

# SPIS TREŚCI

---

Wstęp .....	9
-------------	---

## CZĘŚĆ PIERWSZA

<b>Rozdział I. Standardy etyczne i społeczna odpowiedzialność biznesu w perspektywie politologicznej .....</b>	<b>27</b>
1.1. Geneza idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa .....	32
1.2. Globalizacja a makropolityczna perspektywa analizy społecznej odpowiedzialności biznesu .....	39
1.3. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa w perspektywie gospodarki lokalnej.....	56
1.4. Korporacja jako „obywatel” globalnego świata .....	60
<b>Rozdział II. Standardy etyczne jako przedmiot naukowego opisu i wyjaśnienia .....</b>	<b>69</b>
2.1. Instytucjonalizm jako perspektywa badawcza .....	72
2.2. Organizacja i środowisko – teoria uzależnienia od zasobów .....	89
2.3. Kontraktualizm .....	93
2.4. Dyskusje wokół założeń teorii interesariuszy.....	104
2.5. Uwagi końcowe .....	112
<b>Rozdział III. Normatywne ograniczenia władzy przywódczej w świetle teorii przywództwa organizacyjnego .....</b>	<b>116</b>
3.1. Weberowskie inspiracje koncepcji <i>New Leadership</i> .....	119
3.2. Idea przywództwa transformacyjnego i jej moralne odniesienia .....	124
3.3. Etyczne ramy przywództwa transakcyjnego.....	152
3.4. Normatywne modele etycznego przywództwa.....	155
3.5. Podsumowanie.....	167

## CZĘŚĆ DRUGA

<b>Rozdział IV. Kształtowanie się etosu polskiego biznesu</b>	
– <b>przegląd ujęć i koncepcji</b> .....	171
4.1. Kryzys więzi moralnej społeczeństwa późnej nowoczesności a kondycja moralna polskiego biznesu.....	173
4.2. Dziedzictwo państwowego socjalizmu i transformacji ustrojowej .....	177
4.3. Etyka zawodowa jako efekt profesjonalizacji organizacyjnego przywództwa .....	192
4.4. Standardy etyczne jako efekt instytucjonalizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw .....	201
<b>Rozdział V. Pojęcia badawcze i metodyka badań własnych</b> .....	209
5.1. Pojęcie perspektywy percepcyjnej.....	209
5.2. Etos jako kategoria deskryptywna i teoretyczna.....	211
5.3. Procedura rekonstrukcji perspektyw percepcyjnych .....	216
5.4. Osiowe wymiary moralnych przekonań organizacyjnych przywódców.....	222
5.5. Technika zdarzeń krytycznych – od behawiorystycznej do fenomenologicznej interpretacji .....	230
<b>Rozdział VI. Moralne perspektywy percepcyjne w świetle badań     jakościowych</b> .....	240
6.1. Moralne perspektywy percepcyjne menedżerów.....	245
6.2. Społeczne role przedsiębiorcy.....	266
6.3. Moralne perspektywy percepcyjne przedsiębiorców .....	270
6.4. Międzygrupowy izomorfizm perspektyw percepcyjnych .....	279
6.5. Moralne aspekty przestrzegania norm prawnych .....	280
6.6. Perspektywy percepcyjne a transformacyjny składnik etycznego przywództwa .....	292
<b>Rozdział VII. Moralne standardy menedżerów liniowych</b> .....	296
7.1. Pojęcie standardu moralnego .....	298
7.2. Moralne standardy w ujęciu przedmiotowym .....	302
7.3. Normy ogólne jako komponent standardów moralnych.....	320
7.4. Podsumowanie.....	322
<b>Rozdział VIII. Etyczne wzorce kontraktu, komunikacji i kierowania     zespołem w relacjach menedżerów i przedsiębiorców</b> .....	324
8.1. Etyczne reguły kontraktu.....	324
8.2. Ideał etycznej komunikacji .....	331
8.3. Etyczne reguły kierowania zespołem .....	333

<b>Rozdział IX. Podejmowanie decyzji zawierających komponent moralnego wyboru w świetle przywódczych narracji .....</b>	<b>338</b>
9.1. Typologia procesów decyzyjnych zawierających elementy moralnego wyboru .....	344
9.2. Taktyki decyzyjne w sytuacjach postrzeganych jako dylematy moralne .....	352
9.3. Temporalny wymiar strategii decyzyjnych.....	355
9.4. Podsumowanie.....	358
<b>Rozdział X. Procesy etycznego uczenia się organizacji .....</b>	<b>360</b>
10.1. Typologia etycznego uczenia się organizacji .....	368
10.2. Rozwiązywanie dylematów moralnych jako proces uczenia się .....	377
10.3. Przerwana pętla moralnego uczenia się.....	381
<b>Rozdział XI. Bariery wdrażania standardów etycznych w narracjach „ludzi biznesu” .....</b>	<b>386</b>
11.1. Wewnętrzne źródła braku etyczności w polskich przedsiębiorstwach.....	387
11.2. Makrospołeczne otoczenie jako źródło barier etycznego zarządzania .....	393
11.3. Podsumowanie .....	398
<b>Zakończenie .....</b>	<b>400</b>
<b>Załączniki .....</b>	<b>410</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>419</b>
Monografie, opracowania, artykuły w pracach zbiorowych.....	419
Artykuły.....	439
Źródła internetowe .....	450

## W S T Ę P

---

**P**rzeobrażenia, które zachodzą w światowym systemie gospodarczym są coraz częściej badane pod kątem kształtowania się nowego ładu aksjologiczno-normatywnego. Jest on wynikiem zmian politycznego otoczenia współczesnego biznesu, które wskutek regulacyjnej aktywności organizacji międzynarodowych zyskało ponadnarodowy wymiar. Przekształcenia instytucjonalne poszerzają zakres społecznej odpowiedzialności biznesu. Rewizji poddane zostały założenia dotyczące relacji pomiędzy biznesem i interesem publicznym, a także uprawnień różnych grup interesariuszy, związanych z działalnością organizacji gospodarczych. Znajduje to wyraz w dominujących doktrynach zarządzania przedsiębiorstwem i zarządzania sferą publiczną, a także nowych rozwiązaniach regulacyjnych, do których zaliczyć należy sformalizowane kodeksy etyczne oraz narzędzia zarządzania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw.

Nowe wzory są adaptowane w gospodarkach lokalnych w różnym tempie i w różnych formach, w zależności od usytuowania w międzynarodowym podziale pracy, reguł ustrojowych, modelu stosunków przemysłowych, aktywności organizacji pozarządowych, tradycji kulturowych i szeregu innych czynników. Istotną rolę w dyfuzji nowych znaczeń i rozwiązań instytucjonalnych odgrywają ponadnarodowe korporacje, zwłaszcza w takich krajach jak Polska, w których integracja w ramach ponadnarodowych struktur politycznych i gospodarczych przebiegała w warunkach radykalnej zmiany ustrojowej, słabości struktur państwa i społeczeństwa obywatelskiego. Szczególny kontekst warunków politycznych i kulturowych określa kształt adaptacji dominujących wzorów, a tym samym treści etosu grup przywódczych polskiego biznesu.

Tematem książki są standardy i przekonania moralne polskich menedżerów i przedsiębiorców, dwóch grup społeczno-zawodowych, których podstawową rolę w społecznym podziale pracy jest organizacyjne przywództwo. Przedmiot analizy stanowią elementy kształtującego się etosu obu grup, rozumianego jako charakterystyczne ideały, standardy postępowania i kolektywne reprezentacje moralne, określające sposób postrzegania, wartościowania i reakcji w sytuacjach zawodowych. Za podjęciem tej problematyki kryje się przekonanie, że wzorce i wyobrażenia moralne osób wykonujących funkcje przywódcze w organizacjach

gospodarczych mają wpływ nie tylko na praktykę zarządzania tymi organizacjami, lecz także na ogólny kształt stosunków władzy w społeczeństwach współczesnych, w których sformalizowane standardy etyczne stają się coraz ważniejszym elementem regulacyjnym. Badając moralne przekonania decydentów organizacyjnych badamy jeden z istotnych składników kulturowego kontekstu stosunków władzy<sup>1</sup>.

Menedżerowie i przedsiębiorcy to grupy etosowe o wzorotwórczym oddziaływaniu na inne grupy społeczne. W społeczeństwie polskim etos „ludzi biznesu” – żywiłowo ukształtowany po 1989 roku – w istotnym stopniu wpływał na przewartościowanie ładu aksjonormatywnego okresu transformacji ustrojowej<sup>2</sup>. Był to czas rekonstrukcji najważniejszych instytucji gospodarki rynkowej, a wraz z tym okres poszukiwań nowych wzorów osobowych i normatywnych odniesień.

Proces kształtowania się ładu aksjonormatywnego gospodarki polskiej nie został zakończony, choć zmieniły się społeczno-polityczne mechanizmy, które decydują o jego kierunku. Pierwsza dekada XXI wieku to dla przedsiębiorstw działających na rynku polskim okres szybkiej integracji z gospodarką globalną, z czym wiąże się coraz intensywniejsza penetracja globalnych wzorów i archetypów przywódczych. Podążają one za ogólnymi przemianami „nowej gospodarki”, podważając tradycyjne treści ról i więzi organizacyjnych. Zmienia się społeczna percepcja menedżerów, jak również znaczenia i symbole, na których opiera się ich władza<sup>3</sup>. Przeobrażeniu ulegają doktryny i ideologie, tworzące etyczne podstawy współczesnego zarządzania i biznesu. Wszystkie te zmiany, w większym lub mniejszym stopniu, formują moralny etos polskich menedżerów i przedsiębiorców. Jest to repertuar społecznych form – przekonań, wzorów i ideałów – kształtowany przez dwa historyczne procesy: postkomunistyczną rekonstrukcję instytucjonalną i wchłanianie polskiej gospodarki przez światowy system ekonomiczny, wchodzący w fazę zmian strukturalnych, dla których analogii poszukiwać należy w najbardziej przełomowych momentach historii społeczeństw przemysłowych ostatniego stulecia.

W pracy podjęta została próba odpowiedzi na pytanie o podstawowe treści moralnych przekonań odnoszących się do ról przywódczych w organizacjach gospo-

---

<sup>1</sup> Jest to nawiązanie do szerokiego rozumienia polityki, zapoczątkowanego we współczesnej politologii przez D. Lasswella, a reprezentowanego m.in. przez R. Dahla (por. H.D. Lasswell, A. Kaplan, *Power and Society*, New Haven 1950; R. Dahl, B. Stinebrickner, *Współczesna analiza polityczna*, przeł. P.M. Kazimierczak, Warszawa 2007). Pisząc o wszechobecności polityki Dahl definiuje ją jako „wywieranie wpływu”. Dahl pisze: „[...] nawiązując bezpośrednio do tradycji Lasswella i niezliczonych innych współczesnych politologów, traktujemy politykę tylko i wyłącznie w terminach wpływu. [...] Wiele stowarzyszeń, których większość zwykłych ludzi nie postrzega jako ‘polityczne’, ma aspekty polityczne: prywatne kluby, przedsiębiorstwa nastawione na zysk, związki zawodowe, organizacje religijne, grupy obywatelskie, prymitywne plemiona, klany, nawet rodziny [...]”. R. Dahl, B. Stinebrickner, *Współczesna...*, przeł. P.M. Kazimierczak, s. 46.

<sup>2</sup> D. Wąlczak-Duraj, *Ład etyczny w gospodarce Rynkowej. Doświadczenia polskiej transformacji*, Łódź 2002, s. 8–10.

<sup>3</sup> Spektakularnym wyrazem tych procesów są tezy o „końcu świata menedżerów”. Por. A.K. Koźmiński, *Koniec świata menedżerów*, Warszawa 2008.

darczyc. Najważniejsze cele badawcze realizowane są w oparciu o metodologię badań jakościowych (z wykorzystaniem elementów analizy ilościowej). Nacisk na podejście jakościowe wiąże się z przeświadczeniem, że stanowi ono niezbędne uzupełnienie badań deklaracji moralnych decydentów organizacyjnych, prowadzonych z zastosowaniem tradycyjnych technik ilościowych. Określenie „uzupełnienie” oddaje stanowisko autora, zgodnie z którym podejście jakościowe i ilościowe powinny być traktowane jako komplementarne, bez przesądzania charakteru ich wzajemnych związków. Warto w związku z tym przypomnieć, że jedna z klasycznych strategii integracji obu podejść zakłada, iż jakościowe badania eksploracyjne powinny poprzedzać konstrukcję kwestionariusza badań sondażowanych<sup>4</sup>. Jest to szczególnie ważne wówczas, gdy kluczowe znaczenia związane z określonym obszarem świadomości społecznej są dla badacza niepewne i/lub znajdują się *in statu nascendi*. Tak właśnie jest ze strukturami znaczeniowymi, które tworzą fundament moralnego etosu przywództwa organizacyjnego. Traktowanie rekonstrukcji tych struktur znaczeniowych jako zadania pierwotnego w procesie konceptualizacji narzędzi badań ilościowych niesie znaczne korzyści poznawcze.

Można więc powiedzieć, że jedną z inspiracji do zastosowania w niniejszej pracy podejścia jakościowego była sceptyczna refleksja nad wynikami konwencjonalnych badań sondażowych, opartych na statystycznej analizie deklaracji osób kierujących organizacjami gospodarczymi na temat przestrzegania lub łamania reguł etyki biznesu. Problem postrzegania związków między etyką i przywództwem/zarządzaniem w organizacjach gospodarczych jest tak niejednoznaczny i kontekstowo uwarunkowany, że eksploracja podstawowych znaczeń, charakterystycznych dla środowisk „ludzi biznesu”, postawiona została na początku listy celów badawczych tej pracy.

Nie jest to jedyna przesłanka uzasadniająca podjęcie problematyki standardów i przekonań moralnych grup przywódczych organizacji gospodarczych działających na polskim rynku. Motywy poznawcze podzielić można zgodnie z charakterem korzyści, wynikających z deskrypcyjnej i eksplanacyjnej funkcji poznania naukowego. Nie bez znaczenia są także przesłanki instrumentalne i normatywne, które jednak nie miały istotnego znaczenia w projektowaniu procesu badawczego.

Problematyka standardów i przekonań moralnych decydentów organizacyjnych jest na gruncie polskim słabo zbadana, a już w ogóle nie jest podejmowana w perspektywie stosunków władzy i przywództwa. Znacznie większym zainteresowaniem cieszą się zagadnienia etyki biznesu, rozumianej normatywnie jako obszar poszukiwań należycie uzasadnionych norm prowadzenia społecznie odpowiedzialnego biznesu i zarządzania uwzględniającego etyczne kryteria<sup>5</sup>. Nowoczesna, praktycznie

<sup>4</sup> M.B. Miles, A.M. Huberman, *Analiza danych jakościowych*, Białystok 2000, s. 43.

<sup>5</sup> W. Gasparski definiuje etykę biznesu w następujący sposób: „Etyka biznesu to dziedzina wiedzy dotyczącej moralnego wymiaru działalności gospodarczej. Stanowi ona zbiór zasadnych standardów moralnych decydowania, co w biznesie jest moralnie właściwe, a co niewłaściwe. Jest to dyscyplina zajmująca się stosowaniem ogólnych zasad etycznych do rozstrzygania dylematów

zorientowana etyka biznesu kształtowana jest w ciągłym dialogu z różnymi nurtami filozofii moralnej, wśród których do najbardziej wpływowych zaliczyć należy etykę deontologiczną Kanta, utilitaryzm, teorie sprawiedliwości społecznej i chrześcijański personalizm.

W krajach wysoko rozwiniętych etyka biznesu przeżyła gwałtowny rozwój w latach 80. i 90., a lokalnym refleksem jest jej wzrastająca popularność w Polsce jako dyscypliny akademickiej i obszaru poszukiwań normatywnych wzorów w biznesie. To efekt procesów „uspołecznienia” biznesu, który w coraz większym stopniu uwzględniać musi polityczne i kulturowe wymagania otoczenia. Dostrzec w tym można też reakcję na przeobrażenia stosunków władzy w organizacjach formalnych, będące – mówiąc najbardziej ogólnie – wynikiem zmian zachodzących w społeczeństwach późnej nowoczesności. Zmieniają się bowiem formy i normatywne podstawy władzy przywódczej.

W tej pracy koncentruję się głównie na pytaniach „jak jest”, a nie „jak być powinno”, i z tego punktu widzenia jej rezultaty mogą być traktowane jako deskryptywny kontrapunkt analiz podejmowanych w dominującym nurcie etyki biznesu. Celem jest wypełnienie istotnej – w moim przekonaniu – luki w opisie elementów składowych formującego się etosu polskich menedżerów i przedsiębiorców. Świadomość moralna organizacyjnych decydentów stanowi obszar ścierania się wpływów globalnych wzorów i lokalnej specyfiki, wynikającej z tradycji kulturowych, ukształtowanych przez pozbawioną ciągłości historię polskiego kapitalizmu, oraz instytucjonalnych uwarunkowań, w jakich działają przedsiębiorstwa na polskim rynku. Luka ta jest szczególnie widoczna na tle badań podejmowanych w krajach najwyżej rozwiniętych. Ze względu na coraz bardziej dostrzegane znaczenie etycznych aspektów przywództwa organizacyjnego, problematyką związków postaw moralnych i przywództwa zajmują się badacze reprezentujący różne dyscypliny i paradygmaty badawcze<sup>6</sup>.

Nie znaczy to, że tematyka etycznych standardów i postaw moralnych jest nieobecna w polskim piśmiennictwie naukowym. Wymienić tu należy przede wszystkim prace Jolanty Itrich-Drabarek, Anny Lewickiej-Strzałeckiej i Danuty Walczak-Duraj<sup>7</sup>. I tak: J. Itrich-Drabarek bada standardy służby cywilnej w kontekście przemian polityczno-ustrojowych, jakie zaszły w Polsce w związku z członkostwem w Unii Europejskiej; A. Lewicka-Strzałecka analizuje standardy etyczne

---

w sytuacjach charakterystycznych dla biznesu”. W. Gasparski, *Etyka biznesu*, [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Warszawa 2012, s. 79.

<sup>6</sup> Por. J.B. Ciulla, *Ethics and Leadership Effectiveness*, [w:] J. Antonakis, A.T. Cianciolo, R.J. Sternberg (red.), *The Nature of Leadership*, Thousand Oaks–London–New Delhi 1994, s. 302–303.

<sup>7</sup> Por. J. Itrich-Drabarek, *Uwarunkowania, standard i kierunki zmian funkcjonowania służby cywilnej w Polsce na tle europejskim*, Warszawa 2010; A. Lewicka-Strzałecka, *Etyczne standardy firm i pracowników*, Warszawa 1999; A. Lewicka-Strzałecka, *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Warszawa 2006; D. Walczak-Duraj, *Ład etyczny w gospodarce rynkowej. Doświadczenia polskiej transformacji*, Łódź 2002.

z perspektywy zarówno firm, jak i pracowników, łącząc problematykę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw z analizą zachowań uznawanych za łamanie norm etyki zawodowej; D. Walczak-Duraj natomiast podejmuje tematykę kształtującego się ładu normatywnego polskiej transformacji w szerszej perspektywie socjologicznej, kładąc nacisk na zagadnienia związane z postrzeganiem etycznych norm rynku pracy. D. Walczak-Duraj w punkcie wyjścia swoich analiz sytuuje pojęcie etosu pracy, które integruje wyniki badań szczegółowych. Do tej samej kategorii zaliczyć można monografię Beaty Glinki, poświęconą kulturowym uwarunkowaniom przedsiębiorczości w Polsce<sup>8</sup>. Polskim przedsiębiorcom i menedżerom poświęcone są także prace G. Skąpskiej, J. Gardawskiego, K. Jasiockiego, E. Osborn i K.M. Słomczyńskiego<sup>9</sup>.

Przedsiębiorcy są grupą, która cieszy się szczególnym zainteresowaniem badaczy. Jest to zrozumiałe ze względu na jej „powtarne narodziny” i społeczną rolę, jaką odgrywa przedsiębiorczość w gospodarce rynkowej. Mniej uwagi poświęca się polskim menedżerom. W badaniach, które wykorzystane zostały w niniejszej pracy, większy nacisk położony został na standardy i przekonania moralne polskich menedżerów, a nie przedsiębiorców. Jednym z celów badawczych jest wskazanie nie tylko podobieństw, ale także różnic między etosem moralnym obu grup.

W pracy podjęta została próba analizy standardów i przekonań moralnych grup przywódczych biznesu z wykorzystaniem różnych tradycji badawczych. Mam na myśli trzy nurty badań.

- Jakościowe analizy perspektyw percepcyjnych, rozumianych jako charakterystyczne dla określonych zbiorowości modele mentalne, ukształtowane w procesie społecznej adaptacji – jest to tradycja badawcza odwołująca się do teorii reprezentacji społecznych zaproponowanej przez francuskiego psychologa Serge’a Moscoviciego<sup>10</sup>. Nawiązanie do niej ma w niniejszej pracy tylko charakter pośredni, głównie poprzez metodologiczną inspirację ze strony analiz Uwego Flicka<sup>11</sup>. Perspektywy moralne menedżerów i przedsiębiorców, które są

<sup>8</sup> Por. B. Glinka, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Warszawa 2008.

<sup>9</sup> Por. G. Skąpska, *Kultura prawna w procesie tworzenia wolnej gospodarki*, [w:] G. Skąpska (red.), *Buddenbrookowie czy piraci. Polscy przedsiębiorcy okresu głębokich przemian*, Kraków 2002; J. Gardawski, *Powracająca klasa. Sektor prywatny w II Rzeczypospolitej*, Warszawa 2001; K. Jasiocki, *Elita biznesu w Polsce. Drugie narodziny kapitalizmu*, Warszawa 2002; E. Osborn, K.M. Słomczyński, *Open for Business: The Persistent Entrepreneurial Class in Poland*, Warszawa 2005.

<sup>10</sup> Koncepcje S. Moscoviciego przedstawione zostały m.in. w: S. Moscovici, *Foreword*, [w:] C. Herzlich (red.), *Health and illness: a social psychological Analysis*, London 1973; S. Moscovici, *On social representations*, [w:] J.P. Forgas (red.), *Social cognition: perspectives on everyday understanding*, London 1981; S. Moscovici, *The age of the crowd: a historical treatise on mass psychology*, Cambridge 1985; S. Moscovici, *The myth of the lonely paradigm: a rejoinder*, „Social Research” 1984, nr 51.

<sup>11</sup> Por. U. Flick, *Introduction: Social representations in knowledge and language as approaches to a psychology of the social*, [w:] U. Flick (red.), *The psychology of the social*, Cambridge 1998; U. Flick, *Qualitative Inquiries into Social Representation of Health*, „Journal of Health Psychology” 2000, nr 5; U. Flick, *An introduction to qualitative research*, London 2006, U. Flick, *Projektowanie*



tu rekonstruowane, mogą być traktowane jako szczególnego typu reprezentacje społeczne, tworzące ramy etosu grupowego.

- Badania procesów podejmowania decyzji zawierających komponent moralnego wyboru – jest to rozwinięta tradycja badawcza, prawie nieobecna w polskich badaniach zachowań przywódczych. Elementy ujęcia decyzyjnego wykorzystano między innymi w celu kontrolowania luki między sferą moralnych deklaracji a rzeczywistymi zachowaniami w sytuacjach postrzeganych jako moralnie nacechowane. W ten sposób analiza etosu grupowego poszerzona została o wymiar behawioralny, choć należy zaznaczyć, że – jak pokazują wyniki badań procesu podejmowania decyzji w sytuacjach postrzeganych jako moralnie nacechowane – od rozpoznania moralnego komponentu sytuacji decyzyjnej do działania uwzględniającego etyczny aspekt tej sytuacji prowadzi kręta i niepewna droga<sup>12</sup>.
- Badania moralnych standardów przywódców organizacyjnych, inicjowane od lat 80. ubiegłego wieku w ramach empirycznie zorientowanej etyki biznesu<sup>13</sup> – wiodącą intencją tych badań jest opis i rekonstrukcja norm, które strukturalizują relacje przywódcze, a więc kształtują stosunki władzy w organizacjach formalnych.

Poznawcze powody podjęcia problematyki standardów i perspektyw moralnych nie ograniczają się do eksploracji i opisu. W warstwie interpretacyjnej wykorzystanych zostało szereg koncepcji teoretycznych, należących do domen różnych dyscyplin i tradycji badawczych. Ponieważ mowa tu o modelach konceptualnych, które mają charakter empiryczny, wynikiom badań własnych – przedstawionych w pracy – przypisać można znaczenie teoriiotwórcze. Chodzi o potwierdzenie użyteczności wykorzystanych kategorii teoretycznych, schematów interpretacyjnych

---

*badania jakościowego*, przeł. P. Tomanek, Warszawa 2010; U. Flick, *Jakość w badaniach jakościowych*, przeł. P. Tomanek, Warszawa 2011. Jak pisze Flick, interpretując idee Moscovicięgo, „reprezentacje społeczne tradycyjnie są rozumiane jako system wartości, idei i praktyk, które posiadają podwójną funkcję; pierwszą jest ustanowienie porządku umożliwiającego jednostkom orientację w ich materialnym i społecznym świecie, a także zapanowanie nad nim; drugą jest umożliwienie komunikacji pomiędzy członkami zbiorowości poprzez dostarczenie im [...] języka umożliwiającego nazywanie i klasyfikowanie różnych aspektów ich świata, ich indywidualnej i grupowej historii”. U. Flick, *Introduction...*, s. 5.

<sup>12</sup> Por. M.J. O'Fallon, K.D. Butterfield, *A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996–2003*, „Journal of Business Ethics” 2005, nr 59; T.W. Loe, L. Ferrell, P. Mansfield, *A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business*, „Journal of Business Ethics” 2000, nr 25. Wskazując zalety ujęcia decyzyjnego pamiętać należy o epistemologicznych ograniczeniach, jakie wiążą się z badaniami opartymi na analizie autonarracyjnej rekonstrukcji dylematów etycznych, którą w niniejszej pracy zastosowano w celu zebrania empirycznego materiału.

<sup>13</sup> Badania te spopularyzowane zostały przez amerykańskich badaczy: Fredericka Birda i Jamesa A. Watersa. Por. F. Bird, J.A. Waters, *The Nature of Managerial Moral Standards*, „Journal of Business Ethics” 1987, nr 6.

i typologii. Zaznaczmy jednak, że jest to „produkt uboczny” podstawowych celów badawczych pracy, która koncentruje się na analizie moralnych ram przywództwa organizacyjnego.

Niektóre z prezentowanych wniosków posiadają praktyczną wartość dla projektowania i wdrażania coraz popularniejszych systemów zarządzania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw. W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie, jakie systemy te mają z punktu widzenia interesu publicznego<sup>14</sup>. Rozbieżność między normatywnymi wzorcami kodeksów etycznych – często zapożyczanymi z odmiennych realiów gospodarczych i kulturowych – a lokalnymi wyobrażeniami na temat etycznego przywództwa może utrudniać efektywne stosowanie narzędzi CSR (*Corporate Social Responsibility*). Jak się wydaje, treść wyobrażeń moralnych decydentów powinna stanowić istotny parametr w tworzeniu programów mających na celu poprawę etycznego poziomu środowiska pracy i życia gospodarczego. Tak sformułowana przesłanka podjęcia problematyki standardów i przekonań moralnych menedżerów i przedsiębiorców ma charakter zarówno instrumentalny, jak i aksjologiczny.

Eksploracja kształtującego się etosu „ludzi biznesu” niesie korzyści, które w odniesieniu do sfery publicznego dyskursu określić można jako perswazyjne. W latach 90. ubiegłego wieku wielu autorów zajmujących się społecznymi aspektami przekształceń gospodarczych podkreślało siłę negatywnego wizerunku polskiego biznesu. Słabość państwa, przejawiająca się w wadliwym prawie, korupcji i niskiej skuteczności aparatu administracyjnego, owocowała rozwojem „dzikiego kapitalizmu”, który nie sprzyjał odtwarzaniu tradycyjnego etosu przedsiębiorczości, odwołującego się do cnót i etycznych zasad. Podobne stereotypy odnaleźć można w społecznym postrzeganiu menedżerów jako przedstawicieli „bezwzględnych korporacji”, grupy zawodowej całkowicie podporządkowanej interesom swoich pracodawców. Obraz rodzącego się etosu „ludzi biznesu”, który wyłania się w tej pracy, pokazuje zróżnicowanie postaw, motywacji i moralnych przekonań. Chociaż jest to obraz pozbawiony waloru reprezentatywności, to jednak służy on wzbogaceniu dyskursu na temat moralnego oblicza środowisk polskiego biznesu.

Pojęcie etosu, które zostało wykorzystane do interpretacji wyników badań, zakłada społeczne oddziaływanie wzorców przywódczych charakterystycznych dla organizacji gospodarczych. Wzorce oddziałują na sposób kierowania w organizacjach innego typu, np. w administracji publicznej. Wiąże się to nie tylko z wpływem na kulturowe prototypy przywództwa organizacyjnego, lecz także implementacją w administracji publicznej narzędzi zarządzania – również narzędzi zarządzania etyczną odpowiedzialnością – wypracowanych w organizacjach gospodarczych<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> J. Itrich-Drabarek, *Uwarunkowania, standard i kierunki zmian funkcjonowania służby cywilnej w Polsce na tle europejskim*, Warszawa 2010, s. 171–172.

<sup>15</sup> Kładzie na to nacisk zwłaszcza doktryna *New Public Management*. Por. G. Rydlewski, *Systemy administracji publicznej w państwach członkowskich Unii Europejskiej*, Warszawa 2007.

Za podjęciem tematu moralnego oblicza przywództwa przemawia dodatkowo fakt, że zagadnienie to jest w coraz większym stopniu przedmiotem publicznej debaty. Impulsem są skandale korupcyjne na styku państwa i biznesu, regularnie pojawiające się w centrum zainteresowania polskiej opinii publicznej. Główny nurt tej debaty ma wymiar globalny. Pytania o uniwersalne wartości etyczne, na których działalność biznesowa powinna być oparta, powracają w kontekście oskarżeń o demoralizację i odpowiedzialność za wywołanie największego od czasu Wielkiego Kryzysu załamania światowego systemu finansowego. Winni erozji tradycyjnych standardów etycznych biznesu poszukiwani są między dwoma biegunami. Jeden wyznacza – mówiąc słowami Zygmunta Baumana – „płynna nowoczesność”, która relatywizuje wszelkie aksjologiczno-etyczne zakotwiczenia współczesnego człowieka<sup>16</sup>. Biznes nie jest tu wyjątkiem – kryzys moralny nie oszczędza także innych tradycyjnych form życia, takich jak rodzina czy religia. Na drugim biegunie wskazywany jest charakter zmian globalnej gospodarki, w coraz większym stopniu kwestionujących dotychczasowe struktury, reguły i utarte sposoby myślenia.

Praca *Władza a moralny wymiar przywództwa* składa się z dwóch części: teoretycznej – w której prezentowane są wybrane zagadnienia problematyki sformalizowanych standardów etycznych i etycznych aspektów przywództwa, oraz części empirycznej – opartej na wynikach badań własnych i literaturze przedmiotu. Analizy prezentowane w drugiej części pracy zostały zaprojektowane w taki sposób, aby dotrzeć do najważniejszych charakterystyk etosu moralnego w czterech przekrojach.

Po pierwsze, celem badawczym jest rekonstrukcja moralnych perspektyw percepcyjnych, które wyznaczają postrzeganie moralnych aspektów przywództwa organizacyjnego. Zbudowana na tej podstawie typologia może być podstawą poszukiwania odpowiedzi na bardziej pogłębione pytania diagnostyczne i eksplanacyjne.

Po drugie, analizowane są moralne standardy decydentów organizacyjnych rozumiane jako elementy postaw moralnych i ideałów przywódczych. W obu przypadkach analiza treściowa standardów umożliwia dotarcie do niektórych elementów kulturowej charakterystyki etosu przywódczego.

Po trzecie, zrekonstruowano podstawowe typy podejmowania decyzji przywódczych w sytuacjach postrzeganych jako moralnie nacechowane. Jest to próba zbliżenia się do behawioralnego wymiaru standardów moralnych, a więc odpowiedzi na pytanie, czy i w jaki sposób moralne przekonania wpływają na podejmowane decyzje.

Po czwarte, aby do analizy wprowadzić ujęcie diachroniczne, podjęte zostało zagadnienie moralnego uczenia się w warunkach rozwiązywania problemów przywódczych. Na tej podstawie sformułowano hipotezy na temat dynamiki wiedzy moralnej na poziomie grupowym.

---

<sup>16</sup> Por. Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, Kraków 2000.

Praca ma charakter interdyscyplinarny. Dobór źródeł i wykorzystanych koncepcji sytuuje ją na styku nauk politycznych, socjologii oraz nauk o organizacji i zarządzaniu. Chociaż zasadnicze problemy badawcze odnoszą się do obszaru świadomości moralnej i moralnego etosu grup przywódczych, tezy rozprawy mają wyraźne zakorzenienie w sferze stosunków politycznych. Mówiąc najogólniej, zakładany jest genetyczny i funkcjonalny związek między ścieraniem się interesów społecznych oraz funkcjonowaniem mechanizmów *global governance* a procesami adaptacji standardów etycznych, regulujących społeczną odpowiedzialność organizacji gospodarczych. Jak pisze T. Klementewicz w związku z postulatem weryfikacji klasycznych paradygmatów badań politologicznych, „[...] trzeba makropolitologii w sensie strategii badań, wykraczającej poza opłotki własnej dyscypliny. [...] Wymaga ona zerwania z podziałem na trzy suwerenne królestwa życia społecznego: gospodarkę i politykę, z własnymi logikami, oraz odrębną kulturę – społeczeństwo”<sup>17</sup>. Potrzeba interdyscyplinarnego podejścia wiąże się z jednym z wątków tej pracy – eksploracyjną analizą, w jaki sposób globalne wzory etyki biznesu oddziałują na moralną świadomość polskich menedżerów i przedsiębiorców.

Perspektywa politologiczna reprezentowana jest szczególnie wyraźnie w rozdziale pierwszym, w którym udokumentowana została teza o politycznym charakterze mechanizmów kształtujących globalne standardy biznesu. Wyrazem tego jest włączenie sformalizowanych standardów etycznych do układów regulacyjnych na poziomie globalnym, a także na poziomie stosunków przemysłowych wielu lokalnych gospodarek. W rozdziale tym nacisk położono na zmieniającą się rolę państw i działalność organizacji pozarządowych. Skróceniowo zarysowana została również polityczna geneza idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz doktryna *corporate citizenship*, będąca przykładem wpływu przeobrażeń globalnej sceny politycznej na dominujące paradygmaty społecznej odpowiedzialności biznesu.

Rozdział drugi poświęcony jest prezentacji różnych koncepcji, które w literaturze przedmiotu stanowią podstawę wyjaśniania procesów instytucjonalizacji standardów etycznych. Stoi za tym przekonanie, że upowszechnianie się tego stosunkowo nowego systemu regulacyjnego jest ważnym i interesującym zjawiskiem, wymagającym nie tylko empirycznego opisu, lecz także teoretycznej konceptualizacji. Analiza moralnych prototypów przywództwa organizacyjnego, będąca podstawowym celem pracy, rodzi potrzebę spojrzenia na problematykę odpowiedzialności etycznej biznesu pod kątem różnych ujęć teoretycznych.

W rozdziale drugim płaszczyznę analizy wyznacza pytanie o eksplanacyjną użyteczność omawianych koncepcji. Chodzi o zagadnienia związane z konstruowaniem, dyfuzją, adaptacją i – co najważniejsze z perspektywy prezentowanych w części drugiej analiz – z postrzeganiem oraz wykorzystaniem standardów etycz-

---

<sup>17</sup> T. Klementewicz, *Rozumienie polityki. Zarys metodologii nauki o polityce*, Warszawa 2011, s. 15–16.

nych przez organizacyjnych decydentów. Propozycje formułowane na gruncie poszczególnych koncepcji odnoszą się do różnych poziomów analizy, lecz w tym rozdziale najważniejszym punktem odniesienia jest organizacja i jej otoczenie, w tym otoczenie globalne, które tworzy instytucjonalny i makropolityczny kontekst, wyznaczający regulacyjną rolę kodeksów etycznych i szerzej – idei społecznej odpowiedzialności biznesu.

Podstawowe pytanie badawcze zawarte w tym rozdziale brzmi: w jaki sposób na gruncie założeń analizowanych koncepcji teoretycznych można wyjaśnić popularność sformalizowanych standardów etycznych i funkcje, które spełniają. Dyskutowane są heurystyczne i eksplanacyjne możliwości tych koncepcji w interesującym nas zakresie.

Najbardziej różnorodną perspektywę tworzy instytucjonalizm, rozwijany na gruncie różnych dyscyplin – przede wszystkim ekonomii, socjologii i nauk politycznych. Za punkt wyjścia charakterystyki instytucjonalizmu przyjęta została idea organizacji jako systemu otwartego, na który wywierają wpływ zinstytucjonalizowane elementy kulturowego otoczenia. Należą do nich wzory „etycznej poprawności” w biznesie i doktryny CSR. Używając określenia Meyera i Rowana można powiedzieć, że tworzą one „kulturowe mity” o coraz szerszym zakresie oddziaływania<sup>18</sup>.

W rozdziale trzecim problem etycznych ograniczeń władzy przywódczej analizowany jest w świetle różnych koncepcji przywództwa organizacyjnego. Wzrastające zainteresowanie etycznymi aspektami zachowań przywódczych – które w literaturze przedmiotu można zauważyć od czasu ukazania się pod koniec lat 70. ubiegłego wieku ważnej pracy J.M. Burnsa *Leadership*<sup>19</sup> – idzie w parze ze zmianą społecznych oczekiwań wobec przywódców współczesnego biznesu. W tym fragmencie pracy poddane zostały pod dyskusję etyczne założenia formułowane w kontekście najbardziej znanych modeli przywództwa, w szczególności koncepcji przywództwa transformacyjnego. Prezentowane są także modele normatywne. Ich wybór – choć w pewnej mierze arbitralny – oparto na kryterium znaczenia, jakie przypisywane jest poszczególnym koncepcjom w literaturze przedmiotu.

Obok analizy różnych ujęć „etycznego przywództwa”, dwa wątki zostały potraktowane ze szczególną uwagą. Pierwsze zagadnienie dotyczy wspólnoty moralnej pełniącej funkcję przesłanki przywództwa transformacyjnego w biznesie. Problem ten wyznacza pytanie o etyczne podstawy przywódczych roszczeń, które przekraczają formalny podział władzy i zobowiązań. Drugim wątkiem jest idea kultury korporacyjnej jako narzędzia i zarazem efektu przywódczego wpływu. Krytyka

---

<sup>18</sup> Por. J.W. Meyer, B. Rowan, *Organizacje zinstytucjonalizowane: struktura formalna jako mit i ceremonia*, przeł. M. Biernacka, [w:] A. Jasińska-Kania, L.M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski (wyb. i oprac.), *Współczesne teorie socjologiczne*, t. 1, Warszawa 2006.

<sup>19</sup> J.M. Burns, *Leadership*, New York 1978. Fragment pracy przełożony na język polski przez J. Łozińskiego ukazał się w: J.M. Burns, *Władza przywódcza*, [w:] J. Szczupaczyński (wyb. i oprac.), *Władza i społeczeństwo*, Warszawa 1995.

praktyk przywódczych, dążących do wykreowania „toksycznych” wspólnot korporacyjnych, opiera się na argumentacji, że wiąże się to z niszczeniem ważnych dla jednostki więzi społecznych oraz przewartościowaniem pracy jako źródła znaczeń i tożsamości jednostki.

Część druga pracy ma charakter empiryczny – prezentowane są w niej najważniejsze rezultaty badań jakościowych, zrealizowanych w latach 2005–2010 w ramach kilku projektów badawczych. Aby poszerzyć możliwości wnioskowania, próby skonstruowane zostały niezależnie w trzech grupach: menedżerów liniowych, menedżerów wyższego szczebla i przedsiębiorców.

- **Grupa menedżerów liniowych.** Materiał empiryczny zebrany został w 2007 roku w ramach grantu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego *Kwantyfikacja wpływu etyczności pracy załóg firm na konkurencyjną produktywność, korzyści społeczne i tworzenie miejsc pracy w warunkach integracji i globalizacji. Projekt normy etyczności EK1000 dla firm w Polsce i Europie*<sup>20</sup>. Wykorzystano tu metodę wywiadu częściowo ustrukturalizowanego, którego scenariusz oparty został na technice zdarzeń krytycznych (*Critical Incident Technique* – CIT). W badaniu wzięło udział 77 menedżerów zatrudnionych w firmach działających na terenie województwa mazowieckiego. Badanie zasadnicze zostało poprzedzone badaniem pilotażowym, przeprowadzonym w 2005 roku w ramach tematu *Przywództwo a kultura organizacyjna*, finansowanego z funduszy badań własnych Instytutu Nauk Politycznych Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego<sup>21</sup>.
- **Grupa menedżerów wyższego szczebla.** Materiał badawczy zebrany został w latach 2009–2010 w ramach grantu *Etyczne standardy przywództwa organizacyjnego polskich menedżerów i przedsiębiorców*<sup>22</sup>, finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego<sup>23</sup> oraz Szkołę Wyższą Psychologii

---

<sup>20</sup> Projekt badawczy rozwojowy nr rej. R11 004 01, finansowany ze środków na naukę w latach 2006–2008, zrealizowany został w Szkole Wyższej im. Bogdana Jańskiego w Warszawie pod kierunkiem dra inż. Jerzego Donarskiego. W projekcie uczestniczyli – oprócz autora niniejszej pracy – także J. Bałamut, J. Donarski, M. Kabaj, K. Kietliński i L. Korporowicz. W tekście książki projekt jest oznaczony akronimem MSwZM (moralne standardy w zachowaniach menedżerów). Obszerne fragmenty rozdziału VII zostały opublikowane w: Raport z wyników badań „Kwantyfikacja wpływu etyczności pracy załóg firm na konkurencyjną produktywność, korzyści społeczne i tworzenie miejsc prac w warunkach integracji i globalizacji. Projekt normy etyczności EK1000 dla firm w Polsce i Europie” (Projekt R11 004 01). Zespół: M. Kabaj, L. Korporowicz, J. Donarski, K. Kietliński, J. Szczupaczyński, J. Bałamut, Warszawa 2008.

<sup>21</sup> Przeprowadzono 17 pogłębionych wywiadów z wytypowanymi menedżerami dużych i średnich przedsiębiorstw województwa mazowieckiego.

<sup>22</sup> W tekście książki projekt został oznaczony akronimem ESPOPmP.

<sup>23</sup> Projekt N N116 1240 35 realizowany w Szkole Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie pod kierunkiem autora pracy.

Spółecznej w Warszawie<sup>24</sup>. Analiza została wykonana na zbiorze 37 wywiadów z menedżerami, którzy kierują średnimi i dużymi przedsiębiorstwami (tzn. zatrudniającymi powyżej 50-ciu pracowników) w różnych rejonach Polski.

- **Grupa przedsiębiorców.** W próbie tej uwzględniono przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą w różnych rejonach Polski. Materiał badawczy zebrano w latach 2009–2010 w ramach tych samych projektów, w których zrealizowano badanie menedżerów wyższego szczebla, z wykorzystaniem podobnego narzędzia i procedury. Zrealizowano 28 wywiadów pogłębionych z przedsiębiorcami.

Empiryczną część pracy otwiera rozdział czwarty, w którym omówione zostały koncepcje wykorzystywane w literaturze przedmiotu do interpretacji procesów kształtowania się etosu polskich menedżerów i przedsiębiorców. Każde z przedstawionych ujęć oferuje inną perspektywę wyjaśniania i jest odmiennie usytuowane na mapie tradycji badawczych (choć pod wieloma względami są to ujęcia komplementarne). Rozdział ten tworzy interpretacyjny kontekst dla prezentowanych w kolejnych częściach pracy analiz empirycznych.

W rozdziale piątym opisane zostały kluczowe pojęcia wykorzystane w analizie, a także metodyka badań. Najbardziej obszerną część zaprezentowanej metodyki badań stanowi procedura rekonstrukcji moralnych perspektyw percepcyjnych. Ponieważ ma ona charakter autorski, przedstawione zostały wszystkie etapy postępowania wraz z charakterystyką zmiennych opisujących osiowe wymiary moralnych przekonań badanych<sup>25</sup>. Zaprezentowano również technikę CIT, wykorzystaną w badaniach standardów moralnych menedżerów liniowych. Ewolucja tej techniki to egzemplifikacja zmian zachodzących w ostatnich dekadach w metodologii nauk społecznych.

Rozdział szósty zawiera prezentację najważniejszych rezultatów badawczych pracy. W ujęciu porównawczym są w nim opisane moralne perspektywy percepcyjne menedżerów i przedsiębiorców, zrekonstruowane w wyniku zastosowania wieloetapowej procedury. Perspektywy percepcyjne mają status konstruktów grupowych, opisujących istotne elementy etosu „ludzi biznesu”, ale punktem wyjścia jest rekonstrukcja znaczeń na poziomie indywidualnych narracji.

W rozdziałach siódmym i ósmym analizują wzorce i standardy moralne, ustalone na podstawie wypowiedzi badanych. Ze względu na odmienną technikę zbierania materiału, wzorce moralne menedżerów wyższego szczebla i standardy menedżerów liniowych omówione są w osobnych rozdziałach. W przypadku pierwszej z wymienionych grup uwaga została skupiona na kilku wybranych obszarach, szczególnie istotnych z punktu widzenia badań przywództwa organizacyjnego, to znaczy na standardach kontraktu, komunikacji przywódczej i kierowania zespołem.

<sup>24</sup> Projekt 2836/02/E-560/S/2009 realizowany w ramach badań statutowych w Szkole Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie przez autora pracy.

<sup>25</sup> Zmienne wykorzystane zostały w analizie segmentacyjnej. Skonstruowane zmienne, opatrzone szczegółowym opisem, mogą być potraktowane jako propozycja uniwersalnej konceptualizacji osiowych wymiarów moralnych przekonań organizacyjnych decydentów.

W rozdziale dziewiątym rekonstruowane są strategie decyzyjne stosowane przez menedżerów w sytuacjach zawierających komponent moralnego wartościowania. Ten typ analizy wpisuje się w decyzyjonistyczną perspektywę badań przywództwa, gdzie analizowane są czynniki pośredniczące między moralnymi przekonaniem decydenta i jego wyborami. Jest to obszar zdominowany przez badania ilościowe. Analiza jakościowa pozwala zrelatywizować niektóre założenia przyjmowane w powszechnie stosowanych modelach teoretycznych.

Główny rezultat badawczy, prezentowany w tym rozdziale, to opis trzech perspektyw decyzyjnych zrekonstruowanych w wyniku przeprowadzonej analizy. Jedną z nich – choć reprezentowaną w badanym zbiorze narracji niezbyt licznie – jest świadectwem przywództwa *par excellence* zorientowanego proetycznie. Chociaż w badaniach tego typu jakiegokolwiek generalizację traktować należy niezwykle ostrożnie, można dowodzić, że stanowi ona świadectwo silnego wpływu, jaki mogą mieć moralne motywacje, rozumiane jako chęć działania w imię dobra innych ludzi.

W rozdziale dziesiątym zostały podjęte zagadnienia organizacyjnego uczenia się. Poszukiwana jest odpowiedź na pytanie, czy wiedza moralna decydentów organizacyjnych ulega wzbogaceniu w wyniku rozwiązywania dylematów moralnych. Rangę poznawczą tej kwestii wyznacza coraz częściej przywoływana przez badaczy wizja przedsiębiorstwa jako organizacji uczącej się. Procesy etycznego uczenia się rozpatrywane są na trzech płaszczyznach: uczenia się indywidualnego, grupowego i organizacyjnego. Teza udokumentowana w tym rozdziale dotyczy asymetrii pomiędzy uczeniem się na poziomie jednostki a uczeniem się w wymiarze grupowym i organizacyjnym.

Do analizy procesów organizacyjnego uczenia się wykorzystany został model Crossan, Lane'a i White'a<sup>26</sup>. Jego podstawową zaletą jest możliwość integracji badań uczenia się prowadzonych na różnych poziomach organizacji. Jest to zaleta szczególnie istotna z punktu widzenia ograniczeń interpretacyjnych, wynikających z charakteru wykorzystanego materiału. Analizę poprzedza propozycja typologii procesów uczenia się, w której uwzględniono wiedzę etyczną organizacji, definiowaną jako wartości, standardy i założenia kultury organizacyjnej odnoszące się do zakresu i form etycznej odpowiedzialności organizacji.

Ponieważ przedmiotem analizy w tej pracy są różne aspekty moralnego etosu rekonstruowane na podstawie wypowiedzi badanych, a nie procesy przywódczego wpływu jako takie – nie została podjęta próba całościowej rekonstrukcji pojęcia przywództwa organizacyjnego<sup>27</sup>. Odtworzenie wyczerpującego zbioru definicji sprawozdawczych jest trudne ze względu na polisemiczność terminu, niezwykłą nawet jak na nauki społeczne. Pojęcie przywództwa wykorzystywane jest w poli-

<sup>26</sup> Por. M.W. Crossan, H.W. Lane, R.E. White, *An organizational learning framework: from intuition to institution*, „Academy of Management Review” 1999, vol. 24, nr 3.

<sup>27</sup> Różne sposoby definiowania przywództwa omawia R. Karaszewski. Por. R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Toruń 2008.



tologii, psychologii, socjologii oraz naukach o zarządzaniu w różnych znaczeniach i w kontekście różnych tradycji badawczych<sup>28</sup>. Poprzestaniemy zatem na prowizorycznym określeniu, któremu można przypisać status definicji cząstkowej: istotą przywództwa organizacyjnego jest pośredni lub bezpośredni wpływ osób pełniących role kierownicze na innych członków organizacji. Głównym motywem tego wpływu jest zwiększanie wkładu w realizację celów organizacji, a także zapewnienia jej trwałości i rozwoju. Wpływ o którym mowa jest realizacją funkcji procesu zarządzania, co oznacza podporządkowanie treści i form przywództwa organizacyjnego strategicznym założeniom organizacji i formalnemu podziałowi władzy i zadań<sup>29</sup>. Przywództwo jest szczególnym aspektem organizacyjnej władzy<sup>30</sup>.

Takie określenie przywództwa organizacyjnego wymaga ważnego – z punktu widzenia problematyki tej pracy – uściślenia. Przywództwo rozumiane jako obiektywna funkcja jest realizowane pod wpływem kulturowych i instytucjonalnych wzorców oraz indywidualnych umiejętności decydentów, także ich moralnych wyobrażeń na temat relacji międzyludzkich i sposobów prowadzenia biznesu.

W tradycji badań nad przywództwem można wyróżnić również konceptualizację przywództwa w języku charakterystycznym dla psychologii społecznej jako uniwersalnego zjawiska życia grupowego. W takim ujęciu uwaga skupiona jest na procesach kształtowania się ról przywódczych wewnątrz małych grup, których potrzeby przywódcze związane są z wyznaczaniem celów, budowaniem spójności grupy lub reprezentowaniem jej w relacjach zewnętrznych. Jeżeli uwarunkowania organizacyjne brane są pod uwagę, to zazwyczaj tylko w charakterze zmiennych kontekstowych, pośrednio wpływających na strukturalizację relacji wewnątrzgrupowych.

W powyższej prezentacji zawartości kolejnych rozdziałów określone zostały problemy, które organizują treść poszczególnych części pracy. Główną hipotezę badawczą pracy można sformułować następująco: postrzeganie moralnego wymiaru przywództwa organizacyjnego stanowi trwały element etosu polskich przedsiębiorców i menedżerów, kształtowany przez różnorodne czynniki kulturowe, instytucjonalne i organizacyjne. Standardy moralnej odpowiedzialności są potwierdzane szczególnie wyraźnie w odniesieniu do tych sytuacji przywódczych,

---

<sup>28</sup> Kategoryczną opinię w tej sprawie sformułował R.M. Stogdill, próbując uporządkować badania nad przywództwem: „Jest prawie tyle definicji przywództwa, ile osób, które próbują określić treść tego pojęcia”. R.M. Stogdill, *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York 1974, s. 259.

<sup>29</sup> W porównaniu z konwencjami definicyjnymi, które dominują w literaturze przedmiotu, zaproponowane określenie przywództwa organizacyjnego należy uznać za stosunkowo szerokie, m.in. ze względu na brak specyfikacji atrybutów, które zazwyczaj są tu wskazywane, takich jak: wpływ polegający na dobrowolnym podporządkowaniu, kształtowanie wartości i wizji, mobilizowanie psychologicznych zasobów jednostek, kształtowanie znaczeń i sposobu postrzegania rzeczywistości organizacyjnej itp.

<sup>30</sup> Por. B. Kaczmarek, *Przywództwo polityczne a przywództwo organizacyjne*, [w:] T. Bodio (red.), *Przywództwo polityczne*, „Studia Politologiczne” 2000, vol. 6.

w których zarządzający organizacjami gospodarczymi doświadczają siebie samych jako osób mających wpływ na dobrostan innych interesariuszy procesu gospodarowania. Wyznaczając normatywne wzory relacji przywódczych, standardy moralne kształtują stosunki władzy w organizacjach.

Druga część hipotezy odnosi się do treściowych składników moralnego wymiaru przywództwa organizacyjnego. Są one produktem nie tylko dziedzictwa kulturowego, lecz także wzorów etyczności definiowanych w instytucjonalnej przestrzeni globalnej gospodarki, coraz szerzej adaptowanych w lokalnych kontekstach politycznych i organizacyjnych. Transformacja etosu przywódczego, związana z integracją polskiej gospodarki w ramach ponadpaństwowych struktur gospodarczych i politycznych, jest procesem stopniowym i wiąże się z heterogenizacją moralnej tożsamości przywódczych grup. W pracy przyjęte zostało założenie, wspierające hipotezę pracy, że ważnym czynnikiem heterogenizacji jest nierównomierna i przebiegająca w specyficznych formach instytucjonalizacja dominujących wzorów etycznej odpowiedzialności biznesu.

Stoi za tym presumpcja odwołująca się do makropolitycznej perspektywy zmian zachodzących we współczesnym świecie. Mamy tu na myśli działalność różnego typu organizacji międzynarodowych, w tym ruchów obywatelskich. Jej efektem jest nie tylko rozwój dyskursu na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, ale także uniwersalizacja etycznych standardów biznesu. W globalnej gospodarce standardy odnoszące się do zachowań organizacyjnych i sposobu funkcjonowania biznesu ulegają coraz większemu uporządkowaniu.

Praca *Władza a moralny wymiar przywództwa* oparta została na piśmiennictwie naukowym kilku dyscyplin. Wykorzystałem literaturę politologiczną skupioną na problematyce *global governance* oraz politycznych aspektach działalności ponadnarodowego biznesu. Rozdział poświęcony teoretycznym aspektom adaptacji standardów etycznych powstał na podstawie prac będących dorobkiem socjologii, nauk politycznych, etyki biznesu oraz nauk o zarządzaniu. Równie różnorodna literatura przedmiotu stała się podstawą rozdziału trzeciego – analizowane tu koncepcje zaliczane są do obszaru badań przywódczych, umiejscowionych na styku politologii, zarządzania i psychologii społecznej. Natomiast w empirycznej części rozprawy oparto się na publikacjach związanych z problematyką postaw i norm moralnych. Ważne miejsce zajmuje także literatura związana z polską transformacją.

\*

Badania, których wyniki wykorzystano w pracy, zostały przeprowadzone dzięki środkom przeznaczonym na finansowanie nauki w latach 2006–2010<sup>31</sup>. Publikacja ta nie ukazałaby się bez wsparcia władz Instytutu Nauk Politycznych Wydzia-

<sup>31</sup> Fragmenty pracy zostały wykorzystane w publikacjach artykułowych w „Studiach Politologicznych”, „Przełęcz Organizacji”, „Zarządzaniu Zasobami Ludzkimi”, „Współczesnym Zarządzaniu” oraz w „Organizacji i Kierowaniu”.

tu Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego oraz Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie. Szczególnie dużo zawdzięczam życzliwości i okazanej pomocy ze strony prof. dra hab. Stanisława Sulowskiego, prof. dra hab. Jacka Wasilewskiego oraz prof. dra hab. Bohdana Jałowieckiego. Dużą inspiracją były też dla mnie rozmowy z profesorem Wojtkiem Łukowskim, które rozbudziły moje zainteresowania tradycją badań jakościowych. Pomysły dotyczące metodyki badań mogłem natomiast zweryfikować dzięki cierpliwym konsultacjom Łukasza Widły-Domaradzkiego. Dziękując wymienionym osobom, pragnę podkreślić, że za wszystkie niedoskonałości tej pracy całą odpowiedzialność ponosi jej autor.