



Leszek Karczewski¹

BŁĘDY MENEDŻERÓW ZAGRAŻAJĄCE LUDZKIEMU ŻYCIU I ZDROWIU. STUDIA PRZYPADKÓW

Streszczenie. Celem niniejszego opracowania było dokonanie etycznej analizy anty-przykładów zarządzania organizacjami i podejmowanych przez menedżerów decyzji. Główna teza tych rozważań jest następująca: w celu podniesienia skuteczności działania w krótkim okresie czasu, niektórzy menedżerowie przyznają sobie prawo do przekraczania norm etycznych.

W pracy zastosowano studia przypadków i ich analizę, powszechnie już stosowane w badaniach m. in. z zakresu zarządzania, zarządzania zasobami ludzkimi i w etyce biznesu.

Praca składa się z trzech części. W pierwszej opisano menedżeryzm i zagrożenia z nim związane. W drugiej uwagę skoncentrowano na kilku przypadkach zarządzania, które nie spełniają kryteriów profesjonalnego zarządzania. W ostatniej części wskazano na genezę nieetycznych zachowań menedżerów, ich skutki oraz możliwe sposoby przeciwdziałania im.

Słowa klucze: zarządzanie, menedżeryzm, etyka biznesu, rozwój zrównoważony, bezpieczeństwo ludzkiego życia i zdrowia.

MISTAKES MADE BY MANAGERS THREATENING HUMAN LIFE AND HEALTH – CASE STUDIES

Summary. The aim of this study was to implement ethical analysis to assess anti - examples of management and decisions made by managers. The main thesis of these considerations is as follows: in order to increase the effectiveness of action in a short period of time, some managers grant themselves the right to exceed ethical standards. Case studies, commonly used in the field of management, human resources management and business ethics, were used by the author. The work consists of three parts. The first describes managerialism and the risks associated with it. The second one focuses on several management cases that do not meet the criteria for professional management. The last part shows the genesis of unethical behavior of managers, their effects and possible ways to counteract them.

Key words: management, managerialism, business ethics, sustained development, the safety of human life and health.

¹ dr hab. nauk humanistycznych w zakresie filozofii, prof. Politechniki Opolskiej i PWSZ w Raciborzu. Członek Towarzystwa Naukowego Prakseologii, członek - założyciel Polskiego Stowarzyszenia Etyki Biznesu EBEN Polska, członek Polskiego Towarzystwa Religioznawczego. Autor, współautor i redaktor osiemnastu monografii naukowych i ponad sześćdziesięciu innych publikacji z zakresu etyki życia gospodarczego, społecznej odpowiedzialności biznesu i wyższych uczelni, zarządzania i bezpieczeństwa narodowego.

Wstęp

Każda organizacja, jej kształt i pomyślność, trwałość i rozwój zależy w dużym stopniu od jakości osób zatrudnionych w niej lub będących jej członkami. Przyjmowani do firmy czy organizacji np. politycznej ludzie stanowią główną substancję każdej organizacji, tak jak właściwe pożywienie stanowi w dużym stopniu o zdrowiu jednostki. Niskojakościowe pożywienie osłabia organizm – „*fast food - fast death*”. Szczególną rolę odgrywają w organizacjach osoby wiodące, kierownicy, przywódcy, dzisiaj nazywani menedżerami. Instytucje te odzwierciedlają także ludowe przysłowia takie jak: „jaki pan taki kram” lub inne np. „jaki król tacy i poddani”, stanowiące pewien załączek współczesnej prakseologii - gramatyki czynu.

Zbyt duża władza powierzana menedżerom, szerzej zarządom organizacji, zbyt silna centralizacja, może powodować jednak negatywne skutki społeczne, negatywne skutki w dłuższym okresie czasu dla firm i ich właścicieli.

Celem poniższych rozważań, ograniczonych ze względów redakcyjnych objętościowo, jest skupienie się na kilku przykładach negatywnych - antyprzykładach zarządzania organizacją i poddanie ich etycznej analizie. Główna teza niniejszego tych rozważań jest następująca: w celu podniesienia krótkookresowej skuteczności działania niektórzy menedżerowie przyznają sobie prawo lub też zostaje im przez właścicieli „przyznane” prawo do przekraczania norm etycznych, do popełniania kardynalnych błędów, które zagrażają najważniejszej wartości ogólnoludzkiej - ludzkiemu życiu i zdrowiu. Są to błędy zarządzających, uwikłanych nie tylko we własne ograniczenia uposażenia osobowego, ale też w cały kontekst systemu własności, sposobu sprawowania władzy w organizacji, kultury, obowiązujących paradygmatów zarządzania i ekonomii.

W pracy zastosowano studia przypadków i ich analizę, powszechnie już stosowane w badaniach m. in. z zakresu zarządzania², zarządzania zasobami ludzkimi³ i w etyce biznesu⁴ - subdyscyplinie naukowej znajdującej się pomiędzy prakseologią - teorią sprawnego działania, etyką, zarządzaniem, socjologią i psychologią zarządzania, i innymi dyscyplinami naukowymi⁵.

Praca składa się z trzech części. W pierwszej opisano menedżeryzm i zagrożenia z nim związane. W drugiej uwagę skoncentrowano na kilku przypadkach zarządzania nie spełniających wymagań profesjonalizmu. Profesjonalizm ten obejmuje kryteriów skuteczności, obejmuje również kryterium m. in. etyczności działania. W ostatniej części wskazano na genezę nieetycznych zachowań menedżerów, ich skutki oraz możliwe sposoby przeciwdziałania tymże.

Menedżeryzm i zagrożenia z nim związane

Słowo „menager” - lub jeśli ktoś woli spolszczone „menedżer” - pochodzi od angielskiego słowa *manage* czyli móc, potrafić, być zdolnym do czegoś. Słowo menedżer przez część osób jest kojarzone z kimś pozytywnym, kompetentnym, godnym zaufania, na kim można

² Zob. R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002; A. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie*, PWN, Warszawa 1999.

³ Zob. A. Pocztański (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Studia przypadków*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

⁴ Zob. A. Lewicka-Strzałecka, *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa, 1999.

⁵ Zob. W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2007, s. 25.

polegać. Z takim opiekunem spolegliwym, o jakim pisał Tadeusz Kotarbiński⁶, czy też z przywódcą służebnym Kena Blancharda⁷. Wierzy się dość powszechnie i dość naiwnie, że jeśli w miejsce dotychczasowego zasiedziałego, uwikłanego np. w stare układy i przyzwyczajenia szefa nadejdzie nowoczesny menedżer i weźmie coś w swoje ręce - upadającą, zaniedbaną firmę, urząd, szpital itp. to będzie nareszcie lepiej, tzn. sprawniej i korzystniej dla wszystkich lub chociaż dla przeważającej większości interesariuszy.

Jakże mylące może to być czasami oczekiwanie. Przekonywał o tym m. in. Gunter Ogger w swojej znakomitej pracy pt. „Zera w garniturach”⁸. Książka ta „dedykowana” właśnie takim menedżerom nieprofesjonalnym, którzy wzięli władze w swoje ręce i zamiast naprawić - spartaczyli kompletnie wszystko, ale nie ponieśli zazwyczaj, proporcjonalnych do przewinień, konsekwencji swojej „radosnej twórczości”. Już dużo wcześniej Adam Smith, potem John Stuart Mill, a w latach sześćdziesiątych XX wieku amerykański ekonomista John Galbraith ostrzegał w swej pracy „Nowoczesne społeczeństwo przemysłowe” przed absolutną władzą menedżerów⁹. Wtedy nikt nie traktował tego ostrzeżenia poważnie, lecz dzisiaj coraz częściej pojawia się pytanie, czy jednak jego przewidywania się nie spełniły, czy menedżerom zależy na rzeczywistym rozwoju firm, w których są zatrudnieni? Wysokość uposażeń nie pozostaje obecnie w ścisłym związku z bieżącymi wynikami finansowymi firmy, w szczególności zaś z wynikami długodystansowymi. Wysokość honorariów ustalana jest często w momencie zatrudnienia menedżera wysokiego szczebla (tzw. „złote kajdanki” lub „złote spadochrony”) i w zbyt małym stopniu zależy od dalszych efektów jego osobistej pracy, a także od rozwoju firmy w dłuższym czasie. Współcześni menedżerowie decydują o losach przedsiębiorstw często niebędących ich własnością, ale nie ponoszą prawie żadnej – lub proporcjonalnej do sytuacji – odpowiedzialności finansowej za swe negatywne decyzje. Nawet jeśli kondycja finansowa firm jest kiepska, przyznają sobie lub przyznawane im są wysokie honoraria i odprawy.

Również współczesna krytyczna teoria organizacji Stanleya Deetza traktuje o patologiach menedżeryzmu¹⁰. Trudno określić rozmiar tych patologii i ich procentowy udział w całości działań sprawnych, konstruktywnych w dłuższej perspektywie. Nawet jednak jeśli ten udział nie jest duży ilościowo, to jakościowo może być istotny, gdyż jak powiada przysłowie „nawet łyżka dziegciu może zniszczyć beczkę miodu”. Tą „beczką” może być oczywiście organizacja, kraj lub świat w skali globalnej, dlatego też nie należy ani przeceniać, ani lekceważyć kwestii kontrproduktywnego menedżeryzmu. Politycy z różnych względów zazwyczaj poddawani bywają częstszej krytyce i ocenie np. przez media (o ile te są wolne, a obecnie na całym świecie wydają się być coraz mniej zdecentralizowane i wolne), natomiast menedżerowie organizacji biznesowych poddawani są stosunkowo rzadziej ocenie, zazwyczaj w skrajnych przypadkach afer gospodarczych, dla „oczyszcze-

⁶ Zob. T. Kotarbiński, *Medytacje o życiu godziwym*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1967, s. 68 - 73. zob. też L. Karczewski *Tadeusza Kotarbińskiego ideał opiekuna spolegliwego i orientalny ideał bodhisattwy* [w]: R. Banajski, W. Gasparski., A. Lewicka-Strzałecka (red.), *Myśl Tadeusza Kotarbińskiego i jej współczesna recepcja*, Polska Akademia Nauk i Towarzystwo Naukowe Prakseologii, Warszawa 2006, s.

⁷ Zob. K. Blanchard, P. Hodges, *The Servant Leader*. Countryman, Nashville, Tennessee, 2003, s. 17. Zob. też R. K. Greenleaf, *The servant leader*, [w]: H., Beazley, J. BEGGS, L. SPEARD., (ed.), *A transformative Path* Paulist Press, 2003, s. 15. Zob. również B. Bombała, *Fenomenologia zarządzania. Przywództwo*, Difin, Warszawa, 2010, s. 92-97.

⁸ Zob. G. Ogger, *Zera w garniturach*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994.

⁹ Zob. J. K. Galbraith, *The New Industrial State*, Princeton University Press, New Jersey 2015.

¹⁰ Zob. M. Grifiin, *Podstawy komunikacji społecznej*, GWP, Gdańsk, 2003, s. 288-300.

nia atmosfery”. Analiza takiego kontrproduktywnego menedżeryzmu służyć może zarówno samym menedżerom, gdyż często antyprzykłady oddziałują na nich mocniej niż przykłady pozytywne, jak i celom organizacyjnym i społecznym.

Błędy menedżerów mają różną naturę, popełniane są na różną skalę, wobec różnych grup interesariuszy: wobec właścicieli, innych pracowników przedsiębiorstwa, wobec firmy jako całości, wobec klientów, środowiska społecznego i naturalnego, kooperantów itd. Poniżej omówiono tylko wybrane spośród nich wraz z przykładami. Można wyszczególnić całą gamę tych błędów, które są w mniejszym lub większym stopniu brzemiennie w skutki. Są to m. in.: podkreślanie atrybutów władzy, brak troski o pracowników, ich zdrowie i życie, małostkowy egoizm, brak troski o przyszłość firmy jako całości, różnego rodzaju dyskryminacja, brak znajomości innych kultur, szufladkowy sposób myślenia, brak umiejętności samomotywacji i motywowania innych, nieprzemyślane dywersyfikacje kierowane jedynie „głodem władzy” menedżerów, zbyt jednostronne doświadczenia, brak umiejętności komunikowania się¹¹.

Jednym z takich błędów, który zostanie omówiony w tej pracy, jest przedkładanie zysków krótkoterminowych ponad długoterminowe, ponad dobro właścicieli, akcjonariuszy (wartość właścicielską), a często ponad życie i zdrowie pracowników i klientów. Błędy te wynikają z ignorancji, zaniedbania, krótkowzroczności i chciwości decydentów - menedżerów lub chęci zadowolenia przez nich właścicieli firmy. Przykładów można by mnożyć: tragedia w Bhopalu w 1984 roku, dramat Concorda i upadek firmy Enron w 2000 roku, kryzys finansowy i gospodarczy w 2008 r., afera w chińsko-nowozelandzkiej firmie Senlu, zawalenie się fabryki tekstylnej w Bangladeszu w 2013 roku, afera Volkswagena w Stanach Zjednoczonych w ostatnich latach i wiele innych. W trakcie analizy tych przypadków pojawia się nieuchronnie pytanie: ile jeszcze takich sytuacji i na jaką skalę musi mieć miejsce, aby ludzie przejrzeni na oczy i dokonali istotnych zmian w paradygmatach ekonomicznych, paradygmatach zarządzania, w systemie prawnym, w edukacji?

Studia przypadków kontrproduktywnego zarządzania

Poniżej przedstawione zostaną wybrane studia przypadków niewłaściwych działań firm i ich menedżerów. Opis sytuacji zostanie wzbogacony o próbę ich analizy. Analiza ta jest zapewne analizą do pewnego stopnia uproszczoną i zapewne niepełną.

Dramat Concorda

Poniżej opisany zostanie antyprzykład właściwego zarządzania w jednej z linii lotniczych. W 2000 r. Concord lecący z Paryża do Stanów Zjednoczonych niedługo po wystartowaniu szybko zaczął tracić wysokość i spadł na ziemię. Bezpośrednią przyczyną zdarzenia był niewielki pręt o długości 40 cm pozostawiony na płycie lotniska przez inny startujący samolot. Pręt ten, wciągnięty przez koła, uderzył w baki z paliwem, spowodował ich wybuch i zniszczenie silnika. Można by to uznać za nieszczęśliwy wypadek lub jedynie zaniedbanie przez obsługę lotniska zasad bezpieczeństwa lotu, gdyby nie fakt, że wypadek taki miał już miejsce poprzednio 40 razy. Za każdym razem wgnieceniu uległo tylko poszycie baków, nie powodując wybuchu. Pomimo tego, że o fakcie tym wiedzieli decydenci - menedżerowie - nikt jednak z nich właściwie nie zareagował, gdyż zyski były ważniejsze od życia 100 pasażerów i 13 osób załogi. Wypadek ten stał się jednym z powodów ostatecznego wycofania tych samolotów z użytku, pocięcia ich na drobne części i sprzedaży miłośnikom lotnictwa.

¹¹ Zob . G. Ogger, op. cit.

Dyskusja przypadku

Omówiony przypadek urąga podstawowym zasadom zapewnienia bezpieczeństwa klientom firmy i własnym pracownikom. Świadczy o niewłaściwej kulturze korporacyjnej, która sugeruje lub dopuszcza do powstawania takich sytuacji, a także, w szerszej perspektywie ujmując, świadczy o deficytach całej kultury gospodarowania i zarządzania.

Z punktu widzenia teleologii¹² - etyki celu - można stwierdzić, że takie postępowanie nie ułatwiło, a wręcz utrudniło, osiągnięcie długookresowych celów organizacji np. wzrostu wartości właścicielskiej, które opierają się na zadowoleniu zewnętrznych klientów firmy i pracowników – klientów wewnętrznych. Firma musiała przedwcześnie wycofać samoloty z użytku, wypłacić wysokie odszkodowania, okryła się także złą sławą. Z punktu widzenia etyki zasad naruszona została najważniejsza z możliwych zasad - imperatyw ochrony życia ludzkiego. Naruszona została też „złota” reguła - decydenci zapewne nie chcieliby sami lecieć tym samolotem, ani posadzić w nich swoich rodzin. Z punktu widzenia etyki utylitarystycznej¹³ działanie było niewłaściwe; w dużym uproszczeniu pisząc, nie przybyło zadowolonych, wręcz przeciwnie przybyło ludzkiego cierpienia ofiar i ich rodzin. Zaistniała sytuacja wynikać mogła zapewne z wielu przyczyn - zmęczenia materiału samolotów, ich nadmiernego wyeksploatowania (a może i „zmęczenia materiału” samych menedżerów – ich wypalenia zawodowego), dążenia do maksymalizacji zysków dla właścicieli oraz uzyskania premii dla menedżerów. Zapewne można też mówić o wpływie braku szkoleń z zakresu etyki biznesu w firmach, szkoleń dedykowanych zwłaszcza kadrom zarządzającym, gdyż promocja etyki biznesu i społecznej odpowiedzialności organizacji była w tamtym czasie z zasadzie w fazie początkującej. Niektóre organizacje nadal boją się CSR i etyki biznesu, bądź też przeciwnie - wykorzystują „na potęgę” CSR jako formę PR-u, występując czasami w roli „wilka w owczej skórze”.

Bhopal

Kolejny antyprzykład niewłaściwego zarządzania, które doprowadziło do tragedii, pochodzi z firmy zachodniej funkcjonującej w indyjskim mieście Bhopal. W latach 30-tych ubiegłego wieku zbudowano tam na peryferiach miasta zakłady produkujące składniki do produkcji nawozów sztucznych. Z upływem lat miasto rozwijało się i zakłady faktycznie znalazły się w jego obrębie. Dążenie do zysków za wszelką cenę skutkowało tym, że ani właściciele, ani menedżerowie firmy Union Carbide, nie podjęli decyzji o przeniesieniu zakładu poza obręb miasta. Nie dokonano również zmodernizowania zakładu, co sugerowali pracownicy odpowiedzialni na stan bezpieczeństwa i higieny pracy. W 1984 roku doszło do przewidywanej przez nich awarii instalacji, w wyniku której zmarło ponad 3500 osób, a poszkodowanych zostało i hospitalizowanych było ponad sto pięćdziesiąt tysięcy mieszkańców miasta¹⁴. Rodzinom zmarłych i osobom hospitalizowanym wypłacono jedynie symboliczne odszkodowania.

¹² Przykładem etyki teleologicznej jest np. etyka Arystotelesa. Celem tej etyki jest szczęście jednostki i wspólnoty, w której ona przebywa. zob. Arystoteles, *Etyka Nikomachejska*, [w:] Arystoteles, *Dzieła wybrane*, PWN, Warszawa 1996, s. 77. Takie teleologiczne stanowisko, przy czym celem jest u niej wzrost wartości właścicielskiej w dłuższym okresie czasu, reprezentuje także Elaine Sternberg w książce *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998.

¹³ Utylitaryzm jest typem systemu etycznego, w którym ludzkie działania są oceniane w punktu widzenia konsekwencji tych działań. Kryterium utylitaryzmu jest nie tyle pomnażanie własnego szczęścia, co szczęścia w ogóle, zapobieganie cierpieniu lub redukcja go. Zob. J. S. Mill, *Utylitaryzm*, PWN, Warszawa, 2005, s. 16-28.

¹⁴ Zob. R. A. Buchholz, S. B. Rosenthal, *Business ethics. The pragmatic path beyond principles to process*, NJ, Prentice Halls 1998, s. 211-215.

Dyskusja przypadku

Omówiony przypadek, podobnie jak ten powyżej, ale na jeszcze większą skalę, urąga podstawowym zasadom zapewnienia bezpieczeństwa klientom firmy, własnym pracownikom i na dodatek społeczności lokalnej, która gości u siebie tę firmę. Działania firmy i jej menedżerów przeczyło imperatywowi ochrony życia ludzkiego. Brak adekwatnych do przewinień działań w zakresie rekompensaty dla rodzin zmarłych pracowników i hospitalizowanych mieszkańców Bhopalu (niektórych do końca ich życia), był także naruszeniem zasady niedyskryminowania ludzi. Odszkodowania wypłacone za podobne naganne postępowanie w kraju macierzystym firmy skutkowało wypłaceniem dużo większych rekompensat¹⁵. Z punktu widzenia etyki utylitarystycznej nagannie należy ocenić działania firmy w zakresie braku zapewnienia bezpiecznych warunków pracy, natomiast trudno jednoznacznie negatywnie ocenić działania firmy związane z niewypłaceniem stosowanych rekompensat za spowodowanie wobec różnych grup interesariuszy, gdyż z jednej strony na szali położyć należałoby cierpienie poszkodowanych oraz konieczność ich hospitalizacji na koszt ich rodzin, a z drugiej dobro właścicieli firmy, akcjonariuszy - wypłacenie wysokich odszkodowań wiązałoby się prawdopodobnie ze spadkiem kursów akcji firmy.

Menedżerowie podlegają z jednej strony motywacji pozytywnej - pokusie zysków, premii za wyniki lub jej wycofania, z drugiej strony motywacji negatywnej - ogromnym naciskom ze strony właścicieli, akcjonariuszy, którzy liczą na szybkie wzbogacenie się i zwalniają prezesa lub menedżera, który nie spełnia ich, zazwyczaj wygórowanych, oczekiwań, więc walczą o przetrwanie w firmie. To stwarza patologiczną sytuację, zwłaszcza obecnie, gdy czas utrzymywania akcji przez akcjonariuszy jest krótki, nie są oni związani z firmą, nie myślą o jej przyszłości, a tylko o swoich dywidendach. Wypłata, stosownych do zaniechań, odszkodowań ofiarom wypadku w Bhopalu lub ich rodzinom, które muszą te ofiary hospitalizować, mogłoby doprowadzić do szybkiego spadku notowań firmy i zapewne do zwolnień decydentów, a także do zamknięcia oddziału firmy w Bhopalu i utraty miejsc pracy przez tysiące osób - źródła utrzymania dla kilkunastu tysięcy członków ich rodzin. Czy nie świadczy to o tym, że cały system nakierowany na wartości stricte ekonomiczne nie jest w jakimś stopniu nadal chory i choroba ta się przypadkiem nie pogłębia? Czy zatem idea i praktyki z zakresu CSR, zrównoważonego rozwoju zdołają przeciwdziałać patologiom w biznesie? Na te pytania trudno obecnie odpowiedzieć jednoznacznie, trzeba mieć jednak taką nadzieję, że tak się stanie, gdyż lepiej czasami się łudzić niż wątpić i zachować umiarkowany optymizm.

Proteina w proszku – Senlu

(źródło: „Gazeta Wyborcza” z dnia 23.01.2009 r.)

Następny antyprzykład właściwego zarządzania miał miejsce w chińsko-nowozelandzkiej firmie mleczarskiej Senlu. Firma ta produkowała produkt o nazwie „proteina w proszku”, który zawierał melaninę - środek toksyczny dla dorosłego człowieka, a tym bardziej dla niemowląt, który stosuje się do produkcji np. tworzyw sztucznych. Środek ten był dodawany w celu osiągnięcia oszczędności, a jego dodatek powodował, że badania jakości wykazywały oczekiwaną zawartość protein. Prezes firmy mleczarskiej wiedziała o całym tym

¹⁵ Zob. *Union Carbide disaster in Bhopal, India - December 3, 1984*, <https://www.youtube.com/watch?sMHmy-95MrI>, [data dostępu: 18.03.2018]., zob. także *The Yesman Fix the World*, <https://www.youtube.com/watch?v=ajkItiDgTLY> [data dostępu: 18.03.2018], zob. także *Bhopal disaster, BBC The Yesman*, <https://www.youtube.com/watch?v=LiWlvBro9eI>, [data dostępu: 18.03.2018].

procederze, a także o występujących przypadkach zachorowań wśród dzieci, jednak nie podjęła stosowanej decyzji o zmianie sposobów produkcji w dłuższym okresie czasu w wyniku czego sześćcioro dzieci zmarło, a zatruciu podległo około 300 tysięcy dzieci. Wiele z nich zostało hospitalizowanych i będzie musiało podlegać hospitalizacji przez całe dalsze ich życie. Również i w tym przypadku, podobnie jak w Indiach, rodzicom poszkodowanych dzieci sąd przyznał jedynie symboliczne odszkodowania.

Dyskusja przypadku

Omówiony przypadek, podobnie jak omówione powyżej, przeczył imperatywowi ochrony życia ludzkiego, zasadom zapewnienia bezpieczeństwa klientom firmy, zwłaszcza tak specyficznym jakimi są dzieci. Również i w tym przypadku wystąpił brak adekwatnych do przewinień działań w zakresie rekompensaty dla rodzin zmarłych i hospitalizowanych dzieci.

Z punktu widzenia teleologii można stwierdzić, że takie postępowanie nie spowodowało osiągnięcia osobistego celu członków zarządu firmy – ich satysfakcji z pracy, szczęścia, samorealizacji, gdyż zostali oni pociągnięci do odpowiedzialności karnej, musieli też zapłacić karę finansową. Firma jako całość utraciła zaufanie obecnych i potencjalnych klientów, więc nie osiągnięto długookresowych celów organizacji. Pani prezes, która jako kobieta i prawdopodobnie matka, powinna była wykazać się większą wrażliwością etyczną, nie wstrzymała w stosownym czasie produkcji, choć wiedziała o całym procederze i od samego początku miała informację o zachorowaniach dzieci. Nie zastosowała się więc do złotej reguły – sama przecież nie chciałaby się znaleźć w sytuacji rodzica poszkodowanych dzieci. Nie okazała się być opiekunem spolegliwym, o jakim pisał T. Kotarbiński, wykazującym się odwagą cywilną jako jedną z wyróżników człowieka dzielnego – sprawnego w dobrej sprawie. Nie była mędrcom zarządzającym organizacją w myśl ducha idei Lao Tsy¹⁶ ani ideałem szlachetnego człowieka promowanym przez kulturę konfucjańską, stosującego zasadę umiaru i złotej reguły¹⁷.

Pokusa maksymalizacji zysku odebrała jej i zarządowi firmy zdrowy rozsądek. Być może kierowała się ona nie tylko chęcią zysku, ale też jakimś konformizmem grupowym. Jej poziom moralny, podobnie jak i pozostałych osób zamieszanych w tę sprawę, lokował się prawdopodobnie na poziomie konwencjonalnym (lojalność grupowa) w ujęciu Lawrence Kohlberga¹⁸. Charakterystyczny jest także brak pociągnięcia do odpowiedzialności urzędników, którzy, choć przymykali oko na nieetyczną działalność firmy Senlu, to nie zasiedli na ławie oskarżonych. Zadziwiający jest również fakt, że partnerzy z Nowej Zelandii w porę nie zareagowali na proceder jaki miał miejsce w firmie. Podobna sytuacja ma zapewne nierzadko miejsce w krajach rozwijających się. Przykładem może służyć firma Apple, która przymykała oko na drastyczne działania w tajwańskiej firmie Foxcon, swojego poddostawcy ulokowanego w CHRL. Podkreśla się i wymaga w standardach społecznej odpowiedzialności organizacji, iż etyczna firma to taka, która nie tylko sama utrzymuje wysokie standardy, ale również współpracuje z innymi etycznymi firmami, dostawcami i dystrybutorami.

¹⁶ Zob. Lao Tsy, *Wielka księga Tao*, Hachette, Warszawa 2009, s. 27, 31, 45, 125, 127, 129, 143, 147.

¹⁷ Zob. Feng Youlan, *Krótką historia filozofii chińskiej*, Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa 2001.

¹⁸ Zob. L. Kohlberg, *The psychology of Moral Development*, NY 1084, cyt za: B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 27–31.

Tragedia w Bangladeszu¹⁹

Dnia 24 kwietnia 2013 roku ponad tysiąc sto osób zginęło po zawaleniu się w ciągu zaledwie kilku minut budynku firmy odzieżowej na przedmieściach Dhaki w Bangladeszu. Kilkaset osób zostało rannych, wiele osób przez długi czas było uwięzionych pod gruzami. Na budynku, pomimo tego, że był nowy, zbudowany zaledwie przed kilku laty tj. w 2007 roku, od pewnego czasu nawet gołym okiem widoczne były wyraźne pęknięcia w ścianach. Pęknięcia te powstały w budynku z kilku przyczyn. Po pierwsze, jego fundamenty przewidziane były na pięć pięter, lecz dobudowano jeszcze dodatkowe trzy. Po drugie, elementy nośne nie były przewidziane na eksploatację w obiekcie ciężkich maszyn tekstylnych oraz wibracje generatorów. Skutek był stosunkowo łatwy do przewidzenia dla menedżerów zarządzających obiektem, lecz wykazali się oni nieskończoną ignorancją. Mogli to przewidzieć także sami pracownicy, którzy weszli feralnego dnia do budynku, lecz z jednej strony zawiódł ich instynkt, z drugiej strony skłoniły ich do pracy w zagrożonym budynku (12-16 godzin dziennie, 6-7 dni w tygodniu, bez wypłaty za przymusowe nadgodziny) nieuczciwe praktyki zarządzających, sprowadzające się do potrącania pracownikom z miesięcznej wypłaty (około 47 dolarów, z której trudno wyżywić rodzinę) aż trzech dniówek za każdy nieobecny w pracy dzień

W budynku szyto ubrania dla takich europejskich oraz amerykańskich marek, jak: Primark, Bon Marché, Joe Fresh, El Corte Ingles, Mango, Benetton, które w ten sposób okryły się złą sławą. Niektóre z nich w jakimś stopniu podjęły pewne działania naprawcze.

Dyskusja opisanego przypadku

Jak się okazuje nie był to odosobniony przypadek zawalenia się takiego budynku w Bangladeszu. W 2005 roku doszło do zawalenia się budynku firmy Spectrum, która produkowała odzież dla firmy Zara i Carrefoura, co pochłonęło wtedy 64 ofiary śmiertelne. W siedem lat później w 2012 roku w wyniku nieprzestrzegania elementarnych zasad BHP, doszło także do pożaru fabryki Tazreen koło Dhaki, produkującej towary m. in. dla C&A, H&M i Carrefoura, i znów życie straciło ponad 110 osób. Ignorowane są więc podstawowe wartości związane z ludzkim życiem.

Wygląda na to, że historia lubi się powtarzać, że są to jakieś błędy systemowe, wynikające z braku kompleksowego podejścia do problemu. Pracownicy firm odzieżowych nie są zazwyczaj zabezpieczani w odzież ochronną, ignorowane są podstawowe zasady ergonomii i BHP, brakuje systematycznych i obiektywnych kontroli bezpieczeństwa prowadzonych przez niezależne organizacje, a nawet przez przedstawicieli marek. Kto ponosi odpowiedzialność za ten stan rzeczy? Czy tylko kierownictwo miejscowych zakładów, dostawcy, czy też w jakimś stopniu globalne marki, które korzystają z usług tych zakładów? Zapewne globalne marki, ich menedżerowie i właściciele nie mogą być zwolnieni z odpowiedzialności. Odpowiedzialność ta domaga się od nich aktywnego uczestnictwa w stosowanych działaniach, mających na celu przeciwdziałanie podobnym sytuacjom np. poprzez szkolenia pracowników z zakresu przysługujących im praw np. do odmowy pracy w warunkach zagrażających życiu, poprzez większą kontrolę firm dostawców pod względem zapewniania pracownikom bardziej przyjaznych, bezpiecznych warunków pracy, ochrony przeciwpożarowej itp. Odpowiedzialność ta spoczywa też na konsumentach, którzy nie tyle powinni bojkotować nieetycznie postępujące firmy, co w większym jeszcze

¹⁹ <http://www.ekologia.pl/srodowisko/specjalne/tragedia-w-bangladeszu-kto-ponosiod odpowiedzialność,18179>. Html zob. także *Tragedia w Bangladeszu. Zawalił się budynek*, <http://wyborcza.pl/1,76842,13796949>, *Tragedia_w_Bangladeszu__Zawalil_sie_budynek__jest.html?disableRedirects=true*.

stopniu wywierać naciski na te firmy, np. poprzez podpisywanie stosownych petycji²⁰. Etyka odpowiedzialności za przyszłość Hansa Jonasa, adresowana głównie do polityków, a ekstrapolowana obecnie²¹ na świat biznesu, domagałaby się zatem większej odpowiedzialności firm i korporacji, odpowiedzialności zarówno negatywnej (za działania już dokonane) jak i pozytywnej (za przyszłość). Wynika to z faktu, że ich moc sprawcza w obecnym świecie przewyższa niewątpliwie obecnie władzę i moc sprawczą polityków.

Geneza, skutki błędów menedżerskich i przeciwdziałanie im

Występuje multideterminizm czynników powodujących błędy menedżerskie. Źródeł opisywanych postaw i zachowań można się doszukać m. in. w osobowości menedżerów. Zostają nimi czasem osoby o specyficznej osobowości, dla których wartości ekonomiczne, chęć pokazania własnego „ja”, dążenie do panowania nad innymi i manipulowania innymi, są dominujące. Źródła tkwiące w ich psychice to m.in. chęć szybkiego zdobycia „łatwych” pieniędzy, konformizm, brak poczucia społecznej odpowiedzialności. Proces rekrutacji na takie odpowiedzialne stanowiska powinien być więc szczególnie dopracowany, aby w miarę możliwości uniknąć pomyłek i nadmiernego ryzyka zatrudnienie niewłaściwych, nie w pełni profesjonalnych osób.

Przyczyn błędów doszukiwać się też można w specyficznej własności umysłu ludzkiego - dążeniu do zdobywaniu nowych doświadczeń. Część ludzi z dużym „samopoświęceniem” chce piąć się coraz wyżej po szczeblach kariery. Wchodzą tu w grę zapewne pieniądze, ambicja, pragnienie władzy, poczucie mocy, chęć odmiany, a także chęć zdobycia nowych doświadczeń, nawet tych negatywnych. Chęć korzystania z doświadczeń innych ludzi nie jest chyba zbyt powszechnym zjawiskiem. Jak zauważył L. G. Peter, ludzie „z uporem maniaka” dążą do osiągnięcia szczebla życiowej niekompetencji, tzn. dążą do awansu i w końcu niektórzy awansują. Każdy człowiek posiada jednak pewien próg kompetencji - możliwości psychicznych, intelektualnych i fizycznych. Przekroczenie tego progu powoduje fizyczne i metafizyczne patologie sukcesu, a także skutkuje błędami decyzyjnymi²².

Błędem menedżerskim sprzyja też system własności firm i nie chodzi tu tylko o spółki skarbu państwa, ale ogólnie o system menedżerski, który krytykowali wspomniani już A. Smith, J.S. Mill i J.K. Galbraith. Również niebagatelną rolę odgrywa tu pogorszenie poziomu edukacji na każdym jej szczeblu - chroniczne jej niedoinwestowanie, ciągłe reformy, brak stabilizacji, nadmierna wspomagana komputerowo hiperbiurokratyzacja, brak zrównoważenia w tej edukacji kwestii zdrowia fizycznego, rozwoju intelektualnego, moralnego, emocjonalnego i duchowego. Resztek skrupułów w pędzie do osiągnięcia kariery kosztem przedsiębiorstwa i społeczeństwa pozbawia też menedżerów naganna postawa niektórych polityków, ich mocne powiązanie i uzależnienie od świata biznesu.

Niektóre skutki błędów menedżerskich omówiono w studiach przypadków. Poza wymienionymi skutkami można wymienić wiele innych. Błędy skutkują absencją chorobową pracowników i związanymi z tym kosztami ponoszonymi przez firmy i kosztami społecznymi. Skutkują także spadkiem kursów akcji firmy jak w przypadku firmy Enron w 2000 roku²³, spadkiem wartości właścicielskiej, likwidacją miejsc pracy - przejściem

²⁰ *Zginęli produkując nasze ubrania*, http://www.avaaz.org/pl/crushed_to_make_our_clothes_loc/?tjLzWdb [data dostępu 18. 03. 2018].

²¹ Zob. J. Filek, *Etyka odpowiedzialności Hansa Jonasa*, „Prakseologia” 142/2002, s. 49-51.

²² Zob. L.G. Peter, R. Hull, *Zasada Petera*. Książka i Wiedza, Warszawa 1977.

²³ Zob. J. Sójka (red.), *Etyka biznesu po Enronie*, Wydawnictwo im. Humaniora, Poznań 2005.

pracowników na utrzymanie podatnika. Występuje też konieczność interwencji rządowych, jak w przypadku kryzysu 2008 roku, za który w największym stopniu obarcza się winą nie tylko niewłaściwe regulacje rządowe, ale i menedżerów świata finansów²⁴. Czasami, gdy błędy są ewidentne, obwiniony menedżer może stracić pracę lub w skrajnym przypadku zostać pozbawiony wolności, czasami po latach procesów sądowych. Błędy te, jeśli ich skala rośnie, mogą powodować zaburzenie ładu rynkowego i gospodarki, spadek zaufania społecznego w ogóle, a do świata biznesu w szczególności.

Czy da się przeciwdziałać błędom menedżerskim? Należy zaznaczyć, że trzeba przede wszystkim chcieć im przeciwdziałać, wierzyć, że w dłuższej perspektywie coś da się zrobić. Chcieć muszą tego sami menedżerowie, decydenci różnych sfer społeczno-gospodarczych, które daje przyzwolenie do takich działań lub też nie. Społeczeństwo jest jednak coraz bardziej atomizowane - każdy zabiega zazwyczaj o własne szczęście lub zajęty jest własnym cierpieniem. Rozwijają się i promowane są jako właściwe postawy nadmiernie indywidualistyczne, przeciwstawia się coraz częściej prawa jednych ludzi prawom innych, wolność nie jest równoważona odpowiedzialnością. Politycy myślą natomiast kadencyjnie, a media szukają oglądalności. Właściciele firm, głównie potężne korporacje, dążą do maksymalizacji zysków, dominacji nad politykami i podziałem świata na swoje strefy wpływów. Czy da się więc cokolwiek zrobić?

Możliwe są tu trzy stanowiska: 1. Pesymistyczne, zgodnie z którym nic zrobić się nie da i trzeba pozostawić wszystko biegowi wydarzeń. Nazywamy je umownie pesymistycznym, permissywnym dla tego co jest, choć można to także ocenić inaczej – jako stanowisko realistyczne. 2. Hurraoptymistyczne – zmiany są możliwe i dokonamy ich z dnia na dzień, ponieważ wiemy dokładnie, co robić. Wystarczy, że inni nam uwierzą i zastosują się do naszych paliatywów. Takie stanowisko może jednak okazać się niebezpieczne dla ludzi. Stosowali je różni dyktatorzy, którzy przynieśli rozczarowanie ludziom, którzy im uwierzyli. 3. Umiarkowanie optymistyczne - najbardziej chyba pożądane - dążenie do systematycznych powolnych zmian, na zasadzie japońskiego *kaizen*.

W tym trzecim przypadku należałoby zmierzać do stworzenia masy krytycznej ludzi zdolnych do dokonania zmian w organizacjach, a nie kontestować i „walczyć z wiatrakami” w pojedynkę, skazując się na porażkę. Działania powinny być prowadzone na trzech poziomach jednocześnie. Na poziomie społecznym - są to działania środowisk opiniotwórczych na rzecz tworzenia społeczeństwa obywatelskiego, zrównoważonego rozwoju, społecznej odpowiedzialności biznesu, edukacji, itd. Są to działania na rzecz tworzenia takiej gospodarki, które nie niszczyłaby demokracji, „biznesu z ludzką twarzą”. Znaczącą rolę odegrać tu może m. in. etyka biznesu jako element edukacji menedżerskiej, funkcjonująca na styku wielu dziedzin teoretycznych i praktycznych. Na poziomie firm i organizacji powinno się podjąć działań w kierunku wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności np. ISO 26 000, kodeksów i kompleksowych programów etycznych, rozwijających społeczną wrażliwość i refleksję. Na poziomie organizacji menedżerowie i pracownicy firm powinni być szkoleni i wdrażani do samodoskonalenia w zakresie inteligencji różnych: intelektualnej, emocjonalnej, moralnej i innych.

²⁴ Zob. np. J. Osiński, *Neoliberalne zniekształcenie źródeł kryzysu. Rzeczywista rola państwa na rynku kredytów hipotecznych*, „Prakseologia” 150/2010, s. 35–42; G. Szulczewski, *Kryzys finansowy lat 2008-2009. Próba specyfikacji problematyki moralnej*, „Prakseologia” 150/2010, s. 43-70.

Zakończenie

Jedną z przeszkód zrównoważonego rozwoju organizacji i zrównoważonego rozwoju społeczeństw jest menedżeryzm. Zbyt duża władza powierzana menedżerom, zbyt duże nadzieje w nich pokładane, przy jednoczesnym braku rzeczywistego ich profesjonalizmu - występowaniu deficytu kompetencji np. moralnych, emocjonalnych i innych, może powodować dwa skutki. Jeden z ich to zubożenie procesu decyzyjnego, drugi natomiast to rozwój autokratycznego stylu zarządzania, dedemokratyzacja miejsca pracy i tworzenie się lub petryfikacja struktur półfeudalnych w organizacjach. W konsekwencji utrudnienia to rozwoju społeczeństwa obywatelskiego i rzeczywistej demokracji w państwie.

Przeciwdziałanie patologiom w biznesie nie jest zadaniem łatwym, zwłaszcza w sytuacji, gdy zjawiska patologiczne tak się utrwaliły w działaniu, że wydają się być czymś normalnym i powszednim, niemal standardem, obiektem społecznego przyzwolenia i nie budzą na dłużej większego społecznego zainteresowania. Przeciwdziałanie tym patologiom wymaga dalszej konsolidacji środowisk opiniotwórczych, działań edukacyjnych z zakresu zrównoważonego rozwoju, etyki biznesu, etyki zarządzania, a także praw i odpowiedzialności konsumenckiej.

Bibliografia:

- Arystoteles, *Etyka Nikomachejska* [w:] Arystoteles, *Dzieła wybrane*, PWN, Warszawa 1996.
- Blanchard K., Hodges P., *The Servant Leader*. Countryman, Nashville, Tennessee, 2003.
- Bombała B., *Fenomenologia zarządzania. Przywództwo*, Difin, Warszawa 2010.
- Buchholz R. A., Rosenthal S. B., *Business ethics. The pragmatic path beyond principles to process*, NJ, Prentice Halls 1998.
- Filek J., *Etyka odpowiedzialności Hansa Jonasa*, „Prakseologia” 142/2002.
- Galbraith J. K., *The New Industrial State*, Princeton University Press, New Jersey 2015.
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2007.
- Greenleaf R. K., *The servant leader*, [w]: H., Beazley, J. Beggs, L. Speard, (ed.), *A transformative Path*, Paulist Press, 2003.
- Griffin M., *Podstawy komunikacji społecznej*, GWP, Gdańsk, 2003.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.
- Karczewski L., *Tadeusza Kotarbińskiego ideał opiekuna społecznego i orientalny ideał bodhisattwy* [w:] R. Banajski, W. Gasparski., A. Lewicka-Strzałecka (red.), *Myśl Tadeusza Kotarbińskiego i jej współczesna recepcja*, Polska Akademia Nauk i Towarzystwo Naukowe Prakseologii, Warszawa 2006.
- Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1996.
- Kotarbiński T., *Medytacje o życiu godziwym*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1967.
- Koźmiński A., *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie*, PWN, Warszawa 1999.
- Lao Tsy, *Wielka księga Tao*, Hachette, Warszawa 2009.

- Lewicka-Strzałecka A., *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa, 1999.
- Mill J. S., *Utylitaryzm*, PWN, Warsaw 2005.
- Ogger G., *Zera w garniturach*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994.
- Osiński J., *Neoliberalne zniekształcenie źródeł kryzysu. Rzeczywista rola państwa na rynku kredytów hipotecznych*, „Prakseologia” 150/2010.
- Peter L.G., Hull R., *Zasada Petera*. Książka i Wiedza, Warszawa 1977.
- Pocztowski A. (red.). *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Studia przypadków*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Sójka J. (red.), *Etyka biznesu po Enronie*, Wydawnictwo im. Humaniora, Poznań 2005.
- Sternberg E., *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998.
- Szulczewski G., *Kryzys finansowy lat 2008–2009. Próba specyfikacji problematyki moralnej*, „Prakseologia” 150/2010.
- Youlan F., *Krótką historia filozofii chińskiej*, PWN, Warszawa 2001.

Strony internetowe:

- Union Carbide disaster in Bhopal, India* - December 3, 1984,
<https://www.youtube.com/watch?sMHmy-95MrI>, zob. także *The Yesman Fix the World*, <https://www.youtube.com/watch?v=ajkItiDgTLY>.
- Bhopal disaster, BBC The Yesman*, <https://www.youtube.com/watch?v=LiWlvBro9eI>.
- <http://www.ekologia.pl/srodowisko/specjalne/tragedia-w-bangladeszu-kto-ponosiodpowiedzialnosc,18179>. Html zob. także *Tragedia w Bangladeszu. Zawalił się budynek*, <http://wyborcza.pl/1,76842,13796949>, *Tragedia w Bangladeszu __Zawalil się _ budynek __jest.html?disableRedirects=true*
- Zginęli produkując nasze ubrania, http://www.avaaz.org/pl/crushed_to_make_our_clothes_loc/?tjLzWdb.