

Lech Miklaszewski

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Zachowania nieetyczne w warunkach zmiany kulturowej na przykładzie firmy inwestycyjnej

Brakiem odwagi jest wiedzieć co prawe, lecz tego nie czynić.

Konfucjusz (551-479 p.n.e.)

Streszczenie. Artykuł porusza problematykę zachowań nieetycznych w organizacji, w tym związków pomiędzy częstotliwością ich występowania, rodzajem zachowań nieetycznych i ich szkodliwością a typem kultury organizacyjnej. Wykorzystując typologię kultur wynikającą z istoty modelu wartości konkurujących oraz studium przypadku w postaci konkretnej firmy inwestycyjnej, kulturę rynku i adhocracji uznano za sprzyjające pojawianiu się zachowań nieetycznych. Ponadto zwrócono uwagę na ambiwalencję postaw przyjmowanych wobec zachowań nieetycznych przez menedżerów i pracowników szeregowych.

Słowa kluczowe: organizacja, kultura organizacyjna, zachowania nieetyczne

Wprowadzenie

Etyczne bądź nieetyczne zachowania właścicieli firm i menedżerów oraz kultura organizacyjna, jaką tworzą, składają się na etyczny kontekst każdej organizacji. Niektóre organizacje dopuszczają nieetyczne praktyki gospodarcze i społeczne, jeśli leżą one w interesie firmy. Menedżerowie, którzy wspierają bądź tolerują takie praktyki, przyczyniają się do tworzenia kultury organizacyjnej uznającej takie zachowania za dozwolone. I odwrotnie, organizacje kładące nacisk na postawę etyczną swoich pracowników, której inspiracją jest kierownictwo firmy, budują kulturę etyczną, programowo odrzucającą wszelkie zachowania sprzeniewierzające się etycznemu porządkowi firmy.

Można zauważyć, że chociaż etyka jest zjawiskiem indywidualnym, to etyczne bądź nieetyczne działania konkretnych menedżerów pojawiają się przeważnie

w sprzyjającym im kontekście organizacyjnym. Biorąc pod uwagę liczne typologie kultur, można wręcz stwierdzić, że niektóre z nich sprzyjają zachowaniom etycznym bądź są egzemplifikacją etyki menedżerów, inne zaś łatwiej tolerują brak etyki, czyniąc nawet z tej przypadłości sposób na sukces.

W artykule przyjęto typologię kultur opracowaną przez Kima S. Camerona i Roberta E. Quinna, opartą na modelu wartości konkurujących, do analizy zmian w zakresie kultury zachodzących w firmie inwestycyjnej w ciągu 5 lat jej funkcjonowania. Zostaną w nim przedstawione związki między typem kultury organizacyjnej i zachowaniami nieetycznymi, ponieważ to środowisko kulturowe decyduje o tym, jakie zachowania mieszczą się w ramach ogólnie przyjętych norm społecznych, a jakie nie. Ukazana zostanie również kulturowa proweniencja zachowań nieetycznych, zarówno w wymiarze menedżerskim, jak i pracowniczym. Konstatacje i wnioski zostały wsparte badaniami własnymi oraz wynikami obserwacji uczestniczącej (autor jest wieloletnim pracownikiem firmy inwestycyjnej stanowiącej obiekt badań). Celem badań było więc zdiagnozowanie kultury organizacyjnej w badanej firmie, identyfikacja zachowań nieetycznych oraz określenie związków pomiędzy tymi kategoriami, gdzie jako zachowania nieetyczne traktuje się zachowania społeczne, które w pewnych warunkach, szkodząc celom organizacji, są w niej swoistą dysfunkcją.

1. Kultura organizacyjna i etyka zachowań organizacyjnych

Kultura organizacyjna jest często traktowana jako wspólne dla całej organizacji założenia dotyczące preferowanych wartości i norm, na których opiera się codzienne zachowanie jej członków. Można ją porównać do społecznego spoiwa, które zapewnia zwartość organizacji dzięki normom określającym, co pracownicy powinni mówić i robić. Kultura ta stanowi również mechanizm wyjaśniający i kontrolny, kształtujący postawy oraz zachowania pracowników, a także kierujący nimi. Można więc powiedzieć, że każda organizacja, budując swoją kulturę organizacyjną, kształtuje zbiór założeń, domniemań i niewypowiedzianych zasad, które rządzą codziennym zachowaniem w pracy¹.

Wywiera ona także wpływ na klimat organizacyjny oraz etyczne bądź nieetyczne zachowania jej członków. „Istnieje największe prawdopodobieństwo kształtowania przez kulturę wysokich standardów etycznych, jeżeli w dużym stopniu toleruje ona ryzyko, a w małym do umiarkowanego – agresję i skupia uwagę, obok celów, na środkach. W takiej kulturze zachęca się kierowników do podejmowania ryzyka i do innowacyjności, zniechęca ich do nieograniczonej rywalizacji i zwraca uwagę na to, jak i jakie się osiąga cele”².

¹ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 433.

² Ibidem, s. 447.

Najważniejsze dla wyróżnienia systemów etycznych, których stosowanie decyduje o tym, co jest etyczne, a co nie, są kryteria przestrzegania określonych zasad postępowania i skutków określonego zachowania.

Pierwszy system tworzą etyki konsekwencjalistyczne, które głoszą, że skutki danego czynu, uzasadniające jego wybór, są podstawą jego oceny moralnej. Z jednej strony etyki konsekwencjalistyczne są racjonalistyczne, ponieważ odwołują się do rozumu ze względu na konieczność rozpoznania i rozważenia różnych skutków: korzystnych i niekorzystnych dla ludzi, których dany czyn dotyczy, z drugiej zaś są naturalistyczne, ponieważ w naturze człowieka leży dążenie do powiększania korzystnych skutków, a pomniejszania lub unikania niekorzystnych³. W tym ujęciu o ocenie działań decydują ich skutki, dlatego należy czynić to, co przynosi najlepsze rezultaty. Stosujący to kryterium nie poddają działań bezwzględnej ocenie moralnej, lecz uzależniają ją od konsekwencji: działanie jest dobre, etyczne, jeżeli przyniosło pozytywne skutki, a złe, nieetyczne, jeżeli przyniosło skutki negatywne. „W zależności od zakresu badania skutków etyki konsekwencjalistyczne można podzielić na konsekwencjonalizm ograniczony i uniwersalny. Konsekwencjonalizmem ograniczonym jest egoizm etyczny, głoszący, iż człowiek powinien wybierać takie czyny, które są dla niego najbardziej korzystne, lub firmizm, wskazujący na firmę i jej korzyści jako na powinności pracowników”⁴. Konsekwencjonalizmem uniwersalnym preferuje natomiast dokonywanie wyborów moralnych na podstawie wszechstronnej oceny skutków danego czynu, prowadząc do utilitaryzmu. Zasada utilitarystyczna dopuszcza nie tylko wybór wariantu najkorzystniejszego dla największej liczby ludzi, lecz także wariantu najmniej niekorzystnego, zwanego mniejszym złem⁵. Jest ona stosowana przy podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwach, kiedy należy kierować się celami, takimi jak sprawność, wydajność i duże zyski. Zarząd danej firmy może np. uważać, że przez maksymalizację zysków zapewnia największe dobro największej liczbie ludzi, wręczając przy tym wypowiedzenia 15% swoich pracowników. „Decydenci, zwłaszcza w organizacjach nastawionych na zysk, na ogół czują się pewnie i wygodnie, stosując kryterium utilitaryzmu. Można uzasadnić wiele budzących wątpliwości działań, kiedy się je przedstawia jako najlepiej służące interesom organizacji i akcjonariuszom. [...] jednakże narastająca troska społeczeństwa o prawa jednostki i o sprawiedliwość społeczną wskazuje, że menedżerowie powinni stosować standardy etyczne oparte na kryteriach pozautilitarnych. To stanowi poważne wyzwanie dla dzisiejszych menedżerów, bo podejmowanie decyzji przy posługiwaniu się kryteriami, takimi jak prawa jednostki i sprawiedli-

³ B. Klimczak, *Etyczne otoczenie rynku kapitałowego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 29.

⁴ Ibidem, s. 29.

⁵ Ibidem, s. 30.

wość społeczna, wiąże się w kategoriach sprawności i zysków ze znacznie większą niejednoznacznością niż kryteria użyteczności”⁶.

Drugi system etyczny tworzą etyki deontologiczne, w których kryterium oceny moralnej zawarte jest w określonych czynach, niezależnie od ich konsekwencji. Każdemu działaniu przyświecają inne intencje i to one decydują o moralnej ocenie działania. W tym ujęciu działanie jest moralne, jeżeli wybierane jest w poczuciu obowiązku⁷. A zatem ocenie podlegają czyny jako takie, bez względu na konsekwencje. Istnieją jednak pewne rodzaje działań, które są same w sobie złe i dlatego nie mogą być środkami do osiągnięcia jakichkolwiek, nawet bardzo szlachetnych celów. Działanie jest moralnie niesłuszne, kiedy narusza jakąś normę, przepis, prawo, zakaz, o których wiadomo, że są słuszne, np. nie kłam, nie naruszaj praw innych ludzi.

Ilustracją tej zasady jest kłamstwo. Z perspektywy deontologicznej kłamstwo jest naganne, ponieważ narusza normę nakazującą uczciwość, natomiast z perspektywy konsekwencjalistycznej kłamstwo jest złe tylko wtedy, gdy ma złe skutki dla kłamcy. Można sobie wyobrazić sytuację, gdy do menedżera zgłaszają się pracownicy z prośbą o potwierdzenie pogłosek o restrukturyzacji i przeniesieniu firmy do innej miejscowości. On natomiast, chcąc uniknąć demobilizacji i spadku wydajności, kłamie i dezawuuje te plotki. Takie kłamstwo w ujęciu konsekwencjalistycznym jest korzystne i etyczne, ale w ujęciu deontologicznym stanowi zaprzeczenie uczciwości i zachowanie nieetyczne.

Ta ambiwalencja interpretacji, będąc skutkiem zderzeniem dwóch różnych systemów etycznych, prowadzi często do przedstawiania praktyk nieetycznych jako postępowania etycznego i odwrotnie. „Pytając o zgodność lub niezgodność dwóch systemów moralnych, mamy przede wszystkim na myśli relację ich zawartości. Dwa systemy moralne różnią się co do zawartości, jeżeli te same indywidualne czyny – lub nawet te same rodzaje czy gatunki działań – określają w inny sposób; tak np. jeden z nich może oceniać jako dozwolone lub wręcz nakazane to samo działanie, które inny uznaje za niedozwolone. W takich razach możemy powiedzieć, że pierwszy system przypisuje temu działaniu odmienną kwalifikację deontyczną (pozycję normatywną, status moralny) niż drugi lub że zalicza je do odmiennej kategorii deontologicznej”⁸. Różna kwalifikacja etyczna tego samego czynu może również wynikać ze świadomych działań politycznych, narzucających interpretację określonego zachowania we własnym interesie. „Na przykład ludzie sprawujący władzę niekiedy znakomicie potrafią przedstawiać zachowania podejmowane we własnym interesie jako najlepiej służące organizacji. Podobnie potrafią przekonująco argumentować, że działania niesprawiedliwe są w istocie

⁶ S. P. Robbins, op. cit., s. 160-161.

⁷ B. Klimczak, op. cit., s. 32

⁸ *Moralność i profesjonalizm. Spór o pozycję etyk zawodowych*, red. W. Galewicz, Universitas, Kraków 2010, s. 11.

słuszne i sprawiedliwe. Chodzi nam o to, że ludzie niemoralni potrafią uzasadnić niemal każde zachowanie. Najbardziej dotyczy to ludzi mających dużą władzę, umiejących się wypowiadać i mających dużą siłę przekonywania, bo to im przychodzi najłatwiej stosowanie z powodzeniem praktyk nieetycznych”⁹.

Z powyższych względów każda jednoznaczna kwalifikacja etyczna danego czynu bądź postępowania wydaje się wątpliwa.

2. Charakterystyka badanej firmy inwestycyjnej

Badania zmian kultury organizacyjnej oraz etyki zachowań organizacyjnych przeprowadzono w firmie inwestycyjnej, diagnozując dominujący typ kultury w pierwszym roku jej działalności oraz po 5 latach funkcjonowania.

Firma inwestycyjna rozpoczęła działalność maklerską w 2006 r. na bardzo konkurencyjnym rynku. Jej działalność zaplanowano tak, by odpowiadała aktualnym potrzebom rynku, bez podejmowania destrukcyjnej walki konkurencyjnej, a jednocześnie kreowano te potrzeby.

W rezultacie firma świadczyła dwa rodzaje usług: zarządzanie aktywami klientów oraz oferowanie instrumentów finansowych. W obu dziedzinach osiągnęła spektakularne sukcesy, lecz kryzys doprowadził do rezygnacji i stopniowego wygaszenia nierentownej usługi zarządzania aktywami klientów. Do jej znaczących osiągnięć należy również zaliczyć: stworzenie biznesowej grupy kapitałowej, debiut i notowania na giełdzie (sierpień 2007 r. – NewConnect; lipiec 2011 r. – rynek główny GPW), zgromadzenie kapitału z emisji akcji na rynku giełdowym przekraczającego 20-krotność kapitału akcyjnego oraz rentowność działalności, którą na początku działalności odzwierciedlały dodatnie wyniki finansowe. Wprawdzie od 2008 r., a więc w latach nasilenia zjawisk kryzysowych, firma zanotowała stratę, ale wcześniej wypracowany zadek (emisja, zysk) pozwolił jej na przetrwanie i mimo wszystko dodatni wynik skonsolidowany całej grupy kapitałowej.

W ramach grupy kapitałowej zbudowanej przez firmę prowadzona jest działalność transakcyjna i inwestycyjna. Pierwsza z nich koncentruje się w firmie inwestycyjnej oraz w spółce-córce, pełniącej rolę autoryzowanego doradcy, natomiast ramieniem inwestycyjnym grupy jest spółka o charakterze holdingowym, posiadająca udziały w wehikułach inwestycyjnych o profilach inwestycyjnych związanych z wierzytelnościami i *private equity*.

Obecnie skonsolidowana firma specjalizuje się w usługach bankowości inwestycyjnej (emisje akcji – rynek główny, rynek NewConnect; emisje obligacji – rynek Catalyst; doradztwo przy fuzjach i przejęciach) oraz w zarządzaniu inwestycjami (inwestycje *private equity*, inwestycje w sektor wierzytelności).

⁹ S. P. Robbins, op. cit., s. 303.

W ciągu 5 lat działalności firma stała się jednym z liderów w obsłudze małych i średnich spółek w Polsce, realizując ponad 60 transakcji (w tym ponad 40 debiutów giełdowych) i pozyskując dla swoich klientów blisko 500 mln zł.

Wszystkie podmioty grupy kapitałowej, w tym spółkę-matkę, obowiązuje ustalony system wartości, który w dużym stopniu wyznacza zachowania organizacyjne. Najważniejsze wartości, którymi kieruje się grupa kapitałowa, to:

- innowacyjność – potrzeby klientów są najważniejsze i dla nich spółka kreuje pionierskie i nowatorskie rozwiązania,
- elastyczność – spółka reaguje na zmieniające się potrzeby rynku finansowego, aby osiągnąć jak najlepsze wyniki,
- orientacja na wynik – spółka dba o najwyższą rentowność biznesu własnego oraz swoich klientów,
- bezpieczeństwo – spółka robi wszystko, by być postrzeganą jako partner godny zaufania, profesjonalny i gwarantujący bezpieczeństwo¹⁰.

Wartości te pozostają niezienne od początku działalności. Można je wręcz traktować jako wartości autoteliczne, wyznaczające ścieżkę, którą podąża firma. Zmianom podlegają natomiast wartości heteroteliczne, będące instrumentarium osiągania wartości – celów. Tutaj do głosu dochodzi kultura organizacyjna, której zmienność determinowana jest przez procesy adaptacyjne i modyfikacyjne w zakresie sposobów osiągania celów.

Można powiedzieć, że firma odniosła sukces dzięki kulturze organizacyjnej. Kultura była bowiem czynnikiem wyjaśniającym bądź układem odniesienia, wywierającym wpływ na pewne elementy procesu zarządzania, takie jak postawy oraz zachowania pracownicze i menedżerskie, a także działania o charakterze przedsiębiorczym¹¹.

Kulturowa recepta na sukces okazała się szczególnie skuteczna w warunkach kryzysu. Podyktowała ją kultura organizacyjna jako ukryta, ale jednocząca siła, która pozwala nadawać sens i kierunek działań oraz mobilizować¹².

Jeśli kulturę organizacyjną określić jako przekaz, jak należy się zachowywać i jakie wartości respektować, to jego autorami i adresatami są ludzie. Dlatego zarówno zarząd, jak i personel spółki należy traktować jako oczywisty czynnik kulturotwórczy. W zakresie kadry firma łączy doświadczenie z młodością, deklarując, że ludzie to jej główny atut i podstawa rozwoju. Personel firmy stanowi zespół młodych, ambitnych i doskonale wykształconych profesjonalistów rynku kapitałowego, posiadających odpowiednie kwalifikacje zawodowe i bogate doświadczenie.

¹⁰ Materiały wewnętrzne DM WDM S.A.

¹¹ S. Stańczyk, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 12.

¹² *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007, s. 22.

Firma jest ponadto przedsiębiorstwem rodzinnym – na 20 zatrudnionych pracowników aż 5 to członkowie dwóch rodzin (stan w pierwszym roku działalności). Obie rodziny do dziś mają swoich przedstawicieli w zarządzie spółki i na wyższych stanowiskach menedżerskich. Przedstawiciele tych rodzin pełnią także funkcje kierownicze w pozostałych spółkach grupy kapitałowej. Osoby te są nie tylko pomysłodawcami, organizatorami i właścicielami biznesu, ale także głównymi kreatorami jego kultury organizacyjnej.

3. Ewolucja kultury organizacyjnej firmy inwestycyjnej – studium przypadku

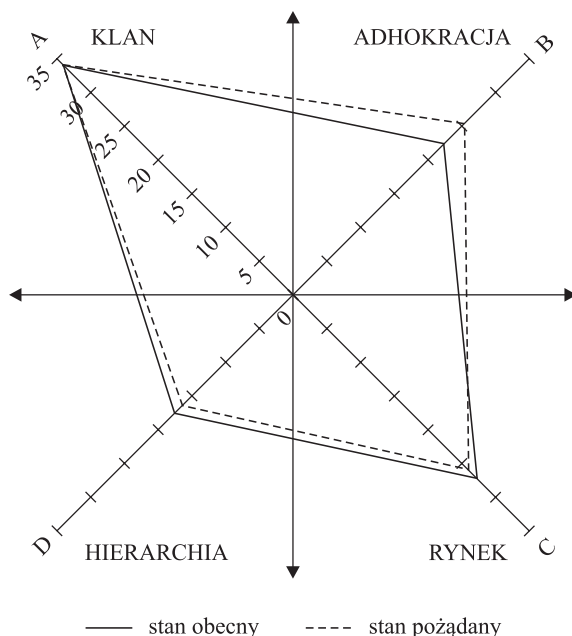
W pierwszym roku działalności pomysł kultury organizacyjnej opierał się na wykorzystaniu cech rodziny przy budowie firmy i kształtowaniu stosunków międzyludzkich. Stosunki te były ciepłe, przyjazne, pełne zaufania i pozbawione formalności (np. wszyscy pracownicy, bez względu na wiek czy stanowisko, zwracali się do siebie po imieniu), co gwarantowało firmie spójność, wysoki stopień uczestnictwa i duże poczucie wspólnoty. Jednocześnie takie środowisko kulturowe z założenia stawiało tamę zachowaniom nieetycznym.

Wszystkie wymienione uwarunkowania powstania i funkcjonowania firmy sugerowały diagnozę jej kultury organizacyjnej. Przewidywania te potwierdziły badania przeprowadzone zgodnie z metodologią wartości konkurujących, zaproponowaną przez K.S. Camerona i R.E. Quinna (wykres 1).

Można zauważyć, że dominującym typem kultury była kultura klanu. Jest ona tak nazywana ze względu na podobieństwo do organizacji typu rodzinnego. W takiej organizacji żyje się i funkcjonuje jak w zgodnej rodzinie. Liczą się w niej głównie więzy emocjonalne i przyjazna atmosfera działania. Wszystko to w oczywisty sposób sprzyja zachowaniom etycznym obu stron interakcji, tj. kierownictwa i podwładnych. Istotne są bowiem wspólnie wyznawane wartości i cele oraz poczucie wspólnoty. Taka atmosfera panowała również w badanej firmie, gdzie zamiast sztywnych przepisów i procedur (jak w modelu hierarchicznym) czy agresywnej walki z konkurencją i pogoni za zyskiem (jak w modelu rynkowym) można było zaobserwować pracę zespołową, dążenie do zwiększenia zaangażowania oraz poczucia odpowiedzialności pracowników za losy przedsiębiorstwa i firmy za pracowników.

Do fundamentalnych założeń kultury klanu, które znalazły swoje spełnienie w pierwszych latach działalności, należą m.in. wiara w zarządzanie przez pracę zespołową, rozwój pracowników, traktowanie klientów jako partnerów. Głównym zadaniem kierownictwa jest natomiast delegowanie uprawnień pracownikom, zachęcanie ich do uczestnictwa, zaangażowania i lojalności, stwarzanie przyjaznej atmosfery pracy, integracja personelu, słowem – pełnienie roli głowy rodziny.

Wykres 1. Diagnoza aktualnego i pożądanego stanu kultury organizacyjnej w badanej firmie inwestycyjnej w pierwszym roku działalności



Symbol kultury	Typ kultury	Stan obecny	Stan pożądaný
A	klan	34,3	33,7
B	adhokracja	21,9	24,7
C	rynek	27,0	25,7
D	hierarchia	16,7	15,8

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

„Bez względu na dominację tego typu kultury organizacyjnej we wszystkich obszarach aktywności firmy inwestycyjnej może jednak zakończyć się porażką, wyklucza bowiem ambiwalencję etyczną, agresywność, konstruktywne wykorzystanie konfliktów, dywersję, presję psychologiczną, manipulowanie otoczeniem, a więc taktyki bądź zachowania często niezbędne, aby zachować czy poprawić swoją pozycję i wyniki. Totalna wygrana, w tej grze konkurencyjnej, jednego tylko typu kultury zawsze będzie się wiązać z przegraną firmy, bo utraci się pewne pozytywy, szanse, które gwarantują pozostałe typy kultur organizacyjnych. Tak więc konkurencja, w modelu wartości konkurujących, powinna być wciąż podtrzymywana i stymulowana stanem terażniejszości i wyzwaniem przyszłości”¹³.

¹³ L. Miklaszewski, *Diagnoza kultury organizacyjnej z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących na przykładzie Wrocławskiego Domu Maklerskiego S.A.*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2009, nr 13, s. 39.

Diagnoza ta okazała się trafna, ponieważ zmieniająca się rzeczywistość stała się coraz bardziej wymagająca. Pojawił się kryzys, a wraz z nim konieczność zmierzenia się z silną konkurencją, walczącą o każdy segment rynku. Trzeba było również podjąć nowe wyzwania rynkowe oraz walczyć o pozycję i wynik. W takich warunkach środowisko kulturowe okazało się niewystarczające. Coraz częściej do głosu dochodziła kultura rynku, proponująca zachowania bardziej agresywne, bezwzględne, a jednocześnie bardziej odpowiadające wymaganiom otoczenia rynkowego. „Dowodzi tego diagnoza kultury organizacyjnej dokonana po pięciu latach działalności wskazująca na znaczącą dekompozycję kulturową, szczególnie na osi klan – rynek. Klan przestaje pełnić rolę dominującą, oddając swoje dotychczasowe wpływy kulturze rynku. Głębokość przeobrażeń kulturowych w tym zakresie, mierzona różnicą punktową na wykresie, pozwala je zaliczyć do zmian istotnych czy wręcz rewolucyjnych. Warto również zauważyć, że rzeczywistym przeobrażeniem kulturowym towarzyszą całkowicie odmienne oczekiwania personelu. Pracownicy dotkliwie odczuwają utratę przymiotów kultury klanu i zdecydowanie oczekują, że w przyszłości wektor zmian kulturowych zostanie odwrócony. Kulturę rynku traktują jako uciążliwą, represyjną, a zmianę odczuwają jako dyskomfortową”¹⁴.

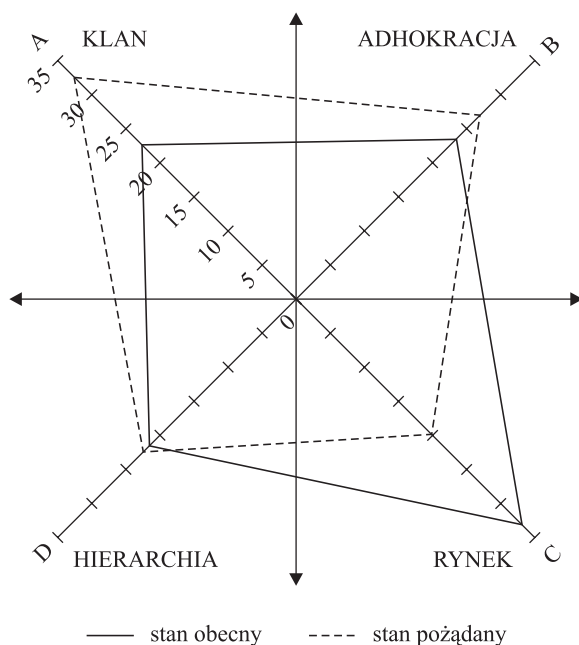
Odczucia te potwierdza opis modelu kultury rynku, w którym stwierdza się, że organizacja z taką dominantą jest znacznie bardziej skoncentrowana na sprawach zewnętrznych niż na swoim wnętrzu. W związku z tym liczą się dla niej przede wszystkim wyniki i zyski, a jej główną troską jest realizacja zadań. Taką strategię popierają często bezwzględni, twardzi i wymagający przywódcy, którzy promują wśród personelu ostrą rywalizację. Dlatego pracownicy organizacji są ludźmi ambitnymi i nastawionymi na osiągnięcie sukcesów bądź muszą takimi się stać. Ta chęć zwyciężania spaja przedsiębiorstwo, a jego sukces utożsamiany jest z udziałem w rynku i jego penetracją. Ważna jest więc pozycja lidera oraz pokonanie konkurencji¹⁵ (wykres 2).

Firma inwestycyjna z dominującą kulturą rynku może osiągnąć sukces rynkowy, który niekoniecznie musi iść w parze z sukcesem społecznym, humanistycznym, opartym na zintegrowanym i godnym zaufania zespole, kierującym się w postępowaniu tymi samymi wartościami. Etykieta drapieżności i bezwzględności, jaką nadaje kultura rynku, może sprzyjać postawom makiawelicznym, które dopuszczają zachowania nieetyczne jako środek do realizacji celu, a ignorują te, które nacechowane są uczciwością i zaufaniem, tak charakterystyczne dla klanu.

¹⁴ L. Miklaszewski, *Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM S.A.*, w: *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 260, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 278-280.

¹⁵ *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2005, s. 198.

Wykres 2. Diagnoza aktualnego i pożądanego stanu kultury organizacyjnej w badanej firmie inwestycyjnej w piątym roku działalności



Symbol kultury	Typ kultury	Stan obecny	Stan pożądaný
A	klan	22,46	32,43
B	adhokracja	22,90	26,30
C	rynek	32,91	19,65
D	hierarchia	20,98	21,68

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Konkurencja ma miejsce również na drugiej osi, którą trudno pominąć – pomiędzy kulturą adhokracji i hierarchii. Łatwo zauważyć, że jej wynik – od początku funkcjonowania firmy do chwili obecnej – pozostaje stabilny: wygrywa adhokracja. Dlatego na szczycie wartości organizacyjnych pojawia się szybkość i adekwatność reakcji na zmiany w otoczeniu, która wypiera stabilizację jako warunek sprawności organizacyjnej. Nic więc dziwnego, że w czasach, w których jedynym pewnym faktem jest zmiana, co powoduje konieczność kształtowania kultury inicjującej zmianę w organizacji, kultury elastycznej, kultura adhokracji utrzymuje dominację.

Trzeba jednak podkreślić, że w ujęciu wartościowym adhokracja pozostaje na prawie niezmiennym poziomie, natomiast hierarchia niepomernie zyskała na znaczeniu w porównaniu ze stanem z pierwszego roku działalności firmy.

Nie było to zaskoczeniem, ponieważ sekwencja zmian kultur, przedstawiona przez K.S. Quinna i R.E. Camerona, zakłada, że kultura hierarchii często pojawia się jako antidotum na kryzys w firmie, obejmując rolę porządkowania i standaryzacji procedur, ograniczania zbyt dowolnych zachowań wywołujących chaos czy poddawania kontroli i dyscyplinowaniu wszelkiej aktywności w ramach firmy¹⁶. Rozwój hierarchii to atrybut dojrzałości, równoważący działania doraźne i reaktywne, a jednocześnie ostoja zachowań etycznych, regulowanych przez obowiązujące procedury i kodeksy. I odwrotnie, adhokracja otwiera pole dla zachowań nieetycznych, tak jak to się dzieje z kłamstwem operacyjnym, które wypowiadamy, „kiedy jesteśmy zaskoczeni, kiedy nie przygotowaliśmy sobie jakiejś wiarygodnej wersji zdarzeń albo jesteśmy zaskakiwani pytaniem o prawdę wcześniej, niż postanowiliśmy ją ujawnić”¹⁷. Gdy działamy *ad hoc*, często sięgamy po rozwiązania, które wydają nam się skuteczne, ale niekoniecznie etyczne. Gdy zachowujemy się w ten sposób, odczuwamy dyskomfort, a nasz umysł doświadcza dysonansu poznawczego. Aby zniwelować to przykre uczucie, natychmiast racjonalizujemy swoje zachowanie. Racjonalizacja polega na „wynajdywaniu racjonalnych argumentów dla własnych czynów mających faktyczne źródło w uczuciach i motywach, do których człowiek nie chce się przyznać przed samym sobą”¹⁸. Inaczej mówiąc, poszukujemy pozornie wiarygodnych usprawiedliwień naszego zachowania, by złagodzić jego wymowę, ponieważ zachowania nieetyczne zwykle spotykają się z potępieniem, często dostrzegamy też ich destrukcyjny charakter. Zdarzają się jednak sytuacje, które budzą w nas wątpliwości, gdyż jedynym dobrym rozwiązaniem wydaje się takie właśnie zachowanie. Jednak bez względu na uzasadnienia, trzeba stwierdzić, że kultura adhokracji powoduje ambiwalencję etyczną, stygmatyzując nasze decyzje i działania.

Czy określonemu typowi kultury organizacyjnej zawsze można przypisać większą częstotliwość występowania zachowań nieetycznych, a innym odmianom środowiska kulturowego – zachowań etycznych? Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna. Z jednej strony kultura rynku i adhokracji wyraźnie przyciąga zachowania nieetyczne, z drugiej zaś – tylko część z nich zyskuje taki wymiar, gdyż jedynie w pewnych okolicznościach stają się one zachowaniami nieetycznymi. To samo zachowanie jest oceniane inaczej w kulturze klanu i w kulturze rynku (np. romansowanie)¹⁹. Znaczenie mają także postawy kadry menedżerskiej i szeregowych pracowników, wynikające z miejsca zajmowanego w hierarchii władzy, stopień przyswojenia wartości preferowanych przez daną kulturę, wiek osób przyjmujących daną postawę, to, czy zachowanie nieetyczne dotyka nas oso-

¹⁶ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 56.

¹⁷ T. Witkowski, *Psychologia kłamstwa*, Biblioteka Moderatora, Taszów 2006, s. 101.

¹⁸ *Słownik wyrazów obcych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 309.

¹⁹ M. Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 10-11.

biście, czy też jesteśmy jedynie jego obserwatorem i interpretatorem. Tak dużej ambiwalencji w wartościowaniu określonych zachowań dowodzą przedstawione poniżej przypadki.

Jak wspomniano, pewien odsetek osób zatrudnionych w firmie inwestycyjnej stanowią członkowie dwóch rodzin. Fakt ten zobowiązuje do podjęcia i oceny problematyki faworyzowania członków rodziny przy rozdziale dóbr, czyli działań nepotycznych. Jednak **nepotyzm** jest zjawiskiem niejednoznacznym, a ocena poszczególnych przypadków zależy często od sposobu interpretacji czy punktu widzenia. Istotne jest również to, czy ma on miejsce w sferze publicznej, czy w prywatnej. W sferze publicznej nepotyzm to z pewnością patologia, ale zastosowanie takiej samej oceny do działań prywatnego przedsiębiorcy wydaje się nieuprawnione, gdyż przyjmując do pracy członka rodziny, ryzykuje on własnym majątkiem. Taka interpretacja zaważyła na opinii pracowników akceptujących rodziną, klanową koncepcję prowadzenia biznesu na początku działalności firmy. W tym okresie dominujące były stwierdzenia²⁰, które stanowiły zarówno uzasadnienie takich działań ze strony właścicieli, jak i ocenę sytuacji dokonywaną przez pracowników nienależących do wewnętrznego kręgu:

- z rodziną dobrze się pracuje, bo można mieć do niej zaufanie,
- można zatrudniać odpowiednio wykwalifikowanych krewnych, bo często najczęściej wiadomo o ich przygotowaniu i kompetencjach,
- każdy człowiek pracuje na własne konto, a jeśli pracownik dobrze wywiązuje się ze swoich obowiązków, to pokrewieństwo nie ma znaczenia.

Takie opinie świadczyły o tym, że faworyzowanie członków rodziny przy rozdziale stanowisk i ustalaniu wysokości wynagrodzenia jest działaniem tolerowanym i dozwolonym.

Po 5 latach działalności i diametralnej zmianie kultury organizacyjnej powyższy pogląd nadal pozostaje w mocy, choć pracownicy są bardziej dociekliwi i krytyczni w swoich opiniach. Wprawdzie pracownicy częściej odczuwają presję na zwiększenie efektywności swojej pracy i narzekają na wysokość wynagrodzenia, to abstrahują od wynagrodzeń członków rodziny, uznając je za uzasadnione z tytułu własności biznesu. Powyższa diagnoza pozwala traktować zjawisko nepotyzmu jako nieistotne, neutralne etycznie i niewpływające na jakość współpracy z członkami rodziny. Poglądy te jednak mogą ulec zmianie w warunkach kryzysu, gdy zaistnieje potrzeba redukcji zatrudnienia czy obrony interesów poszczególnych osób. Wówczas wzmożona ochrona pracowników będących członkami rodziny, selektywny przydział przywilejów może być interpretowany przez pozostałych w bardziej radykalny sposób.

²⁰ Stwierdzenia sformułowane w sondażu CBOS (Komunikat z badań CBOS BS/68/2009 NEPOTYZM, Warszawa maj 2009, www.cbos.pl), a następnie zweryfikowane w środowisku badanej firmy.

Kłamstwo, czyli intencjonalne wprowadzanie innych w błąd, powoduje utratę zaufania i brak wiarygodności. Nie jest więc kategorią zachowania charakterystyczną dla kultury klanu. Wręcz przeciwnie, kultura klanu to często również kultura zaufania, oparta na prawdzie, która konstytuuje prawdziwą rodzinę. Taką właśnie diagnozę dotyczącą zaufania można postawić w odniesieniu do pierwszego etapu funkcjonowania badanej firmy inwestycyjnej. Piąty rok funkcjonowania firmy i panowanie kultury rynku przyniosły jednak erozję norm budujących zaufanie. Aby sprawdzić, jaki był kapitał zaufania w poszczególnych fazach życia firmy, posłużono się narzędziem diagnozującym stan zaufania wewnątrz organizacji, zaproponowanym przez Dennisa S. Reinę i Michelle L. Reinę (tabela 1)²¹.

Tabela 1. Wyniki pomiaru zaufania organizacyjnego w firmie inwestycyjnej w pierwszym i piątym roku działalności (punkty)

Lp.	Pytanie testowe	Pierwszy rok	Piąty rok
1.	Czy ludzie w Twojej organizacji dotrzymują zobowiązań albo renegocjują je, gdy nie mogą ich dotrzymać?	3,7	2,86
2.	Czy ludzie w Twojej organizacji mają jasne i wyraźne oczekiwania dotyczące mierzalnych rezultatów i celów?	4,1	2,86
3.	Czy ludzie w Twojej organizacji działają bez ukrytych zamiarów, kierując się chęcią pomagania?	3,8	3,43
4.	Czy ludzie w Twojej organizacji dzielą się informacjami związanymi z pracą, które są niezbędne do jej wykonania?	4,5	3,86
5.	Czy ludzie w Twojej organizacji mówią to, co myślą naprawdę, nawet jeśli nie zgadzają się z innymi?	3,7	3,14
6.	Czy ludzie w Twojej organizacji otwarcie przyznają się i przyjmują odpowiedzialność za błędy, które popełnili?	3,8	2,57
7.	Czy ludzie w Twojej organizacji unikają plotek i uczestnictwa w nieuczciwej krytyce innych ludzi?	3,9	3,14
8.	Czy ludzie w Twojej organizacji są pewni swoich zdolności i nadążają za zmieniającymi się wymaganiami pracy?	4,3	4,14
9.	Czy ludzie w Twojej organizacji uznają zdolności i umiejętności innych?	3,9	3,43
10.	Czy ludzie w Twojej organizacji pomagają sobie nawzajem w uczeniu się?	4,4	3,57
Σ	Suma uzyskanych punktów dla organizacji	40,10	33,00

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Diagnoza ta jest prawdopodobnie efektem wielu okoliczności, ale również pojawienia się w komunikacji półprawd, traktowanych przez niektórych jako eufemizmy. Mówienie niecałej prawdy czy półprawdy zakłada bowiem świadomy

²¹ D.S. Reina, M.L. Reina, *Trust and Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationship in Your Organization*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2006, za: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 70-71.

dobór tego, co powiedzieć, a czego nie mówić, wyklucza więc rzeczywistą pomyłkę, zapomnienie o czymś czy podanie nieściślych danych wskutek niewiedzy²². Dlatego też według wielu osób półprawda to po prostu kłamstwo. Twierdzą oni, że niecała prawda to całe kłamstwo. Psycholodzy zaliczają półprawdę do form kłamania, definiując ją jako ujawnienie niecałej prawdy, by odciągnąć uwagę od tego, co wciąż jest ukrywane. Są jednak i tacy, którzy traktują półprawdy jako taktykę komunikacyjną mającą na celu osiągnięcie pożądanego celu, również dla tych, którzy tymi półprawdami są raczeni. Wydaje się, że taka interpretacja półprawd znajduje uzasadnienie w przypadku badanej firmy.

W kulturze klanu lojalność jest atrybutem niezbywalnym. Jej naruszenie powoduje erozję norm i wartości konstytuujących kulturę klanu, popychając firmę w kierunku formalizacji stosunków międzyludzkich i rywalizacji traktującej zaufanie jako zbędny balast.

W przypadku badanej firmy właśnie **złamanie lojalności** było impulsem do przemian kulturowych. W pewnym momencie grupa pracowników, którym pracodawca ufał, których szkolił i awansował, podjęła decyzję o odejściu z firmy i założeniu konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Trzeba zaznaczyć, że pracownicy, nawiązując stosunek pracy, nie zobowiązali się do respektowania zakazu konkurencji, ale ich odejście nie było do końca jasne (ukrywali motyw swojej decyzji) ani uczciwe (przejęli klienta dotychczasowego pracodawcy i pewne techniki prowadzenia biznesu). Choć naruszenie interesów pracodawcy nie było zbyt dotkliwe, to i tak skłoniło firmę do złożenia sprawy w sądzie.

Zdarzenie to zostało w różny sposób potraktowane przez obie strony. Pracodawca ocenił zachowanie pracowników jako złamanie lojalności i zdradę, zaś pracownicy – jako naturalną decyzję w danych okolicznościach. Jeżeli potraktujemy zdradę jako świadome i intencjonalne zawiedzenie zaufania danego przez organizację, która z tego powodu ponosi straty lub uważa, że ponosi straty, to w omawianym przypadku, w opozycji do sytuacji obiektywnej, drugie stwierdzenie („uważa, że ponosi straty”) zdeterminowało stanowisko pracodawcy. Obiektywnie bowiem pracownicy zachowali się zgodnie z prawem i trudno byłoby dowieść, że było inaczej. Jednak z punktu widzenia interesów pracodawcy ich zachowanie było przejawem braku lojalności, a jego skutki zostały wyolbrzymione.

Druga strona, czyli pracownicy, którzy przeformułowali swoje preferencje i cele zawodowe, to typowi jumperzy²³. Biorąc pod uwagę to, że młodzi Polacy poniżej 25. roku życia zmieniają pracodawcę średnio co 14 miesięcy²⁴, decyzja pracowników nie powinna być dla nikogo zaskoczeniem – zadziało prawo jumpingu. Jednocześnie pracownicy ci to przedstawiciele generacji Y – młodzi, zdol-

²² A. Dąbrowska, *Eufemizmy mowy potocznej*, s. 130, www.lingwistyka.uni.wroc.pl [31.07.2012].

²³ Jumperami, czyli skoczkami, nazywa się osoby często zmieniające pracę.

²⁴ www.serwisy.gazetaprawna.pl [5.10.2012].

ni, wymagający i nielojalni²⁵. „Pracownicy z pokolenia Y są bardzo samodzielni i nie interesują ich zasady obowiązujące w pracy, co sprawia, że mają trudności z podporządkowaniem się regułom. Nie czują lojalności wobec pracodawcy, nie przyjmują krytyki i mają postawę roszczeniową”²⁶. Wiedzą, czego chcą i gdy tego nie dostają, odchodzą bez wyrzutów sumienia. Wydaje się, że błędem było zlekceważenie ich wymagań i oczekiwań. Zamiast myśleć perspektywicznie, zaplanować ścieżkę rozwoju dla swoich pracowników i konsekwentnie ją realizować, zlekceważono ich potencjał twórczy. W rezultacie pracownicy uznali, że mogą realizować się, prowadząc własny biznes. Dodatkowo czuli się współwłaścicielami pewnych sposobów prowadzenia tego biznesu i nie widzieli żadnych przeciwwskazań, aby wykorzystać nabyte doświadczenie i pewne techniki pracy w nowej firmie.

Trudno zatem o jednoznaczne rozstrzygnięcia i ocenę etyczną tej sytuacji. Pozostanie ona ambiwalentna, dopóki sprawy nie rozstrzygnie sąd, ale nawet wówczas strony prawdopodobnie pozostaną przy swoim zdaniu, różni je bowiem sposób podejścia do świadczenia pracy: pracodawcą są bowiem przedstawiciele generacji X, którzy „żyją po to, żeby pracować”, natomiast pracownicy, jako reprezentacja generacji Y, „pracują po to, żeby żyć”.

Biorąc pod uwagę to, że u podstaw wszystkich zachowań organizacyjnych leży system wartości wyznawanych przez organizację, należy stwierdzić, że sprawiedliwość jest wśród nich wartością kluczową, budującą kapitał społeczny organizacji i silnie wpływającą na motywację. W powyższej relacji uwzględniamy wszystkie zachowania organizacyjne, a więc również te nieetyczne. Dlatego należy stwierdzić, że **niesprawiedliwość** burzy dobrą atmosferę pracy, sprzyja agresji, wywołuje konflikty, jest źródłem sabotażu. „Brak sprawiedliwości dystrybtywnej i proceduralnej sprawia, że ludzie poszukują sposobów odreagowania, a nawet swoistej walki, która ma rozładować napięcie emocjonalne związane z odczuwaniem braku sprawiedliwości”²⁷. A to rodzi postawy i zachowania nieetyczne.

Klasyfikowanie określonych zachowań jako sprawiedliwe bądź niesprawiedliwe zawsze budzi wątpliwości. Jest to wartość, która zależy od indywidualnych postaw. Nic więc dziwnego, że w badanej firmie takie zróżnicowanie postaw również znajduje odzwierciedlenie. Po stronie zarządu można zaobserwować dominację celu ekonomicznego w prowadzeniu biznesu, spotęgowaną kryzysowymi warunkami gospodarowania, będącą jednocześnie domeną kultury rynku. „Z faktu świadczenia pracy i wiązania jej z kapitałem wynika ścisłe podporządkowanie stosunków pracy zasadom racjonalności ekonomicznej. Podporządkowanie tym zasadom nie oznacza jednakże oderwania się od społecznych uwarunkowań gospodarowania. Okazuje się bowiem, że nie można racjonalnie gospodarować,

²⁵ www.natemat.pl [5.10.2012].

²⁶ Ibidem.

²⁷ M. Bugdol, op. cit., s. 9.

mając na względzie jedynie cel ekonomiczny, określany mianem zysku. Nie ma on bowiem bytu autotelicznego, gdyż gospodarowanie ma cele społeczne [...]. Zwiększające się możliwości pomnażania zysku występują wówczas, gdy ograniczamy obszary niesprawiedliwości w stosunkach pracy bądź wręcz zmierzamy do realizacji zasad określonych teorią sprawiedliwości. Zważywszy fakt, że chodzi tu o relacje w obszarze pracy, gdzie zderzają się ze sobą dochodowa i kosztowa funkcja płacy, sprawiedliwość ta wymaga uwzględnienia zasady marginalnej społecznej użyteczności oraz marginalnego społecznego kosztu, co wiąże się z warunkami określonymi Paretowską koncepcją optimum w działalności gospodarczej”²⁸.

W tych warunkach, gdy kultura rynku wyznacza cele gospodarowania, abstrahując od celów społecznych, poczucie sprawiedliwości w wymiarze płacowym wśród pracowników zawsze będzie niepełne.

Przedstawione przypadki zachowań nieetycznych dotyczą ludzi, a zatem spełniane są przez wszystkich pracowników, nie tylko kierownictwo firmy. Odmienne jest też postrzeganie i kwalifikacja takich zachowań przez przedstawicieli poszczególnych grup pracowników. O ile zarząd firmy jest swoistym „nadinterpretatorem” natury zachowań pracowniczych i poprzez kulturę organizacyjną ich kreatorem, o tyle pracownicy są przedmiotem oddziaływania, a przez to powolnym materiałem, któremu podsuwa się interpretacje dobra i zła. Czy rzeczywiście tak jest? Czy zachowania nieetyczne to coś istotnego w percepcji pracowników? Czy zachowania promowane przez kulturę organizacyjną mogą służyć uzasadnieniu zachowań nieetycznych? Indagacja pracowników na te tematy (respondenci to 50% zatrudnionych) prowadzi do następujących konstatacji.

Percepcja zachowań nieetycznych w firmie dzieli pracowników na dwie równorzędne grupy: 50% uznało zachowania nieetyczne za nieistotne dla firmy, 20% za istotne, a 30% za bardzo istotne. Takie rozproszenie odpowiedzi wynika z jednej strony z przykładania większej wagi do innych zagadnień, takich jak rentowność czy rozwój firmy, oraz z faktu, że zachowania nieetyczne występują rzadko bądź są postrzegane niejednoznacznie, z drugiej zaś – ze zwiększonej świadomości pracowników, którzy uważają, że nadmierny nacisk na rentowność i wzrost znacząco zwiększa ryzyko występowania takich zachowań i nadaje im większe znaczenie.

Gdy pytanie dotyczy odczuć osobistych, a nie odnoszonych do firmy, następuje istotna weryfikacja wyników dotyczących znaczenia zachowań nieetycznych. Okazuje się, że 90% respondentów uznaje kwestię występowania zachowań nieetycznych za istotną bądź bardzo istotną dla nich osobiście, a jedynie 10% za nieistotną. Jest to ważne spostrzeżenie, ponieważ wskazuje, że wizerunek własny

²⁸ Zob. A. Szalkowski, *Niesprawiedliwość w stosunkach pracy zagrożeniem dobra wspólnego*, www.univ.rzeszow.pl/pliki/zeszyt12/17.pdf [5.10.2012].

jest o wiele ważniejszy niż wizerunek publiczny firmy. Ponadto jest to swoista reakcja obronna w warunkach kultury rynku, która umniejsza znaczenie zachowań nieetycznych, eksponując przede wszystkim te proefektywnościowe (jeżeli przeciwstawię etykę osobistą wymaganiom, które te kwestie często pomijają, wygram to starcie).

Pomimo zróżnicowanych odpowiedzi dotyczących istotności zachowań nieetycznych wskazanie priorytetów w zarządzaniu jest jednoznaczne. Aż 80% respondentów stwierdza, że największy nacisk kładziony jest na rentowność, wzrost i wizerunek, natomiast do kreowania zachowań etycznych i eliminacji nieetycznych nie przykładają się żadnej wagi (0%). Jedynie 20% respondentów stwierdza, że na oba te cele kładziony jest taki sam nacisk. Wyniki te potwierdzają tezę o konfrontacyjnym i bezwzględnym charakterze kultury rynku.

Chcąc powiązać zmienność priorytetów, którymi kieruje się firma, z ewolucją kultury organizacyjnej (od kultury klanu do kultury rynku), zadano pytanie dotyczące odczuć związanych ze zmianą nacisku kładzonego na poszczególne priorytety wraz z upływem czasu. W tym przypadku wskazania były również dość zdecydowane: 60% respondentów stwierdziło, że coraz większy nacisk kładziony jest na rentowność, wzrost i wizerunek oraz po 20% odpowiednio: na zachowania etyczne i eliminację nieetycznych oraz na oba wcześniej wymienione cele.

Jak można zauważyć, badania ankietowe potwierdzają wcześniejsze spostrzeżenia, wiążąc częstotliwość występowania zachowań nieetycznych, ich rodzaj i szkodliwość (istotność) z typem kultury organizacyjnej.

Zakończenie

Związki między kulturą organizacyjną a zachowaniami nieetycznymi są niewątpliwe. Wyczuwamy je intuicyjnie, podporządkowując się wskazówkom płynącym z kultury organizacyjnej. To często właśnie ona wyznacza granice zachowań, narzuca ich oceny, podpowiada, jak reagować. Czyni to w sposób dyskretny, zwykle na poziomie podświadomości, ale jeśli chodzi o rezultaty, zawsze jesteśmy przekonani co do tego, co jest dozwolone, tolerowane czy preferowane, a co jest tematem tabu, kiedy można lub należy wyłączyć barometr moralny, ponieważ inne cele są bardziej istotne. Kto nie rozumie takiego przekazu lub nie akceptuje jego treści, odczuwa dyskomfort funkcjonowania w takich warunkach kulturowych i szybko podejmuje decyzję o opuszczeniu organizacji. Kultura organizacyjna daje mu bowiem do zrozumienia, że nie pasuje do organizacji, a swoje dylematy moralne powinien rozstrzygać poza nią, podejmując pracę w innym miejscu. Presja i indoktrynacja są na tyle silne, że wyraźnie można zobaczyć tych, którzy się jej poddają i tych, którzy stawiają opór.

Oczywiście w zależności od typu kultury organizacyjnej przekaz treści jest odmienny, wskazując inne priorytety, stosując (lub nie) kryterium etyczne do oceny zachowań organizacyjnych, precyzując, co jest dozwolone, a co zakazane. Sugestie kultury organizacyjnej bywają nieetyczne, tak jak w przypadku kultur patologicznych, bywają również zgodne z kodeksem etycznym, ale najczęściej nie mają tak zdecydowanego profilu. Należy przy tym pamiętać, aby nie iść zbyt daleko w kierunku personifikacji kultury organizacyjnej, gdyż przecież siłę oddziaływania i jego wektor nadają kulturze zarządzający i/lub właściciele biznesu. To oni decydują, co jest dobrem, a co złem, a poprzez kulturę wybory te są komunikowane podwładnym.

Uwagę zwraca ambiwalentne traktowanie etyki. W interakcjach między zarządem i pracownikami etyczne jest to, co sprzyja realizacji interesów jednej ze stron, a nieetyczne to, co im przeczy. Trzeba jednak zauważyć, że są pewne granice interpretacji – sposób postrzegania zachowań „na własną korzyść” nie jest dominujące w kulturze klanu, natomiast w kulturze rynku polaryzacja postrzegania jest silniejsza, choć zwykle unika się skrajności i dopuszcza dyskusję. Wynika to z tego, że w kulturze rynku interesy są silniej odczuwane i poddawane próbie rywalizacji oraz że w wyniku przejścia od kultury klanu do kultury rynku następuje stopniowa transformacja interesu zespołowego w interes indywidualny.

Kontrowersje interpretacyjne nie są zbyt intensywne i częste. Z reguły daje się je uzasadnić i wytłumaczyć, dlatego łatwiej można je zrozumieć i zaakceptować, choć ze szkodą dla zaufania. Dopiero zderzenie pryncypiów rodzi konflikt, jak miało to miejsce w badanej firmie w przypadku interpretacji lojalności i zdrady.

Zachowania nieetyczne występują najczęściej w obszarach, które są ograniczone do stosunków międzyludzkich, rzadko natomiast dotyczą prowadzenia działalności gospodarczej, pomysłu na biznes czy decyzji operacyjnych. Taką optykę determinuje humanistyczny charakter kultury klanu, który dominował na starcie, ale stopniowo tracił na znaczeniu. Można się jednak spodziewać rozszerzenia sfer występowania zachowań nieetycznych na obszary biznesowe, co może być skutkiem preferowania przez kulturę rynku rywalizacji w zakresie wyników, zarówno indywidualnych, jak i organizacyjnych.

Kiedy w postrzeganie zachowań organizacyjnych wkrada się ambiwalencja (jedni postrzegają je jako nieetyczne, a inni jako etyczne i uzasadnione), wtedy bez względu na ich wymiar rzeczywisty postrzeganie będzie decydowało o ich skutkach. Zachowanie obiektywnie etyczne będzie nieetyczne, jeśli ktoś będzie je w ten sposób postrzegał, i przyniesie negatywne skutki, choć obiektywnie nie powinno. Równie prawdopodobna jest sytuacja odwrotna. Dlatego można stwierdzić, że kiedy obserwujemy czyjeś zachowanie, oceniamy je i interpretujemy, później tę interpretację nazywamy rzeczywistością.

Literatura

- Bugdól M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Dąbrowska A., *Eufemizmy mowy potocznej*, www.lingwistyka.uni.wroc.pl [31.07.2012].
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Klimczak B., *Etyczne otoczenie rynku kapitałowego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997.
- Komunikat z badań CBOS BS/68/2009 NEPOTYZM, Warszawa, maj 2009, www.cbos.pl.
- Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. nauk. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007.
- Miklaszewski L., *Diagnoza kultury organizacyjnej z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących na przykładzie Wrocławskiego Domu Maklerskiego S.A.*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2009, nr 13.
- Miklaszewski L., *Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM S.A.*, w: *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 260, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Moralność i profesjonalizm. Spór o pozycję etyk zawodowych*, red. W. Galewicz, Universitas, Kraków 2010.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Słownik wyrazów obcych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Stańczyk S., *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Szałkowski A., *Niesprawiedliwość w stosunkach pracy zagrożeniem dobra wspólnego*, www.univ.rzeszow.pl/pliki/zeszyt12/17.pdf [5.10.2012].
- Witkowski T., *Psychologia kłamstwa*, Biblioteka Moderatora, Taszów 2006.
- www.serwisy.gazetaprawna.pl [5.10.2012].
- www.natemat.pl [5.10.2012].
- Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2005.

Unethical behavior in the process of the change of organizational culture on the example of financial investment company

Summary. The paper presents the relations between the existence, types and negative effects of unethical behavior and the type of organizational culture. Using the division of organizational cultures made on the basis of the model of competing values and the case of financial investment company, the culture of marketing and adhocracy is indicated as types of cultures encouraging the occurrence of unethical behavior. At the same time ambivalent attitudes of managers and employees towards unethical behavior are recognized.

Key words: organization, organizational culture, unethical behavior