

Michał Kapias, Grzegorz Polok

Katowice University of Economics

e-mail: michal.kapias@ue.katowice.pl, grzegorz.polok@ue.katowice.pl

Rola sumienia w przeciwdziałaniu zjawisku *decouplingu*

Conscience as a Phenomenon to Counter *Decoupling*

Decoupling has been diagnosed since the second half of the last century. It is conceived as a kind of separation, appearing in a variety of organisations, in situations in which established principles or rules, aimed at normalising interpersonal relationships or governing the rules of conduct, despite being officially established, are not implemented. Another situation may also occur. It arises when individuals know and accept the guidelines, but for multiple – often subjective – reasons, they do not materialize as they are blocked by individual decisions. This results in serious consequences of a social, economic, legal or managerial nature. How they be prevented?

Solutions based upon ethics seem to be a sound base to counteract the destructive consequences of decoupling. Human conscience is one of the fundamental ethical categories. Deep rooted in every person, it shapes behaviour, even though its impact can also be minimised. It turns out that a properly formed conscience gives better results in personal activity on both the individual and human levels. Also, conscience enables the correct interpretation of what is prohibited and what is expected, and thus becomes the perfect tool for countering decoupling.

Finally, it can be assumed that as long as man has a well-constituted conscience and follows its guidance, the negative effects of a split between the recognized rules and their actual observance can be minimised.

Keywords: decoupling, conscience, ethics, person

JEL Classification: A13, Z12, Z13

1. Wprowadzenie

Natura człowieka jest niezmiernie złożona, przez to często trudna do zrozumienia. Nie na darmo już w starożytności Sokrates przekonywał napotykanym ludzi – zgodnie z tym, co było napisane nad wejściem do wyroczni delfickiej – *Człowieku, poznaj samego siebie* (gr. *O άνθρωπος γνώθι σεαυτόν*). Mądrość tej postawy wydaje się bezdyskusyjna. Przecież im lepiej człowiek poznaje siebie, tym łatwiej jest mu zrozumieć postępowanie innych ludzi.

Trudno orzec, czy powyższy motyw towarzyszy refleksji naukowców, którzy podejmują się prób wytłumaczenia postępowania poszczególnych ludzi. Jednak bezsprzecznie analiza takich zachowań może przyczynić się nie tylko do znalezienia motywów kierujących działaniem poszczególnych osób, ale także do odnalezienia sposobów, aby takie funkcjonowanie było jak najbardziej sprawne, korzystne i efektywne. Być może właśnie takie myśli towarzyszą autorom, którzy w swych pracach podejmują refleksję nad *decouplingiem*. Choć zjawisko to znane jest od zarania dziejów, sposób jego ujęcia jest stosunkowo świeży. Nie przesadzając w tym miejscu o dokładnym sensie owego pojęcia, można je ująć jako postawę człowieka, w której jego czyny nie pokrywają się z wcześniej wypowiedzianymi słowami.

W literaturze przedmiotu zjawisko to nie znajduje szerszego omówienia – zwłaszcza na gruncie polskim – i zazwyczaj jego ujęcie centralizuje się wokół wyspecjalizowanych obszarów gospodarczych¹. Sięgając po literaturę światową, także można odnieść wrażenie, iż jest to zagadnienie niedostatecznie opisane i rozwija się w różnych przestrzeniach nauk ekonomicznych². Można jednak znaleźć punkt wspólny dla wszystkich tych refleksji – jest nim problematyka moralna. Jeśli w szerokim znaczeniu pojmować etykę jako naukowy namysł normatywny nad postępowaniem człowieka, wtedy można odnaleźć pole analizy nad zjawiskiem *decouplingu*.

2. Zarys istoty *decouplingu*

Decoupling jest pojęciem niejednoznacznym i wielowymiarowym. Pojawia się w wielu dyscyplinach naukowych. W języku polskim najczęściej tłumaczone jest ono jako: „rozdźwięk”, „rozszczerzenie” bądź „rozłączenie”. Można je opisać

¹ Przykładem może być następujące opracowanie: A. Skala-Poźniak, *Zjawisko decouplingu w gospodarce w okresie transformacji*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej” 2010, vol. 72, s. 101–113; A. Skala, *Decoupling w sektorze transportu – weryfikacja zjawiska w warunkach spowolnienia wzrostu gospodarczego*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej” 2012, vol. 87, s. 85–99; Ł. Hardt, *Propozycje Komisji Europejskiej zreformowania Wspólnej Polityki Rolnej a potrzeby rozwojowe rolnictwa i obszarów wiejskich w Polsce*, „Studia Europejskie” 2002, vol. 4, s. 99–115; Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, *Polska wizja Wspólnej Polityki Rolnej wobec wyzwań oceny funkcjonowania WPR*, s. 10, http://www.powiatkoscierski.pl/upload/WPR_health_check_final.pdf (data dostępu: 5.06.2015); D. Stanekiewicz, *Reforma wspólnej polityki rolnej UE*, „Kancelaria Sejmu i Biuro Studiów i Ekspertyz”, 985: wrzesień 2003, http://biurosej.gov.pl/teksty_pdf_03/i-985.pdf (data dostępu: 5.06.2015).

² Wybrane publikacje zostaną zaprezentowane w dalszej części niniejszego opracowania.

jako sytuację, w której pojawia się pewne działanie, lecz z różnych przyczyn nie prowadzi ono do zamierzonego celu. Ostatecznie pod wpływem innych, pobocznych bodźców pojawi się skutek zasadniczo odmienny do oczekiwanego.

Sytuacja ta występuje w różnego rodzaju organizacjach podejmujących wysiłek wprowadzenia w swym łonie jakiegoś ładu, normatywnej regulacji postępowania członków owej organizacji. Dotyczy to relacji zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Bywa jednak, iż podejmowana regulacja nie jest pozytywnie postrzegana przez wszystkie jednostki tejże organizacji. Pojawia się wtedy konflikt, swoiste napięcie między tym, co nowelizowane, regulowane czy wdrażane, a oczekiwaniem, postrzeganiem lub rozumieniem tej sytuacji przez dane podmioty. Dlatego też aby dane regulacje odniosły zamierzony skutek, nader istotną kwestią staje się odpowiednie ich przedstawienie i wdrożenie.

Mogą jednak zaistnieć zdarzenia, gdzie mimo dołożenia wszelkich starań w sferze formalnej, jak również w kwestii właściwego zaprezentowania danych zasad i ich wprowadzania, oczekiwany efekt nie został osiągnięty. Problem nasila się zwłaszcza wówczas, gdy wszelkie formuły nakazodawcze zostały zaprezentowane dotyczącym ich osobom, a nawet przez nie zaakceptowane, a mimo to nie zrealizowano zamierzonego celu. Powstały bowiem warunki, w których rozpoznane zasady zignorowano albo po prostu nie zadziałały one w przestrzeni aktywności danej organizacji. Taki pojawiający się rozdźwięk czy też rozszczępienie zostało nazwane *decouplingiem*.

Problem ów został w szczególnej mierze rozeznany na gruncie nauk o zarządzaniu. Zajmują się one wyodrębnionymi systemami społecznymi, w których ludzie za pomocą swych zasobów intelektualnych i materialnych zmierzają do wyznaczonych celów. Badają więc poszczególne organizacje pod względem ich powstawania, rozwoju i funkcjonowania³. Istotną kategorią są więc tu wszelkie relacje, jakie pojawiają się pomiędzy poszczególnymi jednostkami – zarówno instytucjonalnymi, jak i osobowymi.

Obserwując te relacje zauważono, iż zdarzają się sytuacje, w których zachodzi potrzeba wdrożenia pewnych obostrzeń, mających na celu usprawnienie bądź zracjonalizowanie działań dla polepszenia ich efektywności. Tworzy się więc różnego rodzaju normy i zasady postępowania, podejmuje wysiłek ich wprowadzenia, a mimo to trudno zauważyć znaczące i oczekiwane zmiany. Zostały one bowiem zignorowane – zabrakło swoistego „przyzwolenia” dla nich i – jako „martwy zapis” – nie przyjęto ich w danej społeczności. Zamiar zmiany pewnych zachowań i modernizowania danego środowiska nie przynosi oczekiwanego rezultatu, albowiem podana zasada stała się tylko symbolicznym zapisem, odrzuconym przez osoby, do których był on skierowany.

Nieco inna sytuacja – aczkolwiek zbieżna z poprzednią – ma miejsce wtedy, gdy w danej organizacji dostrzega się konieczność wprowadzenia istotnych zmian, aby polepszyć zaistniałą koniunkturę. Opracowuje się niezbędne zmiany, ustala reguły, przeprowadza odpowiednie czynności, aby je wdrożyć, a mimo to nie

³ S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2007, s. 28.

osiąga się przewidywanego celu⁴. Pojawia się poważne pytanie o przyczyny braku efektywności podejmowanych procesów i procedur. Czy wynika to z błędów proceduralnych? Czy może wdrażane zasady ignorują realia życia danej organizacji, idealizując, a tym samym irracjonalizując zakładane zmiany. Czy też po prostu zawodzi „czynnik ludzki”, gdyż mentalność poszczególnych osób, nawykłych do zastanych sytuacji, nie pozwala na zaakceptowanie wprowadzanych zmian. Osoby te poprzestają na udawanym przyjęciu owych zasad, jednak nie przekłada się to na jakiegokolwiek modernizujące dotychczasowy układ działania.

Decoupling można zatem opisać jako rozbieżność, która powstaje pomiędzy podejmowanymi zasadami pojawiającymi się w danej organizacji a realizowaną w niej praktyką. Mimo takich zawirowań instytucjonalnych organizacja musi znaleźć rozwiązanie tego, jak utrzymać swój legitymizm. Należy bowiem zauważyć, iż wszystkie podjęte w takiej sytuacji przedsięwzięcia podlegają ocenie różnego rodzaju obserwatorów (*beholders*) – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych – którzy monitorują dane organizacje pod względem faktycznego przyjęcia i wdrożenia zamierzonych reguł⁵.

Decoupling może przyjmować różne wymiar. Objawi się zatem w kilku wariantach⁶:

- (1) sytuacja danej organizacji zmusza ją do wprowadzenia zmian, jednak wprowadzane są one wyłącznie formalnie, bez faktycznej ich realizacji,
- (2) zasady w organizacji są przygotowane i przedstawione ogółowi jej członków, jednak stopień ich niejasności jest tak znaczny, iż nie znajdują one zrozumienia, a tym samym nie ma chęci ich realizacji,
- (3) z różnych powodów organizacja jest zmuszona do wprowadzenia zmian, ale są one na tyle irracjonalne, iż nie sposób orzec, czy przynoszą oczekiwane rezultaty.

Ostatecznie zjawisko *decouplingu* można sprowadzić do dwu głównych sytuacji. W pierwszej zasady mające na celu dokonanie istotnych zmian w organizacji zostały ustalone i określone, ale nie zostały wdrożone bądź po prostu nie są przestrzegane. Druga sytuacja pojawia się, gdy nowe reguły zaistniały, zostały wdrożone, jednak nie powołano systemu kontrolnego, w wyniku czego trudno orzec, na ile zaistniały realne zmiany oraz czy pojawiły się one właśnie pod wpływem wcześniej ustalonych reguł. Ostatecznie dochodzi do sytuacji, w których dokonywane zmiany – pod wpływem nowo zaistniałych zasad – nie przynoszą niezbędnej poprawy warunków pracy lub wzajemnej komunikacji, a jedynie skutkują zdobyciem legitymizmu dla podjętych decyzji bądź po prostu zyskaniem większych profitów finansowych. Innym wariantem tej sytuacji jest ewentualność, w wyniku której po wdrożeniu reguł efektywność zmian jest tak wielowymiarowa i niejednoznaczna, że nie sposób orzec, co ostatecznie je spowodowało. W efekcie

⁴ J.W. Meyer, B. Rowan, *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*, „American Journal of Sociology” 1977, nr 83, s. 340–363.

⁵ P. Haack, D. Schoeneborn, *Is Decoupling Becoming Decoupled from Institutional Theory? A Commentary on Wijen*, „Academy of Management Review” 2015, vol. 40, nr 2, s. 307–310.

⁶ P. Bromley, W.W. Powell, *From Smoke and Mirrors Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World*, „The Academy of Management Annals” 2012, vol. 6, nr 1, June, s. 483–530.

w zależności od potrzeb: uzasadnia się sensowność kreowanych reguł, podnosi ideę ustawicznych zmian (reform) lub po prostu traci spójność podejmowanych działań. Każdorazowo niestety zaburza to efektywność pracy w organizacji, a nawet może prowadzić do ukrytego bądź jawnego oporu wobec modernizacji.

Okazuje się więc, iż próby poprawy działań w ramach danej organizacji nie zawsze przynoszą skutek. Ponadto mogą zaistnieć sytuacje, w których nawet słuszne zmiany niekoniecznie skutkują oczekiwaną poprawą. Nie zawsze także udaje się jednoznacznie powiązać wdrażane zasady z zaistniałymi zmianami. Najczęściej wynika to z niedomogów, jakie spowodowane są „czynnikiem ludzkim”. Okazuje się bowiem, iż to właśnie człowiek jest ostateczną instancją, która zawodzi w efektywności zarządzania. *Decoupling* nader często pojawia się bowiem w sytuacji, gdy dana jednostka doskonale wie, w jakim kierunku należy poprowadzić konieczną modernizację, zna zasady i nawet zapoznała się z nimi, a jednak z różnych powodów nie przyjmuje ich, nie czyni ich swoimi zasadami. Wydaje się więc, iż w takiej sytuacji rozwiązania instytucjonalne nie przyniosą oczekiwanych skutków. Próby przezwyciężenia takiego stanu rzeczy można upatrywać w działaniach etycznych.

3. Rola sumienia w życiu indywidualnym i społecznym

Człowiek, jako byt osobowy, podejmując działanie, wpisuje je w sferę ludzką sferę życia moralnego. Dotyczy ono wszelkiej ludzkiej aktywności na polu działań poznawczych, wolitywnych i emocjonalnych. Dzięki temu potrafi on racjonalizować przyjmowane wartości w postaci sądów moralnych, a więc oceniających ludzką aktywność pod względem dobra bądź zła moralnego. Dzieje się tak pod wpływem doświadczenia sądów powinnościowych. Pojawiają się one w obliczu przeróżnych sytuacji, w których zachodzi potrzeba powzięcia decyzji, coś uczynić. Dokonując wtedy analizy danych okoliczności i chcąc podjąć ostateczne orzeczenie co do właściwego postępowania, pojawia się w człowieku przemożny rozkaz „powinieneś”. Jest on wynikiem doświadczenia, przeżycia i konieczności przyjęcia jakiejś postawy wobec sytuacji moralnej, z którą się zetknął. Pojawia się wtedy imperatyw nakazujący spełnienie tego, co rozeznane zostało jako właściwe, poprawne, słuszne, a wreszcie – powinno. W tym miejscu pojawia się właśnie sumienie, które jest swoistym apelem do autora działania. Dlatego też *sumienie staje wobec podmiotu jako »głos« w podmiocie, ale spoza podmiotu, jako apel instancji względem podmiotu transcendentnej*⁷.

Warto przy tym zauważyć, iż póki swoisty rozkaz „powinieneś” nie zostanie przez dany podmiot zamieniony na „powiniennem”, póty może brzmieć jako puste, niemające siły oddziaływania hasło. Rzucone w stronę podmiotu, nawet wydobywające się z jego wnętrza, a jednak niemające siły rażenia i przemiany, gdyż jest niezaaceptowane, niepoddane głębszej refleksji i nieprzyjęte jako własne. Czło-

⁷ T. Styczeń, *Wprowadzenie do etyki*, TN LUL, Lublin 1993, s. 101.

wiek więc, jako istota rozumna, winien dokładnie przyjrzeć się owemu nakazowi i po dogłębnym zbadaniu i zrozumieniu, dlaczego ów nakaz się pojawia, dokonać aktu jego akceptacji. Wtedy dopiero ujawniający się imperatyw staje się własnym imperatywem, nakazem wydobywającym się z podmiotu i mającym zarazem wymierną siłę oddziaływania na jego czyny. W spełnieniu owej powinności nikt nie może danego podmiotu zastąpić lub wyręczyć. W jej spełnieniu objawia się swoista autonomia podmiotu.

Sumienie przynagla osobowy podmiot do spełnienia danej powinności lub też przestrzega przed dokonaniem czynu niegodnego. Namysł nad tymi sytuacjami pozwala człowiekowi doświadczyć wolności „ukrytej” niejako w jego własnej indywidualności antropologicznej. Odczuwa on, iż owa powinność, objawiająca się w sumieniu, jest największym wymaganiem jego własnej egzystencji⁸. Zarazem też broni przed różnego rodzaju nadużyciami, przed potraktowaniem osoby w sposób niegodny, gdy krzywda może zostać jej wyrządzona zarówno przez kogoś z zewnątrz, inną osobę, jak też z wewnątrz – gdy podmiot sam dokonuje na sobie aktu krzywdy, wybierając to działanie, którego wybrać nie powinien.

Sumienie spełnia więc rolę osobotwórczą. Objawiająca się bowiem w nim podjęta decyzja może udoskonalić jej podmiot, który w dodatku uaktywnia się poprzez swój wybór. Trzeba przy tym zaznaczyć, iż rozwój danej osoby zależy od rozwoju jej własnego sumienia. Jeśli sumienie nie jest odpowiednio kształtowane, szlifowane, doskonałe, jego powinnościrodne działanie staje się coraz słabsze, przez co i moralny rozwój podmiotu ulega regresji. Podobnie dzieje się w przypadku, gdy sumienie kształtowane jest według fałszywych przesłanek, błędnych norm i reguł. Prowadzi to do mylnych decyzji, w wyniku których osoba ulega wewnętrznej degradacji.

Konieczne przy tym trzeba zauważyć, iż sumienie nie jest dyspozycją, która w człowieku jest raz na zawsze objawiona, ukonstytuowana i w pełni poprawnie działająca. Jego prawidłowe działania w zasadniczej mierze warunkowane jest zdobytymi informacjami, a więc uzyskaną wiedzą. Posiadając nakazodawczy charakter względem zamiarów podejmowanych przez człowieka jest równocześnie skłonne do błędzenia, do wydawania mylnych sądów. Z tego też względu sumienie samo musi być pouczane o wartościach i normach moralnych, o ich hierarchii, o obiektywnych regułach mających poprawnie kształtować ludzkie życie. Przy czym trzeba zauważyć, iż na sąd sumienia ma wpływ szereg kategorii. Wiele z nich u człowieka nie jest nawet uświadomionych. Dlatego też nie można poprzestać na zdobytych we wczesnym rozwoju człowieka zdawkowych, uproszczonych, a niejednokrotnie nawet infantylnych informacjach odnośnie moralnego zachowania. Inaczej bowiem rozumie się moralne postępowanie, będąc dzieckiem, inaczej w wieku dojrzałym czy starym. Nie relatywizuje to samego dobra, a jedynie ustawia w innym świetle, doprecyzowuje jego zakres, pogłębia jego znaczenie w indywidualnej egzystencji. Wydając bowiem sąd sumienia, trzeba sobie uświadomić, iż wpływ na niego ma cała historia naszego życia, szereg doświadczeń osobistych, indywidualnych skłonności i ograniczeń, a przede wszyst-

⁸ B. Häring, *Świętość a dobro. Wzajemny stosunek religii i moralności*, Pallottinum, Poznań 1963, s. 49.

kim zdobyta wiedza i jej świadomość. Aby więc sumienie właściwie kształtowało osobowość ludzką, trzeba, by samo było należycie uformowane w oparciu o obiektywną normę moralną. Osąd sumienia bowiem nie *ustanawia prawa, ale poświadcza autorytet prawa naturalnego i praktycznego rozumu w odniesieniu do najwyższego dobra*⁹.

Sumienie jest realną i racjonalną normą stanowiącą o konkretnym postępowaniu człowieka. Dlatego też uzależnienie indywidualnego postępowania od wypowiedzi sumienia stanowi dla człowieka główną wytyczną w moralnej regulacji własnych czynów. Takie sumienie jawi się jako *norma normans*, czyli norma normująca¹⁰, gdyż jest ostateczną instancją, do której człowiek może się odwołać, szukając odpowiedzi na pytanie, jak postąpić. Staje się więc ono swoistym trybunałem, przed którym człowiek odpowiada za to, co czyni.

*W głębi sumienia człowiek odkrywa prawo, którego sam sobie nie nakłada, lecz któremu winien być posłuszny i którego głos wzywający go zawsze tam, gdzie potrzeba, do miłowania i czynienia dobra, a unikania zła, rozbrzmiewa w sercu nakazem: czyń to, tamtego unikaj. Człowiek bowiem ma w swym sercu wypisane przez Boga prawo, wobec którego posłuszeństwo stanowi o jego godności i wędlug którego będzie sądzony*¹¹.

Może się jednak pojawić sytuacja, gdy człowiek znajduje w sobie nakaz sumienia do podjęcia aktu jednoznacznie niemoralnego, lecz w jego własnym sądzie nie odnajdzie takiego przekonania (np. akt kradzieży przez kieszonkowca). Wtedy działanie takie można nazwać subiektywnie usprawiedliwionym, gdyż np. ze względu na wychowanie, kulturę, w której był kształtowany, jak również wyznawane poglądy, jest w głębi sumienia przekonany o poprawności swego działania. A jednak rozpatrując tę sytuację z zewnątrz, łatwo można dostrzec potężny błąd takiego rozumowania. Brak w nim rozeznania obiektywnej prawdy, brak przyjęcia uniwersalnych wartości. Jednakże ów subiektywizm poznawczy nie usprawiedliwia tego postępowania, które obiektywnie jest złe i niedopuszczalne¹². Dlatego też należy sumienie rozpatrywać jako *norma normata*, czyli normę normowaną. Chodzi o to, aby stale kształtować, szlifować, doskonalić swe sumienie w oparciu o obiektywną normę moralną, którą jest norma personalistyczna: *persona est affirmanda propter se ipsam*¹³ – osobie należy się afirmacja ze względu na nią samą.

Ostatecznie więc należy przyjąć, iż człowiek winien bezwzględnie słuchać własnego sumienia, ale także szczerze kształtować je i pilnować jego „czystości”. Dokonuje się tego procesu w akcie rozeznania obiektywnej prawdy i przyjęcia jej. Dopiero w odniesieniu do owej prawdy można żywić przekonanie, iż dokonuje się poprawne uformowanie własnego sumienia. Stąd też akty zsubiektywizowane,

⁹ Jan Paweł II, *Veritatis splendor*, Pallottinum, Poznań 1993, nr 60.

¹⁰ T. Biesaga, *Sumienie* [w:] *Powszechna Encyklopedia Filozofii*, t. 9, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, Lublin 2008, s. 270.

¹¹ *Konstytucja duszpasterska o Kościele w świecie współczesnym* [w:] *Sobór Watykański II. Konstytucje, Dekrety, Deklaracje*, Pallottinum, Poznań 2002.

¹² T. Ślipko, *Zarys etyki ogólnej*, wyd. WAM, Kraków 1974, s. 311.

¹³ T. Styczeń, *O przedmiocie etyki i etyce*, „Roczniki Filozoficzne” 1984, nr 32, z. 2, s. 174.

zindywidualizowane bądź oparte na wewnętrznej emocjonalności, choć zgodnie z sumieniem mogą daną jednostkę zobowiązywać do działania, niekoniecznie muszą być słuszne. Stąd nie to, co nakazane, jest dobre, lecz to, co dobre, winno być nakazane¹⁴. Dobro zaś rodzi się w prawdzie. Zadaniem zaś człowieka jest odkryć ową prawdę, a nie ją kreować według własnego upodobania.

4. Rola etyki biznesu w kształtowaniu sumienia

Szukając źródeł dla wspierania wyborów sumienia danego pracownika w celu przeciwdziałania zjawisku *decouplingu* w przestrzeni gospodarczej, należy wskazać na etykę biznesu. Ona to bowiem zajmuje się określeniem i analizą reguł, jakie powinny być przestrzegane w przestrzeni publicznej. Jako dyscyplina naukowa odnosi się do praktyki moralnej w świecie biznesu, analizuje wzajemny wpływ mechanizmów rynkowych na hierarchię wartości, a także wartości moralnych na funkcjonowanie rynku. Obejmuje także zespół wartości oraz norm uznawanych i respektowanych w biznesie, w jego mentalności i konkretnym działaniu w przestrzeni gospodarczej. Jawi się więc jako usystematyzowane studium problematyki moralnej w świecie biznesu.

W praktyce gospodarczej etykę biznesu realizuje się przede wszystkim poprzez programy etyczne, kodeksy etyczne, etykę zawodową, a także społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Ze względu na zakres dokonywanej w tym miejscu refleksji, która ma odnieść się przede wszystkim do wspierania sumienia, warto skoncentrować uwagę na kodeksie etycznym jako najważniejszym elemencie programu etycznego dla przeciwdziałania zjawisku *decouplingu* w przestrzeni gospodarczej¹⁵.

Kodeks etyczny to pewien typ dokumentu zawierającego zasady, założenia, reguły zachowania i postępowania firm wobec otoczenia zewnętrznego oraz w stosunku do grup wewnętrznych¹⁶. Jest on spisaniem zespołem standardów działania, których przestrzeganie firma czy stowarzyszenie zawodowe wymaga od swojego kierownictwa i pracowników. Normy znajdujące się w kodeksach obowiązują wszystkich pracowników firmy, stowarzyszenia zawodowego, organizacji niezależnie od zajmowanego przez nich w hierarchii służbowej stanowiska¹⁷. Zasadniczo kodeksy zawierają zestaw zasad, reguł obowiązujących w danym środowisku i zbiór ograniczeń (często związanych z sankcjami). Wskazane jest, by zasady te były zakorzenione w systemach wartości pracowników i w kulturze

¹⁴ T. Ślipko, op. cit., s. 307.

¹⁵ Zobacz szerzej na ten temat: G. Polok, M. Kapias, *Prawe sumienie człowieka – luksus czy powinność?*, wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.

¹⁶ B. Kryk, *Czy kodeks przedsiębiorstwa może stanowić rozwiązanie problemów firmy* [w:] *Etyka biznesu w działaniu*, red. W. Gasparski, J. Dietl, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 341–342.

¹⁷ W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, *Rola i znaczenie programów i kodeksów etycznych* [w:] *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych – inicjatywy, programy, kodeksy*, red. W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, Centrum Etyki Biznesu & Biuro Stałego Koordynatora ONZ w Polsce, Warszawa 2002, s. 31.

organizacyjnej firmy czy stowarzyszenia zawodowego¹⁸. Kodeksy firm, organizacji i stowarzyszeń zawodowych mają na celu pomaganie pracownikom lub członkom w etycznym postępowaniu w ich wyborach sumienia. Zawierają w związku z tym wskazania, w jaki sposób ogólne moralne zasady stosują się do tego, czym firma, organizacja bądź stowarzyszenie zawodowe się zajmuje. Ponadto uwypuklają one najważniejsze zasady etyki ogólnej¹⁹, a równocześnie konkretyzują je w aspekcie podmiotowym i przedmiotowym²⁰. Często kodeksy etyczne są istotnym elementem programów etycznych, które oprócz nich zawierają między innymi zasady firmowe, strategię działania, standardy zachowań czy stałą ocenę działań pod względem etycznym²¹.

W odniesieniu do samego podmiotu rynkowego, firmy czy organizacji stosowanie kodeksów przyczynia się do wewnętrznego zintegrowania pracowników. Chodzi o pokazanie wszystkim pracownikom etycznego wymiaru funkcjonowania biznesu oraz jasne uświadamianie celów firmy. Kodeksy stanowią oparcie w nierezadkich sytuacjach konfliktowych tak wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz niej. Dają pracownikom wszystkich szczebli podstawy wrażliwości etycznej w samodzielnie podejmowanych w ich sumieniach decyzjach. Przy samodzielnej interpretacji zasad moralnych rozwijają świadomość etyczną pracowników firmy i pozwalają na kształtowanie sumień. Ponadto dają możliwość traktowania kultury firmy jako ważnej części dobrego zarządzania.

Przestrzegany w danym podmiocie rynkowym kodeks etyczny przyczynia się do zmniejszenia kosztów oraz do zwiększenia zysków. Dokonuje się to, ponieważ zmniejszają się przypadki *decouplingu*, kłamstwa, korupcji, defraudacji i innych złych praktyk. Następuje ograniczenie sytuacji, w których występuje konflikt interesów, w tym konfliktów sumienia. Rodzi się zwiększone zaufanie klientów, kontrahentów i partnerów, pogłębia się wiarygodność personelu oraz lojalność pracowników²².

Poprawne funkcjonowanie kodeksu etycznego sprawia, że ustanawia się długoterminowe wytyczne dotyczące prawidłowego postępowania w danym podmiocie rynkowym, jak też planowania serii szkoleń dla kształtowania sumień pracowników²³. W kodeksach etycznych kładzie się także nacisk na kulturę zachowania i umiejętność dostosowania się pracowników do konkretnej sytuacji. Akcentuje się potrzebę etycznych kompetencji pracowników, kształtowania ich sumień w powiązaniu z odpowiedzialnością za pracę, wzmacnia motywację ludzi

¹⁸ L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996, s. 105.

¹⁹ T. Pietrzakiewicz, *Systemy wartości i kodeksy etyczne w gospodarce*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 1997, s. 81.

²⁰ R. Banajski, *Treści aksjologiczne kodeksów etycznych regulujących sferę życia gospodarczego* [w:] *Etyka biznesu w działaniu – doświadczenia i perspektywy*, red. W. Gasparski, J. Dietl, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 327–328.

²¹ G. Szulczewski, *Programy etyczne firm i ich wykorzystanie w działalności Public Relations* [w:] *Public relations w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej organizacji*, red. S. Ślusarczyk, J. Świda, D. Tworzyno, t. 1, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2003, s. 622.

²² A. Lewicka-Strzałecka, *Etyczne programy firm: teoria i praktyka* [w:] *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, red. W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller, Wyd. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 1999, s. 163.

²³ J. Filek, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 59.

do właściwego postępowania, co skutkuje wydajnością pracy i ekonomicznymi wynikami działalności firmy. Ponadto kodeksy etyczne pomagają przy rozwiązywaniu konfliktów interesów, czyli sporów, w których można spełnić tylko jeden interes, co w sposób szczególny powiązane jest ze zjawiskiem *decouplingu*²⁴.

Kierowanie się nakazami kodeksów etycznych daje wszystkim pracownikom możliwość dokonywania w sumieniu trafnych wyborów etycznych, chronienia przed destrukcyjnymi skutkami wyrzutów sumienia i ocalenia szacunku do siebie. Pozwala ponadto na spełnienie się celu ludzkiego działania, które oprócz skuteczności, efektywności, godziwości prowadzi do odczucia satysfakcji z dobrze wykonywanej pracy²⁵. Kodeks przedsiębiorstwa, organizacji, stowarzyszenia zawodowego określa ich obowiązki wobec różnych grup wewnętrznych i zewnętrznych, a jednocześnie pomaga wskazać, co można zrobić dla przeciwdziałania zjawisku *decouplingu* w przestrzeni gospodarczej²⁶.

5. Podsumowanie

Decoupling to zjawisko pojawiające się w obrębie perspektyw społecznych, prawnych, gospodarczych, a wreszcie antropologicznych i etycznych. Ze względu na zasięg trudno je jednoznacznie ująć i zweryfikować. Bezsprzecznie jednak pojawia się jako pewnego rodzaju pęknięcie między powinnością wynikającą z zaistniałego stanu rzeczy bądź wykreowanej dyrektywy czy wymogu legalistycznego a faktyczną postawą realizowaną przez adresatów, wykonawców czy też beneficjentów danego prawa. Brak oczekiwanych skutków najczęściej wynika z ułomności, czynnika tzw. człowieka. Osoby, do których kierowane są odpowiednie instrukcje, nie zawsze są gotowe do ich przyjęcia. Ów brak gotowości może wynikać z braku należytego rozeznania danych przepisów, ich zawłości interpretacyjnej, ale także z niechęci do wprowadzania zmian czy po prostu z pragnienia pozostawienia dotychczasowego porządku rzeczy, który dla danej osoby jest wygodny i upragniony. Dlatego też okazuje się, że zmiany nie prowadzą do osiągnięcia zamierzonego uprzednio celu.

Jak więc można zaradzić takim sytuacjom? Wydaje się, iż główny czynnik destruktywny leży po stronie człowieka. Zachodzi więc potrzeba podjęcia odpowiednich działań wzmacniających dane osoby i przekonujących je do sensowności przemian. Jednym z kluczowych sposobów zaradzenia zjawisku *decouplingu* może być odpowiednie modelowanie sfery moralnej. Człowiek w swej życiowej aktywności nieustannie staje wobec wyzwań moralnych, zachodzi więc potrzeba usprawniania jego decyzji w zakresie rozsądzania pomiędzy dobrem a złem. Ludzkie sumienie jest w tym przypadku najwyższą instancją decyzyjną i rozsądzającą. A jednak i ono może prowadzić do błędów lub po prostu być nieumiejętne, czyli źle kształtowane. Dużą pomocą stają się więc różnego rodzaju szkolenia

²⁴ B. Kryk, op. cit., s. 342–343.

²⁵ W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, *Rola i znaczenie...*, s. 46.

²⁶ B. Kryk, op. cit., s. 344.

etyczne, a przede wszystkim kodeksy etyczne, które spełniają funkcję doradczą. Pomagają człowiekowi rozeznąć właściwą hierarchię wartości, a także rozpoznać meandry wzajemnego przenikania się dobra ze złem. Kodeksy uwrażliwiają człowieka na sytuacje moralne, a tym samym kształtują poczucie odpowiedzialności moralnej. Dzięki nim łatwiej rozwiązywać dylematy etyczne. Dlatego też człowiek dobrze ukonstytuowanego sumienia nie tylko przeciwdziała sytuacjom *decouplingu*, ale sam staje się liderem etycznych postaw w danej organizacji.

Bibliografia

- Banajski R., *Treści aksjologiczne kodeksów etycznych regulujących sferę życia gospodarczego* [w:] *Etyka biznesu w działaniu – doświadczenia i perspektywy*, red. W. Gasparski, J. Dietl, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Biesaga T., *Sumienie* [w:] *Powszechna Encyklopedia Filozofii*, t. 9, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, Lublin 2008.
- Bromley P., W.W. Powell, *From Smoke and Mirrors Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World*, „The Academy of Management Annals” 2012, vol. 6, nr 1, June.
- Etyka biznesu w działaniu – doświadczenia i perspektywy*, red. W. Gasparski, J. Dietl, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, red. W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller, wyd. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 1999.
- Filek J., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
- Gasparski W., A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, *Rola i znaczenie programów i kodeksów etycznych* [w:] *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych – inicjatywy, programy, kodeksy*, red. W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, Centrum Etyki Biznesu & Biuro Stałego Koordynatora ONZ w Polsce, Warszawa 2002.
- Haack P., D. Schoeneborn, *Is Decoupling Becoming Decoupled from Institutional Theory? A Commentary on Wijen*, „Academy of Management Review” 2015, vol. 40, nr 2.
- Hardt Ł., *Propozycje Komisji Europejskiej zreformowania Wspólnej Polityki Rolnej a potrzeby rozwojowe rolnictwa i obszarów wiejskich w Polsce*, „Studia Europejskie” 2002, vol. 4.
- Häring B., *Świętość a dobro. Wzajemny stosunek religii i moralności*, Pallottinum, Poznań 1963.
- Jan Paweł II, *Veritatis splendor*, Pallottinum, Poznań 1993.
- Kapias M., G. Polok, *Prawe sumienie człowieka – luksus czy powinność?*, wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- Konstytucja duszpasterska o Kościele w świecie współczesnym* [w:] *Sobór Watykański II. Konstytucje, Dekrety, Deklaracje*, Pallottinum, Poznań 2002.

- Kryk B., *Czy kodeks przedsiębiorstwa może stanowić rozwiązanie problemów firmy* [w:] *Etyka biznesu w działaniu*, red. W. Gasparski, J. Dietl, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Lewicka-Strzałecka A., *Etyczne programy firm: teoria i praktyk* [w:] *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, red. W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller, wyd. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 1999.
- Meyer J.W., B. Rowan, *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*, „American Journal of Sociology” 1977, nr 83.
- Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Polska wizja Wspólnej Polityki Rolnej wobec wyzwań oceny funkcjonowania WPR, http://www.powiatkoscierski.pl/upload/WPR_health_check_final.pdf.
- Pietrzekiewicz T., *Systemy wartości i kodeksy etyczne w gospodarce*, wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 1997.
- Powszechna Encyklopedia Filozofii*, t. 9, wyd. Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, Lublin 2008.
- Public relations w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej organizacji*, red. S. Ślusarczyk, J. Świda, D. Tworzydło, T.1, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2003.
- Skala A., *Decoupling w sektorze transportu – weryfikacja zjawiska w warunkach spowolnienia wzrostu gospodarczego*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej” 2012, vol. 87.
- Skala-Poźniak A., *Zjawisko decouplingu w gospodarce w okresie transformacji*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej” 2010, vol. 72.
- Sobór Watykański II. Konstytucje, Dekrety, Deklaracje*, Pallottinum, Poznań 2002.
- Stankiewicz D., *Reforma wspólnej polityki rolnej UE*, „Kancelaria Sejmu i Biuro Studiów i Ekspertyz”, 985: wrzesień 2003, http://biurose.sejm.gov.pl/teksty_pdf_03/i-985.pdf.
- Styczeń T., *O przedmiocie etyki i etyce*, „Roczniki Filozoficzne” 1984, nr 32, z. 2.
- Styczeń T., *Wprowadzenie do etyki*, TN LUL, Lublin 1993.
- Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2007.
- Szulczewski G., *Programy etyczne firm i ich wykorzystanie w działalności Public Relations* [w:] *Public relations w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej organizacji*, red. S. Ślusarczyk, J. Świda, D. Tworzydło, t. 1, Wyd. Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2003.
- Ślipko T., *Zarys etyki ogólnej*, Wyd. WAM, Kraków 1974.
- Zbiegień-Maciąg L., *Etyka w zarządzaniu*, Wyd. Centrum Informacji Menadżera, Warszawa 1996.