

Ks. Przemysław Król SCJ*

ASPEKTY ETYCZNE DECYZJI MENADŻERÓW W CZASACH DESTRUKCJI

ETHICAL ASPECTS OF MANAGERS' DECISIONS IN TIMES OF DESTRUCTION

Abstract: Changes in market conditions (Covid-19, war in the Ukraine) had a negative impact on business. Many companies have to adapt to the new realities by making brave decisions. Managers are therefore faced with a difficult task. In the choices they make, they have to take into account factors whose importance has increased significantly: moral pressure, long-term approach to business, taking into account the social interest and tension between the decisions of state authorities and business entities. Each of these factors contains an ethical premise that must be taken into account in the decision-making process.

Keywords: business, manager, enterprise, management ethics, business ethics, social interest.

W ostatnich latach nastąpiła wyraźna zmiana warunków rynkowych i światowa gospodarka, po dłuższym czasie względnie stabilnego otoczenia makroekonomicznego, została wypchnięta z utartych kolein. Pierwszym, zupełnie niespodziewanym, czynnikiem była pandemia Covid-19 (od wiosny 2020 r.). *Lockdowny* i związane z tym ograniczenia zdestabilizowały rynek, nieprzewidywalność stała się nowym obliczem rzeczywistości. Reakcją władz były interwencje rynkowe o wielowymiarowych konsekwencjach i – co gorsza – o trudnych do przewidzenia skutkach w dłuższej perspektywie czasowej. Drugim czynnikiem prowadzącym do destabilizacji gospodarek wielu państw była podjęta przez Rosję wojna energetyczna. W pierwszej fazie miała charakter manipulacji cenowej, prowadzącej do skokowego wzrostu cen surowców energetycznych, a od momentu zbrojnej

* Ks. dr Przemysław Król – sercanin, doktor teologii, moderator Duszpasterstwa Przedsiębiorców i Pracodawców TALENT.

agresji na Ukrainę (24.02.2022) ma również charakter podażowy. Oczywiście doszły do tego sankcje, które dodatkowo ograniczyły wymianę handlową.

Nie tylko wybuch pandemii, ale też powrót nacjonalizmów i populizmów, eksplozja inflacji, niezwykła intensywność lokalnej i światowej konkurencji, rwanie się międzynarodowych i krajowych łańcuchów dostaw, przyspieszone zmiany klimatyczne i regularna wojna niemal w centrum Europy wywołują poczucie ogromnej złożoności i niepewności – zauważa prof. Krzysztof Obłój¹.

W kontekście zmian warunków rynkowych należy na nowo przemyśleć, jakie decyzje powinny zostać podjęte przez przedsiębiorstwa. W „nienormalnych” czasach osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie firm mogą być zmuszone do podejmowania „nienormalnych” decyzji. To stwierdzenie, z pozoru wyglądające na konstrukcję retoryczną, ma daleko idące konsekwencje. Podjęcie „niestandardowych” decyzji naraża zarządy na odpowiedzialność z tytułu niewłaściwego zabezpieczenia interesów firmy. Według prawa możliwe jest podważenie uchwały zarządu, gdy jest sprzeczna z umową (statutem) spółki bądź dobrymi obyczajami, godzi w interesy spółki lub też ma na celu pokrzywdzenie wspólnika bądź akcjonariusza². Oprócz wymiaru prawnego nowe okoliczności stawiają pytania o aspekty etyczne podejmowanych decyzji. W świadomości społecznej – a co za tym idzie także uczestników rynku – umacnia się przekonanie, że chodzi o coś więcej niż tylko biznes. W jaki sposób zdefiniować korelację postulatów etycznych z interesem firm w obszarach nowych wyzwań?

1. PRESJA MORALNA

Choć bojkoty firm z powodu działań nieakceptowanych przez pewną grupę odbiorców są zjawiskiem powszechnym, to wraz z agresją Rosji zjawisko to weszło w inny wymiar. Firmy opuszczają rynek rosyjski, rezygnując nie tylko z utraty dochodów, ale również godząc się na poważne straty i porzucając zainwestowane wcześniej środki. Yale School of Management monitoruje to zjawisko, katalogując zaangażowanie firm na rynku rosyjskim oraz podjęte działania. Już ponad 1 tys. firm zdecydowało się ograniczyć działalność lub całkowicie opuścić tamtejszy rynek. W ramach zestawienia publikowana jest „lista wstydu” obejmująca przedsiębiorstwa decydujące się na dalsze prowadzenie interesów w Rosji³.

Sytuacja, gdy firmy masowo opuszczają rynek, decydując się na poważne straty, zasługuje na szczególną uwagę, ponieważ nigdy wcześniej powszechne

¹ A. Błaszczak. *Firmy rozwiną skrzydła ze strategicznie myślącymi szefami*. „Rzeczpospolita” 2022 nr 200 (12355) s. A19.

² Por. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych art. 249 oraz 422.

³ Por. *Yale CELI List of Companies Leaving and Staying in Russia*. <<https://www.yalerussianbusinessretreat.com/>> [dostęp: 1.09.2022].

odczucie moralne (w dyskursie społecznym nazywane często po prostu „przyzwyczajonością”) nie miało tak istotnego wpływu na decyzje firm. Choć dobra reputacja jest także wymierną wartością, wydaje się, że w tym przypadku aspekt finansowy musiał ustąpić jasnej ocenie moralnej. Zatem czas kryzysu w sposób naturalny staje się momentem weryfikacji, czy określenie misji firmy i jej wartości było jedynie zabiegiem pijarowym, czy też rzeczywistym – a niekiedy bolesnym – kryterium podejmowania decyzji. Zachowanie takie jest zgodne z postulatami etycznymi:

[...] każde działanie ludzkie – także to w sferze ekonomicznej – bez względu na to, jak [bardzo chce być] neutralne lub niemające nic wspólnego z jakąkolwiek koncepcją [etyczną], wciąż zakłada pewną wizję człowieka i świata, która ujawnia swoją wartość [skuteczność] poprzez skutki i rozwój, które wywołuje⁴.

Proces podejmowania decyzji z pobudek moralnych wymaga odwagi. Jak bolesny jest to proces, widać w przypadku wielu firm, które, pomimo nacisku opinii publicznej, imperatywu moralnego i przykładu innych przedsiębiorstw, pozostają na „liście wstydu”.

2. MYŚLENIE DŁUGOFALOWE

Współczesny sposób prowadzenia działalności gospodarczej nastawiony jest na szybkie osiągnięcie zysków. Procesy inwestycyjne muszą być tak zaplanowane, aby zaczęły się zwracać w perspektywie co najwyżej kilku lat. Wpływ na to mają nie tylko koszty prowadzenia działalności, ale także presja inwestorów, wzmacnana przez wycenę firmy na giełdzie. Bieżące wyniki firmy mają wpływ na cenę akcji. Spadek cen akcji decyduje o majątku właścicieli. Takie podejście jest częścią zjawiska nazywanego „finansjalizacją” gospodarki, w tym przypadku objawiające się redukcyjną oceną firmy jedynie do wskaźnika dochodowości dla inwestorów. Wartość firmy to złożone zjawisko wynikające z bardzo wielu czynników. Lepiej widoczne jest to w przypadku firm, które nie są notowane na giełdzie, w których akcjonariat nie jest rozproszony. Ich właściciele mogą sobie pozwolić na komfort rozwijania przedsiębiorstwa w sposób niejako organiczny, patrząc na nie w dłuższej perspektywie czasowej. Często jest to dzieło ich życia, które chcą przekazać kolejnemu pokoleniu. Dla nich wartość firmy to zdobyta pozycja na rynku, dopracowana organizacja, zgromadzona wiedza i zbudowany zespół pracowników. Z kolei wycena firmy przez giełdę jest zależna nie tylko od wyników finansowych czy nawet owej trudno mierzalnej „wartości wewnętrznej”, lecz także od wielu czynników leżących poza firmą, np.: „nastrojów inwestorów”, polityki pieniężnej państw czy zwyczajnej spekulacji.

⁴ Kongregacja Nauki Wiary. Dykasteria ds. Integralnego Rozwoju Człowieka. *Oeconomicae et Pecuniariae quaestiones* (6.01.2018) p. 9.

Stwierdzenie to ma daleko idące skutki dla podejmowania decyzji przez osoby odpowiedzialne. W wielu przypadkach może być tak, że decyzje te będą „dobre dla firmy”, ulepszając ją niejako od wewnątrz, a zarazem negatywnie wpływając na zysk. Klasycznym przykładem jest polityka płacowa – z jednej strony przyczynia się do umacniania zespołu, z drugiej powoduje zwiększenie kosztów. W drugą stronę możliwe jest oczywiście szybkie zwiększenie zysku kosztem pracowników, lecz w dłuższej perspektywie może mieć to fatalne skutki dla firmy. Zarządy spółek znajdujące się pod silną presją właścicieli, zwłaszcza presji publicznej dotyczącej spółek giełdowych, będą zawsze musiały wykazać się dobrymi wynikami w danej chwili. W połączeniu z kontraktem terminowym osób zarządzających może się okazać, że wartość firmy w perspektywie długofalowej jest poza obszarem ich zainteresowania.

Trwające obecnie zaburzenia rynku każą nieco inaczej spojrzeć na kwestię wartości firmy. W tym momencie najistotniejsze jest po prostu przetrwanie, możliwość jej dalszej działalności w zmieniającym się otoczeniu. Prawdopodobnie nie wszystkim się to uda, w szczególności trudnej sytuacji będą firmy zużywające duże ilości energii. Proces likwidacji branż energochłonnych w Polsce i w Europie może przyspieszyć, co w połączeniu ze zjawiskiem deglobalizacji może mieć fatalne skutki dla całej gospodarki. W tym kontekście decyzje mające na celu zapewnienie funkcjonowania firmy w długofalowej perspektywie mogą być ambiwalentnie oceniane przez akcjonariuszy. Przykładem jest sprawa fuzji Orlenu i Lotosu, ta decyzja została zakwestionowana: „Uważamy, że ta fuzja jest szkodliwa dla akcjonariuszy i nieracjonalna z punktu widzenia biznesowego” – przekonują skarżący w przekazanym mediom komunikacie prasowym. W nim także przywołana jest ekspertyza dotycząca wyceny spółki⁵. Proces ten może być bardzo ciekawy z punktu widzenia racji, dla których podejmowane są decyzje w biznesie. Czy przedmiotem badania będzie jedynie wycena aktywów w kontekście działania na szkodę akcjonariuszy, czy też sąd zdobędzie się na trudniejsze zadanie oceny tej decyzji w perspektywie długofalowej? Premier Mateusz Morawiecki tak ją uzasadniał:

Żeby konkurować z największymi, jak BP, Royal Dutch Shell, nie mówiąc już o amerykańskich czy chińskich korporacjach, potrzeba skali. Poprzez tego typu połączenia, fuzje przejęcia, tworzy się możliwości wygenerowania dodatkowych synergii, synergii po stronie dochodowej, po stronie kosztowej. To, co tutaj ma miejsce to jest przełomowy proces, który zwiększa efektywność funkcjonowania całej, wielkiej polskiej grupy energetycznej Orlen⁶.

⁵ Por. T. Furman. *Pozew przeciw fuzji Orlenu z Lotosem*. 22.08.2022. <<https://www.parkiet.com/surowce-i-paliwa/art36911841-pozew-przeciw-fuzji-orkenu-z-lotosem>> [dostęp: 1.09.2022].

⁶ Premier: fuzja Orlenu i Lotosu to jeden z ważniejszych procesów dla polskiej gospodarki. 2020-07-14. <<https://www.cire.pl/artykuly/serwis-informacyjny-cire-24/173236-premier-fuzja-orkenu-i-lotosu-to-jeden-z-wazniejszych-procesow-dla-polskiej-gospodarki>> [dostęp: 1.09.2022].

Wydaje się, że dla wielu firm kluczem do pokonania problemów będzie konieczność określenia ich miejsca na rynku w perspektywie długofalowej. Uświadomić sobie należy fakt, że

[...] myślenie strategiczne wymaga ciekawości, odwagi, otwartości i rzeczy, która bywa najtrudniejsza – akceptacji, że architektura firmy będzie wymagała częściowej modyfikacji, aby firma skutecznie mogła zaadaptować się do nowego otoczenia. Dlatego też kluczowe dla rozwoju myślenia strategicznego menadżerów są dwie cechy: ciekawość i odwaga wraz ze skłonnością do podejmowania ryzyka. Bez ich połączenia nie można osiągnąć prawdziwego sukcesu⁷.

W procesie przygotowywania nowej strategii trzeba przypomnieć, że celem prowadzenia działalności gospodarczej nie może być sam zysk. Obecnie – zwłaszcza na poziomie gospodarki jako całości – coraz częściej zauważa się, że miara rozwoju państw wyrażona wielkością produktu krajowego brutto (PKB) jest niewystarczająca, a niekiedy nawet fałszująca rzeczywistość, gdy wraz z tak wyliczonym rozwojem postępuje proces narastania nierówności. Dlatego w ocenie rozwoju

[...] należy uwzględnić takie czynniki jak poziom bezpieczeństwa, zdrowie, wzrost «kapitału ludzkiego», jakość życia społecznego i pracy⁸.

Konsekwencją takiego podejścia jest stwierdzenie, że

[...] zysk nie powinien być osiągnany «za wszelką cenę», nie może także stanowić głównego celu działań gospodarczych⁹.

Podejście takie znajduje się w opozycji wobec najbardziej rozpowszechnionej koncepcji uznającej zwiększanie wartości dla właścicieli. Koncepcja ta jest podstawą systemów zarządzania w ramach zarządzania przez wartość (*value-based management*)¹⁰.

3. DECYZJE PODEJMOWANE ZE WZGLĘDU NA INTERES SPOŁECZNY

Idealną formą współpracy pomiędzy kontrahentami jest ta na zasadzie *win-win*, a więc przynosząca korzyść obydwu stronom. W praktyce, gdy celem staje się maksymalizacja zysku, może być to trudne. Wtedy do pewnego stopnia interesy stron zabezpiecza choćby prawo państwowe. W czasach „nienormalnych” należy zadać pytanie o przeciwną postawę firm. Czy osoby zarządzające przedsiębiorstwem

⁷ A. Błaszczak. *Firmy rozwiną skrzydła* s. A19.

⁸ Kongregacja Nauki Wiary. Dykasteria ds. Integralnego Rozwoju Człowieka. *Oeconomicae et Pecuniariae quaestiones* (6.01.2018) p. 11.

⁹ Tamże.

¹⁰ Por. J. Nowicki. *Zwiększanie wartości dla właścicieli a cel działania przedsiębiorstwa w teorii firmy*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012 nr 737. „Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia” nr 56 s. 193.

mogą podjąć decyzje mające negatywny wpływ na firmę (np. zmniejszenie zysku), lecz kluczowe z punktu widzenia interesu społecznego? Czy podejmą osobiste ryzyko, mogąc zostać oskarżonymi o działanie na szkodę firmy? Jak takie działania ocenią akcjonariusze, na ile będą gotowi przedłożyć interes innych nad swój własny? Przykładem takiej decyzji jest Anwil (należący do PKN Orlen), który w obliczu drastycznego wzrostu cen gazu zaprzestał produkcji nawozów azotowych. Konsekwencji nikt się nie spodziewał: produktem ubocznym jest czysty CO₂, używany na szeroką skalę w przemyśle spożywczym (np. mleczarstwo, piwo, pakowanie produktów) i medycznym. PKN Orlen w komunikacie giełdowym poinformował, że

w trosce o zagwarantowanie bezpieczeństwa żywnościowego kraju oraz ochrony zdrowia w Polsce, pomimo trudnych warunków makroekonomicznych, spółka Anwil podjęła decyzję o wznowieniu produkcji nawozów azotowych¹¹.

Przywołana sytuacja zapewne nie dotyczy małych firm, ale na przedsiębiorstwach mających istotny wpływ na funkcjonowanie rynku czy nawet całych państw spoczywa odpowiedzialność daleko wykraczająca poza wąsko rozumiane racje ekonomiczne. W tym przypadku konsekwencja podjętych decyzji (tj. zaprzestania produkcji nawozów) była tak duża, że ocena skutków była natychmiastowa. Zazwyczaj jednak konsekwencje nie są tak oczywiste i rozciągnięte w czasie. Wydaje się, że podejmowanie decyzji w interesie społecznym, które mogą mieć negatywny wpływ na firmę, nie są chętnie podejmowane przez osoby decyzyjne. Jest to typowy przykład wyboru w sytuacji konfliktu interesów: interes własny czy poświęcenie go w imię wyższych wartości. W procesie podejmowania decyzji należałoby zatem wprowadzić kryterium dobra wspólnego.

Każda rzeczywistość i działalność ludzka, przeżywana w perspektywie odpowiedniej etyki, to znaczy szanującej godność ludzką i ukierunkowanej na dobro wspólne, jest pozytywna¹².

Konieczne jest jednak unikanie skrajności: działanie takie nie może doprowadzić firmy do trwałej utraty zdolności działania, ponieważ taka destrukcja siłą rzeczy uniemożliwi działanie na rzecz interesariuszy. Za drugą skrajność należy uznać odrzucenie odpowiedzialności i obronę jedynie interesów firmy. Stwierdzenie to powinno dotrzeć szczególnie do akcjonariuszy, z natury rzeczy zainteresowanych własnym majątkiem. W argumentacji należy zauważyć, że prawo właściciela w tym przypadku ściera się z interesem społecznym. Choć z prawa własności wynika swoboda dysponowania majątkiem, ma ona charakter ograniczony bardziej

¹¹ A. Ptak-Igłowska, T. Furman. *Anwil zmienia decyzję*. „Rzeczpospolita” 2022 nr 201 (12 356) s. A15.

¹² Kongregacja Nauki Wiary. Dykasteria ds. Integralnego Rozwoju Człowieka. *Oeconomicae et Pecuniariae quaestiones* (6.01.2018) p. 8.

normami moralnymi niż prawnymi. Firma, będąca „osobą prawną”, pozostaje w różnych relacjach z innymi podmiotami, ma wobec nich określone obowiązki. Do grona interesariuszy zalicza się nie tylko akcjonariuszy, ale także pracowników, kontrahentów, środowisko naturalne. Na uwagę zasługują także większe społeczności, w których działa: lokalne, a w przypadku dużych firm całe państwa. W spokojnych czasach zapewne łatwiej jest wypracować równowagę między nimi, w czasie zawirowań może okazać się, że trudne decyzje nie satysfakcjonują wszystkich.

4. NAPIĘCIE POMIĘDZY PODMIOTAMI GOSPODARCZYMI A WŁADZAMI POLITYCZNYMI

Stabilne otoczenie gospodarcze wpływa na sposób prowadzenia działalności przez firmy. Obecny stan niestabilności wywołany jest przez czynniki polityczne. Nie jest to zarzut wobec władz, lecz stwierdzenie mające na celu ukazanie zależności przyczynowo-skutkowych. Pierwszym takim obszarem były podjęte decyzje dotyczące przymusowych zamknięć spowodowanych pandemią (*lockdown*) oraz towarzyszące im interwencje rynkowe (dofinansowania, „tarcze”). Drugim zaś ograniczenia wprowadzone ze względu na wojnę na Ukrainie: sankcje oraz interwencje na rynku surowców. Owe decyzje, wykraczające daleko poza naturalny obszar ryzyka uwzględnianego w planowaniu działalności gospodarczej, stawiają nowe wyzwania w podejmowaniu decyzji gospodarczych. Małe podmioty podejmują działania mające prowadzić do dostosowania się do nowych warunków. Z kolei większe, często o charakterze ponadnarodowych konglomeratów, wykorzystują swoją pozycję do osiągania dla siebie korzystnych decyzji. Najbardziej jaskrawym przykładem było zatrudnianie europejskich polityków przez Gazprom w celu wytworzenia skutecznego lobbingu¹³. Na poziomie krajowym jest to szczególnie widoczne w Niemczech, gdzie silne organizacje przemysłowców wywierają skuteczny wpływ na podejmowanie decyzji, dopiero w ostatnim czasie podjęto kroki w celu zwiększenia przejrzystości tych działań¹⁴. Większość krajów w jakimś stopniu reguluje ten obszar oddziaływania, decydując się na lobbing uregulowany przez prawo.

Z punktu widzenia firm można zrozumieć, że w ich interesie jest pragnienie funkcjonowania w jak najlepszych warunkach prawnych i gospodarczych, a

Najpotężniejsze korporacje uczyniły działania lobbingowe jednym z elementów swojego systemu konkurencyjności, wykorzystując wszystkie możliwe

¹³ Por. J. Wiech. *Byłeś kanclerzem, będziesz w Gazpromie. Jak Rosja skupuje elity UE*. 05.03.2021. <<https://energetyka24.com/gaz/byles-kanclerzem-bedziesz-w-gazpromie-jak-rosja-skupuje-elity-ue-komentarz>> [dostęp: 1.09.2022].

¹⁴ Por. M. Chęć. *Lobbying made in Germany*. Instytut Nowej Europy 2022 s. 9-10. <<https://ine.org.pl/wp-content/uploads/2022/01/Lobbying-made-in-Germany-1.pdf>> [dostęp: 1.09.2022].

plaszczyny lobbingu z zakresu: marketingu i zarządzania, polityki i dyplomacji, socjologii, psychologii, prawa¹⁵.

Dodatkowym argumentem jest tendencja władz w systemach demokratycznych do działań redystrybucyjnych nazywanych „kupowaniem głosów wyborców”, co często może wpływać negatywnie na obciążenia gospodarki, a co za tym idzie poszczególnych przedsiębiorstw. Sposób podejmowania decyzji w polityce jest innym obszarem badawczym, przyjrzeć się należy aspektom moralnym podejmowania decyzji przez osoby odpowiedzialne kierujące firmami.

Podstawową przesłanką decyzji – zwłaszcza w obliczu konfliktu interesów poszczególnych grup społecznych – powinno być odniesienie do wartości:

Wolność podmiotów gospodarczych, rozumiana jako absolutna sama w sobie i pozbawiona wewnętrznego odniesienia do prawdy i dobra, [sprzyja] tworzeniu się ośrodków władzy o charakterze oligarchicznym [...].

Trzeba zatem dążyć do

[...] odnowienia charakteru relacji łączących podmioty gospodarcze i polityczne, aby [w ten sposób] promować wszystko to, co służy pełnemu rozwojowi każdej osoby ludzkiej, jak również całego społeczeństwa, łącząc [jednocześnie] potrzebę solidarności z potrzebą pomocniczości¹⁶.

Postulaty etyczne dotyczące sposobów prowadzenia działalności gospodarczej każą zadać pytanie o to, czy osoby zarządzające firmami uwzględniają je w procesie decyzyjnym. Zawarte są one w przepisach prawa, kodeksach etycznych, wewnętrznych dokumentach dotyczących misji firmy oraz naczelnych wartości. Trzeba pamiętać, że mają charakter norm zewnętrznych. Często pomijanym kontekstem podejmowania decyzji jest wymiar osobisty, a więc wiedza etyczna osoby i wyznawane przez nią wartości, do tego dochodzi presja czasu. Dlatego Papieska Rada *Iustitia et Pax* w dokumencie *Powołanie lidera biznesu. Refleksja* zauważa, że

[...] brak nam czasu na dobre przemyślenie decyzji w złożonych sprawach. Decyzje, nawet te ważne, coraz częściej podejmuje się bez odpowiedniego namysłu i po zbyt pobieżnej wymianie informacji w danej kwestii. Stojąc w obliczu zwiększonych trudności w przygotowywaniu i wyjaśnianiu decyzji, liderzy polegają na swoim doświadczeniu, tak więc ich osobiste wartości i przekonania stają się jeszcze bardziej kluczowe w formowaniu opinii i decyzji¹⁷.

¹⁵ M. Rosińska-Bukowska. *Ewolucja działalności lobbingsowej korporacji transnarodowych – znaczenie zachodzących zmian dla oceny etyczności*. „Studia Ekonomiczne” 2015 nr 209 s. 170.

¹⁶ Kongregacja Nauki Wiary. Dykasteria ds. Integralnego Rozwoju Człowieka. *Oeconomicae et Pecuniariae quaestiones* (6.01.2018) p. 13.

¹⁷ Papieska Rada *Iustitia et Pax*. *Powołanie lidera biznesu. Refleksja*. Kraków 2012 p. 21.

Zagrożeniem jest potencjalna dezintegracja osoby, gdy

[...] jedynym kryterium działania w biznesie staje się maksymalizacja zysków; gdy podąża się za technologią dla niej samej; kiedy dążenie do własnego bogactwa lub wpływów politycznych nie służy dobru wspólnemu lub też kiedy zaczyna dominować rozumienie utylitarystyczne¹⁸.

Konsekwencją jest to, że

[...] dobro, które może czynić gospodarka rynkowa dla jednostek i społeczeństw, może zostać zmniejszone lub wypaczone¹⁹.

Zmieniająca się sytuacja gospodarcza jest czasem wysiłku dla przedsiębiorstw, gdyż w niepewnych okolicznościach trzeba podejmować odważne decyzje, mające na celu dostosowanie się do nowych warunków. Stawka jest bardzo wysoka, bo w wielu przypadkach będzie chodziło o istnienie. W takich momentach szczególnie mocno może wybrzmieć konflikt między skutecznością działania (zysk) a przestrzenią wartości (sposób działania). Może pojawić się pokusa złożenia ich na ołtarzu zysku. Kluczowym czynnikiem jest świadomość samych liderów co do ciężącej na nich odpowiedzialności, posiadanie przez nich właściwej hierarchii wartości oraz ich wewnętrzna zdolność do podejmowania decyzji zgodnych z osądami sumienia.

BIBLIOGRAFIA

- Błaszczak A.: *Firmy rozwiną skrzydła ze strategicznie myślącymi szefami*. „Rzeczpospolita” 2022 nr 200 (12 355) s. A19.
- Chęć M.: *Lobbying made in Germany*. Instytut Nowej Europy 2022 s. 9-10. <<https://ine.org.pl/wp-content/uploads/2022/01/Lobbying-made-in-Germany-1.pdf>> [dostęp: 1.09.2022].
- Furman T.: *Pozew przeciw fuzji Orlenu z Lotosem*. 22.08.2022. <<https://www.parkiet.com/surowce-i-paliwa/art36911841-pozew-przeciw-fuzji-orlenu-z-lotosem>> [dostęp: 1.09.2022].
- Kongregacja Nauki Wiary. Dykasteria ds. Integralnego Rozwoju Człowieka: *Oeconomicae et Pecuniariae quaestiones* (6.01.2018) p. 9.
- Nowicki J.: *Zwiększanie wartości dla właścicieli a cel działania przedsiębiorstwa w teorii firmy*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012 nr 737. „Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia” nr 56 s. 193.
- Papieska Rada *Iustitia et Pax: Powołanie lidera biznesu. Refleksja*. Kraków 2012 p. 21.

¹⁸ Tamże p. 11.

¹⁹ Tamże p. 12.

- Premier: fuzja Orlenu i Lotosu to jeden z ważniejszych procesów dla polskiej gospodarki.* 2020-07-14. <<https://www.cire.pl/artykuly/serwis-informacyjny-cire-24/173236-premier-fuzja-orkenu-i-lotosu-to-jeden-z-wazniejszych-procesow-dla-polskiej-gospodarki>> [dostęp: 1.09.2022].
- Ptak-Iglewska A., Furman T.: *Anwil zmienia decyzję.* „Rzeczpospolita” 2022 nr 201 (12 356) s. A15.
- Rosińska-Bukowska M.: *Ewolucja działalności lobbingowej korporacji transnarodowych – znaczenie zachodzących zmian dla oceny etyczności.* „Studia Ekonomiczne” 2015 nr 209 s. 170-178.
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych art. 249 oraz 422.
- Wiech J.: *Byłeś kanclerzem, będziesz w Gazpromie. Jak Rosja skupuje elity UE.* 05.03.2021. <<https://energetyka24.com/gaz/byles-kanclerzem-bedziesz-w-gazpromie-jak-rosja-skupuje-elity-ue-komentarz>> [dostęp: 1.09.2022].
- Yale CELI List of Companies Leaving and Staying in Russia.* <<https://www.yalerussianbusinessretreat.com/>> [dostęp: 1.09.2022].

Streszczenie: Zmiany warunków rynkowych (Covid-19, wojna na Ukrainie) negatywnie wpłynęły na prowadzenie biznesu. Wiele firm musi dostosować się do nowych realiów, podejmując odważne decyzje. Menadżerowie stoją zatem przed niełatwym zadaniem. W dokonywanych wyborach muszą uwzględnić czynniki, których znaczenie istotnie wzrosło: presja moralna, długofalowe podejście do biznesu, uwzględnienie interesu społecznego oraz napięcia pomiędzy decyzjami władz państwowych a podmiotami gospodarczymi. Każdy z tych czynników zawiera w sobie przesłankę etyczną, która musi być uwzględniona w procesie decyzyjnym.

Słowa kluczowe: biznes, menadżer, przedsiębiorstwo, etyka zarządzania, etyka biznesu, interes społeczny.