

Pojęcie dylematu etycznego. Zarys problemu dylematu etycznego w organizacji

Dariusz Bąk

Akademia Leona Koźmińskiego

dbak@kozminski.edu.pl

Summary

**An idea of ethical dilemma.
A draft of the problem
of ethical dilemma in
organisations**

This article is an attempt to analyse the phenomenon of “ethical dilemma.” One assumes that an ethical dilemma consists of conflicts both in values and normative systems. The essence of an ethical dilemma is

the choice between two positive possibilities. A particular feature of ethical dilemmas is that of “double moral evaluation.” It is both a positive – as an affirmation of a choice of one good – as well as a negative – as an experience of discomfort after the rejection of the other good. This article describes ethical dilemmas in organisational decision-making and shows factors which can favour or limit the ability to solve them

Key words: ethics, dilemma, decision, organisation

Wstęp

W wypowiedziach publicznych często pojawia się określenie „dylemat etyczny”, czasem uzupełnione do formuły „dylemat etyczno-prawny”. Kryje się za nim zazwyczaj konieczność dokonania trudnego wyboru, podjęcia kontrowersyjnej decyzji w sytuacji niejednoznacznej. Zazwyczaj też dylematy pojawiają się tam, gdzie spontaniczny,

„ludzki” ogląd jakiejś sprawy styka się z wymiarem instytucjonalnym i mechanicznie działającą normą.

Pojęcie dylematu etycznego jest eksploatowane na kilku płaszczyznach. Odnosi się tak do sfery wartości, jak i porządku normatywnego, można nim objąć również obszar konfliktu interesów. Niedośyt pozostawia jednak teoretyczne zaplecze tego zjawiska. Pojęcie dylematu jako takiego wydaje się być czymś oczywistym. Określenie „etyczny” może wprowadzić komplikacje, bowiem kwestie moralne cechuje pewna wieloznaczność i uznaniowość. Zagrożenie to jest zwykle niwelowane za pomocą opisu sytuacji, przykładu, serii przykładów. Nasuwa się tu podawane najczęściej jako przykład definicji ostensywnej zdanie: *Koń jaki jest, każdy widzi*.

Z całą pewnością jednym z fundamentalnych zagadnień związanych z etyką życia społecznego jest umiejętność skutecznego rozwiązywania dylematów etycznych. Istotne wydaje się więc dookreślenie przyczyn powstawania dylematów etycznych, ich skutków oraz roli w kształtowaniu dojrzałości etycznej człowieka jako podmiotu decyzyjnego. Uwypuklić tu należy specyficzny charakter dylematu, który gdy ma miejsce, ujawnia w swej treści wątpliwość, zdolność racjonalnego oglądu, ale również założoną *implicite* wolność, tj. pełną autonomię podmiotu zdolnego do podjęcia wysiłku twórczej analizy i wzięcia odpowiedzialności za skutki swojej decyzji. Można zaryzykować stwierdzenie, że pojawianie się dylematów etycznych jest jednym z czynników sprawczych w budowaniu wrażliwości i poniekąd dojrzałości moralnej człowieka.

Mówiąc o dylemacie etycznym w organizacji, wchodzimy w bardziej sprecyzowany obszar rozważań. Za organizację uznamy celowo tworzoną grupę społeczną zorientowaną na realizację określonych zadań. Cele organizacji kształtują się w interakcji z jej otoczeniem. Przy tym motywacje członków organizacji są złożone a ich cele nie muszą być zgodne z celami danej organizacji. Tak więc istotą organizacji stanowi proces podejmowania decyzji. Jest to moment, w którym człowiek dysponujący własnymi wyobrażeniami i wypracowanymi schematami postępowania moralnego musi liczyć

się z zastanym instytucjonalnym układem wartości, norm etycznych, etosowych, prawnych, które ujawniają nowe typy powinności i narzucają nowe standardy postępowania.

Plan artykułu zakłada zbadanie kwestii definicyjnych i wyszczególnienie obszarów, na których może wystąpić dylemat etyczny. Wstępnie określone „sceny” poddane zostaną analizie w kolejności od szeroko pojętego konfliktu wartości, poprzez konflikty norm, do bardziej szczegółowych konfliktów interesów. Wskazane zostaną przeszkody, jakie mogą pojawić się w obszarze sprawnego pokonywania dylematów etycznych, jak również warunki, dzięki którym człowiek/pracownik jest w stanie w świadomy i dojrzały sposób zmierzyć się z niełatwymi problemami generowanymi przez dylematy etyczne.

Próba definicji i systematyzacji

W *Słowniku wyrazów obcych* pod redakcją Władysława Kopalińskiego termin „dylemat” opisany jest jako kłopotliwa sytuacja wymagająca trudnego wyboru między dwiema przykrymi możliwościami; problem; alternatywa. Określenia „kłopotliwa” czy „przykre” sugerują, że oprócz charakteru teoretycznego, trzeba mieć na uwadze wymiar psychologiczny, tj. fakt, że sytuacja dylematu może narażać człowieka na znaczne troski życiowe, ponoszenie ofiar, podejmowanie wysiłku i trudu utrzymywania dyscypliny wewnętrznej.

Za dylemat etyczny można uznać szczególnie przypadek wyboru etycznego. O ile bowiem szeroko pojęty wybór etyczny stawia nas przed alternatywą: dobro – zło, o tyle w przypadku dylematu etycznego alternatywa nie jest już tak jednoznaczna. Wydaje się dotyczyć sytuacji, w których:

1. Wybór nie jest oczywisty na skutek braku możliwości wydania sądu moralnego (np. konsekwencje decyzji są na tyle oddalone od sprawy w czasie/przestrzeni, że nie sposób odnieść się do nich jako do kryterium wartości moralnej czynu – perspektywa etyki konsekwencjalnej);

2. Wybór nie jest oczywisty, mimo możliwości oceny konsekwencji czynu (potocznie opisywany jako wybór między mniejszym/większym dobrem lub mniejszym/większym złem).

W **pierwszym przypadku** dylemat ma przede wszystkim wymiar poznawczy. Dotyczy sytuacji, w których decyzja o podjęciu działania zostaje zawieszona do czasu uzyskania wiedzy pozwalającej na dokonanie oceny moralnej. Nie dotyczą one przypadków, w których nie mamy podstaw do odczuwania dyskomfortu poznawczego. Np. nie ma powodów do zaistnienia dylematu etycznego przy decyzji o zakupie nowego produktu, który to dylemat może się pojawić wraz z uzyskaną wiedzą, że jego wytworzeniu towarzyszy degradacja środowiska naturalnego lub naruszanie praw człowieka (co jednak jest już przykładem dylematu drugiego typu). Przypadki braku przesłanek do powątpiewania w słuszność decyzji Ślipko określa jako niewiedzę *niepokonalną*. Stan taki znosi odpowiedzialność moralną, w odróżnieniu od niewiedzy *pokonalnej*, którą cechuje element niepewności, czyli dyskomfort poznawczy, ujawniający powinność sprawdzenia wszystkich okoliczności towarzyszących potencjalnej decyzji [2004, s. 85]. Dużą rolę odgrywają tu takie sformułowania jak „obawa” czy „uzasadnione podejrzenie”. Dobrze to ilustrują działania firm zorientowane na tzw. mapowanie zagrożeń, tj. identyfikację wszystkich realnych bądź potencjalnych aktywności mogących narazić firmę na niejednoznaczną ocenę prawną, etyczną, konflikt interesów, itp. Za przykład mogą służyć procedury KYC (*Know Your Customer*), stosowane w bankowości w ramach polityki przeciwdziałania „praniu brudnych pieniędzy”, lub niefinansowaniu terroryzmu. W opisywanych przypadkach dylemat wprost zmusza do podjęcia działań, których celem jest jego przezwyciężenie (tj. wskazanie i realizację celu moralnie godziwego) dzięki uzyskaniu dodatkowej wiedzy. W kontekście powyższego należy też odnotować próby uniknięcia dylematu poprzez świadome zaniechanie. Są to przypadki „tzw. niewiedzy z premedytacji, o której mówimy wtedy, gdy ktoś celowo nie chce się pozbyć stanu niewiedzy, aby sobie

zapewnić większą swobodę działania” [Ślipko 2004, s. 86]. Są też sytuacje, w których nie jest jednak możliwe przewyciężenie dylematu poprzez zwiększenie zakresu wiedzy faktograficznej, zwłaszcza gdy wiedza ta powstaje dopiero jako skutek naszego działania. Jest to dylemat w rodzaju: *czy inwestować w przyszłościowe projekty nie mając pewności, czy społeczne konsekwencje pozwolą na ich finalizację i zwrot poniesionych nakładów (dotyczy to np. biotechnologii).*

Drugi przypadek dotyczy wyborów, w których (a) istnieje więcej niż jedno dobre rozwiązanie, (b) nie ma dobrego rozwiązania. Pierwszą sytuację doskonale ilustruje Sen [por. 2002, s. 69]:

X zamierza uporządkować swój ogród. Jest to nieskomplikowana praca dla jednej osoby. Ubiega się o nią troje bezrobotnych A, B oraz C. Zastanawiając się, kogo zatrudnić, i wiedząc, że praca ta stanowić będzie dla zatrudnionego istotne dobro, X dowiaduje się, że:

A jest najbiedniejszy („Cóż może być ważniejsze od pomocy nędzarczowi?”)

B niedawno zubożał i to jemu najbardziej doskwiera los („Na pierwszym miejscu powinna stanąć walka z nieszczęściem”)

C z wielką cierpliwością znosi chroniczną chorobę, a zarobione pieniądze mógłby przeznaczyć na kurację („Wyzwolenie od choroby najbardziej zmieniłoby jakość życia”)

W opisywanym przypadku konieczność wyboru zmusza do posłużenia się jakimś kryterium wartościowania i odwołania do analizy etycznej. Sen dostrzega jednocześnie, że gdyby X znał tylko jeden z podanych wcześniej faktów, nie miałby najmniejszego kłopotu z wyborem. Prowadzi to do następujących konkluzji.

Po pierwsze każe dostrzec znaczenie informacji dla sądów wartościujących. Po drugie ukazuje zależność między zakresem posiadanej wiedzy a ciężarem odpowiedzialności i trudnością wyboru. Ma to szczególne znaczenie w kontekście postaw i decyzji podejmowanych w obszarze organizacji, na co zwraca uwagę Lewicka-Strzałęcka: „Ocena moralna w biznesie rzadko bywa oceną dwuwartościową. Większość sytuacji, w jakich muszą dokonywać wyboru menedżerowie, przedsiębiorcy, pracownicy i przeciętni uczestnicy życia gospo-

darczego, stanowią złożone sytuacje praktyczne. Nie są to na ogół sytuacje prostego wyboru między dobrem a złem, ale dylematy, w których wybór dokonuje się między dobrem jednej grupy a dobrem innej, między korzyścią teraźniejszą a przyszłą, między ochroną środowiska a zapewnieniem miejsc pracy itd.” [2001, s. 126].

Gasparski uzupełnia problematykę dylematu o kategorię dylematu prakseologiczno-etycznego, tj. działań, które są m.in. „bardziej lub mniej sprawne”, „sprawne lecz niemoralne”, „niesprawne lecz moralne”, „w pewnym stopniu sprawne, w pewnym stopniu moralne” [1999, s. 81–93; 2012, s. 466–470]. Do najważniejszych tego typu dylematów zalicza:

- dylemat jawnego i ukrytego systemu wartości – tj. konieczność pogodzenia publicznie deklarowanego systemu wartości i systemu przekonań moralnych z wartościami i postawami, które w rzeczywisty sposób kierują ludzkimi działaniami;
- dylemat postawy – tj. konieczność wpisania ogólnych wskazań etycznych w praktykę codziennych, często rutynowych czynności, które z samej istoty powszedniości, mogą trywializować lub niwelować ważność tychże zasad;
- dylemat roli – tj. konieczność pogodzenia lub ustalenia hierarchii ważności ról, które „odgrywa się” na scenach prywatnej, zawodowej, publicznej. Role te ujawniają różnorakie powinności, formy komunikacji, ceremoniału zachowań itp., które nie powinny łączyć się ze sobą;
- dylemat celu i środka – tj. konieczność dostosowania „właściwych” środków do realizacji „godziwego” celu wobec narzucającego się przekonania, że doniosłość celu dopuszcza możliwość zastosowania dowolnych środków, bez względu na ich status etyczny;
- dylemat horyzontu czasowego – tj. konieczność oceny działań w perspektywie długofalowej wobec narzucającego się przekonania, że zachowywanie wysokich standardów etycznych w krótszej perspektywie czasowej może ograniczać efektywność ekonomiczną;

- dylemat auto- i heteronomii – tj. konieczność znalezienia równowagi między tym, co indywidualne, a tym, co społeczne, z naciśkiem na założenie, iż wartości społeczne powinny mieć pierwszeństwo względem wartości indywidualnych.

Dalsze rozważania prowadzone będą na podstawie prostego schematu wpływu określonego porządku aksjonormatywnego na decyzję podlegającą ocenie etycznej. Schemat taki można oddać za pomocą następujących etapów:

- identyfikacja określonych wartości/systemu wartości;
- zdolność ujęcia danej wartości za pomocą normy;
- zdolność do zastosowania normy w wymagającej tego sytuacji.

Konflikt wartości

Perspektywa aksjologiczna niewątpliwie afirmuje podmiotowość człowieka. Niezależnie od tego, czy punktem wyjścia będzie subiektywizm czy też obiektywizm aksjologiczny, człowiek staje się kreatorem wartości bądź świadomie akceptuje określony system wartości. Teoretycznie problem konfliktu wartości powinien być niwelowany samym faktem ich hierarchicznego układu. Każda hierarchia z natury swojej odzwierciedla określony ład, w obszarze którego pewne wartości są podporządkowane innym. Na mocy przyjętych założeń światopoglądowych tworzymy pewien porządek aksjologiczny, w obrębie którego wartości się wzajemnie uzupełniają, determinują bądź wspierają, w bezkolizyjny sposób dążąc do moralnego samookreślenia człowieka. Czysto teoretyczny konflikt między np. wartością ekonomiczną a wartością duchową zostaje rozstrzygnięty w ramach danej hierarchii, w której – pozytywny przykład – wartość duchowa mieści się w kategorii wartości autotelicznych, nadrzędnych wobec instrumentalnej wartości ekonomicznej. Jak sugeruje Ślipko, „układy między wartościami mogą przybierać taką postać, że aksjologiczny zakres jednej wartości (...) ulega ograniczeniu, powiedzmy swego rodzaju «okrojeniu» z racji jej podporządkowania innej wartości. Na tej podstawie np. zakres prawdo-

mówności mieścić się musi w granicach tych ograniczeń, jakie nakłada na nią jej podporządkowanie względem wartości dyskrejacji. W świecie wartości panuje zatem swoista uprzednio ustanowiona harmonia oparta na zasadzie koordynacji wartości, nawet kosztem ograniczenia ich aksjologicznych zakresów” [2004, s. 240]. Przydatna może okazać się tu paralela z teorią cnót, gdzie analogicznie jak w przypadku hierarchii wartości cnoty mogą się jedynie uzupełniać, natomiast wady, mogąc się uzupełniać, mogą się również wzajemnie wykluczać. Niezależnie więc od tego, czy mówimy o pewnych zjawiskach jako wartościach (sfera zewnętrznych celów i motywacji) czy jako cnotach (sfera praktycznych usprawnień w obrębie natury/charakteru), konflikt staje się możliwy dopiero w perspektywie negatywnej, tj. w obszarze antywartości bądź wad. By posłużyć się przykładem, sprawiedliwość i uczciwość wzajemnie się uzupełniają, ale już skąpstwo nie może iść w parze z rozrzutnością.

Na pewien jednak rodzaj dychotomii w sferze wartości uwagę kieruje Grzegorzczyk. Zakłada on postępującą rozbieżność między kategorią wartości witalnych a kategorią wartości duchowych [por. tabela 1].

Bazując na przytoczonych zestawieniach, dostrzec można, że pełna bezkolizyjność występuje jedynie w odniesieniu do struktury własnej. Wychodząc aktywnie poza jej obręb, zwiększa się możliwość konfliktu wartości witalnej, np. identyfikacji ze „swoimi”, z wartością duchową, np. szacunkiem dla innych. W kontekście zachowań organizacyjnych dobrym przykładem może być dylemat *whistleblowera*, dla którego ujawnienie nadużycia jest nadrzędną powinnością moralną wynikającą z poczucia sprawiedliwości i dobra wspólnego, której jednak towarzyszy dyskomfort wynikający z naruszenia wymogu lojalności, przynależności, jak również oportunistycznie pojętego bezpieczeństwa. Arszułowicz wskazuje na niejednoznaczność sytuacji, w jakiej znajduje się *whistleblower*. Wpływają na to tak uwarunkowania kulturowe, jak również bezpośrednie konsekwencje, na jakie narażona jest osoba ujawniająca nadużycia, jej bliscy i rodzina [por. 2011, s. 33–42]. Potencjalny konflikt wartości

Tabela 1.

PODZIAŁ LOGICZNY	PODPODZIAŁ	WARTOŚCI WITALNE	WARTOŚCI DUCHOWE
wartości struktury własnej	stan struktury	nasylenie, ciepło zdrowie, siła	poznawanie, rozumienie, pewność
	funkcjonowanie struktury	koordynacja, sprawność fizyczna i umysłowa	opanowanie, wewnętrzna harmonia
wartości relacji z innymi ludźmi	fascynacja	rodzicielstwo, ekstaza, afiliacja	szacunek dla innych, otwartość
	koegzystencja	dominacja lub podległość	sprawiedliwość, równość, samostanowienie
	ekstensja	przynależność, identyfikacja ze swoimi, odróżnienie od obcych	wyrozumiałość, pojednanie, życzliwość
wartości relacji z otoczeniem traktowanym bezosobowo	fascynacja	wygoda, bezpieczeństwo	postrzeganie piękna, kontemplacja
	koegzystencja	posiadanie, kontrola, manipulacja	tworzenie głębszego porządku
	ekstensja	ekspansja, swoboda, wolność ekonomiczna i polityczna	wewnętrzna niezależność

* Na podstawie: klasyfikacja wartości dodatnich [Grzegorzczak 1989, s. 149].

ujawniający się w takich przypadkach może wiązać się z faktem „przewartościowania”, tzn. zmian zachodzących w obszarze indywidualnych hierarchii wartości na skutek trudnych bądź doniosłych życiowo sytuacji. Dylemat jest w takim razie zawieszeniem decyzji do chwili uzyskania pełnej świadomości co do układu wartości – uznania, które dobra są cenniejsze i warte realizacji lub ochrony.

Konflikt norm

Z perspektywy socjologii moralności sfery aksjologiczna i normatywna przenikają się do tego stopnia, że pozwala to z pewnymi zastrzeżeniami używać zamiennie obu grup pojęć. Pharo zaznacza, że „generalnie traktujemy wartości jako wyrazy atrakcyjności dobra, a normy jako reprezentacje obowiązku”, dodaje przy tym, że „wspól-

ne wartościom i normom jest to, że ich przedmiot – czyli dobro lub obowiązek – znajduje się w dziedzinie kontryfaktyczności, z którą porównuje się fakty, żeby coś ocenić lub żeby wiedzieć, co należy robić” [2008, s. 75–76]. Może to odnosić się do norm o uzasadnieniu aksjologicznym, w których przypadku nie jest możliwe jednoznaczne zdefiniowanie normodawcy, adresata ani sankcji [por. Ziemiński 1992, s. 95–102]. Można przyjąć, że w takim przypadku afirmacja wartości jest jednocześnie powodem ujawnienia powinności działania zgodnego z daną wartością. Można jednak wyodrębnić szereg norm o zakotwiczeniu instytucjonalnym, z jasno zdefiniowanym adresatem i ściśle określoną sankcją.

Rysunek 1.



Systemy normatywne o uzasadnieniu tetycznym (np. normy prawne) i aksjologicznym w dużej mierze pokrywają się zakresowo (por. rys. 1). Niemniej jest możliwe odczucie powinności wobec norm, które się wzajemnie wykluczają, np. nakaz pomocy bliskim członkom rodziny wobec prawnych regulacji przeciwdziałających nepotyzmowi. Potencjalne konflikty norm wymuszają znalezienie uzasadnienia dla podporządkowania się jednej normie kosztem innej (godząc się np. z tym, że działanie zgodne z prawem może narazić na ostracyzm ze strony rodziny).

W **perspektywie ogólnej** wagi nabierają dyskusje dotyczące wartościowania (określenia hierarchii ważności) poszczególnych typów norm. Dyskusje te orientują się przeważnie na szukanie różnic

i zależności między prawem a moralnością, dystansując się od sfery obyczajowej. Autorzy, tacy jak Kelsen czy Hart, reprezentujący nurt pozytywizmu prawnego, opierać się będą na założeniach, że:

- nie ma koniecznego związku między prawem i moralnością;
- wszelkie potencjalne związki nie są pożądane [Zajadło 2007: 252–253].

Wykluczenie wzajemnych powiązań jest tu krokiem w stronę zdeprecjonowania nieostrej, relatywnej normy moralnej, na rzecz normy prawnej. Jednak Dworkin czy Rawls akcentują silne zależności między opisywanymi porządkami normatywnymi. Dostrzegają przy tym, że prawo jest zawsze zakotwiczone w jakimś kontekście moralnym, przejawiającym się chociażby w społecznych odczuciach aprobaty bądź dezaprobaty, uznaniu słuszności obowiązującego prawa i postawie praworządności. Te przekonania i postawy jednoznacznie wartościują istniejące prawo stanowione, opatrując je terminami „dobre” lub „złe”. Rozważania te są o tyle sensowne, że wnioski z nich płynące mogą stanowić zaplecze decyzji, którą musi podjąć człowiek w sytuacji koniecznego wyboru między wykluczającymi się: zobowiązaniem prawnym a powinnością moralną.

Sfera obyczajowa, w mniejszym stopniu uwikłana w dyskusje teoretyczne, doceniana jest w praktyce zarządzania organizacją, zwłaszcza w kontekście globalizacji bądź wielokulturowości. Tu powszednie stają się dylematy wynikające z nieprzystawania do siebie różnych norm społecznych o podłożu obyczajowym (symbole religijne w miejscu pracy, pozycja kobiety w zespole negocjacyjnym w przypadku rozmów firmy europejskiej z partnerem chińskim itp.). Pokonywanie różnic kulturowych odbywa się zwykle przez odwołanie do pewnej „moralności elementarnej”. Znaczy to tyle, że szanując kulturowe odrębności, odmienne tradycje i konteksty etyczne, wiążącym punktem odniesienia w sytuacji dylematu stają się „normy wyznaczające absolutne minimum moralne, obejmujące co najmniej podstawowe prawa człowieka (prawo do wolności, fizycznego bezpieczeństwa, udziału w życiu publicznym, do własności) oraz przyznanie każdej osobie ludzkiej równej godności i szacunku” [Dy-

lus 2012, s. 100]. Nie bez znaczenia pozostaje wykorzystanie norm obyczajowych w kształtowaniu takich elementów kultury organizacyjnej, jak styl komunikacji, okazywanie szacunku, budowanie atmosfery podkreślającej ważność wybranych procesów, itp.

W **perspektywie indywidualnej** istotne staje się odróżnienie normy „uznanej” od normy „przyswojonej”. Zdaniem Ossowskiej „słowo przyswoić wymaga od człowieka więcej niż słowo uznać. Uznawać jakąś normę, to nie znaczy koniecznie jej przestrzegać, podczas gdy przyswojenie sobie jakiejś normy wymaga w potocznym rozumieniu przystosowania się do niej w swoim postępowaniu” [2005, s. 110]. Taka „internalizacja” normy jest jednoznaczna z brakiem odczucia powinności jako wewnętrznego przymusu. Akt nakazany normą zamienia się w tym przypadku w akt spontaniczny, dyktowany wewnętrzną potrzebą/chęcią działania. Wydaje się, że z punktu widzenia dowolnego systemu normatywnego jest to stan bardzo pożądany. Prawdopodobnie trudne, o ile możliwe, jest wyszczególnienie wszystkich czynników wpływających na internalizację normy. Z pewnością byłyby to cechy osobowościowe, silna potrzeba afiliacji, istniejące wzorce postaw społecznych (reymontowski etos „dobrego gospodarza”, franklinowski etos „dobrego przedsiębiorcy”, szereg innych ról, z których każda obarczona jest szeregiem powinności), oraz element gratyfikacji. Ten ostatni czynnik ma charakter motywacyjny i jednocześnie określa efektywność działania normy. Jeżeli przyjąć, że normie towarzyszy sankcja, jako rodzaj dyskomfortu dotykającego człowieka, który chciałby uchylić się przed nakazem, to w przypadku normy uwewnętrznionej momentem motywacyjnym jest w mniejszym stopniu groźba kary, a w większym – poczucie satysfakcji, przyjemności z dobrze wypełnionego obowiązku – „odegranej” roli, czy moralne przeżywanie pracy. Praktycznymi skutkami internalizacji normy, w perspektywie organizacji będą:

- poczucie samorealizacji w obliczu wykonywanych zadań,
- osiągnięcie potrzeb godnościowych,
- większa efektywność pracy,

- większa świadomość kontekstu etycznego pracy,
- odporność na pokusy działań moralnie nagannych.

Inaczej jest w przypadku norm uznanych, tj. przyjętych do wiadomości. Ich działanie wiąże się ze świadomą akceptacją jakiejś konieczności – jednocześnie odczuciem przymusu ze strony osób, instytucji lub sytuacji. Podporządkowanie się normie może mieć charakter bezrefleksyjny, nieangażujący („tak się robi”). Może się jednak opierać na świadomej decyzji, zwłaszcza gdy sytuacja wymuszająca decyzję zawiera elementy nowe, sprzeczne bądź kontrowersyjne z jakiegoś punktu widzenia. Uruchamiany zostaje mechanizm określany potocznie jako działanie „przez rozum” albo „siłą woli”. Ten „nadrzędny sposób regulacji pozwala na wyjście z konfliktu przy zachowaniu pewnej jednolitości działania, zgodnie z przeżywaną hierarchią wartości. (...) Człowiek ma możliwość podjęcia rozumowej decyzji, czyli nadanie któremuś ze swych odczuć wartości jak gdyby dodatkowej, sztucznie zbudowanej wagi. Potrzeba takiego mechanizmu występuje albo w momencie konfliktu kilku wartości, który nie zostaje zakończony spontanicznym zwycięstwem jednego motywu, albo w momencie, gdy motywowi głównemu brak jak gdyby siły do przejścia w stadium realizacji bądź stadium zwycięstwa nad innymi motywami” [Grzegorzcyk 1989, s. 389–390]. Dodać można jedynie, iż tego typu mechanizm akcentuje podmiotowość człowieka, który jest w stanie asymilować presję zewnętrzną czyniąc z niej element autodeterminacji.

Konflikt interesów

Termin „konflikt interesów” odnosi się do dwóch grup problemów, na tyle odległych od siebie, że konieczne jest sprecyzowanie zakresu przedmiotowego dalszych analiz.

Pierwszym układem odniesienia są ekonomiczne dyskusje dotyczące samej istoty funkcjonowania wolnego rynku lub jeszcze szerzej – istoty umowy społecznej. Dyskusje, w których odnaleźć można echa Hobbesowskiej koncepcji zaborczego egoizmu, widzą w idei

konfliktu interesów swoisty aksjomat dla wszelkich prób opisu fenomenu życia społecznego. Jak zauważa Mises: „dogmat ten stanowi kwintesencję doktryn merkantylistycznych, zarówno dawnych, jak i nowszych. Jest on podstawą wszelkich współczesnych doktryn, które głoszą, że w systemie gospodarki rynkowej istnieje nieusuwalny konflikt interesów różnych klas społecznych w granicach państwa, a także konflikt interesów poszczególnych krajów” [2007, s. 564].

Drugim, pozornie różnym obszarem dyskusji są kwestie dotyczące zarządzania, a konkretnie problemy decyzyjne pojawiające się w warunkach kolizji norm i wartości. Przypadki takich kolizji prowadzić mogą do powstawania dylematu „podwójnej lojalności”, tzn. sytuacji, gdy człowiek musi dokonać wyboru między zobowiązaniami względem organizacji, której jest członkiem, a potrzebami/możliwościami/zobowiązaniami innego rodzaju.

Mimo faktycznych różnic, można pokusić się o znalezienie wspólnego podłoża dla różnych interpretacji tego zagadnienia. W podejściu ekonomicznym „konflikt interesów” ma charakter paradygmatu. Jest założeniem, które determinuje sposób postrzegania gry rynkowej, konkurencji, ale jednocześnie rzutuje na sposób postrzegania roli człowieka w organizacji. Roli, którą wyznacza wymuszony kompromis między pragnieniem dobra osobistego, a społecznym wymogiem troski o dobro wspólne.

Konflikt interesów w organizacji dotyczy zazwyczaj relacji między celami naturalnymi pracownika z dyrektywami instytucjonalnymi. Celami naturalnymi będą podstawowe motywacje ludzkiej aktywności, które Ossowski rozpoznaje jako pragnienie władzy, bogactwa i prestiżu. Są to motywacje o orientacji egotycznej, i w taki właśnie sposób kształtują stosunek pracownika do jego roli w organizacji¹. Staje się ona miejscem generowania korzyści osobistej.

¹ Dobrym przykładem wpływu orientacji egotycznej na zachowania organizacyjne są znaczące różnice w efektywności zawodowej menedżerów sektora publicznego w stosunku do sektora prywatnego. Wyższą efektywność w pierwszym przypadku tłumaczyć można tym, że systemy motywacyjne zorientowane są na promowanie innowacyjności, kreatywności i zdolności do

W zależności od indywidualnych preferencji pod pojęciem korzyści mogą się kryć dążenia do wzrostu wynagrodzenia, uzyskania znaczącej pozycji bądź uznania i realizacji potrzeb godnościowych. Jest to perspektywa indywidualna, która w pewnych sytuacjach może stanąć w sprzeczności z polityką i celami organizacji. Lewicka-Strzałka wyróżnia szereg przykładowych sytuacji powodujących konflikt interesów w firmie [por. 2012, s. 249–251]. Niektóre z nich to:

- posiadanie powiązań finansowych i innych z podmiotami współpracującymi z firmą,
- powiązania z konkurencją,
- wykonywanie pracy nie dla firmy z wykorzystaniem urządzeń firmy, czasu pracy itp.,
- dostęp do poufnych informacji i próba ich wykorzystania do własnych celów,
- łączenie funkcji wytwórczych i kontrolnych.

Wobec orientacji egotycznej wszystkie dyrektywy instytucjonalne mają charakter wtórny. Są tłem lub raczej instrumentem realizowania indywidualnych strategii. Próbując przezwyciężyć tę dychotomię, należałoby zmierzać do możliwie dużej spójności między celami indywidualnymi a celami organizacji. Istotnym elementem tej polityki spójności powinna być internalizacja norm organizacyjnych, tj. – korzystając z analiz Ossowskiej – „uwewnętrznienie” normy, która przestaje być traktowana jako wymóg i ograniczenie. W miejsce tego następuje nie tylko jej akceptacja, ale również pozytywne zaangażowanie w jej realizację. Jest to zjawisko tożsame z wykształceniem się określonego etosu, w obszarze którego pracownik utożsamia się ze wspólnotą/organizacją i poprzez spełnianie norm organizacyjnych ma poczucie samorealizacji.

podejmowania racjonalnego ryzyka. W sektorze publicznym natomiast odpowiedzialność efektywnościowa zostaje zdominowana przez odpowiedzialność polityczną. Menedżer-urzędnik musi brać pod uwagę konsekwencje swoich działań również w aspekcie prawno-proceduralnym. Mówiąc wprost, bezpieczniej jest nie podejmować żadnego działania, niż narazić się na ryzyko naruszenia normy bądź procedury.

Jest to postulat o tyle trudny, że jego urzeczywistnienie wymaga sprzyjających warunków społeczno-gospodarczych. Tymczasem, jak zauważa Handy, „Coraz więcej profesjonalistów uważa, że ich zatrudnienie w organizacjach jest tymczasowe. Lojalność okazywana jest najpierw wobec swojego zespołu lub projektu, potem wobec swojego zawodu lub swojej specjalności, a dopiero na trzecim miejscu wobec organizacji, w której umiejętności te są wykorzystywane” [1996, s. 154]. Kategoria lojalności jest w tym przypadku niedookreślona i niezbędne wydaje się zakotwiczenie jej w wypracowanej hierarchii celów, tzn. określenie komu, w jakiej kolejności i w jakim stopniu jest się winnym dochowania lojalności.

Sugerowana idea „nieusuwalnego” konfliktu interesów, bazująca na aksjomacie egoistycznych motywacji, napotyka jednak równie nieusuwalne przeszkody w postaci spontanicznych aktów moralnie dobrych, potrzebie usprawiedliwiania aktów moralnie złych, oczekiwaniu postaw altruistycznych itp. Warta odnotowania jest też zależność w ocenie decyzji podejmowanych w przypadku konfliktu interesów, od ich skutków (strata, cierpienie) i kontekstu (zgodność z prawem) [Lewicka-Strzałecka 2001, s. 245–265]². Zdroworozsądkowa akceptacja postaw egotycznych uwarunkowana jest, jak sugerują wyniki badań, pewną intuicyjną oceną moralną, na ile czyjaś korzyść wiązała się/lub nie z czyjaś krzywdą. Mises dodaje, iż „stwierdzenie, że zysk jednego człowieka oznacza szkodę innego, jest słuszne w odniesieniu do kradzieży, wojny i zaboru mienia” [2007, s. 565]. Przyłączając się do głosów tej opozycji, można zaznaczyć, iż często dochodzi do pomieszania w argumentacji skutku i przyczyny. Przykładowo negatywnie oceniane postawy, takie jak dominacja, manipulacja, ekspansja w obrębie grupy, mogą być przejawem zaborczego egoizmu, lecz równie dobrze manifestacją potrzeby bezpieczeństwa, chęci zwiększenia wpływu na

² Na podstawie przeprowadzonych badań dostrzeżono np. tendencję do wycofywania legitymizacji dla prawa ocenianego jako złe bądź nieudolnie skonstruowanego. Działania zorientowane na bezpośrednią korzyść były oceniane lepiej w przypadku „bezosobowego” partnera relacji, czyli „niczym” kosztem.

otoczenie dla uniknięcia potencjalnych zagrożeń³ itp. Sugestia ta służyć ma wskazaniu, że może istnieć więcej niż jedna przyczyna konfliktu interesów.

Na szczególną uwagę zasługują wobec tego spostrzeżenia Rawlsa: „(...) sposób, w jaki oceniamy dowody i ważymy wartości moralne i polityczne, jest kształtowany przez całe nasze doświadczenie, cały bieg naszego życia do chwili obecnej; a te nasze całościowe doświadczenia zawsze muszą się od siebie różnić. Tak więc w nowoczesnym społeczeństwie, z jego rozlicznymi stanowiskami i pozycjami, z jego różnymi podziałami pracy (...), całościowe doświadczenia obywateli są dostatecznie odmienne, by mieli rozbieżne sądy, przynajmniej do pewnego stopnia, w wielu, jeśli nie w większości spraw o znacznej złożoności” [Rawls 1998, s. 100]. W podobnym duchu Kidder wychodzi z założenia, iż – uogólniając – dylemat etyczny nie jest wyborem między dobrem, a złem. Jest zawsze wyborem między dobrem, a dobrem, i wiąże się z koniecznością poświęcenia jednego dobra na rzecz innego. Wskazuje przy tym na cztery główne typy przeciwieństw, na podstawie których rozgrywają się dylematy etyczne⁴ [1995, s. 18; por. Gasparski 2012, s. 464]. Należą do nich:

- prawda a lojalność,
- jednostka a społeczeństwo,
- krótko- a długoterminowość,
- sprawiedliwość a litość.

Jakkolwiek Kidder posługuje się treściami o wymiarze aksjologicznym, pisze tak naprawdę o poczuciu powinności, czyli konieczności nawiązania do danej wartości w określonej sytuacji praktycz-

³ Przykładem-metaforą może być zachowanie dzieci w rodzinie dysfunkcyjnej (np. z problemem alkoholowym – syndrom DDA, *dorośle dzieci alkoholików*). Reakcją obronną dzieci są różnego typu role-maski. Jedną z nich jest „antybohater”, postawa nacechowana agresją, przemocą, którą można tłumaczyć w następujący sposób: „zagraża mi zły świat, więc jeśli ja będę gorszy, będę bezpieczny”.

⁴ „These four paradigms appear to be so fundamental to the right-versus-right choices all of us face that they can rightly be called dilemma paradigms”.

nej. Idąc za intuicją tego autora, lecz bardziej w duchu arystotelesowskim, można zogniskować opisywane przeciwieństwa do sposobu operowania jedną tylko wartością, tj. sprawiedliwością.

Dylemat etyczny a zasady sprawiedliwości

Zagadnienie dylematu etycznego sięga samych korzeni moralności, a przez to istoty reguł porządku społecznego. Jest elementem towarzyszącym pytaniu: Jak postępować, by pozostając w zgodzie z sumieniem, nie popadać w kolizje z porządkiem wartości i norm, regulującym obszar wspólnoty, której jesteśmy członkami. Prościej ujął to Gellerman w pytaniu: *Jak daleko można się posunąć, aby nie było za daleko?* [por. 1999, s. 73–82]. Przy czym porządek, o którym mowa, jest konglomeratem wielu różnych systemów wartości i różnych systemów norm.

Przyświecającą temu pytaniu ideę zgodności bądź koherentności, próbuje się zwykle ująć za pomocą pojęcia sprawiedliwości. Wstępnie można potraktować sprawiedliwość jako swoistą intuicję moralną opisującą „właściwy” bądź „słuszny” charakter wzajemnych powinności. Dobrym, choć poniekąd kuriozalnym przykładem rozwiązania dylematów etycznych przez odniesienie do tak pojętej sprawiedliwości są tzw. zasady etycznego piractwa internetowego, gdzie uzależnia się nielegalne ściąganie plików od tego, w jak negatywnym świetle postrzegana jest organizacja, której ten proceder dotyka.

Odchodząc od tego rodzaju emotywnizmu w stronę racjonalnych prób opisu sprawiedliwości (jako narzędzia do rozstrzygania dylematów etycznych), daje się zauważyć dwa kierunki interpretacji:

1. Sprawiedliwość rozpoznana jako cnota [*umiejętność oddania każdemu tego, co mu się należy*];
2. Sprawiedliwość rozpoznana jako miara określonego porządku.

W pierwszym, arystotelesowskim, znaczeniu sprawiedliwość jest atrybutem człowieka etycznie dojrzałego i doświadczonego – a tym

samym zdolnego do odpowiedzialnego rozstrzygnięcia wszelkich mogących się pojawić dylematów.

W drugim znaczeniu sprawiedliwość jest relacją do utrwalonego w świadomości powszechnej porządku prawnego, czyli norm o uzasadnieniu tetycznym. Dla przykładu w tradycji judaistycznej sprawiedliwość jest tożsama z bogobojnością, tj. pełnym podporządkowaniem się prawom bożym – „Na tym polega nasza sprawiedliwość, aby pilnie przestrzegać wszystkich tych poleceń wobec Pana, Boga naszego, jak nam rozkazał” [Pwt 6,25]. Podobnie we współczesnej jurysprudencji znaczącą pozycję zajmuje legalistyczna koncepcja sprawiedliwości Nozicka (w której zostaje ona sprowadzona do określonych kryteriów nabywania i przekazywania udziałów, tj. dóbr, korzyści i uprawnień) czy prawno-afirmatywna koncepcja Harta⁵.

Afirmacja regulująco-konstrukcyjnej roli prawa stanowionego, podkreślanie jego dominującego charakteru nie pozostają bez wpływu na stosunek do aktywności człowieka w sferze instytucjonalnej. Zakłada się, że wszystkie role, jakie można pełnić w organizacji, są zdefiniowane w rzeczywistości prawnej i to ona określa zakres powinności, decyzji i oczywiście sankcji. W duchu tego typu argumentacji dostrzec można tendencję do marginalizacji znaczenia dylematu etycznego na rzecz rozwiązań przyjętych w obowiązującym prawie stanowionym.

Przykładowo w kontekście kodeksów etycznych zaznacza się, że „z punktu widzenia teoretycznoprawnego, przepisy typu pozaustawowego nie podlegają procesom kodyfikacji, ze względu na rangę norm prawnych i przedmiotowy zakres regulacji. Kodyfikacja jest

⁵ W skrajnych przypadkach może zaistnieć swoisty autorytaryzm normatywny, tzn. sytuacja, w której cały porządek aksjonormatywny zostaje świadomie wyprowadzony z jednego źródła i podporządkowany dogmatycznym i apodyktycznym założeniom. Przykładem mogą być społeczności fundamentalistyczne. Bardzo rygorystyczna hierarchia wartości i norm w dużej mierze niweluje możliwość zaistnienia sprzeczności w tym obszarze. Potencjalne dylematy bazują na różnicach interpretacyjnych i są rozstrzygane za pomocą analiz w zakresie obowiązujących hierarchii.

bowiem najbardziej dojrzałą formą legislacyjną w zakresie unifikacji przepisów prawnych zawartych w obowiązujących aktach rangi ustawowej” [Dobkowski 2007, s. 166]. Z tego też powodu sformułowanie „kodeks” w odniesieniu do zbioru norm etycznych „jest pojęciem – narzędziem, pewnym hasłem wywoławczym (...), to pewien zabieg socjotechniczny, który ma – przez skojarzenia z kodeksem karnym – wytworzyć oportunistyczny, czy legalistyczny stosunek do obowiązującego prawa”. Zwłaszcza że egzekwowalność norm zawartych w kodeksach etycznych sprowadza się do odpowiedzialności typu administracyjnego (wytyk, zwolnienie z pracy). Nie zmienia to faktu, że naruszenie norm etycznych traktowane jest jako naruszenie zasad współżycia społecznego i orzecznictwo sądowe cechuje tendencja do podtrzymywania decyzji penalizujących tego typu działania [por. Sadlik 2012].

Bogatsze w konsekwencje wydaje się pierwsze znaczenie sprawiedliwości, które porządek prawny uzupełnia o kontekst moralny. Akcentuje to Rawls, pisząc: „każda z osób wie, lub przynajmniej ma rozsądne przekonanie, że druga posiada zmysł sprawiedliwości, a więc skuteczne w normalnych warunkach pragnienie wypełnienia swojego podjętego w dobrej wierze zobowiązania” [2009, s. 500]. Możliwą dychotomię między celami indywidualnymi a organizacyjnymi próbuje przezwyciężyć, odwołując się do różnicy między racjonalnością a rozumnością. Racjonalność jest w tym przypadku kategorią zorientowaną na konkretnego człowieka i jego zdolność dobierania najskuteczniejszych środków do danych celów, czy wyboru najbardziej prawdopodobnych możliwości. Ma więc charakter poznawczo-efektywnościowy. Wybitnie charakter moralny ma natomiast kategoria rozumności. Odwołując się do zasady wzajemności, Rawls zaznacza, że jest to gotowość przyjęcia pewnych zasad i kryteriów jako sprawiedliwych warunków kooperacji i jednocześnie wola ich dotrzymania, przy gwarancji, że inni będą postępować tak samo [por. 1998, s. 89–97]. Zdolność do rozstrzygania dylematów etycznych w organizacji w sposób inny niż jednoznacznie egoistyczny będzie w tym przypadku zależna od rozumnie określonej

potrzeby współtworzenia i podtrzymywania warunków umów i zobowiązań w obrębie danej wspólnoty.

Rozwiązywania dylematów etycznych a kultura organizacyjna

Powstawanie dylematów etycznych jest naturalną konsekwencją różnorodnych hierarchii wartości, systemów norm i sytuacji, w których zachodzi konieczność praktycznego ich zastosowania. Jednocześnie dylemat etyczny jest de facto sygnałem wrażliwości moralnej i gotowości rozstrzygnięcia go na korzyść uznanych standardów etycznych. Z perspektywy organizacji istotne jest wypracowanie mechanizmów ułatwiających pracownikom rozstrzyganie dylematów etycznych. Rozwiązania takie można podzielić na dwie grupy. Pierwsza ma charakter instrumentalny i jest swoistym pakietem narzędziowym zorientowanym na sytuacje potencjalnie bądź realnie konfliktowe. Przykładem mogą być analizy kasusów lub algorytmy postępowania w różnego typu relacjach (np. przedsiębiorca-przedsiębiorca, przedsiębiorca-urzędnik) niosących zagrożenie korupcją lub konfliktem interesów⁶. Podobne zadania pełnią kodeksy etyczne, o ile zawierają praktyczne wskazania, jak zachowywać się w sytuacjach etycznie niejednoznacznych.

Wracając do rozważań Kiddera, proponuje on znalezienie kompromisu między językiem indywidualnych intuicji moralnych i językiem analiz etycznych. Sugeruje zastosowanie procedury pokonywania dylematów etycznych, na którą składają się takie dyrektywy jak:

- uznaj, że mamy do czynienia z problemem moralnym,
- określ aktora kwestii (osoby zaangażowane w problem),
- zgromadź odpowiednie fakty,

⁶ Patrz np. *Poradnik antykorupcyjny dla przedsiębiorców*, Centralne Biuro Antykorupcyjne, Warszawa 2011; *Rekomendacje postępowania antykorupcyjnych przy stosowaniu procedury udzielania zamówień publicznych*, Centralne Biuro Antykorupcyjne, Warszawa 2010.

- sprawdź czy zachodzi dylemat (czy też jest tu kwestia dobro – zło),
- testuj paradygmaty dobro – dobro (stosując metody analizy etycznej),
- sprawdź czy istnieje droga pośrednia,
- podejmij decyzję,
- przeanalizuj decyzję ponownie (stosując wybrane testy obiektywizacji, np. aspekt prawny, zgodność z zasadami wychowania bądź oceną społeczną decyzji) [1995, s. 183–187].

Druga grupa rozwiązań ma szerszy zakres. Wydaje się, że rozwiązania z pierwszej grupy mogą i powinny stanowić jej składową (choć są w stanie funkcjonować samodzielnie). Jest też prawdopodobnie istotniejsza. Chodzi o kształtowanie wizji organizacji jako miejsca spotkania osób mających świadomość własnych celów i możliwości, ale też gotowych do zawarcia sprawiedliwej umowy dotyczącej wzajemnych zobowiązań tak w relacjach osobowych, jak i instytucjonalnych. Sen wskazuje kilka możliwych sposobów kształtowania świadomości etycznej [2002, s. 290]:

- refleksja i analiza, tj. odwoływanie się do zobowiązań, powinności, ale również sumienia czy konsekwencji;
- dostosowanie do panujących konwencji, tj. wykraczanie poza ramy własnych ocen na zasadzie zaufania udzielonego ocenom innych osób;
- publiczna dyskusja – podnoszenie kwestii etycznych w szerszym gronie pozwala na dookreślenie własnego stanowiska. Debata może mieć charakter zewnętrzny, gdy organizacja udziela się na forum publicznym (konferencje, seminaria), lub wewnętrzny, poprzez mobilizowanie pracowników do dyskusji w kontekście systemu wartości organizacji bądź doraźnych problemów etycznych;
- ewolucyjna selekcja – przy założeniu, że wzorce zachowań zyskują trwałość dzięki swym konsekwencjom.

Wielu autorów zwraca uwagę na konieczność redefinicji roli pracownika w organizacji. Na potrzebę obywatelskiego uczestnictwa wskazuje Handy, postulując odejście od „najemnictwa” w kierunku „obywatelstwa”. Zakłada, że organizacja nie może oczekiwać od pracownika lojalności, wiążąc go ze sobą jedynie na warunkach kontraktu opartego na wzajemnym interesie. W podobnym tonie wypowiada się Grzegorzczyk: „kształcenie świadomego uczestnictwa ważne jest przede wszystkim jako wyraz szacunku dla członków. Jednakże ma ono również znaczenie praktyczne dla trwałości właściwego działania organizacji. Organizacja (...), której członkowie są świadomi wszystkich kroków podejmowanych dla wspólnie uznanego celu, zapewnia większą trwałość służenia temu celowi. Nie pozwoli łatwo sobą manipulować, wykorzystać dla obcych lub prywatnych interesów, będzie się bronić przed zarówno nadużyciami władzy, jak i przed wyzyskiem z zewnątrz” [1989, s. 429]. Lojalność jako zgoda na utożsamienie celów organizacji z celami własnymi jest w takim przypadku kategorią etyczną i może być wypracowana jedynie przez uznanie podmiotowości pracownika.

Zagrożenia dla sprawnego rozwiązywania dylematów etycznych

Rozważania powyższe odnoszą się do wyborów, których dokonuje się na podstawie o racjonalnej (bądź rozumną w rozumieniu Rawlsa) argumentacji. Zakładają więc wizję wolnego i świadomego swych celów podmiotu moralnego. Koniecznym uzupełnieniem jest pokazanie perspektywy psychologicznej, odzwierciedlającej sferę subiektywnych przekonań/mniemań. Są one w stanie wypaczać ocenę sytuacji i instrumentalnie dostosowywać argumentację do nie zawsze uświadomionych motywów. Motywy te można odnaleźć tak w wymiarze indywidualnym, jak i grupowym.

W perspektywie indywidualnej można odnotować szereg czynników utrudniających skuteczne pokonywanie sytuacji dylematu. Pojawiają się jako swoista reakcja obronna wobec odczuwania we-

wewnętrznego niepokoju bądź dysonansu, który jako emocja „niechciana” zostaje usunięty poza obręb uwagi lub też sprowadzony do kategorii akceptowanych poprzez proces racjonalizacji [por. Grzegorzczuk 1989, s. 200]. Termin ten może budzić pewne nieporozumienie przez intuicyjne łączenie go z terminem obiektywizacji. W istocie chodzi o subiektywną zdolność nadania akceptowalnego sensu działaniom, które pozbawione tej „racjonalnej” osłony, niszczyłyby pożądaną pozytywną samoocenę. Czynniki te można opisać jako:

- tendencja do ograniczenia własnej sprawczości, przez podkreślanie niepokonalnych konieczności, jakim podlegamy;
- tendencja do szukania przyczyn innych niż te, za które jesteśmy odpowiedzialni;
- tendencja do przenoszenia odpowiedzialności na innych;
- tendencja do przypisywania sytuacji cech wskazujących na nieaktualność narzucającej się normy postępowania;
- tendencja do minimalizowania strat bądź kwestionowania istnienia ofiary.

W praktyce spotkać można uzasadnienia typu: „to żadne przestępstwo”, „to było usprawiedliwione”, „zawiniła sytuacja, na którą nie miałem wpływu”, „to nie my, to oni”, „to prawie nic nie kosztowało”, „nikt na tym nie ucierpiał”, itp. W podobnym tonie wypowiada się Gellerman, który stawiając pytanie, dlaczego dobrzy menedżerowie dokonują złych etycznie wyborów, sugeruje, że stoją za tym często przyjmowane *ad hoc* przekonania:

- przekonanie, że działanie mieści się w rozsądnych granicach etycznych i prawnych, że nie jest ono „tak naprawdę” nielegalne czy niemoralne;
- przekonanie, że działanie leży w najlepszym interesie jednostki lub korporacji;
- przekonanie, że działanie jest „bezpieczne”, ponieważ nigdy nie zostanie wykryte lub upublicznione;
- przekonanie, że skoro działanie pomaga firmie, to firma przebaczy sprawcy, a nawet będzie go chroniła [Gellerman 1999, s. 78].

Dodaje przy tym, że przekonania te mogą mieć swoje źródło w bezpodstawnie przyjmowanych założeniach indywidualnych, ale również w świadomie kreowanej polityce firmy promującej określone postawy i tworzącej atmosferę sprzyjającą zachowaniom nieetycznym. Autor ten podkreśla znaczenie kultury organizacyjnej, przy czym akcentuje świadome, racjonalne motywy determinujące jej funkcjonowanie. Uzupełnieniem mogą być analizy dotyczące kategorii myślenia grupowego [por. Janis 1972]. Dotyczy to szeregu nieuświadomionych motywacji wpływających na funkcjonowanie jednostki w obrębie grupy, których podłożem są potrzeby zachowania spójności i tożsamości. Badanie prowadzone przez Janisa ujawniły szereg zależności, które – uogólniając – niwelują sferę odpowiedzialności indywidualnej, jednocześnie wypaczając zdolność krytycznej samooceny. Janis dowodzi, że w obrębie spójnej grupy mogą ujawnić się następujące tendencje:

- do jednomyślności (pragnienie mówienia jednym głosem);
- przekonanie o posiadaniu racji (skoro mówimy jednym głosem, to nie możemy się mylić);
- poczucie siły (jesteśmy jednomyślni i mamy rację, więc *Bóg jest z nami*);
- nieprzyjmowanie do wiadomości sygnałów niezgodnych z wcześniej wspomnianymi tendencjami (kto nie jest z nami, jest przeciw nam);
- deprecjonowanie pozycji osób/podmiotów spoza grupy (jeżeli racja i siła są po naszej stronie, to inni muszą być gorsi);
- niedostrzeganie negatywnego kontekstu etycznego decyzji grupowych (nie możemy się mylić, a prawdzie musi towarzyszyć dobro).

Spostrzeżenia powyższe są pewnego rodzaju przeniesieniem na grunt organizacji/wspólnoty zjawiska, opisywanego w tradycji etycznej jako „nieopanowanie moralne”. Jest to postawa, która „sprzyja przykrej skłonności do uznawania własnych wniosków moralnych za ostateczne uzasadnienia. Prowadzi to do zniekształcenia sądu nie

przez brak moralności, lecz przez jej nadmiar lub przesadę; nie przez słabość woli, lecz przez jej wszechwładne panowanie” [Pharo 2008, s. 278]. Można się zgodzić, że tego rodzaju dogmatyzm etyczny jest poważną przeszkodą dla krytycznej oceny własnych i grupowych standardów etycznych.

Podsumowanie

Motywnym przewodnim artykułu była próba określenia natury dylematu etycznego. Utożsamienie go z jakąś alternatywą nasuwało skojarzenia z walką przeciwieństw, konfliktem. Skojarzenia te, obecne często w języku potocznym, zniekształcają sens dylematu. W istocie jest to trudny wybór między wartościami/normami, z których każda ma wymiar pozytywny. Nie czyni to dylematu łatwiejszym. Lekarz, stojący przed wyborem mniej lub bardziej skutecznej terapii w ramach obowiązującej go dyscypliny budżetowej, czy menedżer określający kryteria zwolnień pracowników w ramach strategii oszczędności, są zwykle świadomi, że jakkolwiek wybór dotyczy alternatywy dobro–dobro, to czasem negatywne dla kogoś skutki wyboru, dotkną również osób, które podejmują decyzję.

Problem analizowany był w trzech perspektywach. Pierwszą stanowiła sfera wartości i tzw. konfliktów wartości. Druga, to obszar norm i sprzeczności między różnymi systemami normatywnymi. Trzecia, najważniejsza perspektywa dotyczyła konfliktu interesów. Przy tym o ile wymiar aksjologiczny i normatywny mogą stanowić odrębne dziedziny, o tyle idea konfliktu interesów skupia je w sobie i odnosi do praktyki wyborów i decyzji w danej instytucji. Przeprowadzone analizy ujawniły mnogość czynników mogących powodować formowanie się dylematów etycznych. Wskazały również na momenty wspólne tj.:

- zaistnienie sytuacji na tyle nowej, że stosowanie schematów postępowania opartych na uznanej hierarchii wartości, okazuje się niewystarczające;

- charakter nowej sytuacji, skutkujący poczuciem dyskomfortu (wybór między dobrem, a dobrem ze świadomością, że afirmacja jednego dobra równa się negacji drugiego);
- konieczność dookreślenia/rewizji ustalonych hierarchii wartości bądź hierarchii ważności obowiązujących norm;

Dylematy etyczne, zarówno ich odczuwanie, jak i rozwiązywanie, odzwierciedlają stopień dojrzałości moralnej człowieka. Pokazują nie tylko jego wrażliwość w tej kwestii, ale również umiejętności analizy etycznej, odczucia powinności, zdolności do przyjęcia konsekwencji własnych decyzji. Dylemat etyczny w organizacji ujawnia jeszcze jeden aspekt. Arystoteles zaznaczał, że pełnię działalności etycznej można osiągnąć dzięki struktutom i instytucjom państwa, które podsuwa cele/dobra inne niż indywidualne, a często bardziej godne realizacji. Współczesna organizacja zdaje się pełnić podobną rolę. Dylematy typu „jednostkowe a społeczne” zmuszają do przemyśleń w zakresie sprawiedliwej realizacji wzajemnych zobowiązań, konsekwencji decyzji w dłuższej perspektywie czasu czy wreszcie hierarchii wartości zorientowanej na cele „godziwe”. Należy przy tym zaznaczyć, że „instrumentalizacja” w rozwiązywaniu dylematów, np. przez jednostronne odwoływanie się do rozwiązań prawnych może prowadzić do pojawienia się zjawiska etyki „wymuszonej” – oportunistycznego stosunku do narzucanych etycznych standardów postępowania. Reasumując, trzeba podkreślić, że obok dostrzeżenia natury dylematu etycznego istotny jest sposób, w jaki zostaje on przezwyciężony. A wpływa na to suma uzdolnień poznawczych i wolitywnych, będąca wyrazem dojrzałości osobowej człowieka i dojrzałości jego wyborów w perspektywie indywidualnej i organizacyjnej.

BIBLIOGRAFIA

- Arszułowicz M., 2011, *My Arguments Against Whistleblowing*, [w:] *Whistleblowing, in Defense of Proper Action*, Praxiology, Vol. 18., Transaction Publishers, New Brunswick and London.
- Dylus A., 2012, *Etyka biznesu w warunkach globalizacji*, [w:] Gasparski W. (red.), *Biznes, Etyka, Odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dobkowski J., 2007, *Charakter prawny kodeksów etycznych oraz kodeksów postępowania etycznego urzędników publicznych i wybieralnych przedstawicieli do organów administracyjnych*, [w:] Bąk D., *Etos urzędnika*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Gasparski W., 1999, *Prakseologia*, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania, Warszawa.
- Gasparski W., 2012, *Teorie oraz dylematy etyczne i prakseologiczne*, [w:] Gasparski W. (red.), 2012, *Biznes, Etyka, Odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gellerman S.W., 1999, *Dlaczego „dobrzy” menedżerowie dokonują złych etycznie wyborów*, [w:] Chryssides G.D., Kaler J.H., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grzegorzczak A., 1989, *Etyka w doświadczeniu wewnętrznym*, Warszawa.
- Handy Ch., 1996, *Wiek paradoksu*, tłum. Jesień L., Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Janis I., 1972, *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*, Houghton Mifflin, Boston.
- Kidder R.M., 1995, *How Good People Make Tough Choices. Resolving the Dilemmas of Ethical Living*, William Morrow and Co, Inc., New York.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych*.
- Lewicka-Strzałecka A., 2001, *Rozwiązywanie dylematów etycznych generowanych przez życie gospodarcze*, [w:] Gasparski W., Dietl J. (red.), *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lewicka-Strzałecka A., 2012, *Konflikt interesów*, [w:] Gasparski W. (red.), *Biznes, Etyka, Odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mises von L., 2007, *Działanie. Traktat o ekonomii*, Warszawa.
- Oniszczyk J., 2004, *Koncepcje prawa*, Warszawa.
- Ossowska M., 2005, *Socjologia moralności. Zarys zagadnień*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pharo P., 2008, *Moralność a socjologia*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Rawls J., 1998, *Liberalizm polityczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rawls J., 2009, *Teoria sprawiedliwości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sadlik R., 2012, *Zakaz powrotu za łamanie zasad*, „Rzeczpospolita”, 289 (9409).
- Sen A., 2002, *Rozwój i wolność*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Ślipko T., 2004, *Zarys etyki ogólnej*, Wydawnictwo WAM, Kraków.
- Zajadło J., (red.), 2007, *Leksykon współczesnej teorii i filozofii prawa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Ziemiński Z., 1992, *Logika praktyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Poradnik antykorupcyjny dla przedsiębiorców*, Centralne Biuro Antykorupcyjne, Warszawa.
- Rekomendacje postępowania antykorupcyjnych przy stosowaniu procedury udzielania zamówień publicznych*, Centralne Biuro Antykorupcyjne, Warszawa.