

Marek PAWLAK\*

## POZIOM MORALNOŚCI PRZYSZŁYCH LIDERÓW BIZNESU – MIĘDZYNARODOWE PORÓWNANIA

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2018.078.11

W artykule podjęto temat rozwoju moralnego pojmowanego jako transformacja zachodząca w formie i strukturze myślenia jednostki. Światowe badania związków pomiędzy cechami kulturowymi a etyką uwzględniały dotychczas takie cechy jak płeć, wiek, religia, zatrudnienie, wielkość organizacji i branża (Christie et al., 2003). Nowością badań prezentowanych w artykule jest porównanie rozwoju moralnego osób z krajów rozwiniętych i postkomunistycznych. Metodologia badań bazuje na połączeniu teorii Schwartza i teorii Kohlberga. Obaj traktują swoje propozycje jako bardzo ogólne, czyli prawdziwe w odniesieniu dla każdego człowieka. Badania przeprowadzono wśród studentów zarządzania w pięciu krajach: Polsce, Bułgarii, we Włoszech, na Tajwanie i w USA. Zaprezentowane podejście do badania poziomu rozwoju moralnego osób z różnych krajów dało rezultaty zgodne z intuicyjnymi odczuciami i wynikami prezentowanymi przez innych autorów. Okazało się, że poziom rozwoju moralnego osób z krajów postkomunistycznych jest istotnie niższy niż osób z krajów rozwiniętych.

**Słowa kluczowe:** wartości, rozwój moralny, standardy behawioralne, teoria Schwartza, teoria Kohlberga

### 1. MORALNOŚĆ W BIZNESIE

Pojęcie rozwoju moralnego (*moral development*) zostało początkowo zaproponowane przez Piageta, który badał przede wszystkim zachowania małych dzieci (1965), i następnie uszczegółowione przez Kohlberga. Tak jak opisują to Kohlberg i Hertsh (1977), nie reprezentuje ono po prostu „rosnącej znajomości kulturalnych wartości zwykle prowadzącej do relatywizmu etycznego. Oznacza ono raczej transformację, która zachodzi w formie i strukturze myślenia jednostki”.

---

\* Katolicki Uniwersytet Lubelski.

Teoria Kohlberga spotkała się z dużym zainteresowaniem, aczkolwiek, jak to opisują Rest i jego współpracownicy (1999), w ciągu następnych 40 lat przedstawiono wiele zastrzeżeń wobec tego podejścia, głównie natury filozoficznej i psychologicznej. Rest i jego współpracownicy (1999) prowadzili dalej badania nad rozwojem moralnym i zmodyfikowali podejście Kohlberga. Zamiast, tak jak to robił Kohlberg, korzystać w badaniach z wywiadu, w ramach którego prosi się uczestników o rozwiązywanie dylematów moralnych i wyjaśnianie wyborów, stworzyli oni test definiujący problemy (DIT). Jest to test wielokrotnego wyboru, w którym prosi się uczestników o uszeregowanie i określenie ważności zbioru elementów.

Kohlberg miał jednak zastrzeżenia co do tego, w jaki sposób dane są szeregowane i rangowane w teście DIT oraz w jaki sposób mogłoby się to przyczynić do rozstrzygnięcia ważnych kwestii teoretycznych. Z drugiej strony łatwość gromadzenia danych była tu oczywista (Kohlberg, 1979).

Rozszerzając koncepcję Kohlberga, Rest i jego współpracownicy (1999) wprowadzili także pojęcie makromoralności i mikromoralności. „Makromoralność dotyczy formalnej struktury społeczeństwa zdefiniowanej przez instytucje, reguły i role”. Natomiast „mikromoralność dotyczy konkretnych relacji twarzą-twarzą, jakie ludzie mają w życiu codziennym”.

Badania dotyczące moralności były także prowadzone wśród menedżerów. Przykładowo Christie i wsp. (2003) ustalili, że większość menedżerów, badanych respondentów ze Stanów Zjednoczonych, Indii i Korei Południowej, zgadza się, że działalność biznesowa musi być prowadzona w sposób etyczny, aby wspierać długoterminowy sukces i rentowność: zachowanie etyczne i osiąganie zysków nie wykluczają się nawzajem. Można mieć zyski, nawet jeśli zachowujemy się w sposób etyczny. Natomiast zachowanie nieetyczne jest kosztowne dla firm, ich pracowników i inwestorów (Conroy, Emerson, 2004).

Światowe Forum Ekonomiczne (2003) uznało trzy kraje skandynawskie – Finlandię, Szwecję i Danię – za należące do grupy czterech najbardziej konkurencyjnych gospodarek na świecie. Usytuowano ich również bardzo wysoko z punktu widzenia etycznego zachowania narodowych korporacji (Campbell, 2007).

Jackson (2001) uważa, że różnice w postawach etycznych na poziomie krajowym „można przypisać różnicom w podstawowych wartościach kulturowych”. Jego badanie wykazało, że „postawy etyczne różnią się między grupami narodowymi”.

Christie i jego współpracownicy (2003) podają różne użyteczne definicje. Według nich: „Etyka to systematyczne podejście do sądów moralnych oparte na rozsądku, analizie, syntezie i refleksji; etyka biznesu to stosowanie zasad etycznych do zagadnień pojawiających się podczas prowadzenia działalności gospodarczej”. Kultura została przez nich zidentyfikowana jako „jeden z ważnych czynników decydujących o etycznym podejmowaniu decyzji biznesowych”. Kultura wpływa na etyczne podejmowanie decyzji, zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio, przez interakcje z innymi zmiennymi.

Ponieważ „kultura ma silny wpływ na postawy etyczne menedżerów” (Christie et al., 2003: 279), nie można oddzielić kultury od etyki. Etyka jest zakorzeniona w kulturze, a kultura jest ukształtowana przez przekonania etyczne, wartości, postawy i zachowania (Jackson, 2001).

Christie i wsp. sugerują, że „kultura wpływa na etyczną percepcję, postawę i zachowanie” i dostarcza listę źródeł, które potwierdzają teorię, że istnieją „istotne różnice we wpływie kultury na postrzeganie etycznych postaw i zachowań oraz sposób, w jaki ludzie postrzegają problemy etyczne”.

Także Cooper i Dorfman (2003) podkreślają znaczenie postaw etycznych menedżerów. Gdy menadżerowie stykają się z problemami etycznymi w swojej działalności biznesowej, odwołują się do różnych formalnych i nieformalnych zasobów w swoich firmach, aby móc rozstrzygać te dylematy. Kierownictwo najwyższego szczebla, które ma duży wpływ na kulturę korporacyjną, może odgrywać równie ważną rolę w definiowaniu środowisk etycznych.

## 2. TEORIA KOHLBERGA

Lawrence Kohlberg twierdził, że rozwój moralny opiera się na sześciu etapach (rys. 1), reprezentujących trzy poziomy zaawansowania (Rest et al., 1969; Kohlberg, Hersh, 1977; Fraedrich et al., 1994). Kohlberg zaproponował etapy i kierunki rozwoju moralnego, aby odzwierciedlić „przemiany, które zachodzą w formie lub strukturze myślenia człowieka” (Kohlberg, Hersh, 1977, s. 54) w odniesieniu do tego, co jest uważane za słuszne lub konieczne.

**Etap 1. Orientacja na karę i posłuszeństwo.** Chodzi tu o unikanie łamania reguł, które są wymuszane przez system kar. Zasady są określane przez władzę zwierzchnią. O tym, czy działanie jest dobre, czy złe, decydują jego fizyczne konsekwencje niezależnie od ludzkiego znaczenia lub wartości tych konsekwencji. Chodzi tu przede wszystkim o unikanie kar i niekwestionowanie szacunku do władzy.

**Etap 2. Orientacja instrumentalno-relatywistyczna.** Realizowanie własnych interesów i pozwolenie innym, aby robili to samo. Przestrzega się zasad, tylko wtedy, gdy jest to we własnym interesie (Fraedrich et al., 1994). Właściwe działanie polega na tym, co instrumentalnie spełnia własne potrzeby, a czasem także potrzeby innych. Relacje międzyludzkie są postrzegane w kategoriach podobnych do rynkowych. Obecne są tu elementy sprawiedliwości, wzajemności i równego podziału, ale zawsze są interpretowane w sposób fizyczny, pragmatyczny. Wzajemność jest kwestią interesów „Jeśli zrobisz dla mnie coś, czego ja dla siebie nie mogę zrobić, to ja zrobię dla ciebie coś, czego ty dla siebie nie możesz zrobić” Wzajemność nie wynika z lojalności, wdzięczności czy sprawiedliwości (Kohlberg, Hersh, 1977).

6. Orientacja na uniwersalne zasady etyczne
5. Orientacja na kontrakt społeczny (raczej z podtekstem utylitarystycznym)
4. Orientacja na prawo i porządek
3. Orientacja interpersonalna
2. Orientacja relatywistyczno-instrumentalna
1. Orientacja na karę i posłuszeństwo

Rys. 1. Poziomy rozwoju etycznego według teorii Kohlberga

**Etap 3: Orientacja interpersonalna.** Wykazywanie się dobrym stereotypowym zachowaniem. Wypełnianie tego, co jest oczekiwane od osoby w danej roli. Szacunek dla zaufania, lojalności, wdzięczności (Fraedrich et al., 1994). Stosowanie empatii. Dobre zachowanie to takie, które podoba się lub pomaga innym i jest przez nich akceptowane. Istnieje tu wiele konformizmu ze stereotypowymi obrazami tego, co jest zachowaniem większości lub zachowaniem „naturalnym”. Zachowanie jest często oceniane przez intencję – „on chciał zrobić dobrze”. Można tu zdobyć aprobatę, będąc „miłym” (Kohlberg, Hersh, 1977).

**Etap 4: Orientacja na „prawo i porządek”.** Wnoszenie własnego wkładu na rzecz społeczeństwa, grupy lub instytucji. Wypełnianie obowiązków, z którymi się zgadzamy. Utrzymywany jest punkt widzenia systemu. Unikanie załamania systemu (Fraedrich et al., 1994). Występuje tu ukierunkowanie na autorytet, ustalone reguły i utrzymanie porządku społecznego. Właściwe zachowanie polega na wykonywaniu obowiązków, okazaniu szacunku autorytetom i utrzymywaniu danego porządku społecznego dla niego samego (Kohlberg, Hersh, 1977).

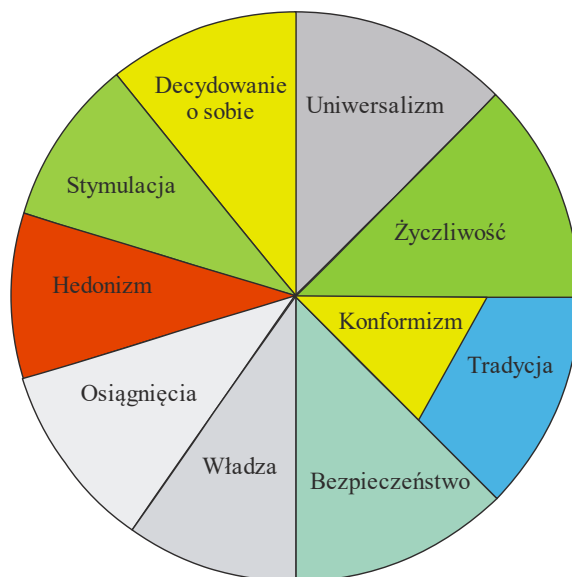
**Etap 5: Kontrakt społeczny, orientacja legalistyczna,** raczej z wydziwieniem utylitarystycznym. Kontakt społeczny i prawa indywidualne. Reguły są przestrzegane, ponieważ są one kontraktem społecznym, aczkolwiek inne reguły są także przestrzegane niezależnie od opinii większości. Przestrzeganie prawa i obowiązków bazuje na racjonalnych determinantach ogólnej użyteczności (Fraedrich et al., 1994). Właściwe działanie definiuje się w kategoriach ogólnego indywidualnego prawa i standardów, które zostały krytycznie zbadane i uzgodnione przez całe społeczeństwo. Istnieje wyraźna świadomość relatywizmu wartości osobistych i opinii oraz odpowiedni nacisk na zasady proceduralne osiągnięcia konsensusu. Oprócz tego, co uzgodniono konstytucyjnie i demokratycznie, prawem jest materia osobistych „wartości” i „opinii”. Rezultatem jest nacisk na „prawny punkt widzenia”, ale z naciskiem na możliwość zmiany prawa w kategoriach racjonalnego rozważenia użyteczności społecznej (zamiast zamrażania go w kategoriach „prawa i porządku” etapu 4) (Kohlberg, Hersh, 1977).

**Etap 6: Orientacja na uniwersalne zasady etyczne.** Poprawność określana jest na podstawie zgodności z wybranymi przez siebie zasadami etycznymi, odwołującymi się do logicznej wszechstronności, uniwersalności i spójności. Prawo i obowiązki społeczne są uzasadnione jedynie dlatego, że bazują na tych zasadach. Jednostka respektuje godność wszystkich istot ludzkich w oparciu o własne decyzje i ma osobisty wkład do (obowiązujących) poglądów (Fraedrich et al., 1994). Zasady te są abstrakcyjne i dotyczą kwestii etycznych (złota zasada, kategoriyczny imperatyw); nie są to konkretne zasady moralne, takie jak na przykład Dziesięć przykazań. W istocie są to uniwersalne zasady sprawiedliwości, wzajemności i równości praw oraz poszanowania godności człowieka jako osoby ludzkiej (Kohlberg, Hersh, 1977).

### 3. TEORIA SCHWARTZA

Teoria ta definiuje wartości jako przewodnie zasady (cele), którymi ludzie kierują się w swoim życiu. Różne wartości wyrażają różne cele motywacyjne. Schwartz (2012) wyróżnił dziesięć takich zasad – przedstawiono je na rysunku 2 (Bardi, Schwartz, 1996). Oprócz identyfikowania wartości teoria opisuje również dynamiczne relacje, jakie między nimi występują. Niektóre wartości mają podobne skutki behawioralne, są ze sobą zgodne i na rysunku występują obok siebie. Inne mają sprzeczne konsekwencje, w związku z tym są ze sobą w konflikcie i występują na przeciwległych obszarach na okręgu – na rysunku 2.

### Teoria Schwartza Wartości człowieka



Rys. 2. Podstawowe wartości według Schwartza (Bardi, Schwartz, 1996)

Zarówno „osiągnięcia”, jak i „władza” podkreślają wyższość społeczną i szacunek, są zatem kompatybilne. Przeciwnie, dążenie do wartości „osiągnięć” może kolidować z dążeniem do wartości „życzliwość”. Pogoń za osobistym sukcesem może utrudnić działania mające na celu pomoc innym potrzebującym osobom. Całościowy układ relacji konfliktu i zgodności pomiędzy wartościami przedstawiono na rysunku 2 (Bardi, Schwartz, 1996).

#### 4. MORALNOŚĆ W BIZNESIE W KRAJACH POSTKOMUNISTYCZNYCH

Stoian i Zaharia (2012: 380), cytując Campbella (2007), opracowali definicję korporacyjnych standardów etycznych, które badali w krajach Europy Środkowo-Wschodniej (EŚW). Przykładowo na przykładzie Rumunii określają oni CSR jako „minimalny standard behawioralny w odniesieniu do relacji korporacji z jej interesariuszami”. Firmy z krajów EŚW przyjęły CSR wówczas, gdy ich menadżerowie pracowali dla międzynarodowych korporacji i widzieli korzyści wynikające z inicjatyw CSR. Istotnym problemem w tym zakresie, jak zauważyło wielu autorów

(Stoian, Zaharia, 2012; Koleva, Rodet-Kroichvili, David, Marasova, 2010) jest fakt, że ta adaptacja została dokonana poprzez nałożenie ideałów zachodniego CSR na „resztki infrastruktury komunistycznej”. W związku z tym wiele programów opracowanych w krajach postkomunistycznych przyjęło za „punkt wyjścia” struktury i zasady występujące w zachodnich programach społecznych.

Brouthers, Lascu i Werner (2007: 399) opisujący sytuację na Słowacji i w Chinach twierdzą, że odejście komunistów pozostawiło „próżnię moralną”. Wynikała ona częściowo z niedoskonałości postkomunistycznego systemu prawnego. Nie było tu solidnej bazy w postaci zachodniego porządku społecznego, jego struktury lub zasad.

Brothers i inni uważają ponadto, że „ta próżnia moralna została wypełniona dość bezwzględna i konkurencyjna forma kapitalizmu, taką, w której wartości niematerialne, takie jak prawa autorskie i patenty, nie są chronione, gdzie inwestorzy mają niewielką ochronę prawną, gdzie klienci są rutynowo poddawani oszustwom w biznesie i gdzie korupcja jest wszechobecna” (Brouthers et al., 2008: 405).

Brouthers i in. (2008) sugerują także, że pod rządami komunistów ideologia była ceniona z wykluczeniem materializmu; przejście do kapitalizmu spowodowało, że materializm jest ceniony, bez żadnej ideologii wspierającej zasady etyczne.

Ta próżnia moralna, którą powstała po odejściu komunistów, stworzyła dwie kategorie menedżerów. (1) „doświadczonych wcześniejszych komunistów, których wiedza może nie prowadzić do efektywności, ale którzy są racjonalni w ramach swojego systemu poglądów” i „młodych, świeckich, bezwzględnych menedżerów, którzy prowadzą politykę walki z konkurentami w celu osiągnięcia własnych maksymalnych zysków” (Brouthers et al., 2008).

Stoian i Zaharia (2012: 386) uważają, że proces zmniejszania instytucjonalnych różnic pomiędzy gospodarką zachodnią i postkomunistyczną „jest utrudniany przez wewnętrzny opór zakorzenionych zwyczajów i praktyk, które są akceptowane jako uprawnione i które są rutynowo powtarzane przez ekonomicznych aktorów”.

## 5. SFORMUŁOWANIE HIPOTEZ

W ramach dotychczasowych badań związków pomiędzy cechami kulturowymi a etyką uwzględniano takie cechy jak płeć, wiek, religię, zatrudnienie, wielkość organizacji i branżę (Christie et al., 2003). Przykładowo Ford i Richardson (1994), Dubinsky i Levy (1985), Arlow (1991), Akaah (1989) oraz Whipple i Swords (1992) przeprowadzili badania dotyczące wpływu płci na poziom rozwoju etycznego, z różnymi rezultatami: w niektórych przypadkach mężczyźni byli mniej etyczni niż kobiety, a w innych nie stwierdzono, by płeć była decydującym czynnikiem etycznego podejmowania decyzji. Rezultaty uzyskane przez Borkowski

i Ugras (1998) wskazują, że studentki wykazują wyższe etyczne skłonności niż studenci.

Badano także wpływ wieku na postawy etyczne i w tym przypadku rezultaty były bardziej jednorodne. Stwierdzono, że wiek ma wpływ na postawy etyczne (Dawson, 1997; Fritzsche, 1997; Longenecker, McKinney, Moore 1989). Huisman i Schwartz (1992), Clark (1966) i Christie et al., (2003) określają również religię jako mającą wpływ na poziom rozwoju etycznego/moralnego, ale ten aspekt nie jest przedmiotem rozważań niniejszego artykułu.

Nowością prezentowanych tu badań jest porównanie rozwoju moralnego osób z krajów rozwiniętych i postkomunistycznych. Zatem biorąc pod uwagę dość jednorodne wyniki dotychczasowych badań stwierdzające, że ustrój komunistyczny odcisnął nadal obecne piętno na postawach moralnych mieszkańców tych krajów i że w badaniach uwzględniono zarówno kraje rozwinięte, jak i postkomunistyczne, możemy sformułować następujące hipotezy badawcze:

H1: Istnieją nierówności rozwoju moralnego pomiędzy różnymi krajami.

H2: W krajach postkomunistycznych wskaźnik rozwoju moralnego jest niższy niż w krajach rozwiniętych.

H3: Nie ma różnic poziomu rozwoju moralnego pomiędzy krajami postkomunistycznymi.

H4: Nie ma różnic poziomu rozwoju moralnego pomiędzy krajami rozwiniętymi.

## 6. METODOLOGIA BADAŃ

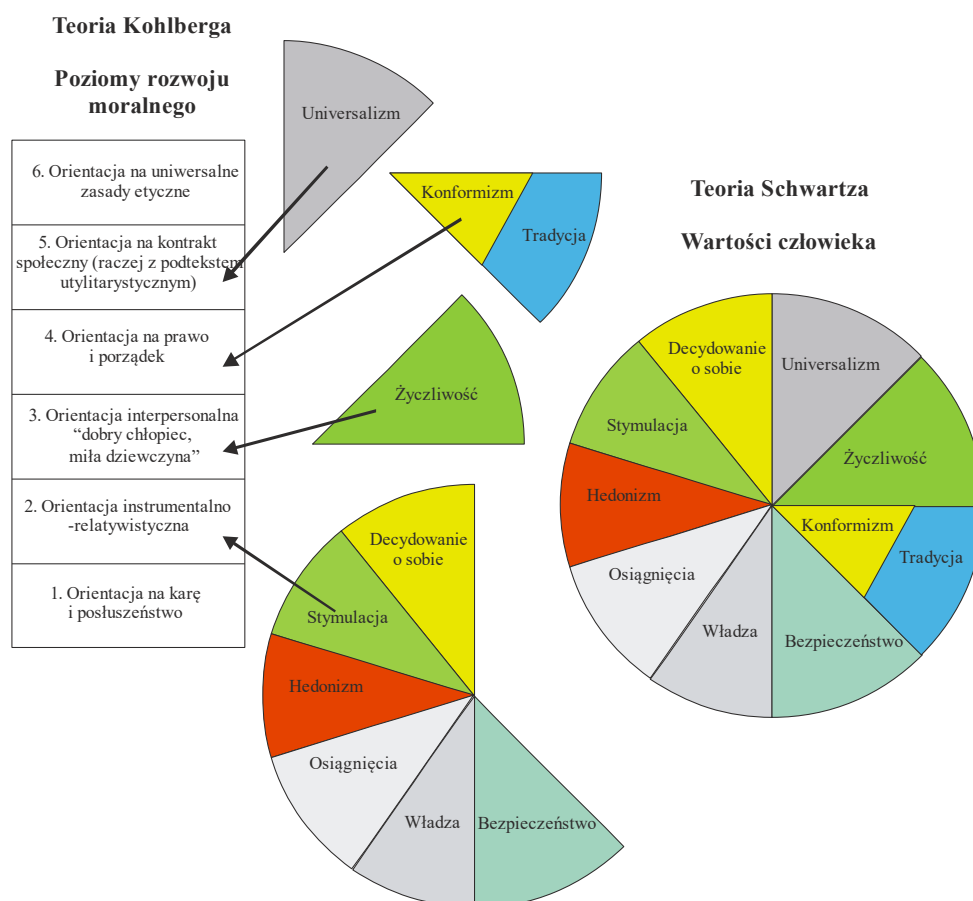
Metodologia prezentowanych tu badań opiera się na połączeniu teorii Schwartza i teorii Kohlberga. Obaj traktują swoje propozycje jako bardzo ogólne, czyli prawdziwe w odniesieniu do każdego człowieka. Jeśli są poprawne, to powinny być także spójne. Możemy przyjąć, że obie teorie uzupełniają się wzajemnie. Schwartz zdefiniował wartości, ale nie określił, jaki system wartości człowieka jest bardziej pożądanym, a jaki mniej. Kohlberg z kolei zdefiniował poziomy rozwoju moralnego, które bazują na wartościach wyznawanych przez ludzi, ale nie określił tych wartości jednoznacznie. Propozycję połączenia obu teorii przedstawiono na rysunku 3.

W tabeli 1 przedstawiono to połączenie bardziej szczegółowo. W kolumnie 1 przedstawiono opisy różnych osób z kwestionariusza PVQ opracowanego przez Schwartza i służącego do identyfikowania systemu wartości konkretnej osoby. W kolumnie 2 podano, jakim wartościom odpowiada dana postawa (zachowanie). W kolumnie 3 podano, do jakiego poziomu rozwoju moralnego może być przypisana dana postawa (zachowanie).

Jak można zauważyć, na rysunku 3 i w tabeli 1 w opisach podanych przez Schwartza nie ma zachowań, które można byłoby przyporządkować do pierwszego



etapu rozwoju moralnego. Przyczyny tego mogą być następujące. Po pierwsze teoria Kohlberga bazuje na teorii Piageta, który badał zachowania dzieci. Opisuując pierwszy etap rozwoju moralnego, Kohlberg wprost odwołuje się do zachowań dzieci. Schwartz z kolei budował swoją teorię przy założeniu, że dotyczy ona osób dorosłych.



Rys. 3. Połączenie teorii Kohlberga i Schwartza

Istnieje także problem z rozróżnieniem 5 i 6 etapu rozwoju moralnego. Ale w tym przypadku jest to problem wynikający z samej konstrukcji teorii Kohlberga. Wielu badaczy podnosiło to zagadnienie z konkluzją, że szóstego etapu rozwoju moralnego nie da się empirycznie zidentyfikować.

Przykładowo Kracher i Marble (2007) zauważają, że trudno, jeśli nie niemożliwe, dokonać rozróżnienia między etapami 5 i 6. Dodatkowo pojawia się pytanie, czy potrzebne jest takie rozróżnienie. Inni autorzy również popierali eliminację etapów 5 i 6 i ich połączenie w jeden etap (Gibbs, 2003; Rest, Narvaez, Bebeau i Thoma, 1999).

Można ponadto zauważyć na rysunku 3, że wartości zdefiniowane przez Schwartza i należące do tego samego etapu rozwoju moralnego są usytuowane obok siebie. Przechodzenie do wyższych poziomów wartości w teorii Kohlberga powoduje poruszanie się w kierunku odwrotnym do ruchu wskazówek zegara w teorii Schwartza.

Tabela 1. Porównanie i połączenie teorii Kohlberga i Schwartza

Opis osoby z kwestionariusza PVQ	Wartość według Schwartza	Etap rozwoju moralnego
1	2	3
Wierzy, że ludzie powinni robić to, co im się każe. Jego zdaniem należy zawsze przestrzegać zasad, nawet wtedy, gdy nikt tego nie widzi.	konformizm	4. orientacja na „prawo i porządek”
Ważna jest dla niego dobra zabawa. Lubi sobie dogadzać.	hedonizm	2. orientacja instrumentalno relatywistyczna
Ważne jest dla niego wymyślanie nowych idei i bycie kreatywnym. Lubi robić różne rzeczy na swój własny, oryginalny sposób.	decydowanie o sobie	2. orientacja instrumentalno relatywistyczna
Wykorzystuje każdą szansę, aby się dobrze bawić. Lubi robić rzeczy, które są dla niego przyjemne.	hedonizm	2. orientacja instrumentalno relatywistyczna
Ważne jest dla niego odnoszenie sukcesów. Ma nadzieję, że ludzie będą zauważać jego osiągnięcia.	osiągnięcia	2. orientacja instrumentalno relatywistyczna
Ważne jest dla niego słuchanie ludzi, którzy mają inne poglądy (zdanie). Nawet gdy się z nimi nie zgadza, zawsze się stara ich zrozumieć.	uniwersalizm	5. orientacja legalistyczna na kontrakt społeczny
Mocno wierzy, że ludzie powinni dbać o przyrodę. Ważna jest dla niego troska o środowisko.	uniwersalizm	5. orientacja legalistyczna na kontrakt społeczny
Ważne jest dla niego, aby władze zagwarantowały bezpieczeństwo w obliczu wszystkich zagrożeń. Chce, aby państwo było silne i mogło bronić swoich obywateli.	bezpieczeństwo	2. orientacja instrumentalno relatywistyczna
Ważne jest dla niego pomaganie ludziom, którzy są obok. Chce się troszczyć o ich pomyślność (ich dobro).	życzliwość	3. orientacja na zgodę między ludźmi
Ważne jest dla niego bycie lojalnym wobec przyjaciół. Chce się poświęcać ludziom, którzy są dla niego bliscy.	życzliwość	3. orientacja na zgodę między ludźmi
Ważna jest dla niego tradycja. Próbuje stosować się do zasad przekazywanych przez własną religię i rodzinę.	tradycja	4. orientacja na „prawo i porządek”

Tabela 1 cd.

1	2	3
Uważa, że zawsze należy zachowywać się odpowiednio. Chce unikać robienia czegokolwiek, co w opinii innych byłoby niewłaściwe.	konformizm	4. orientacja na „prawo i porządek”
Ważne jest dla niego pokazywanie swoich możliwości. Chce, aby ludzie podziwiali to, co robi.	osiągnięcia	2. orientacja instrumentalno relatywistyczna
Poszukuje przygód i lubi podejmować ryzyko. Chciałby mieć ekscytujące życie.	stymulacja	2. orientacja instrumentalno relatywistyczna
Ważne jest dla niego, aby był bogaty. Chciałby mieć dużo pieniędzy i drogich rzeczy.	władza	2. orientacja instrumentalno relatywistyczna
Ważne jest dla niego samodzielne decydowanie odnośnie tego, co ma robić. Lubi być wolny i niezależny od innych.	decydowanie o sobie	2. orientacja instrumentalno relatywistyczna
Ważne jest dla niego, aby inni traktowali go z szacunkiem. Chciałby, aby ludzie robili to, co im każe.	władza	2. orientacja instrumentalno relatywistyczna
Ważne jest dla niego bycie skromnym i pokornym. Próbuje nie zwracać na siebie uwagi.	tradycja	4. orientacja na „prawo i porządek”
Jego zdaniem jest ważne, aby wszyscy ludzie na świecie byli traktowani tak samo. Wierzy, że każdy powinien mieć takie same szanse życiowe.	uniwersalizm	5. orientacja legalistyczna na kontrakt społeczny
Lubi niespodzianki i zawsze poszukuje nowych rzeczy do zrobienia. Jego zdaniem należy robić w życiu wiele różnych rzeczy.	stymulacja	2. orientacja instrumentalno relatywistyczna
Ważne jest dla niego życie w bezpiecznym otoczeniu. Unika wszystkiego, co mogłoby zagrozić jego bezpieczeństwu.	bezpieczeństwo	2. orientacja instrumentalno relatywistyczna

Kolejna kwestia, która wymaga tu podkreślenia, to fakt, że konkretna osoba nie może być przyporządkowana do określonego etapu rozwoju moralnego. „Człowiek nie ogranicza się do jednego etapu” (Rest et al., 1997). Podobnie ujmują to Kohlberg i Hersh (1977): „Etapy są „zintegrowane hierarchicznie”. Myślenie na wyższym etapie zawiera w sobie lub obejmuje także myślenie na niższym poziomie. Istnieje tendencja do działania na lub preferowania najwyższego dostępnego etapu”.

W związku z tym w celu całościowego pomiaru rozwoju moralnego zaproponowano następujący wskaźnik:

$$MDI = \frac{\frac{\sum r_2}{12} + 2 \frac{\sum r_3}{2} + 3 \frac{\sum r_4}{4} + 4 \frac{\sum r_5}{3}}{\frac{\sum r_2}{12} + \frac{\sum r_3}{2} + \frac{\sum r_4}{4} + \frac{\sum r_5}{3}} \quad (1)$$

gdzie:

MDI – wskaźnik rozwoju moralnego

$r_i$  – ocena w skali 1–6 stosowania w kwestionariuszu PVQ Schwartza, „W jakim stopniu opisywana osoba jest do Ciebie podobna?”

$i = 2, 3, 4, 5$  (kolejne fazy rozwoju moralnego z pominięciem fazy 1 i 6).

Wskaźnik jest skonstruowany w taki sposób, że wyższe etapy rozwoju moralnego mają większe znaczenie (większą wagę), odpowiednio: 1, 2, 3 i 4 dla poziomów rozwoju moralnego Kohlberga odpowiednio 2, 3, 4 i 5. Na przykład 12 portretów z kwestionariusza PVQ odpowiada drugiemu etapowi rozwoju moralnego stąd pierwszy składnik sumy w liczniku wynosi  $\frac{\sum r_i}{12}$ . Wskaźnik ten można obliczyć dla każdej osoby, która wypełnia kwestionariusz PVQ zawierający portrety (opisy osób) przedstawione w tabeli 1.

Badania przeprowadzono w pięciu krajach: Polsce, Bułgarii, we Włoszech, na Tajwanie i w USA. Ankiety w wersji papierowej wypełniane były przez studentów zarządzania a także kierunków pokrewnych (w różnych krajach używa się różnych nazw) głównie na poziomie licencjackim. Takie podejście wydało się uzasadnione, ponieważ dzisiejsi studenci uniwersytetów i szkół wyższych są przyszłymi liderami biznesu (Conroy, Emerson, 2004). Ogółem w badaniu wzięło udział 1385 osób (Polska 661, Bułgaria 281, Tajwan 245, USA 115, Włochy 83).

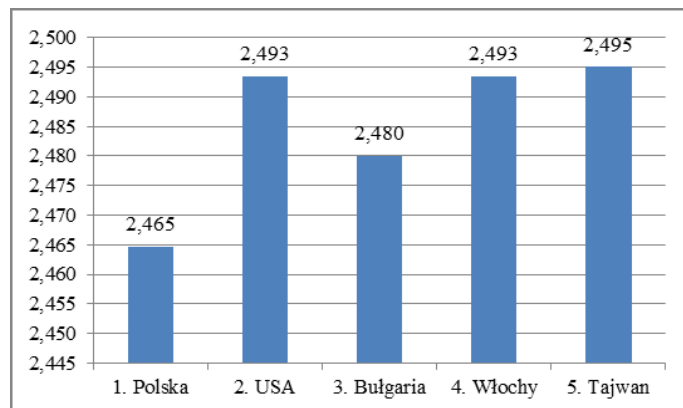
## 7. WYNIKI

**Weryfikacja hipotezy H1:** Istnieją nierówności rozwoju moralnego pomiędzy różnymi krajami.

W celu zweryfikowania hipotezy H1 wykorzystano test istotności różnic pięciu średnich. Wyniki przedstawiono w tabeli 2 i na rysunku 4.

Tabela 2. Porównanie MDI pięciu krajów

Kraj	<i>N</i>	<i>MDI</i>	Jednoczynnikowa ANOVA					
1. Polska	661	2,46473						
2. USA	115	2,49348						
3. Bułgaria	281	2,48010		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	<i>F</i>	Istotność
4. Włochy	83	2,49349	Między grupami	0,236	4	0,059	7,754	0,000
5. Tajwan	245	2,49507	Wewnątrz grup	10,494	1380	0,008		
Ogółem	1385	2,47733	Ogółem	10,730	1384			



Rys. 4. Porównanie MDI pięciu krajów

Wyniki testu wskazują, że na poziomie ufności 0,000 możemy stwierdzić, że wartości średnie wskaźników rozwoju moralnego w poszczególnych grupach (krajach) są różne.

**Weryfikacja hipotezy H2:** W krajach postkomunistycznych wskaźnik rozwoju moralnego jest niższy niż w krajach rozwiniętych.

Tabela 3. Porównanie krajów postkomunistycznych i rozwiniętych

	<i>N</i>	<i>MDI</i>	Odchylenie standardowe	<i>t</i>	Poziom ufności różnicy średnich
Kraje postkomunistyczne	942	2,46932	0,091342	4,980	0,008
Kraje rozwinięte	443	2,49436	0,078015		

Mamy wystarczające powody, aby sądzić, że istnieją statystycznie istotne różnice między wskaźnikami rozwoju moralnego badanych grup – studentów z krajów postkomunistycznych (Polska i Bułgaria) i studentów z krajów rozwiniętych (USA, Włochy i Tajwan).

**Weryfikacja hipotezy H3:** Nie ma różnic poziomu rozwoju moralnego pomiędzy krajami postkomunistycznymi. Porównane zostały tu wartości średnie wskaźników rozwoju moralnego z dwóch krajów – Polski i Bułgarii. Rezultaty przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Porównanie Polski i Bułgarii

	<i>N</i>	<i>MDI</i>	Odchylenie standardowe	<i>t</i>	Poziom ufności różnicy średnich
Polska	661	2,46473	0,091498	2,369	0,607
Bułgaria	281	2,48010	0,090220		

Mamy tu wystarczające powody, aby stwierdzić, że nie ma istotnych statystycznie różnic wskaźników rozwoju moralnego respondentów z Polski i Bułgarii.

**Weryfikacja hipotezy H4:** Nie ma różnic poziomu rozwoju moralnego pomiędzy krajami rozwiniętymi. Porównane zostały tu etapy rozwoju moralnego respondentów z USA, z Włoch i z Tajwanu. Rezultaty podano w tabeli 5.

Tabela 5. Porównanie krajów rozwiniętych

Kraj	N	MDI	Jednoczynnikowa ANOVA				
			Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Poziom ufności różnicy średnich
USA	115	2,49348	Między grupami	2	0,000	0,023	0,978
Włochy	83	2,49349	Wewnątrz grup	440	0,006		
Tajwan	245	2,49507	Ogółem	442			
Ogółem	443	2,49436					

Mamy tu adekwatne powody, aby stwierdzić, że nie ma statystycznie istotnych różnic pomiędzy wartościami średnimi MDI respondentów z USA, Włoch i Tajwanu.

## 8. OMÓWIENIE WYNIKÓW

Zaprezentowane podejście do badania poziomu rozwoju moralnego osób z różnych krajów dało rezultaty zgodne z intuicyjnymi odczuciami i wynikami prezentowanymi przez innych autorów. Okazało się, że poziom rozwoju moralnego osób z krajów postkomunistycznych jest istotnie niższy niż osób z krajów rozwiniętych. Potwierdza to tezę, że ustroj komunizyczny odcisnął trwałe piętno na postawach ludzi (także bardzo młodych – studentów). Choć, co prawda, dawno minęły czasy, gdy od przynależności do partii zależało: otrzymanie mieszkania, telefonu, talonu na samochód, pracy na uczelni czy awans naukowy, to jednak dawni decydenci zadbali o awanse społeczne swoich dzieci i ich wpływ na ważne decyzje. Utrwalone praktyki takie jak złodziejstwo (np. wynoszenie z pracy do domu materiałów biurowych na masową skalę), kumoterstwo, nepotyzm, przygotowywanie pozytywnych recenzji dla kolegów na zasadach wzajemności, zatrudnianie dzieci na zasadach wzajemności (ty zatrudnisz moje, ja zatrudnię twoje) są nadal obecne. Trzeba przyznać, że kolejne polskie rządy starają się z tym walczyć. Przykładem mogą być obowiązujące od 2011 r. nowe przepisy Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym Art. 118, ust. 7 dotyczące nepotyzmu. Jednak, jak opisuje „Rzeczpospolita” z 11.01.2014 roku, niewiele się tutaj zmieniło. Przykładowo na Uniwersytecie Rzeszowskim 24 z 90 pracowników Wydziału Prawa i Administracji ma tutaj krewnych.

Art. 20 ust 5. Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki stanowi, że „W przewodach doktorskich powołuje się co najmniej dwóch recenzentów spośród osób zatrudnionych w szkole wyższej lub jednostce organizacyjnej innej niż ta, której pracownikiem jest osoba ubiegająca się o nadanie stopnia doktora i niebędących członkami rady jednostki organizacyjnej przeprowadzającej przewód”. W praktyce często powołuje się recenzentów na zasadach wzajemności. Prawie dokładnie tak, jak opisuje to Kohlberg w drugim etapie rozwoju moralnego. Ponadto powoływane są często osoby mało kompetentne i z zasady piszące pozytywne recenzje.

Słuszna wydaje się sformułowana przez Stoiana i Zaharię (2012) teza o istnieniu „zakorzenionych zwyczajów i praktyk, które są akceptowane jako uprawnione i które są rutynowo powtarzane przez ekonomicznych aktorów”

#### *Niedoskonałości teorii Kohlberga*

Tak jak to wcześniej sygnalizowano, teoria Kohlberga charakteryzuje się szeregiem niedoskonałości. Piszą o tym Rest i inni (1999). Teoria jest także kwestionowana z punktu widzenia wiary (religii) badanych osób. Tak jak to przedstawiają na przykład Richards (1991), Richards i Davidson (1992), osoby bardzo (ortodoksyjnie) religijne świadomie „zatrzymują się” na czwartym etapie rozwoju moralnego, ponieważ jest on zgodny z zasadami religijnymi. Na poziomie piątym jest już obecny „relatywizm moralny”, a ten nie jest zgodny z zasadami wiary. Dotyczy to każdej religii.

Richards i Davidson (1992) twierdzą także, że teoria jest w pewnym zakresie tendencyjna z kulturowego i religijnego punktu widzenia. Za jej pomocą próbuje się opisywać zjawiska dotyczące życia i ludzi, ale jedynie z perspektywy określonego kraju i kultury (Stanów Zjednoczonych). Między innymi dlatego Frederich i inni (1994) sugerują ostrożność w używaniu teorii Kohlberga w badaniach dotyczących sfery biznesu.

## LITERATURA

- Akaah, I.P. (1989). Differences in Research Ethics Judgments Between Male and Female Marketing Professionals. *Journal of Business Ethics*, 8(5), 375-381.
- Arlow, P. (1991). Personal Characteristics in College Students' Evaluations of Business Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 10(1), 63-69.
- Bardi, A., Schwartz, S.H. (1996). Relations among Sociopolitical Values in Eastern Europe: Effects of the Communist Experience? *Political Psychology*, 17, 3, 525-549.
- Borkowski, S., Ugras, Y. (1998). Business Students and Ethics: A Meta-Analysis'. *Journal of Business Ethics*, 17, 1117-1127.
- Brouthers, L.E., Lascu, D.-N., Werner, S. (2008). Competitive Irrationality in Transitional Economies: Are Communist Managers Less Rational? *Journal of Business Ethics*, 83, 397-405.

- Campbell, J.L. (2007). Why Should Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review* 32(3), 946-967.
- Christie, P.M.J., Kwon, I.-W.G., Stoeberl, P.A., Baumhart, R. (2003). A Cross-Cultural Comparison of Ethical Attitudes of Business Managers: India, Korea and the United States. *Journal of Business Ethics*, 46, 263-287.
- Clark, J.W. (1966). *Religion and Moral Standards of American Businessmen*, South-Western Publishing: Cincinnati, OH.
- Conroy, S.J., Emerson, T.L.N. (2004). Business Ethics and Religion: Religiosity as a Predictor of Ethical Awareness among Students. *Journal of Business Ethics*, 50, 383-396.
- Cooper, R.W., Dorfman M.S. (2003). Business and Professional Ethics in Transitional Economies and Beyond: Considerations for the Insurance Industries of Poland, the Czech Republic and Hungary. *Journal of Business Ethics*, 47, 381-392.
- Dawson, L.M. (1997). Ethical Differences between Men and Women in the Sales Profession. *Journal of Business Ethics*, 16(11), 1143-1152.
- Dubinsky, A.J., Levy, M. (1985). Ethics in Retailing: Perceptions of Retail Salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13(1), 1-16.
- Ford, R.C., Richardson, W.D. (1994). Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature. *Journal of Business Ethics* 13(3), 205-221.
- Fraedrich, J., Thorne, D.M., Ferrell, O.C. (1994). Assessing the Application of Cognitive Moral Development Theory to Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 13, 829-838.
- Fritzsche, D.J. (2000). Ethical Climates and the Ethical Dimension of Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 24, 125-140.
- Gibbs, J.C. (2003). *Moral Development and Reality: Beyond the Theories of Kohlberg and Hoffman* (Sage Publications: Thousand Oaks, CA).
- Huisman, S., Schwartz, S.H. (1992). Religiosity and Value Priorities: A Study of Protestants, Catholics and Jews. In: S. Iwawaki, Y. Kashima, K. Leung (eds.) *Innovations in Cross-cultural Psychology* (Swets & Zeitlinger, Amsterdam: NE).
- Jackson, T. (2001). Cultural values and management ethics: A 10-nation study, *Human Relations*, 54, 10, 1267-1302.
- Kohlberg, L., Hersh, R.H. (1977). A Theory of Moral Development: A Review of the Theory. *Theory Into Practice*, 16(5), 53-50.
- Koleva, P., Rodet-Kroichvili, N., David, P., Marasova, J. (2010). Is Corporate Social Responsibility the Privilege of Developed Market Economies? Some Evidence from Central and Eastern Europe. *International Journal of Human Resource Management*, 21(2), 274-293.
- Kracher, B., Marble, R.P. (2007). The Significance of Gender in Predicting the Cognitive Moral Development of Business Practitioners Using the Sociomoral Reflection Objective Measure. *Journal of Business Ethics*, 78, 503-526.
- Longenecker, J.G., McKinney, J.A., Moore, C.W. (1989). Ethics in Small Business. *Journal of Small Business Management*, 27 (1), 27-31.
- Piaget, J. (1965). *The Moral Judgment of the Child*. New York, Free Press.
- Rest, J., Turiel, E., Kohlberg, L. (1969). Level of moral development as a determinant of preference and comprehension of moral judgments made by others. *Journal of Personality*, 37, 2, 225-252.
- Rest, J., Thoma, S.J., Navarez, D., Bebeau, M.J. (1997). Alchemy and Beyond: Indexing the Defining Issues Test. *Journal of Educational Psychology*, 89, 3, 498-507.



- Rest, J., Navarez, D., Bebeau, M., Thoma, S. (1999). A Neo-Kohlbergian Approach: The DIT and Schema Theory. *Educational Psychology Review*, 11, 4, 291-324.
- Richards, S. (1991). The Relation between Conservative Religious Ideology and Principled Moral Reasoning: A Review. *Review of Religious Research*, 32, 4, 359-368.
- Richards, S., Davison, M. (1992). Religious Bias in Moral Development Research: A Psychometric Investigation. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 31, 4, 467-485.
- Schwartz, S. (2012). Toward Refining the Theory of Basic Human Values, S. Salzborn et al. (eds.), *Methods, Theories, and Empirical Applications in the Social Sciences*. Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Stoian, C., Zaharia, R.M. (2012). CSR Development in Post-communist Economies: Employees' Expectations Regarding Corporate Socially Responsible Behaviour – the Case of Romania. *Business Ethics: A European Review*, 21(4), 380-401.
- Whipple, T.W., Swords, D.E. (1992). Business Ethics Judgments: A Cross-cultural Comparison. *Journal of Business Ethics*, 11(9), 671-678.

## MORAL DEVELOPMENT LEVEL OF FUTURE BUSINESS LEADERS – INTERNATIONAL COMPARISONS

### Summary

The paper is devoted to moral development defined as the transformations that occur in a person's form or structure of thought. The previous international studies of associations between cultural factors and ethics have taken into consideration such features as: sex, age, religion, occupation, organization size, and industry (Christie et al. 2003). The novelty of studies presented here is comparison of moral development people from developed countries and post-communist countries. Studies approach is based on joining Schwartz's theory and Kohlberg's theory. Both state that their theories are general it means valid for every human being. Studies has been conducted among management students in five countries: Poland, Bulgaria, Italy, Taiwan and USA. Used approach to moral development assessment of people from different countries has shown results similar with such obtained by other authors. It turned out that moral development level of people from post-communist counties is significantly lower than people form developed countries.

**Keywords:** values, moral development, behavioral standards, Schwartz's theory, Kohlberg's theory

