

Moralne Podstawy Współpracy w Organizacji

Paweł Bernat

Wprowadzenie

Moralność i etyka są nierozzerwalnie związane z publiczną i społeczną sferą aktywności ludzkiej. Moralność, rozumiana bardzo ogólnie, jest zbiorem wartości i reguł postępowania wyznawanych przez pewną grupę czy jednostkę. Etyka natomiast, również postrzegana w sposób ogólny, jest mniej lub bardziej systematyczną refleksją nad moralnością. Moralność zatem, a szczególnie ocena moralna, istnieje zawsze w jakimś kontekście społecznym. Uczymy się tego, co dobre czy słuszne przez całe życie od rodziców, nauczycieli, współpracowników, autorytetów.

Szczególnie ważnym miejscem z perspektywy moralnej, poza rodziną, jest miejsce pracy, gdzie nie tylko spędzamy dużą część naszego życia, ale gdzie musimy często podejmować trudne decyzje, także natury moralnej. Stanowiąc część organizacji, firmy, zakładu pracy, stowarzyszenia, niejako automatycznie przystajemy na zasady w niej obowiązujące. Stajemy się częścią struktury, częścią społeczności, która współdziała w celu osiągnięcia pewnych określonych celów. Cele te są zawarte w misji danej organizacji. W przypadku firm komercyjnych głównym założeniem jest generowanie zysku, w przypadku organizacji charytatywnych – niesienie pomocy, w przypadku stowarzyszeń zawodowych – użyteczność społeczna. Świadomość celów, jak również obowiązujących zasad i konieczności współpracy stanowi istotę organizacji, którą Tadeusz Kotarbiński definiuje w *Traktacie o dobrej robocie* jako takie współdziałanie części, które przyczynia się do powodzenia całości. Z tego

krótkiego, ale jakże trafnego opisu, bardzo jasno wynika istotność moralności oraz zasad etycznych dla właściwego funkcjonowania organizacji w ogóle. Termin „współdziałanie” zawiera bowiem w sobie cały zbiór kategorii moralnych, takich jak, lojalność, koleżeństwo, odpowiedzialność, umiejętność dialogu czy rozwiązywania konfliktów.

Warto zdać sobie sprawę, że tak jak powinniśmy dbać o moralność nas samych oraz osób nas otaczających, w ten sam sposób powinniśmy się odnosić do organizacji, której jesteśmy częścią. Zatem poza zbiorem zasad definiujących funkcjonowanie wewnątrz struktury organizacji, konieczne jest również przestrzeganie pewnych reguł moralnych. W tym celu ustalane są kodeksy zawodowe oraz specjalne ciała, na których spoczywa odpowiedzialność za moralne ukierunkowanie organizacji, jak również moralną ocenę członków organizacji w przypadkach naruszenia zasad, np. Sądy Koleżeńskie.

Moralność i etyka w kontekście organizacji

Naszym rozważaniom nakierowanym na poszukiwanie moralnych podstaw, na których każda dobrze funkcjonująca organizacja powinna się opierać, towarzyszyć będą dwa główne założenia. Po pierwsze, mając na uwadze relację pomiędzy etyką a moralnością, tak jak zostały one w sposób ogólny zdefiniowane powyżej, przyjąć należy, że etyka z zasady nie może być systemem, który raz ustalony obowiązywałby w niezmienionej formie niezależnie od czasów, tradycji czy kultury. Etyka bowiem jest zebraniem i usystematyzowaniem poglądów moralnych danej społeczności, a te przecież ulegają zmianom. Jest to naturalną konsekwencją faktu, iż moralność, sądy wartościujące dotyczą rzeczywistości, która przecież nieustannie zmianom podlega. Na całą historię cywilizacji spojrzeć można z perspektywy ewolucyjnej, jako pewien postęp, zarówno pod względem społecznym, jak i technicznym. Jak

słusznie zauważa austriacki filozof Dietrich von Hildebrand „postęp”, w tym sensie jest pojęciem wieloznacznym. Może się ono odnosić do pewnego rozwoju występującego w pewnej dziedzinie, bądź też oznacza poprawę, usprawnienie. To rozróżnienie okazuje się bardzo przydatne w sprecyzowaniu dwóch głównych postaw względem historycznego rozwoju cywilizacji. Pierwsze z tych stanowisk opowiada się za poglądem, że ten rozwój rzeczywiście jest postępem, podczas gdy sympatycy drugiej orientacji uważają, iż rozwój ten nie ma wiele wspólnego z postępem, a jest raczej, głównie w odniesieniu do rozwoju technologicznego, zagrożeniem dla jednostki, jak i dla całej ludzkości. Podsumowując, postęp cywilizacyjny nie musi oznaczać postępu moralnego. Co więcej, często postrzegany jest jako moralne niebezpieczeństwo.

Drugim założeniem jest to, iż te zmiany w moralności, a przez to również w etyce, mają charakter peryferyjny. Oznacza to, że główne i podstawowe kategorie oraz normy moralne nie uległy żadnym przekształceniom. Czynny moralnie dobre, to takie czynny, które pozostają w zgodzie z naszym sumieniem, które jest ostatecznym kryterium oceny moralnej. Natomiast czynny moralnie słuszne to czynny zgodne z normą moralną. W kwestii kryteriów słuszności aktów moralnych wyłoniły się w etyce dwa główne przeciwstawne poglądy, a mianowicie konsekwencjonizm (użytylaryzm) oraz deontologizm. Pierwsze z tych stanowisk opowiada się za poglądem, iż o moralnej słuszności działania decydują wyłącznie jego konsekwencje. Zwolennicy deontologizmu utrzymują natomiast, że pewne czynny niosą słuszność, bądź jej brak, w samych sobie, tj. istnieją takie działania, które są słuszne, bądź niesłuszne same w sobie, a konsekwencje tych aktów nie mają żadnego wpływu na ich ocenę moralną. Z faktu godności ludzkiej wynika, że osoba, w żadnych okolicznościach, nie może być traktowana instrumentalnie. Stanowisko to dobrze tłumaczy reguła Św. Pawła, że cel nie uświęca środków. Najistotniejszym rozróżnieniem w deontologizmie jest to pomiędzy tym, co

dozwolone a tym, co zabronione. To, co zabronione sformułowane jest w postaci zakazów, jak np. dekalog. Jak widać nie zawsze czyn moralnie dobry jest czynem moralnie słusznym. Wyroki naszego sumienia mogą różnić się bardzo od ogólnie przyjętych norm moralnych. Za przykład mogą posłużyć tu osoby, które nie widzą nic złego w kradzieży, rabunku, czy morderstwie, ale także w braku codziennej uczciwości, dyskryminacji, braku lojalności. Do takich sytuacji dochodzi wtedy, gdy nasze sumienie w pewien sposób nie przystaje do moralności naszego otoczenia. Sumienie należy kształtować, w pewien sposób „wychowywać się” moralnie poprzez porównywanie wyroków moralnych naszego sumienia i obiektywnie sformułowanych norm moralnych, np. w dekalogu, kodeksach etycznych, kodeksach zawodowych. To drugie założenie jest niezwykle istotne, bowiem pozwala nam czerpać z mądrości filozofów moralnych poczynając od czasów starożytnych. Nie negując naszego antyčno-chrześcijańskiego dziedzictwa w sferze wartości, pozwala nam dostrzec pewne zmiany w moralności, które zaistniały jako reakcja na rozwój cywilizacyjny.

Postęp w dziedzinie techniki, ale również w sensie społecznej organizacji nabrał znacznie szybszego tempa w wieku XX. Wtedy to nastąpiły, w stopniu znacznie większym niż uprzednio, zmiany w moralności, a dokładniej zmiany w hierarchii wartości. Francuski filozof Jacques Ellul przekonuje, że nowa, industrialna rzeczywistość w pewien sposób wymaga od człowieka takich cnót, jak precyzja, dokładność, postawa realistyczna, a nade wszystko cnoty pracy. Co więcej, moralność ta zmienia percepcję życia ludzkiego na tę opartą na skromności, oddaniu oraz naturalnie na współpracy. Są to bowiem cechy, które są konieczne do sprawnego funkcjonowania współczesnego świata. Wartości te nie są oczywiście niczym nowym w teorii moralnej, ale ich znaczenie niezaprzeczalnie wzrosło wraz ze wzrostem społeczeństwa przemysłowego. Zajmują one obecnie znacznie wyższe miejsca w naszej hierarchii wartości, niż miało to miejsce w przeszłości – są one po prostu ważniejsze dla nas,

niż były dla naszych przodków. Jednak te zmiany w moralności, jak było to już wspomniane, nie mają istotnego znaczenia dla istoty i głównego celu etyki, czyli opisu i wartościowaniu osoby, i jej relacji z innymi osobami. Ten etyczny rdzeń musi istnieć jako ogólna struktura, punkt odniesienia dla jakichkolwiek rozważań dotyczących współpracy, dokładności, efektywności, lojalności i innych cech czy też cnót koniecznych dla poprawnego funkcjonowania organizacji. Miłość, przyjaźń, współczucie czy szacunek dla drugiej osoby pozostają nadal na szczycie naszej hierarchii wartości i trudno sobie wyobrazić, aby w sposób obiektywny zostały zastąpione przez wartości efektywności, dokładności czy dóbr materialnych. Niestety zdarza się, że osoby pozbawiane są godności i przysługujących im praw w imię większej efektywności czy zysków. Praca dzieci, wycisk mieszkańców państw rozwijających się, ale także zaniżone płace, złe traktowanie pracowników to przykłady zaburzenia hierarchii wartości.

Warto tutaj dodać, że takie modyfikacje systemów wartości miały także miejsce w przeszłości. W systemie feudalnym, na przykład, równość osób, bez względu na status, czy też stan społeczny, nie istniała. Obecnie przywiązujemy do tej wartości wielką wagę, ale musiała ona przejść długą drogę, aby ostatecznie znaleźć się na szczycie hierarchii. Prawa człowieka pojawiły się w życiu społeczno-politycznym pod koniec XVIII wieku, a Powszechna Deklaracja Praw Człowieka została przyjęta w roku 1948.

Etyka cnoty w organizacji

Alternatywną perspektywą etyczną dla przytoczonych powyżej dwóch głównych poglądów etycznych, czyli konsekwencjalizmu i deontologizmu, jest etyka cnoty. Nie skupia się ona na moralnym oszacowaniu pojedynczego aktu, ale raczej na moralnym rozwoju osoby, na

kształtowaniu charakteru. Cnota w tym ujęciu oznacza przyzwyczajenie, nawyk, pewną dyspozycję psychiczną, dzięki której wykonujemy pewne czynności w sposób nieomal bezwiedny. To ujęcie etyki wydaje się najbardziej odpowiednie do analizy różnych postaw, które często uniemożliwiają dialog, współpracę i prowadzą do konfliktów wewnątrz organizacji. Bardzo ważnym aspektem tej perspektywy etycznej jest właśnie to, iż odnosi się ona raczej do postawy niż do pojedynczego aktu. W życiu codziennym, gdy moralnie oceniamy siebie lub kogoś, zawsze odbywa się to w kontekście, na który składają się okoliczności, ale także postawa czy charakter danej osoby. Mamy inny stosunek do tego, kto jest spolegliwy, a inny do osoby, do której nie mamy zbyt dużego zaufania. Z innego punktu widzenia będziemy również oceniać nadużycie naszego zaufania – czynu moralnie niesłusznego, dokonanego przez te dwie osoby. Znacznie bardziej bolesny jest zawód na osobie, na której dotychczas mogliśmy polegać, podczas gdy w przypadku drugiej osoby nie wymagamy za wiele. Jest to szczególnie ważne w kontekście organizacji, gdzie bardzo często klauzule zaufania są przypisane do stanowisk.

Kolejnym argumentem przemawiającym za odwołaniem się do etyki cnoty w kwestiach moralnych podstaw współpracy w organizacji jest pojęcie „złotego środka”, na którym ta etyka jest oparta. „Złoty środek”, jak pisze Piotr Jaroszyński, jest środkiem rozumu, „który odmierza stan najlepszy pod kątem dobra ludzkiego”. Oznacza to, że posługując się rozumem, powinniśmy odnaleźć to, co jest dla nas najlepsze pomiędzy dwoma skrajnościami. I tak na przykład cnota męstwa jest złotym środkiem pomiędzy tchórzostwem, czyli nadmiernym lękiem niewspółmiernym do sytuacji, a zuchwalstwem, będącym lekkomyślną śmiałością. Zarówno tchórzostwo, jak i zuchwałość są wadami, dwiema skrajnościami, pomiędzy którymi znajduje się cnota męstwa. Kategoria złotego środka jest drogowskazem, do którego warto się często odwoływać. Lojalność, podobnie jak męstwo

jest cnotą, pewnym złotym środkiem, o czym powinniśmy pamiętać. Zbytńia lojalność wobec organizacji, której jesteśmy członkami, jest obciążona moralnie szczególnie, gdy jesteśmy świadomi, iż dopuszcza się ona czegoś złego, a sygnalizowanie nadużyć (whistle blowing) staje się naszym moralnym obowiązkiem. Z drugiej strony, brak lojalności jest czymś destrukcyjnym dla dobra członków organizacji, jak i jej samej. Naturalnie, ustalenie granic lojalności jest często zadaniem nader trudnym. Przewodnikiem tutaj, według teorii cnót, jest cnota najważniejsza – cnota roztropności, która jest cnotą dobrze wychowanego sumienia.

Dobra współpraca wewnątrz organizacji zapewnia jej sukces. Odpowiedniej strukturze musi towarzyszyć pewien etos, czyli zespół wartości, ideałów, kryteriów etycznych, wzorców zachowań, wyznawanych i praktykowanych przez członków organizacji. Z punktu widzenia organizacji na tenże zbiór wartości powinny się składać pracowitość, sumienność, lojalność, odpowiedzialność, efektywna współpraca członków. Z punktu widzenia członka organizacji, powinna ona zapewnić mu sprawiedliwe wynagrodzenie (materialne, bądź nie, zależnie od charakteru organizacji), ale również odpowiednie warunki pracy. Dobra współpraca członków organizacji opiera się na wzajemnym zaufaniu i lojalności, koleżeństwie, umiejętności dialogu i rozwiązywaniu konfliktów.

Cnoty, obowiązki i dobro członka organizacji

Na poziomie organizacji jej poprawne funkcjonowanie gwarantowane jest przez kodeks pracy oraz wewnętrzne kodeksy etyczne, opisy kompetencji i obowiązków. W tym ujęciu kodeksy etyczne to spisane zespoły zachowań, których przestrzegania wymaga się od członków organizacji oraz normy postępowania, jak i wartości, standardy i zasady, jakimi powinni się kierować. Te deontologiczne przepisy (nakazy i zakazy) łączą się w sposób

naturalny z utylitarystycznym zorientowaniem na dobro organizacji. Do tego konieczna jest silna z nią identyfikacja, czyli postawa utożsamiająca moje dobro z dobrem organizacji, do której należę. Ta identyfikacja, która przekłada się na przestrzeganie zasad organizacji oraz dążenie do realizacji jej dobra, jest pewną postawą, której się oczekuje od pracownika lub też członka organizacji. Postawą, na którą składa się szereg cnót, czyli lojalność, odpowiedzialność za siebie i innych, zaufanie, koleżeństwo, umiejętność dialogu oraz rozwiązywania ewentualnych konfliktów. Wszystkie te cechy stanowią o dobrej i efektywnej współpracy, a w konsekwencji do przyjaznego środowiska pracy, jak i sukcesu organizacji.

Warto zaznaczyć, że wszystkie powyższe cechy łączą się ze sobą, wzajemnie przenikają oraz są od siebie zależne. Niemożliwe wydaje się, by być lojalnym wobec współpracownika, jeśli nie darzymy go do jakiegoś stopnia zaufaniem. Trudno być koleżeńskim bez umiejętności prowadzenia dialogu, bez ufności, lojalności oraz odpowiedzialności. To, co decyduje o byciu dobrym kolegą, współpracownikiem, członkiem organizacji, jest jego postawa, która to w rezultacie prowadzi do czynów, które oceniamy jako wyraz lojalności, koleżeństwa, czy odpowiedzialności.

Przyjrzyjmy się teraz bliżej tym cechom z perspektywy etyki cnót i złotego środka.

Jak słusznie przekonuje Waldemar Pycka, aby mówić o lojalności muszą zostać spełnione cztery warunki, a mianowicie, przynależność do grupy, aktywna ochrona jej status quo, gotowość do manipulacji informacjami oraz przejmowanie na siebie negatywnych konsekwencji z tytułu funkcjonowania grupy. Aby być lojalnym wobec organizacji konieczne jest zatem silne poczucie utożsamienia się, które może opierać się na identyfikacji z misją, celami, ideałami organizacji, ale także na poczuciu przynależności do grupy ludzi, z którymi dzieli się te cele. Osoba lojalna bierze więc na siebie odpowiedzialność budowania,

kształtowania oraz sumiennej pracy na rzecz własnej organizacji. Jest ona także w stanie, właśnie w imię lojalności, pójść na pewne kompromisy moralne. Stać może bowiem, a często się tak dzieje, przed dylematem moralnym, gdzie na jednej szali wagi znajduje się dobro organizacji, a na drugiej dobro innych osób lub grup osób. Tutaj pojawić się powinna cnota roztropności, która wskaże na złoty środek, tj. do jakiego stopnia można się posunąć w imię dobra naszej organizacji kosztem interesów innych osób. Osoba ta powinna się odwołać do kodeksów etycznych, własnego sumienia, poważnie zastanowić się, gdzie znajduje się granica, której w imię lojalności przekraczać nie wolno, gdzie kończy się odpowiedzialność za organizację, a gdzie zaczyna odpowiedzialność za innych (często spoza organizacji), ale także wobec samego siebie. Działając wbrew sobie, narażamy się na wyrzuty sumienia, ale także, co równie ważne, „odzwyczajamy” nasze sumienie od tego, co słuszne.

Odpowiedzialność sama w sobie to cecha, która jest wypadkową, złotym środkiem pomiędzy niefrasobliwością, lekkomyślnością, ryzykanctwem z jednej strony, a zbytym zaangażowaniem, które doprowadzić może do prób kontroli wszystkich i wszystkiego, co często kończy się konfliktami. Odpowiedzialny pracownik sumiennie wykonuje swoje obowiązki, zna swoje kompetencje i nie wykracza poza nie. Jest godny zaufania, ale i obdarza zaufaniem kolegów. Warto jednak pamiętać, że i tutaj zasada złotego środka jawi się jako wielce pomocna. Brak zaufania wyklucza współpracę, ale też zbytne zaufanie, wykraczające poza ustanowione kwestie kompetencyjne może prowadzić nie tylko do konfliktów wewnątrz organizacji, ale również do pogorszenia się jej obiektywnej sytuacji.

Kolejną, niezwykle istotną cnotą dla dobrego funkcjonowania organizacji jest koleżeństwo. Wbrew pierwszej intuicji jest to cecha niezwykle ważna, ponieważ decyduje ona tak naprawdę o jakości naszej codziennej współpracy. Grzeczność, uczynność, bycie miłym i

wyrozumiałym dla naszych współpracowników stanowi podstawę do budowania wzajemnego zaufania, przekłada się na poczucie lojalności wobec grupy, jak i organizacji, a także, co bardzo ważne, ogranicza ilość potencjalnych konfliktów. Umiejętność komunikacji, powściągliwość w wypowiedziach są priorytetami w zażegnaniu nieporozumień.

Konflikty, jak wiemy, są nieuniknione – im większa organizacja, tym więcej sporów natury kompetencyjnej, organizacyjnej czy osobistej. Sam konflikt definiowany jest jako „proces, w którym jedna ze stron podejmuje świadome wysiłki zmierzające do udaremnienia dążeń drugiej strony poprzez blokowanie osiągnięcia przez nią celów lub blokowanie działań w jej interesie” (M. Żmuda). Bardzo trudne do rozwiązania konflikty występują ze względu na różnice kompetencyjne w hierarchii pionowej, tj. na osi przełożony – podwładny. Najtrudniejsze jednak spory mają miejsce wtedy, gdy wykraczają poza problemy organizacji, a stają się konfliktami personalnymi. Jedyną drogą kontrolowania takich konfliktów pozostają mediacje, których efektywność wymaga dobrej woli obu stron.

Podsumowując, wydaje się, iż osoba w pełni utożsamiająca się z organizacją, której jest lojalnym i odpowiedzialnym członkiem powinna wykazać się wyrozumiałością i dla dobra ogółu starać się przewyciężyć osobiste animozje.

Literatura:

T. Kotarbiński, „Traktat o dobrej robocie”, Wrocław-Warszawa 1958

D. v. Hildebrand, „Technology and its Dangers”, w: Robert Paul Mohan (ed.), „Technology and Christian Culture”, The Catholic Univ. of America Press.

T. Styczeń, J. Marecki. ABC Etyki, Lublin 1996.

Ellul, Jacques. "The 'Autonomy' of the Technological Phenomenon", w: R.C. Scharff and V. Dusek (ed.) "Philosophy of Technology. The Technological Condition. An Anthology", Malden, MA: Blackwell, 2003.

P. Jaroszyński, „Etyka: Dramat życia moralnego” w: M.A. Krąpiec i in. (ed.) „Wprowadzenie do filozofii”, Lublin 1996.

W. Pycka, „Dobra i wartości: kwestia lojalności” <<http://www.enkrateia.czytelnia.net/>>

M. Żmuda, „Konflikty i sposoby ich rozwiązywania”
<<http://portal.wsiz.rzeszow.pl/strona.aspx?id=310>>