophy of the Inductive Sciences*, wyd. 1840. Whewell pisał o „konsiliencji” jako o „zbieganiu się” wiedzy dzięki łączeniu faktów i opartych na nich teorii empirycznych z różnych dziedzin w jedną wspólną wyjaśniającą teorię. Konsiliencja wnioskowań indukcyjnych zachodzi wtedy, gdy wynik rozumowania indukcyjnego, dotyczącego jednej klasy faktów zgadza się z wynikiem rozumowania indukcyjnego dotyczącego innej klasy faktów. Tak rozumiana konsiliencja jest sprawdzianem prawdziwości teorii, w której występuje.

⁹ E.O. Wilson, *Konsiliencja. Jedność wiedzy*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2002.

¹⁰ A. Chmielecki, *op.cit.*, s. 277.

¹¹ Tamże.

Ten aspekt psychologiczny, związany ze wzajemną zależnością wewnętrznych struktur i decydujący o silnej konsolidacji osobowości, nie zawsze znajduje odzwierciedlenie w teoriach ekonomicznych (czy z dziedziny prawa, a nawet filozoficznych), rozważających problematykę etycznych zachowań. Tak np. zagadnienia *moralnej powinności*, a szczególnie dotyczącej zachowań etycznych w biznesie będą zupełnie odmiennie ujmowane w podejściu teoretycznym określanym jako:

a) **Eudajmonistyczny** – gdzie *powinność moralna* jest uzasadniana i usprawiedliwiana zbieżnością danego zachowania z ostatecznym celem tych zachowań, jakim jest osiągnięcie zadowolenia czy szczęścia (bardzo subiektywnie pojmowanego), jak np. dobrobytu, przyjemności, etc. W naszym przypadku, gdy mówimy o „eudajmonistycznym” ujmowaniu etyki w biznesie, tym ostatecznym celem może być np. chęć wejścia na globalne rynki, osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, i inne tzw. *dobro firmy*, dla którego to *dobra* można ewentualnie poświęcić inne wartości, ponieważ dążność do tego *dobra* usprawiedliwia i uzasadnia wszelkie inne, nawet dla niektórych etycznie wątpliwe poczynania firmy. Przystawione *dobro firmy* zaś (zdefiniowane przez „misję firmy”) ma na ogół zupełnie odmienną strukturę i hierarchię wartości. Wartościom tym przypisane są rangi w zupełnie innej kolejności, niż wynika to z tzw. *prawa naturalnego* zawartego w *Dekalogu*, a określanego niekiedy jako *uniwersalnego*. Podmienianie tych wartości, a przede wszystkim zmiana ich zhierarchizowania tworzy dowolne „kodeksy etyczne”, do których zatrudnieni zmuszeni są się dostosować.

b) **Deontonomiczny** – gdzie *powinność moralna* wynika z nakazu określonego autorytetu. (Tu, jeśli autorytetem tym jest Bóg, mamy do czynienia z „deonomizmem teonomicznym”; a jeśli jest nim „społeczeństwo” czy „państwo”, to mamy do czynienia z „deontonomizmem heteronomicznym”, jeśli zaś jest to „samo-nakaz” – wtedy mamy do czynienia z „deontonomizmem autonomicznym”¹²). W naszym przypadku mówiąc o etyce w biznesie takie ujęcie może zakładać autorytet „szefa”, czyli autorytet przełożonego, zarządzającego całą korporacją lub jej właścicieli. To, co nakazuje prawo, ale także to, co w danej firmie wymienione osoby czy grupy (np. akcjonariusz) uważają za *właściwe* lub *niewłaściwe*, *naganne* lub *nienaganne* (w myśl tego ujęcia) może być uznane jako zachowanie uzasadnione, choć z punktu widzenia innych ujęć – uznane będzie jako *nieetyczne*.

c) **Personalistyczny** – o którym pisze ks. T. Biesaga, że dotyczy ono „postępowania, które jest afirmacją godności osoby”¹³, a więc ujęcie to wydaje się tu być najbardziej zgodne z rozważanym i postulowanym z punktu widzenia także i psychologii podejściem, w którym poczucie *powinności moralnej* i tendencje do określonych zachowań wynikają z wewnętrznego poczucia zgodności tych zachowań ze stanem świadomości wykonawcy, a więc z jego czy jej osobistych przekonań o tym, co jest „słuszne”, a co „niesłuszne”. Takie immanentne przekonanie (nawet rozpatrywane z punktu widzenia tego samego personalistycznego podejścia) będzie z kolei także bardzo różne, w zależności od poziomu rozwoju struktur aksjologicznych (zwanego inaczej przez L. Kohlbergera „stadiem rozwoju moralnego”).

¹² Za ks. T. Biesagą, *Spór o normę moralności*, Wyd. Naukowe PAT, Kraków 1998.

¹³ Tamże.

3. Model rozwoju moralnego L. Kohlberga a zaangażowanie etyczne menedżera

W swojej bardzo głośnej *teorii rozwoju moralnego*, którą L. Kohlberg rozwinął w latach na początku lat 80-tych, wymienia on **trzy podstawowe** stadia (etapy) moralnego rozwoju¹⁴. Pierwsze stadium określane przez L. Kohlberga jako **przed konwencjonalne** (*pre-conventional stage*) generalnie (według tego autora) odnosi się do pierwszego poziomu szkolnej edukacji, gdzie dziecko odbiera/ocenia dane swe zachowanie jako bardziej lub mniej moralne w kontekście swego posłuszeństwa oraz otrzymywanych kar (*obedience and punishment*). Pierwszy poziom zachowań etycznych związany z tym etapem moralnego rozwoju promuje takie zachowania, które będą zyskiwać aprobatę innych (*dobry chłopiec/miła dziewczynka*).

Drugie stadium, określane jako **szukające nagród** (*seeking-of-rewards-stage*) pojawia się, gdy dziecko zaczyna rozwijać swój zmysł indywidualizmu, instrumentalizmu i odwzajemniania się. Przez ten drugi etap moralnego rozwoju przechodzi większość społeczeństwa. Jego centrum jest skupiane na praworządności (*law and order*): jednostka stosuje się do zasad społeczności i dyktatu prawa (*mores of society and the dictates of the law*).

Trzecie stadium moralnego rozwoju w modelu zaproponowanym przez Kohlberga nosi nazwę **post-konwencjonalnego** (*post-conventional stage*) i jest to etap, który niestety nie jest typowy dla każdego członka społeczności. Jak ten autor uważa – większość dorosłych nigdy tego etapu nie osiąga. W tym *post-konwencjonalnym stadium* Kohlberg **wyróżnia trzy podpoziomy**. Pierwszy z nich jest charakteryzowany (jak pisze R.N. Barger) przez **rozumienie społecznego odzajemniania się i prawdziwego zainteresowania pomocą innym**¹⁵. Drugi i końcowy podpoziom post-konwencjonalnego stadium moralnego rozwoju jest **opiera się na szacunku dla uniwersalnych zasad i na wymogach indywidualnego sumienia**¹⁶.

Możliwość **odwoływania się** przy podejmowaniu etycznych wyborów do „indywidualnego sumienia/świadomości” i do „uniwersalnych zasad” (jako do zasadniczego kryterium) uznawana jest przez Kohlberga jako *najwyższa forma rozwoju moralnego* jednostki, którą to formę osiągnąć można w wyniku uczenia się i własnej pracy nad sobą.

Ten rozwój indywidualnej etycznej świadomości należy więc traktować na równi z wiedzą merytoryczną menedżera, lub nawet znacznie wyżej, jeśli poważnie chcemy potraktować swój udział w *Społecznej Odpowiedzialności Biznesu*, zgodnie z jej obecną nowoczesną wykładnią nakazującą tak działać, aby nie tylko dobrze wyglądało, ale i by działania te były dobre. Podejście to bowiem winno mieć na celu **nie tylko** uniknięcie kary (np. za niestosowanie się do obowiązującego prawa czy za naruszanie norm związanych z ochroną środowiska), ale zmierzać ono powinno do pełnego i bezinteresownego zaangażowania w etyczne działania firmy, tak by działania te były zgodne z wewnętrznym przeświadczeniem menedżera, który je podejmuje, iż są one rzeczywiście korzystne dla innych

¹⁴ L. Kohlberg, *The Meaning and Measurement of Moral Development*, Vol. 13, Clark Univ. Heinz Werner Inst., Worcester, Massachusetts 1981.

¹⁵ R.N. Barger, *A Summary of Lawrence Kohlberg's Stages of Moral Development*, University of Notre Dame, Notre Dame 2000, s. 1.

¹⁶ Tamże, s. 2.

członków społeczeństwa, którego dobro na zasadzie społecznej wzajemności jest mu bliższe i którego dobrobytem jest on bezinteresownie zainteresowany.

Taka postawa byłaby zgodna z pierwszym podpoziomem „post-konwencjonalnego” stadium rozwoju moralnego L. Kohlberga. Do następnego, czyli drugiego i trzeciego podpoziomu tego stadium, szczególnie gdy mówimy o etyce w biznesie (nawet w kontekście tak postępowo traktowanej filozofii CSR, o której wspomina Kotler i Lee) – wydaje się, iż nawet nie ma co sięgać, zwłaszcza, jeżeli rozpatrujemy działania etyczne w sferze biznesu, ponieważ byłby to oczekiwania zbyt nierealistyczne. „Etyka biznesu” bowiem, ze względu na swoje immanentne umocowania (silniej oscylujące w kierunku „interesów”, niż w kierunku „wartości”) – niekiedy jest trudna do zrealizowania w praktycznym działaniu, szczególnie gdy prymat tych pierwszych jest na ogół wpisany w „misję” i „kulturę organizacyjną” firmy, która przecież nastawiona jest przede wszystkim na osiągnięcie zysków. Jak uważa A. Chmielecki mimo, iż interesy nie wykluczają się z wartościami, to niemniej mogą z nimi wchodzić w konflikt¹⁷. „Dzieje się tak w szczególności wówczas, gdy interesom zostają podporządkowane wartości etyczne¹⁸. Podporządkowanie takie ma miejsce wtedy, gdy interesy stawiane są w hierarchii umocowań wyżej, niż wartości etyczne, i co za tym idzie – te drugie mogą być poświęcane w imię interesów. Ale podporządkowanie to może polegać na tym, że dokonuje się *instrumentalizacji*, czy wręcz *komercjalizacji* wartości etycznych, traktując je jako środek do realizacji interesów¹⁹. Dlatego też nie wszyscy podzielają entuzjazm związany z działalnością etyczną firmy. Zdarzają się poglądy w ogóle negujące potrzebę wprowadzania etyki w sferę biznesu, a cóż dopiero programu CSR, wymagającego większych nakładów finansowych, które w myśl szerszego rozumienia tej idei etycznego zaangażowania firmy – niejednokrotnie znacznie obciążą pasywa firmy, nie wpływając jednocześnie na jej finansowe korzyści. W tej polemice, takie krytyczne stanowisko wobec idei społecznej odpowiedzialności biznesu i jego etycznego zaangażowania zajmował m.in. laureat *Nagrody Nobla* w dziedzinie ekonomii, Milton Friedman, który wyrażał ostry jednoznaczny sprzeciw wobec współczesnych mu reformatorów, głoszących iż „biznes nie jest związany wyłącznie tylko z profitem, ale promować winien także cele społeczne i podejmować poważną odpowiedzialność za dostarczanie zatrudnienia, eliminowanie dyskryminacji, unikanie zatrutowania środowiska i tym podobne cele”²⁰.

M. Friedman demaskował „obłudę” szeregu filantropijnych akcji w sferze biznesu, doszukując się tam działań pozorowanych, nastawionych wyłącznie na poprawienie własnego wizerunku, a tym samym na osiągnięcie dalszych finansowych korzyści. W swojej książce zatytułowanej *Capitalism and Freedom* pisał (używając błyskotliwych metafor), iż czytając nauki o „odpowiedzialnym biznesie” nasuwa się mu porównanie mówiące o *niewinnym socjalizmie* lub *świętej nierządniczy*²¹.

Etyka w biznesie prowadzona w formie „zakamuflowanej interesowności”, czyli działania, które pod etykietą działalności etycznej zmierzają wyłącznie do zwiększenia swej przewagi konkurencyjnej, nie mając na względzie faktycznego społecznego dobra – są adekwatne do najniższego, *przed-konwencjonalnego* stadium rozwoju moralnego L. Kohl-

¹⁷ A. Chmielecki, *op.cit.*, s. 250.

¹⁸ Tamże.

¹⁹ Tamże.

²⁰ M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago 1962, s. 234.

²¹ Za S. Satris, *Taking Sides Clashing Views on Controversial Moral Issues*, McGraw-Hill/Dushkin, New Jersey 1988, s. 234.

berga. Trwanie na tym etapie swoistego pragmatyzmu często przeradza się w tzw. *etyczny cynizm*, gdzie etyka i moralność przekształca się w swoisty rynkowy towar, tracąc swą kulturową wartość i podlegając procesom *komercjalizacji*. Dlatego też wydaje się, iż w ambicjach edukacyjnych, jakie wiążą się z kształceniem przyszłych menedżerów – **nie można** już na wstępie propagować tej użytkowej formy etycznego biznesu i co najmniej niestosowna (a na pewno nieetyczna) jest argumentacja (nawet żartobliwa w swej formie), tak często niestety obecnie stosowana w praktyce, głosząca – iż *etyka się opłaca*. W ten sposób bowiem pozbawia się ją jej korzeni ulokowanych w sferze „wartości”, a nie „interesów”, przez co traci ona swą pierwotną naturę. Według Chmieleckiego bowiem *wartości etyczne mogą być urzeczywistniane tylko w postawie bezinteresowności* – i jest to ich *cecha dystynktywna*²². Nie można realizować wartości etycznych z pobudek poza etycznych. Jeśli ktoś np. postępuje uczciwie nie dlatego, że uczciwość jest wartością, lecz dlatego, że obawia się, iż nieuczciwość mu zaszkodzi, to wprawdzie zachowania jego są uczciwe, ale nie są etyczne. Kwalifikacja jakiegoś czynu jako etycznego, bądź nieetycznego wymaga uwzględnienia motywacji, jaką kieruje się podmiot danego czynu, tj. znajomości jego intencji²³. Czyli także i tu rozstrzygnięcie dotyczące istoty moralności i poziomu etyczności leżą głębiej i związane są z samą intencją, a także z poziomem etycznej świadomości wykonawcy etycznej decyzji w biznesie.

4. Konkluzje

Forma i zakres zachowań etycznych firmy zależne są od poziomu świadomości etycznej osób tą firmą zarządzających i narzucających określoną strategię i styl kierowania firmą. Tak, jak wśród poszczególnych członków społeczeństwa mamy do czynienia z różnymi poziomami etycznej świadomości (w myśl teorii L. Kohlberga), tak również możemy mówić o różnych stylach etycznego zarządzania firmą. Ta świadomość bowiem osób zarządzających wpływać będzie nie tylko na decyzję o zaangażowaniu w działania *społecznej odpowiedzialności biznesu* (CSR), ale i na bardziej szczegółowo zakreśloną politykę dotyczącą sposobów wdrażania tego programu w ogólną strategię firmy. Tak więc podobnie jak i w społeczeństwie (zgodnie z modelem Kohlberga), gdzie pewna część społeczeństwa funkcjonuje na najniższym poziomie moralnego rozwoju, określanego przez tego autora jako stadium *przed-konwencjonalne*, tak i spora część firm podejmując etyczne decyzje motywowana będzie przede wszystkim chęcią uniknięcia negatywnych konsekwencji, np. związanych z łamaniem prawa. Takie podejście, mimo iż najczęściej ma ono obecnie zastosowanie, nie jest w działalności biznesu niczym nagannym. Jak bowiem A. Chmielecki uważa, przyjmując na chwilę punkt widzenia tzw. etyki *użyłtarystycznej* (mówiącej, że podobnie jak w rachunku sumienia – nie tylko *żał doskonały*, ale i „niedoskonały” (wypływający z obawy przed karą) – oba uprawniają do otrzymania rozgrzeszenia) – tak również biznes **nie musi** mieć na względzie urzeczywistniania wartości etycznych, **wystarczy, by ich nie niszczył**²⁴. Jednak powyższy autor nie do końca jest już tak pewny powyższego stwierdzenia i próbuje go łagodzić dodając, iż wystarczy, jeśli biznes będzie **działał racjo-**

²² A. Chmielecki, *op.cit.*, s. 250.

²³ Tamże.

²⁴ Tamże.

nalnie, tzn. będzie uwzględniał całokształt związków i sensów oraz będzie liczył się z rzeczywistością, na którą jednak też składa się *społeczna wrażliwość aksjologiczna*²⁵.

I tu właśnie widzimy, że autor ten także nie jest tu do końca przekonany co do wystarczalności tego pragmatycznego i racjonalnego nastawiania w biznesie, ponieważ nawiązuje do konieczności posiadania *społecznej wrażliwości aksjologicznej* jako warunku tej racjonalności. Czymże bowiem jest ta „społeczna wrażliwość aksjologiczna”, jak nie określoną strukturą moralnego rozwoju, wykraczającą poza tą opisaną jako pierwsze stadium w modelu Kohlberga, określane jako *pre-conventional stage*. Tak więc mimo, że zgadzamy się z stwierdzeniem A. Chmieleckiego, iż lepsza jest *etyka utylitarystyczna* niż żadna, to jednak przyznać należy, iż jest ona zbyt minimalistyczna z dzisiejszym wymogiem społecznej odpowiedzialności biznesu, o którym pisze P. Kotler i N. Lee²⁶.

Także ten nieco wyższy poziom etycznego rozwoju, w którym biznes wcielając w życie program CSR, kieruje się przede wszystkim ekonomicznymi konsekwencjami tych działań, jako przynoszącymi społeczną aprobatę, a tym samym zyski firmie – także nie będzie zgodny z obecnym rozumieniem filozofii CSR. Takie nieautentyczne motywy zachowań etycznych i kalkulacje korzyści, jakie w wyniku tych działań firma osiągnie zgodnie z formułą „etyka się opłaca” dotyczą już nieaktualnej wykładni, wynikłej z postulatu Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Takie funkcjonowanie „na obrzeżach” etyki jest bardziej adekwatne do formuły z lat 80-tych, czyli *wykonywać dobrze, by wyglądało dobrze (doing good to look good) – niż do tej obecnej, zmierzającej aby wykonywać dobrze i wyglądać dobrze (doing good and look good)*²⁷. Chodzi o to, aby nie promować i nie utrzymywać postawy, którą demaskował już ostro M. Friedman, nazywając ją *strojem obłudnej wdowy (hypocritical widow dressing)*²⁸.

Tak więc i poziom świadomości etycznej, odpowiadający następnemu w hierarchii moralnego rozwoju L. Kohlberga stadium, określanemu jako *szukającemu nagród* – nie jest tym postulowanym w programie *Społecznej Odpowiedzialności Biznesu*. Dlatego też wydaje się, iż przy wdrażaniu tego programu istotne jest zwracanie uwagi na motywację etycznych zachowań, która winna być zgodna z zasadami wpływającymi (jak wskazują wymienieni w artykule autorzy) z wewnętrznych przekonań i moralnych zasad podmiotów podejmujących dane decyzje. Te zaś zasady i przekonania zależne są od ... i tu cały problem właściwie się zaczyna. Jest to bowiem kwestia nie tylko (wydaje się) najważniejsza, ale i chyba najtrudniejsza w przygotowywaniu przyszłych menedżerów i wyposażaniu ich w kompetencje niezbędne do podejmowania trafnych i mądrych decyzji.

²⁵ Tamże.

²⁶ P. Kotler, N. Lee, *op.cit.*

²⁷ P. Kotler, N. Lee, *op.cit.*

²⁸ M. Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, „The New York Times Magazine” 1970, September 13, s. 124.

The Level of Ethical Consciousnesses of a Manager as a Competence in the Context of L. Kohlberg's Theory of Moral Development

Summary

The generally widespread notion of agreeing on ethical conduct in business and condemning corruptive activities contrasts to differentiating in ethical opinions on more detailed subjects as well as on what is ethical and what is not in a given case.

From the philosophical point of view the subject of ethics and morality is differently formulated, and, in real life, entangled in common convictions and the specific axiological structures of a given decisive body (for example ones of the company's management).

Facing general lack of stabilization and sharp competition, a corporation is persistently confronted with temptations in allegedly extreme situations, and balancing on the edge between the law, culture and the corporation's mission and the temptation of surpassing these barriers because of other reasons and other rational motives, e.g. those connected with the potential possibilities of increasing its own financial position.

The undertaken decisions will always be analysed in the context of the possessed and internalized moral systems. And this, according to L. Kohlberg's theory of moral development, is something very individual, but one can distinguish certain common stages of this development.

In this paper we propose a point according to those similar stages of ethical consciousnesses will result in different individual understandings of issues of 'ethics in business' and with the fulfilment of their mission in connection with Corporate Social Responsibility (CRS).

Key words: *ethics, corporate social responsibility, moral consciousness*