

BIZNES•PRAWO
ETYKA

KOŹMIŃSKI



Przedsiębiorczość i Zarządzanie

BIZNES•PRAWO ETYKA



REDAKCJA NAUKOWA

WOJCIECH GASPARSKI I JOLANTA JABŁOŃSKA-BONCA

Wydawca
Bożena Kućmierowska

Redaktor merytoryczny
Anita Sosnowska

Projekt okładki, stron tytułowych i opracowanie typograficzne
Jacek Staszewski

Copyright © by Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne
Copyright © by Akademia Leona Koźmińskiego
Warsaw 2009

ISBN 978-83-61408-27-7
ISBN 978-83-89437-15-0

Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o.
Grupa Kapitałowa WSiP S.A.
00-696 Warszawa, ul. J. Pankiewicza 3
www.waip.com.pl

Akademia Leona Koźmińskiego
03-301 Warszawa, ul. Jagiellońska 57/59
www.kozminski.edu.pl

SPIS TREŚCI

Wojciech Gasparski – Słowo wstępne	7
--	---

ADRESY

Andrzej K. Koźmiński	11
Jolanta Jabłońska-Bonca	12
Adam Noga	13

ZAGADNIENIA PODSTAWOWE

Wojciech Gasparski, Anna Lewicka-Strzałecka, Dariusz Bąk, Bolesław Rok – Biznes, prawo, etyka	17
Grażyna Skąpska – Prawo i etyka w teorii i w opiniach polskich przedsiębiorców	48
Aniela Dylus – <i>Compliance-Management</i> . Charakterystyka i warunki powodzenia	68
Janina Filek – Rola prawa i etyki w kształtowaniu modelu gospodarczego	79
Zdzisława Janowska – Od etyki w polityce do etyki w biznesie. Standardy etyczne a rzeczywistość	91
Michał Jaksza – Konflikt w działalności gospodarczej – aspekt prawny i etyczny	106
Jan Kłós – Gospodarka jako czysta konstrukcja?	120
Julita Sokołowska – Zasada podwójnego skutku w etyce, prawie i biznesie	136
Dominik Sołowiej – Etyka biznesu w świetle encyklik papieskich	151
Adam Gembariski – Człowiek jako podmiot naturalnego prawa do pracy a kwestia społeczna w nauczaniu Jana Pawła II	164

Z DOŚWIADCZEŃ BIZNESU

Magdalena Krukowska – Problematyka integralności etycznej w zarządzaniu przedsiębiorstwami w kontekście globalnego kryzysu gospodarczego	173
Barbara Wyczańska – <i>Corporate governance</i> – jak to robimy w BRE Banku	179
Zofia Jacukowicz – Etyka wynagradzania	192
Krzysztof Motylski – Kodeks etyczny – pierwszy krok na krętej drodze ku stworzeniu etycznej kultury organizacji. <i>Spirit & Letter</i> – kodeks etyczny korporacji GE	203

Z DOŚWIADCZEŃ ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

- Przemysław Rotengruber – Obowiązki i słuszność. O roli etyki gospodarczej
w zagospodarowywaniu sfery publicznej 209
- Izabela Seredocha, Henryk Gawroński – Kodeksy etyczne w jednostkach terenowej
administracji publicznej – czy to konieczne? 220
- Jarosław Dobkowski – Doskonalenie etyczne pracowników służby cywilnej
w ramach służby przygotowawczej 233

Z DOŚWIADCZEŃ INNYCH KRAJÓW

- Agata Stachowicz-Stanusch, Charles Wankel – Is the fight against corruption
based on programs or values? Intel Corporation case study 251
- Teruji Suzuki – Corporate governance in Japan 270
- Jarosław Greser – Odpowiedzialność korporacji za łamanie praw człowieka
w prawie amerykańskim na podstawie *Alien Tort Claims Act* 287

PRO DOMO SUA

- Grzegorz Polok – Rola i znaczenie ekonomicznej szkoły wyższej w propagowaniu
wiedzy dotyczącej społecznej odpowiedzialności biznesu (raport z badań) 305

SŁOWO WSTĘPNE

Coraz powszechniej przestrzeganie standardów etycznych oraz norm prawnych jest ze sobą łączone pod nazwą *ethics & compliance*. Dobrze więc problematykę tę poddać wspólnemu rozważeniu przez środowiska prawnicze współpracujące z biznesem oraz etyków biznesu i znawców zagadnienia władztwa korporacyjnego (ang. *corporate governance*), a także menedżerów podejmujących kwestie ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej. Istotne jest bowiem nie tylko przeciwdziałanie nadużyciom, ale także kształtowanie właściwej kultury organizacyjnej ufundowanej na przestrzeganiu społecznych reguł postępowania: etycznych (moralnych) i prawnych. Zagadnienie to jest szczególnie ważne obecnie, gdy – jak głosi to wielu, w tym także wcześniejsi sceptycy – obecny kryzys w świecie finansów spowodowany został także przez dezynwolturę, z jaką traktowano przestrzeganie standardów etycznych.

Fundamentem przestrzegania reguł społecznych powinna być infrastruktura etyczna i prawna, i to zarówno intelektualna (przekonania, założenia jawne i ukryte przyjmowane w działalności gospodarczej, jej badaniu i edukacji na jej rzecz), jak i materialna (konkretne rozwiązania stosowane w życiu publicznym, praktyce gospodarczej, administracyjnej). Jest to warunek *sine qua non* kształtowania – jak to swego czasu nazwałem – obywatelskiej rzeczpospolitej gospodarczej jako dobra wspólnego.

Spoiwem stanowienia oraz przestrzegania standardów etycznych i regulacji prawnych jest autentyczność intencji i rzetelność zachowań. Wymaga to troski o zwiększenie poziomu zaufania i społecznej odpowiedzialności wszystkich interesariuszy zaangażowanych w życie gospodarcze oraz edukację na rzecz upowszechnienia zasad profesjonalizmu w zawodach menedżerskich i prawniczych.

Podzielam zdanie Pani Profesor Jolanty Jabłońskiej-Boncy, prorektora ds. studiów prawnych, że partnerska komunikacja ludzi biznesu i prawników w sferze gospodarczej to komunikacja symetryczna, a ta wymaga kontaktu, wspólnoty semantycznej, zsynchronizowania znaków, symboli i kodów profesjonalistów z obu stron. Jeśli ma to prowadzić do harmonijnej współpracy, to nie wystarczy wspólny język. Potrzebna jest także wspólnota wartości, a choćby wzajemne zrozumienie, zaufanie i zaaprobowanie różnic. Warto o tym rozmawiać.

Wojciech Gasparski

Dyrektor Centrum Etyki Biznesu
Akademii Leona Koźmińskiego
i Instytutu Filozofii i Socjologii PAN

ADRESY

Andrzej K. Koźmiński

Rektor Akademii Leona Koźmińskiego

Temat niniejszej publikacji jest niezwykle atrakcyjny, szczególnie w okresie rozwijającego się na świecie kryzysu, który z pewnością dotknie nas w mniejszym lub większym stopniu. Na tym tle powstaje pytanie, w jaki sposób normy prawne i normy etyczne faktycznie oddziałują na zachowania biznesowe. Widzę to przede wszystkim w kategoriach opisowych i wyjaśniających. Nie mogę odpowiedzieć na pytanie, jak być powinno, natomiast warto się zastanowić, jak naprawdę jest. Aby to zrobić, trzeba zdecydować się na dosyć bolesny ruch, mianowicie zdjąć z tej całej problematyki zasłonę hipokryzji, która jest niezwykle szczelna i, powiedziałbym, mocno ugruntowana. Wszyscy mówią, że interesuje ich wyłącznie dobro klienta, dobro wspólne i wszelkie możliwe dobre rzeczy, a działają w różne strony. Byłbym jednak również przeciwny demonizowaniu sfery biznesu, co się dość często zdarza. Biznes działa według twardych reguł, jest to bowiem gra o pieniądze – twarda gra, ale grają w nią ludzie, którzy mają swoje wartości, swoje zasady – jedni w mniejszym stopniu, drudzy w większym, a niektórzy w ogóle ich nie mają.

Szczególnie ważne są współpraca i dialog między prawnikami, specjalistami od zarządzania i od etyki biznesu. Powołaniem naszej uczelni jest umożliwianie takiego dialogu, promowanie go, aby powstawały wartościowe, interdyscyplinarne prace, ponieważ wspomniane środowiska działają w dużej mierze osobno i często się nie rozumieją. Wspólnota semantyczna jest bardzo słaba i w związku z tym trzeba spróbować przełamać te bariery. Nasza uczelnia jest najlepiej ze wszystkich usytuowana do tego, żeby te bariery przełamywać i dlatego chciałem bardzo podziękować Pani Rektor Jabłońskiej-Boncy i Panu Profesorowi Gasparskiemu za to, że tak uporczywie w tym kierunku działają i to z dobrym efektem.

Jolanta Jabłońska-Bonca

Prorektor ds. Studiów Prawniczych

Dyrektor Kolegium Prawa Akademii Leona Koźmińskiego

Od ośmiu lat prowadzimy żywy wewnętrzny dialog naukowy między specjalistami zarządzania i ekonomii a prawnikami. Mamy rozmaite doświadczenia, lepsze, gorsze, ale generalnie – bardzo interesujące, tak w warstwie dialogu naukowego, jak sferze życia codziennego uczelni.

W praktyce, na co dzień „ćwiczymy” integrację zewnętrzną nauk prawnych i ekonomicznych. „Trening” nasz to codzienne rozmowy, wymiana doświadczeń praktycznych prawników i biznesmenów, wspólne wykłady, interdyscyplinarne konferencje, profesorowie ekonomii i zarządzania wykładający na kierunku prawo i profesorowie prawa wykładający na kierunkach biznesowych.

Przełamanie izolacji między wydziałami prawa i ekonomii w Polsce jest koniecznością. Ale wiem też, po kilku latach doświadczeń w „Koźmińskim” i poprzednio trzydziestu latach doświadczeń na Uniwersytecie Gdańskim, że jest to niełatwe zadanie. Na ogół wydziały prawa są dość mocno oddzielone od wydziałów zarządzania i ekonomii, a tymczasem gospodarka to główne otoczenie działania prawa. U nas w Akademii jest od początku inaczej. Badawcza i dydaktyczna integracja wewnętrzna nauk prawnych to dla prawników Kolegium Prawa sprawa wielkiej wagi. Zsynchronizowanie kodów, symboli i wartości prawników i ludzi biznesu uznajemy za trudne i poważne zadanie, także dlatego, że jesteśmy w okresie silnych przeobrażeń w stylu wykonywania zawodów tak w biznesie, jak w środowisku prawniczym.

W „Koźmińskim” podjęliśmy próbę utworzenia wielopłaszczyznowej, autentycznej, codziennej wspólnoty komunikacyjnej prawników z ekonomistami, próbę zbliżenia obu środowisk naukowych. I mamy osiągnięcia. Rozumiemy coraz lepiej źródła różnic w naszych skalach wartości i uzgadniamy stanowiska albo decydujemy się zaaprobować rozbieżności.

Zajęcia z zakresu etyki, jakie na kierunku Prawo, z wielkim powodzeniem prowadzi od kilku lat Pan Profesor Wojciech Gasparski, czy niniejsza publikacja to nasze kolejne kroki na tej drodze.

Fundamentem w zawodach prawniczych jest zaufanie, niezależność intelektualna, odwaga cywilna i dyscyplina zawodowa. Studenci prawa w Akademii Leona Koźmińskiego uczą się rozumieć zasady etyki w biznesie, a ponadto mierzą się ze skomplikowanymi problemami etyki prawa, etyki prawniczej, etyki zawodów prawniczych, a nawet etyki wewnątrz poszczególnych zawodów prawniczych.

Adam Noga

Prorektor ds. Studiów Ekonomiczno-Społecznych

Dyrektor Kolegium Zarządzania i Finansów Akademii Leona Koźmińskiego

Obecnie w naukach ekonomicznych, jak również w naukach prawnych, co może jeszcze nie jest zauważalne, etyka stanowi jedno integralne pole zainteresowań ekonomii, prawa i wielu dyscyplin nauk społecznych i nie tylko. To nie jest już jakaś zmienna egzogeniczna, jak kiedyś uważano czy nawet brutalnie wprowadzono jako element *savoir-vivre'u* na uczelniach. Dzisiaj jest to jedno z pięciu pól zainteresowań teorii ekonomii; z pierwszego – prostej alokacji i wzrostu ekonomia już dawno wyszła; z drugiego, nowocześniejszego – kreacji rozwoju również; a także z podziału i ładu, czy później (po włączeniu ekologii) z problemów rewitalizacji zasobów i trwałego rozwoju. Piątym polem zainteresowań ekonomii, tak samo ważnym jak pozostałe, stała się etyka wartości, co można zauważyć, śledząc ukazujące się publikacje. Niektóre obficie cytują etyczne ujęcia Paula Krugmana, laureata Nagrody Nobla z dziedziny ekonomii z 2008 roku. W innych swoje przemyślenia zamieszczają tak wybitni ekonomiści jak Robert Barro, którego artykuł ukazywał rolę etyki religii w biznesie, w kształtowaniu działalności gospodarczej.

Rzeczywiście musimy uważać, by nie popaść w hipokryzję. Należy tę problematykę podejmować sensownie. Sam kiedyś z pewną obawą obserwowałem, jak wielu moich kolegów zaczęło nagle zajmować się etyką, mówiąc, że to dobry, modny temat. Ludzie, którzy nigdy nikogo nie zwolnili, nie walczyli o żadne trudne kontrakty, nagle zainteresowali się etyką. Mam wielkie szczęście, iż moim przyjacielem jest Adam Góral, z którym buduję firmę Asseco Poland od początku, dzisiaj zatrudniamy 9000 osób i jest to jedna z największych firm informatycznych Europy, i myślę, że etykę biznesu znam od podszewki. Ale również uważam, że trzeba uważać z hipokryzją. Przypomina mi się słynny, kultowy film z epoki PRL-u – *Barwy ochronne* Krzysztofa Zanussiego. Jest w nim taka scena, gdzie zdemoralizowany docent demoralizuje młodego asystenta, i mówi mu „zobacz, po japońsku *jama* to *góra*, po polsku *jama* to *dziura*”, natomiast, proszę Państwa, w języku francuskim *les affaires* to biznes, po polsku *afera*.

Należy podchodzić do problemu rzeczywiście bez owej hipokryzji, trzeba go analizować, jakkolwiek oczywiście nie należy również przesadzić. Żyjemy w epoce postmodernistycznej i z wielkim relatywizmem dużo nie osiągniemy. Okazuje się, jak pokazują to współczesne teorie i goszczący niedawno u nas noblista, Robert Aumann, judaista, profesor

z Izraela, że jednak tworzenie wartości, zaufania w dłuższym okresie wygrywa. Można w jednej, w dwóch grach biznesowych wygrać dzięki oszustwom, nieuczciwej działalności, ale na dłuższą metę jest to nieopłacalne. Zaczyna tak rozumować większość firm i okazuje się, że na przykład współczesna teoria przedsiębiorstwa zaczyna mieć coraz więcej punktów zbieżnych ze społeczną nauką Kościoła i z wieloma innymi etycznymi koncepcjami.

ZAGADNIENIA PODSTAWOWE

Wojciech Gasparski
Anna Lewicka-Strzałecka
Dariusz Bąk
Bolesław Rok

Centrum Etyki Biznesu Akademii Leona Koźmińskiego
i Instytutu Filozofii i Socjologii PAN

BIZNES, PRAWO, ETYKA

WSTĘP

W opublikowanej niedawno książce *Bajki w świecie biznesu. Mroczna prawda o fałszowaniu sprawozdań finansowych* Cecil W. Jackson przytacza słowa Arthura Levitta, byłego przewodniczącego amerykańskiej Securities and Exchange Commission (SEC), zwracającego uwagę na notoryczne zachowania zaliczane do szarej strefy, tj. pomiędzy tym, co legalne, a tym, co przestępcze¹. Iluzja wygrywa z uczciwością, dodaje cytowany autor, mamy do czynienia ze swoistym sztukmistrzostwem. Słowa te brzmią niezwykle aktualnie w świetle krachu na amerykańskim rynku finansowym. Zręczność okazuje się cenniejsza aniżeli rzetelność. Czy jest tak dlatego, że – jak uważa John Hendry² – żyjemy w społeczeństwie o podwójnej moralności? Może jeszcze nie tyle my tu i teraz, ile „rozwinęte” (pod jakim względem: nierzetelności, czy uczciwości?) społeczeństwa krajów wysoce aktywnych gospodarek. Globalizacja powoduje jednak, że postawa „dużo, byle jak i prędko” nie ma ojczyzny, docierając do coraz odleglejszych miejsc pod różnymi szerokościami geograficznymi. Nie chodzi tylko o ekscesy na rynkach finansowych, ale także np. o chińską melaminę, czy zabiegi UEFA i FIFA zmierzające do

¹ C.W. Jackson, *Bajki w świecie biznesu. Mroczna prawda o fałszowaniu sprawozdań finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

² J. Hendry, *Between Enterprise and Ethics: Business and Management in a Bimoral Society*, Oxford University Press, New York 2004.

ukrycia (pod płaszczykiem samorządności) korupcji w świecie piłkarskim, dodajmy nie tylko polskim.

Nieubłaganie ciśnie się pytanie, dlaczego tak się dzieje, mimo wytycznych orzekania w sprawach przeciw naruszającym normy korporacjom (ang. *Federal Sentencing Guidelines*). Wytycznych ogłoszonych przez Federalną Komisję w roku 1991, a po skandalach z początków XXI wieku znowelizowanych w 2005 roku? Dlaczego skandale Enronu i innych korporacji nie stanowią dostatecznego sygnału alarmowego? Dlaczego skandale korupcyjne sprzed lat w Komisji Europejskiej, Międzynarodowym Komitecie Olimpijskim miały lokalne i krótkotrwałe konsekwencje, a następnie poszły w zapomnienie? Może rację ma filozof i pisarz Georg Steiner, który w wywiadzie opublikowanym w „El Pais” (24 sierpnia 2008 roku) powiedział m.in.:

„Elitarną kulturę humanistów, którą znamy z autopsji, tworzy garstka twórców i odbiorców. Dobiegam osiemdziesiątki, a pierwsze artykuły, w których się zastanawiałem dlaczego kultura nie przeciwsta-
wiła się faszyzmowi, opublikowałem, gdy byłem jeszcze nastolatkiem. Co takiego się stało, że kraje o najwyższej kulturze, najlepszych szko-
łach, teatrach, operach zamieniły się nagle w piekło na ziemi? Nigdy nie przestałem zadawać sobie tego pytania. Nie znalazłem też na nie
przekonującej odpowiedzi. Mogę jedynie powiedzieć, że kultura i hu-
manizm nie są wcale takie niewinne. (...) Nasz świat jest zagrożony, ale
pamiętajmy, że w okresie największego rozkwitu Florencji, za czasów
Michała Anioła, Leonarda i Medyceuszy, co miesiąc pod Ponte Vecchio
mordowano ludzi. Bardzo często zapominamy o barbarzyństwach, ja-
kie miały miejsce w krajach o tzw. wyższych kulturach”³.

Autor obawia się, cytując Waltera Benjamina, że „u źródeł każdego wielkiego dzieła leży bestialstwo”, nazywając to niewygodną prawdą⁴.

W referacie przedstawiono aktualne kwestie styku działalności go-
spodarczej, regulacji prawnych dotyczących tej działalności oraz wy-
miaru etycznego aktywności gospodarczej, stanowienia i egzekwowania
prawa oraz stosunku podmiotów działających do przestrzegania norm
moralnych.

1. KRZYS FINANSÓW CZY MORALNOŚCI?

Pisał poeta: „Szlachetne zdrowie/ Nikt się nie dowie/ Jako smakujesz,
aż się zepsujesz” (Jan Kochanowski). Podobnie z gospodarką, a dokład-
niej z jej krwiobiegami, czyli finansami. To właśnie kryzys finansowy

³ G. Steiner, *Wirtuoz porażki*, tłumaczenie rozmowy z Georgiem Steinerem przeprowa-
dzonej przez Juana Cruza, „Forum” 2008, nr 41, s. 52.

⁴ Ibidem.

pokazał, że naruszenie pewnych standardów etycznych staje się groźne w wymiarze globalnym, ponieważ brak odpowiedzialności podmiotów na rynku kredytów hipotecznych uważany jest za jedną z przyczyn załamania na światowych rynkach. Przedsiębiorstwa finansowe oskarżane są o niefrasobliwość i hazardowe posunięcia na koszt swoich klientów, a kierujące nimi zarządy o chciwość i nieuczciwość. Agresywny marketing i także reklama produktów finansowych eksponowały wyłącznie ich pozytywne strony i ukrywały związane z nimi ryzyko.

Swój udział w kryzysie mają także władze. Amerykański FED, który utrzymywał stopy procentowe na niskim poziomie i zachęcał banki do udzielania kredytów na szeroką skalę. Kredyty były tanie i łatwo dostępne nawet dla tych, którzy nie mieli stałej pracy i pozytywnej historii kredytowej. Nadzór finansowy okazał się niewystarczający i nie zdołał ocenić i przeciwdziałać zagrożeniu płynącemu z nadmiernie rozbudowanych instrumentów finansowych i rozproszeniu ryzyka. Liberalne ustawodawstwo upadłościowe wpływało na rozluźnienie norm etycznych regulujących wywiązywanie się z zobowiązań finansowych i sprzyjało postawom moralnego hazardu.

Do kryzysu przyczynili się także konsumenci zaciągający lekkomyślnie kredyty, których spłcenie było poza zasięgiem ich możliwości finansowych. Zdaniem niektórych, zawiodła niewidzialna ręka, która nie zdołała przekształcić indywidualnych egoizmów podmiotów aktywnych na rynku finansowym w społeczne dobro (Joseph Stiglitz wyraził przy tej okazji wątpliwość w jej istnienie). W opinii innych, niewydolne okazały się instytucje nadzoru finansowego, czyli państwo.

Posunięcie amerykańskiego rządu, a potem rządów innych krajów zasilające wielomiliardowym kapitałem potężne prywatne przedsiębiorstwa finansowe, by zapobiec ich bankructwu na długo pozostanie przedmiotem sporów. Ten krok, mający na celu uniknięcie totalnej zapaści gospodarczej, widziany jest jako klęska neoliberalnej doktryny. Postrzegany jest on jako przejaw zjawiska, które w odniesieniu do naszej rzeczywistości okresu transformacji Jadwiga Staniszkis określiła jako „internalizację korzyści i eksternalizację kosztów”⁵. Zjawisko to polega na przrzucaniu kosztów działalności prywatnej na państwo i czerpaniu korzyści z tej działalności przez osoby prywatne. Menedżerowie zarządzający sektorem finansowym otrzymują sówite wynagrodzenia i odpawy, natomiast koszty ratowania instytucji finansowych ponoszą podatnicy.

Wszeghogarniający brak zaufania będący najpoważniejszym przejawem kryzysu sprawia, że banki obawiają się pożyczać sobie nawzajem i nawet te właściwie zarządzane zaczynają mieć kłopoty z płynnością finansową. To z kolei odcina od finansowania firmy oraz konsumentów

⁵ J. Staniszkis, *Dylematy okresu przejściowego. Przypadek Polski*, w: W. Morawski (red.), *Zmierzch socjalizmu państwowego. Szkice z socjologii ekonomicznej*, PWN, Warszawa 1994, s. 271.

i spowalnia realną gospodarkę. Łącuch wielorakich uwarunkowań sprawił, że nieodpowiedzialne wykorzystywanie kredytu przyczyniło się do ograniczenia dostępu do niego, destruując w konsekwencji instytucję, która jest niezbędnym warunkiem funkcjonowania współczesnej gospodarki.

Nie ulega wątpliwości, że obecne perturbacje w amerykańskim, a w konsekwencji światowym, systemie finansowym będą miały wpływ na zmiany zarówno w ekonomicznych doktrynach, jak i w praktyce zarządzania gospodarczego. Neoliberalne koncepcje utracą swoją pozycję, wzrośnie rola nadzoru finansowego. Etycy będą starali się zrozumieć fenomen odpowiedzialności za skutki działania instytucji kredytu, które coraz częściej okazują się dramatyczne tak dla jednostek, jak i dla całych społeczeństw. Warto w tym celu dokonać rekonstrukcji miejsca i znaczenia instytucji kredytu w społeczeństwie.

Chociaż istota kredytu pozostaje od wieków niezmienna, analiza przeobrażeń tej instytucji pozwala wyłonić pewne jej właściwości charakterystyczne dla czasów współczesnych, które można określić jako: demokratyzację, depersonalizację, dywersyfikację. Demokratyzacja kredytu oznacza, iż odgrywa on obecnie znacznie ważniejszą rolę w życiu przeciętnego obywatela niż kiedykolwiek wcześniej. Niektóre społeczeństwa w krajach rozwiniętych określane są jako społeczeństwa kredytu, ponieważ kredyt stał się dla nich standardowym sposobem na życie. Kredyt konsumpcyjny w przeszłości ograniczony do niewielkich pożyczek u znajomego sklepikarza i zastawów w lombardzie zaczął być na początku XX wieku udzielany przez banki na szeroką skalę. Dotychczas dostęp do kredytu mieli tylko szacowni i bogaci obywatele, z czasem uzyskały go szerokie rzesze ludzi, którzy mogą wykorzystywać pożyczone pieniądze nie tylko na zakup środków produkcji, ale także na różnego rodzaju dobra i usługi konsumpcyjne. Konsumpcyjny boom, który nastąpił po I wojnie światowej spowodował zmianę w społecznej mentalności; postawa oszczędzania, po to, by kupić jakieś dobro za gotówkę została zastąpiona przez orientację „kupuj teraz, płać później”⁶. Okres po II wojnie umocnił te tendencje, ponieważ lata wyrzeczeń sprawiły, że ludzie byli złaknieni dóbr konsumpcyjnych i nie chcieli na nie czekać zbyt długo.

Coraz powszechniejszym sposobem realizacji zapotrzebowania na dobra konsumpcyjne stało się zaciąganie kredytów i pożyczek. Dane statystyczne potwierdzają, iż zarówno liczba zaciąganych kredytów, jak i łączny ich wolumen mają tendencję wzrostową w większości krajów, łącznie z Polską⁷. Zasadne wydaje się zatem przypuszczenie, że kredyt

⁶ M.L. Olney, *Buy Now, Pay Later. Advertising, Credit, and Consumer Durables in the 1920s*, University of North Carolina Press, Chapel Hill 1991.

⁷ P. Białowolski, S. Dudek, D. Węziak, *Potencjał rozwoju rynku kredytowego dla gospodarstw domowych w świetle procesu konwergencji realnej gospodarki polskiej*, KPF, Gdańsk 2007.

będzie rozszerzał się i odgrywał coraz większą rolę w życiu obywateli krajów, które są nowymi członkami Unii Europejskiej, w szczególności obywateli naszego kraju. Jednak, w krótszej perspektywie czasowej tendencja ta może zostać osłabiona ze względu na globalny zasięg kryzysu finansowego i upatrywanie jego przyczyn w nadmiernie łatwym dostępie do kredytu. Kryzys finansowy będzie wpływał hamująco na rozwój rynków i instrumentów kredytowych z dwóch co najmniej powodów. Po pierwsze, „styl życia na kredyt” ujawnił swoje negatywne strony w wymiarze jednostkowym oraz społecznym i promocja tego stylu nie będzie tak łatwa, jak dotychczas. Zapożyczanie się konsumentów nie będzie mogło być jednoznacznie przedstawiane jako podążanie ku poziomowi nowoczesności osiągniętemu już przez niektóre kraje wysoko rozwinięte, takie jak Stany Zjednoczone. Po drugie, spowodowany kryzysem spadek zaufania przyczyni się do zaostrzenia warunków uzyskiwania kredytu i wzrostu jego ceny, a co za tym idzie do ograniczenia kręgu kredytobiorców.

Drugą, obok powszechności, charakterystyczną cechą współczesnego kredytu jest jego depersonalizacja, czyli pozbawienie związku między konkretnymi osobami⁸. Proces ten został zapoczątkowany w drugiej połowie ubiegłego stulecia. Wcześniej udzielenie kredytu pociągało za sobą bezpośrednią relację między tym, któremu pożyczano i tym, od którego pożyczano. Ten bezpośredni kontakt tworzył podwójne zobowiązanie. Kredytodawca znał tego, któremu pożyczal pieniądze i sam mógł ocenić czy jest on godzien zaufania, jednocześnie kredytobiorca zaciągał zobowiązanie wobec konkretnej osoby dysponującej określonymi sankcjami społecznymi w razie niewywiązania się z tego zobowiązania. Kredyt w swojej tradycyjnej postaci był indywidualnym zobowiązaniem jednostki i z tego względu, ten ekonomiczny w swojej naturze akt, był traktowany w kategoriach moralnych. Pożyczanie było przedmiotem oceny w pismach religijnych, w których wskazywano powinności obu stron kontraktu. Piętnowano tych, którzy pożyczają i nie oddają⁹, nakazywano pożyczać potrzebującym pomocy¹⁰ oraz przestrzegano przed nieroztropnym pożyczaniem¹¹.

Obecnie, gdy akt kredytu został pozbawiony więzi personalnej kredytodawcy z kredytobiorcą, między te osoby wkroczył instytucjonalny pośrednik. Kredytobiorca jest poddawany sformalizowanym procedurom oceniania i instytucje penalizują niedotrzymywanie przez niego

⁸ A. Rona-Tas, *Consumer Credit and Society in Transition Countries*, w: V. Perez Diaz (red.), *Market and Civil Society*, Bergham Books, New York 2008.

⁹ „Występny pożyczka, ale nie zwraca” (*Stary Testament, Księga Psalmów*, Ps. 37, 21).

¹⁰ „Kto jest miłosierny, pożyczka bliźniemu, a kto wspomaga go swą ręką, wypełnia przykazania”. „Pożycz bliźniemu, gdy jest w potrzebie, a także oddaj mu w swoim czasie” (*Stary Testament, Syr 29*).

¹¹ „Nie pożyczaj,/ zły obyczaj./ Nie oddają,/ jeszcze lają”.

zobowiązań płatniczych. Decyzja o udzieleniu kredytu wynika z formalnych kryteriów, zaufanie osobiste nie ma znaczenia. Właściwy kredytodawca, czyli klient deponujący swoje pieniądze powierza je nie osobie, ale instytucji, którą wybiera, opierając się na racjonalnych przesłankach. Zaufanie osobiste zostaje zastąpione przez innego rodzaju zaufanie, a mianowicie wykalkulowane zaufanie mające charakter instytucjonalny.

Relacja między kredytodawcą i kredytobiorcą staje się jeszcze bardziej złożona i pośrednia przez proces sekurytyzacji. W procesie tym dłużne papiery wartościowe są sprzedawane bezpośrednio inwestorom. Ta uznana za innowacyjną, najszybciej rozwijająca się forma finansowania należności przyczyniła się do obecnego kryzysu na rynku amerykańskich kredytów hipotecznych, a w konsekwencji do światowego kryzysu finansowego¹². Rozproszenie ryzyka cechujące rynek kredytowy powoduje, że jego uczestnicy zachowują się lekkomyślnie i oportunistycznie. Kredyty udzielane są bez należytego zabezpieczenia (wartość nieruchomości jest niższa niż wartość kredytu) i wkładu własnego, a wynagrodzenie sprzedawców kredytów jest tym większe im więcej pozyskają klientów. Kredytodawcy poprzez sekurytyzację transferują ryzyko na inwestorów, którzy nabywają pochodne kredytowe. W procesie transferu ryzyka opłaty pobierają spółki celowe, agencje ratingowe i banki inwestycyjne, jednak również i one unikają ryzyka. Brak przejrzystości nadzoru nad agencjami ratingowymi oraz konflikt interesów wynikający z wynagradzania ich przez emitentów wpisuje się w mechanizm rozmycia odpowiedzialności. Warto wziąć pod uwagę te doświadczenia z rozwiniętych rynków kredytowych, głównie rynku amerykańskiego, by uniknąć podobnych perturbacji na rozwijającym się polskim rynku kredytowym.

Trzecią charakterystyką współczesnego kredytu jest dywersyfikacja jego form i pojawianie się coraz to nowych produktów. Obok pożyczek pieniędzy i zakupów na raty są to możliwości korzystania z debetowych sald na rachunku oszczędnościowym oraz karty kredytowe z różnorodnością związanych z nimi ofert, która przekracza możliwości percepcji przeciętnego konsumenta. Wielość produktów kredytowych, ich zróżnicowanie i wysoki poziom komplikacji utrudniają, a nawet uniemożliwiają podjęcie racjonalnej decyzji o wyborze takiego, a nie innego produktu. Sprzyja to podejmowaniu przez konsumentów pochopnych, opartych na emocjach, wyborów i wykorzystywaniu przez przedsiębiorstwa finansowe ich przewagi informacyjnej.

Wskazane powyżej właściwości współczesnego kredytu sprawiają, że jego dotychczasowy wymiar etyczny zdaje się ulegać erozji. Powszechność korzystania z tej instytucji w różnych jej formach wzmocniła poczucie,

¹² L. Pawłowicz, *Kryzys na amerykańskim rynku kredytów hipotecznych – lekcja dla Polski*, www.bankier.pl

że zobowiązanie płatnicze jest czymś zwyczajnym, codziennym, wynikającym z realiów życia w gospodarce rynkowej, jest czymś narzucanym przez siły zewnętrzne, czymś na co się ma niewielki wpływ, a zatem ponosi ograniczoną odpowiedzialność. W efekcie ludzie coraz mniej obawiają się napiętnowania ze strony dalszego czy bliższego otoczenia z powodu unikania spłacania długów, co powoduje, że potencjalna dezaprobata skłaniająca do wywiązywania się ze zobowiązań finansowych traci znaczenie.

Jak wynika z badań na temat etyki zobowiązań finansowych¹³, w warstwie deklaratywnej norma nakazująca oddawanie długów jest silnie zakorzeniona w świadomości moralnej Polaków (w opinii 97% respondentów stanowi ona obowiązek moralny), a poszczególne zachowania naruszające tę normę są zdecydowanie potępiane. Jednakże stopień tego potępienia jest zróżnicowany i zależy od tego, kogo reprezentuje wierzyciel. Za najbardziej naganne zostały uznane te zachowania, w których poszkodowanymi są konkretne osoby – kolega, sąsiedzi ponoszący dodatkowe koszty, czy nawet sam dłużnik, natomiast te zachowania, w wyniku których na uszczerbek może zostać narażone dobro instytucji czy szeroko rozumiane dobro wspólne znalazły większy poziom akceptacji. Wspomniane badania ujawniły także przekonanie respondentów o pogarszaniu się standardów etycznych związanych z oddawaniem długów. Prawie 57% spośród nich stwierdziło, że dawniej przywiązywano większą wagę do spłacania długów, nieco ponad 9% uznało, że nie ma to znaczenia, a prawie 34% nie miało na ten temat zdania.

Depersonalizacja kredytu przejawiająca się w tym, że konkretnego człowieka w roli wierzyciela zastępuje instytucja osłabia etyczny imperatyw nakazujący oddawanie długów. Motywem do spłacania kredytu staje się raczej obawa przed sankcjami prawnymi, chęć wypracowania pozytywnej historii kredytowej, unikanie kłopotów związanych z wpisaniem na różnego rodzaju listy trudnych dłużników. Relacje z instytucją nie są postrzegane w kategoriach etycznych, natomiast kategorie obywatelskie, które powinny regulować te relacje, w krajach rozwijających się nie zostały wypracowane, a w krajach rozwiniętych uległy erozji. Ujawniona ostatnio nieodpowiedzialność instytucji finansowych pogłębi tę erozję.

Rozwój rynku kredytów konsumenckich i towarzyszący mu wzrost zadłużenia konsumentów rodzi, obok korzyści, problemy natury gospodarczej oraz społecznej. Kluczowym problemem jest wzrost liczby osób nadmiernie zadłużonych, niebędących w stanie poradzić sobie z trudną sytuacją. Osoby takie przestają odgrywać role społeczne – pracowników,

¹³ A. Lewicka-Strzałecka, P. Białowski, *Etyka zobowiązań finansowych i stosunek do upadłości konsumenckiej*, w: B. Klimczak, A. Lewicka-Strzałecka (red.), *Etyka i ekonomia*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa 2007, s. 87–100.

żywciele rodzin, konsumentów, obywateli – powiększając grupy osób społecznie wykluczonych. Środkiem mającym ograniczać tę ekonomiczną deformację i społeczną patologię jest instytucja upadłości konsumenckiej funkcjonująca w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i niektórych rozwiniętych krajach europejskich. Amerykańskie i europejskie rozwiązania prawne regulujące tę instytucję różnią się między sobą tak co do ideologii, jak szczegółowych unormowań¹⁴.

Amerykańska ekonomia otwartego kredytu uznaje upadłość za instrument alokacji ryzyka. Podstawowe rodzaje ryzyka na rynku kredytów konsumenckich, takie jak brak dochodu z powodu utraty pracy, redukcji zatrudnienia czy choroby powinny zostać przypisane pożyczkodawcy, potrafiącemu lepiej sobie z nimi poradzić jako instytucji mającej kompetencje do przeliczania i zdywersyfikowania ryzyka. Dostęp do rynku kredytów powinien być łatwy i otwarty, ważne jest także łatwe wyjście z tego rynku, czyli otwarty dostęp do upadłości. W ujęciu europejskim nadmierne zadłużenie gospodarstw domowych jest problemem społecznym, a nie niepowodzeniem biznesowym. Podstawową funkcją prawa do upadłości jest zaradzenie problemom, które doprowadziły do niewypłacalności, ożywienie ekonomiczne dłużnika, po to by mógł w maksymalnym stopniu spłacić należności. Wszystkie europejskie regulacje prawne akcentują, że prawo nie może podważać ogólnej normy nakazującej wywiązywanie się z zobowiązań finansowych.

Anglosaskie, głównie amerykańskie, doświadczenia z liberalnymi regulacjami upadłościowymi w dobitny sposób ilustrują, jak prawo może wpłynąć na obniżenie społecznych standardów moralnych. Głównym celem prawa regulującego bankructwo konsumenckie był jak najszybszy powrót konsumenta na rynek kredytowy, ponieważ uznano, że służy to ekonomicznemu rozwojowi kraju i osobistej pomyślności obywateli. Okazało się jednak, że prawo konsumentów do upadłości mające pomagać osobom, które popadły w tarapaty finansowe na skutek przyczyn losowych nie z własnej winy, zaczęło być coraz częściej nadużywane. Nieumiejętność radzenia sobie z zobowiązaniami finansowymi, a nawet unikanie spłacenia długu, przestały być obarczane społecznym stygmatem.

Upadłość konsumencką traktuje się nie jako szansę jednostki na pomoc ze strony społeczeństwa w trudnej sytuacji, ale jako strategię zarządzania swoimi finansami, a nawet wręcz technikę radzenia sobie z problemami finansowymi, niebudzącą większych oporów moralnych, z której korzysta coraz więcej osób. W Stanach Zjednoczonych pojawili się doradcy prawni, którzy żyją z pomocy zadłużonym konsumentom, polegającej na tym, by jak najkorzystniej przeprowadzić postępowanie upadłościowe. Liczba bankructw konsumenckich rośnie bardzo szybko,

¹⁴ J. Niemi-Kiesilainen, *Upadłość konsumencka – porównanie: wychodzenie z niepowodzenia rynkowego czy problemu społecznego*, 1999, artykuł powielony.

szczególnie w Stanach i w Wielkiej Brytanii. Wzrostu liczby tych bankructw nie da się wytłumaczyć obiektywnym pogorszeniem się makroekonomicznych wskaźników, czy sytuacji poszczególnych rodzin. Dane empiryczne wskazują bowiem, że liczba wniosków o upadłość konsumencką wzrosła w okresie bezprecedensowej ekonomicznej prosperity i stabilizacji. Liczba ta wzrosła, chociaż spadły wskaźniki bezrobocia, kosztów leczenia, zmniejszyła się liczba rozwodów. Wzrostowi liczby wniosków o upadłość towarzyszy natomiast wzrost liczby reklam kancelarii prawniczych zajmujących się doradztwem upadłościowym¹⁵.

Alan Greenspan był prezesem banku centralnego Stanów Zjednoczonych stwierdził, że liczba bankructw konsumenckich rośnie, ponieważ Amerykanie stracili poczucie wstydu¹⁶. W Kanadzie w ciągu dziesięciu lat (1993–2003) podwoił się odsetek bankructw konsumenckich przypadających na osoby w wieku powyżej 55 roku życia. Przypuszcza się bowiem, że obok starzenia się społeczeństwa, istotny udział w tym procesie ma rozluźnienie standardów etycznych dotyczących zobowiązań finansowych i traktowanie upadłości konsumenckiej jako sposobu na poprawę swojej kondycji ekonomicznej¹⁷. O ile w przypadku grup młodszych konsumentów pewnym hamulcem przed ubieganiem się o status upadłościowy może być niechęć do pogorszenia swojej historii kredytowej, o tyle osoby starsze nie muszą zabiegać o dobry rating w banku, gdyż i tak mają niewielkie szanse na uzyskanie kredytu. Te dane wydają się znaczące w kontekście polskiej ustawy o upadłości konsumenckiej.

2. KAPITALIZM DRAPIEŻNY, CYWILIZOWANY CZY ETYCZNY?

Rynek kapitałowy przeżywał już wiele załamań w swojej historii. Za każdym razem udawało się pokonywać kolejne kryzysy i na nowo, zazwyczaj ze zwielokrotnioną siłą, odbudowywać wartość finansową. Każde załamanie było również cenną lekcją zarówno dla tych, którzy twierdzili, że to już ostateczny krach tego systemu, jak i dla tych, którzy nie tracili wiary w jego żywotność. Również obecnie, w czasach kolejnego kryzysu na rynkach finansowych, słychać głosy tych, którzy twierdzą, że w zasadzie nic się nie stało i to tylko normalna kolej rzeczy oraz tych, którzy już formułują nowe doktryny ekonomiczne, nowe wizje rynku przeciwstawne tym, jakie określa się tradycyjnie jako neoliberalne. Recepty

¹⁵ T. Żywicki, *Why So Many Bankruptcies and What To Do About It: An Economic Analysis of Consumer Bankruptcy Law and Bankruptcy Reform*, „George Mason Law & Economic Research Paper” 2003, No. 03–46.

¹⁶ J. Kosterlitz, *Over the Edge*, „National Journal” 1997, No. 29(18), s. 870–871.

¹⁷ A. Redish, *Growing Old Gracefully: An Investigation into the Growing Number of Bankrupt Canadians over age 55*, „Third Annual Review of Insolvency Law Conference” 2006, Vancouver.

mogą być jednak skuteczne tylko wtedy, gdy najpierw potrafimy celnie postawić diagnozę.

Wydaje się, że największe różnice można dostrzec właśnie na poziomie diagnozy, opisu zasad funkcjonowania gospodarki wolnorynkowej. Nie chodzi tu oczywiście o opis czysto normatywny, bowiem teoretyczne dyskusje na temat tego, jaki powinien być kapitalizm trwają od dawna i doczekały się obfitej literatury oraz wielu mniej czy bardziej uzasadnionych koncepcji. Natomiast coraz częściej okazuje się, że codzienne dyskusje toczące się w szeroko rozumianym środowisku gospodarczym, dotyczące przyczyn kryzysu stają się trudne do prowadzenia, ponieważ różni autorzy całkowicie odmiennie postrzegają rzeczywistość gospodarczą. W uproszczeniu możemy przyjąć trzy podstawowe wersje opisu, z jakimi obecnie się spotykamy:

- **kapitalizm drapieźny**: najlepiej ten opis wyrażany bywa poprzez słynne słowa głównego bohatera filmu *Wall Street*: „Chciwość jest dobra. Chciwość jest słuszna. Chciwość działa”; uznaje się wówczas, że w biznesie nie ma miejsca na zachowania etyczne, a główną cechą jest wolne, niczym nieskrępowane dążenie do zysku;
- **kapitalizm cywilizowany**: ten opis jest wyrażany poprzez poszukiwanie optymalnej równowagi pomiędzy regulacjami a samoregulacjami; jedną z form samoregulacji są zobowiązania natury etycznej, formułowane czasem w postaci kodeksów postępowania pracowników, czy kadry kierowniczej, ale najczęściej sprowadzane po prostu do elementarnej uczciwości indywidualnej;
- **kapitalizm etyczny**: fundamentem tego opisu jest przekonanie, że u podstaw prowadzenia biznesu, oprócz konsekwentnie przestrzeganych regulacji prawnych, leży dobro publiczne; każde przedsiębiorstwo jest zatem aktorem na globalnej scenie, który w poczuciu społecznej odpowiedzialności dostosowuje swoje systemy zarządzania do oczekiwań płynących ze strony różnorodnych grup interesariuszy.

Ci, którzy wyznają zasady kapitalizmu drapieźnego, niezależnie od tego czy przyznają się do tego wprost, czy tylko pośrednio, pojawiające się kryzysy na rynku kapitałowym traktują dość normalnie jako prawidłowości cyklu koniunkturalnego. Skoro „rynek wie lepiej”, to winą za obecny kryzys można obarczać nieudolną politykę regulacyjną prowadzoną przez FED pod kierunkiem Alana Greenspana (który już zresztą zdążył się przyznać do swojej winy), nieuzasadnione oceny wystawiane przez „ekspertów” z niektórych agencji ratingowych, spekulacyjną działalność funduszy hedgingowych itp. Czasem też mówi się o nieodpowiedzialnych klientach, którzy zaciągali pożyczki, nie licząc się ze swoimi możliwościami bądź oceniając je całkowicie nierealistycznie. W skrócie ta diagnoza prowadzi do najprostszej recepty: „kapitalizm – tak, wypaczenia – nie”, zaliczając do tych wypaczeń zarówno nieudolne regulacje państwowe, jak i nieudolność niektórych analityków, czy menedżerów

zarządzających ryzykiem inwestycyjnym, a także nieodpowiedzialność klientów. W ramach tej recepty proponuje się więc wyższy poziom wąsko rozumianego profesjonalizmu zarządzających, poszukiwanie lepszych modeli zarządzania ryzykiem, czy wyceny wartości akcji.

Czasem też w prasie można spotkać się z obawami dotyczącymi „bezprecedensowej” ingerencji państw w rynki, z jaką mamy obecnie do czynienia, a nawet wprost określa się, że interwencja rządowa może jeszcze pogłębić obecny kryzys. Skoro bowiem „rynek wie lepiej”, to ci, którzy sobie na tym rynku nie radzą, powinni po prostu bankrutować, niezależnie od skutków społecznych temu towarzyszących. Pisząc o historii Enronu, S. Young zauważa, że główny architekt stosowanych w tej firmie technik oszukańczej (nazywanej „kreatywną”) księgowości, z dumą przedstawiał się jako wyznawca zasad darwinizmu społecznego, przyznając za Spencerem, że „przegranii nie zasługują na współczucie i poważanie”¹⁸.

W tym kontekście uznaje się również, że jakiegokolwiek regulowanie działalności biznesowej zaburza konkurencję, która jest podstawą naturalnej selekcji. A ponieważ wszelkie regulacje rynkowe – zdaniem zwolenników kapitalizmu drapieżnego – mogą tylko utrudniać funkcjonowanie rynku, to jedyną nauką, jaką powinniśmy wyciągnąć z obecnego kryzysu jest taka, że im mniej regulacji, tym większa szansa na szybkie wyjście z kryzysu i dalszy rozwój rynku¹⁹. Przekonanie, że ingerencja państwa w gospodarkę zazwyczaj przynosi więcej krzywd niż pożytku prowadzi zwolenników tej opcji do wniosku, iż należy dążyć do zmniejszenia zakresu regulacji prawnych. W konsekwencji zarządy firm powinny koncentrować się na maksymalizacji dochodów, ewentualnie lobbować na rzecz maksymalistycznie rozumianej wolności gospodarczej, niezależnie od konsekwencji społecznych czy ekologicznych.

Z pewnością tych, którzy wyznają zasady kapitalizmu drapieżnego w czystej postaci nie jest obecnie zbyt wielu w gospodarce europejskiej i przeważają w niej zwolennicy kapitalizmu cywilizowanego. Kapitalizm

¹⁸ S. Young, *Etyczny kapitalizm*, Metamorfoza, Wrocław 2005, s. 34–35.

¹⁹ Można przytoczyć taką wypowiedź jako znamienne dla tego nurtu myślenia: „... ten mechanizm jest bezduszny: preferuje spryciarzy potrafiących trafnie przewidzieć, jakie przedsięwzięcie rokuje zysk, kosztem, przepraszam za użycie tego słowa, frajerów. Żeby mechanizm działał dobrze, od czasu do czasu musi dochodzić do oczyszczającego kryzysu, podczas którego pierwsi zgarniają premię za trafne decyzje, a drudzy są karani utratą aktywów. (...) Co niby takiego niezwykłego się zdarzyło na amerykańskich giełdach, żeby trąbić o końcu kapitalizmu, o wielkim przełomie, o dniu, po którym nic już nie będzie takie jak dawniej. (...) Trudno nie zapytać – jak to się stało, że w państwie o tak wielkiej wolnorynkowej kulturze, mającym wyspecjalizowane i przy wielu okazjach sprawdzone instytucje nadzoru finansowego, do tego stopnia nadęto spekulacyjny balon? Otóż, co krytycy kapitalizmu skwapliwie przemilczają, nadęto go dzięki temu, że w wolny rynek, z jego skłonnością do maniakalno-depresyjnego cyklu wzrostów i spadków, wmieszał się amerykański rząd”; zob. R.A. Ziemiakiewicz, „Rzeczpospolita” 2008, 4 października.

cywilizowany może przyjmować wiele form, ale chyba w każdej z nich wyraża się zgodę i potrzebę współlistnienia regulacji prawnych oraz samoregulacji o wymiarze etycznym dotyczących postępowania osób pracujących w biznesie. Tę postawę dobrze wyraża np. takie stwierdzenie:

„Położenie ekonomiczne narodów wynika z wyznawanych przez nie idei oraz zespołu wartości, jakie funkcjonuje w ich życiu publicznym i gospodarczym. System tworzący bogactwo jest niebywale prosty. Wystarczy ufundować go na moralności, wolności gospodarczej, własności prywatnej oraz ograniczonej interwencji urzędników. (...) Dziś widzimy, jak odstępstwa od zasad moralności i rynku wpływają na kondycję oraz żywotność systemów gospodarczego oraz politycznego”²⁰.

Oczywiście, odstępstwa od zasad moralności dotyczą spotykanej nieuczciwości wśród przedstawicieli biznesu, zaś odstępstwa od rynku dotyczą nadmiernej ingerencji państwa.

Zwolennicy kapitalizmu cywilizowanego postulują przede wszystkim wprowadzanie takich procedur, które uniemożliwią nieetyczne zachowania na rynku. W tym kontekście autorzy książki *Ład korporacyjny* piszą tak:

„Na regulatorach ciążyą dwa podstawowe obowiązki – prewencji i ścigania. Regulacje pozwalają uczciwym ludziom grać według określonych reguł – i to działa w przypadku większości osób. Jednak chiwe, nieetyczne i nieuczciwe jednostki nie zamierzają przestrzegać zasad. Dla tych ostatnich muszą istnieć konsekwencje nieuczciwego działania – i te nie zawsze były wyciągane z dostateczną determinacją z wielu powodów, w tym z uwagi na brak możliwości, uwarunkowania polityczne i niekompetencje”²¹.

Dlatego, jak piszą cytowani autorzy, działania naprawcze powinny koncentrować się przede wszystkim na egzekwowaniu istniejących przepisów, nakładaniu srogich kar, gdy zachodzi taka potrzeba oraz ostrożnym i przemyślanym wprowadzaniu nowych zasad działania i systemów zachęt, szczególnie w zakresie przeciwdziałania nieetycznym zachowaniom. Przede wszystkim rady nadzorcze powinny rozważnie podejmować decyzje dotyczące zatrudniania osób na kierowniczych stanowiskach, przejrzystości informacyjnej itd., a zależy to od doboru osób do rady i zarządu. „Jeśli członkowie kierownictwa rady i członkowie zarządu firmy nie będą osobami uczciwymi i godnymi zaufania, istnieje duży potencjał dla ewentualnych problemów”²².

²⁰ A. Sadowski, *Upadek fałszywych bogów*, „Rzeczpospolita” 2008, 31 października.

²¹ J.L. Colley jr, J.R. Doyle, G.W. Logan, W. Stettinius, *Ład korporacyjny*, Liber, Warszawa 2005, s. 241–245.

²² Ibidem.

Trzeba się zgodzić z tym, że uczciwość, czy szerszej – przestrzeganie norm etycznych przez pracowników i kadre kierowniczą, jest ważnym i koniecznym elementem działalności gospodarczej, jednakże etyczność na poziomie zachowań indywidualnych nie jest warunkiem wystarczającym odpowiedzialnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Cała sfera zachowań korporacyjnych, także w wymiarze globalnym, staje się we współczesnym świecie coraz bardziej istotna. W tym kontekście mówi się o moralnych zobowiązaniach wobec interesariuszy, a nawet całego społeczeństwa. Ta sfera, nazywana często społeczną odpowiedzialnością korporacji, dotyczy minimalizowania negatywnych efektów społecznych, ekonomicznych i ekologicznych prowadzonej działalności gospodarczej oraz maksymalizowania efektów pozytywnych w tych trzech wymiarach.

Spółeczna odpowiedzialność korporacji jest często utożsamiana z działalnością charytatywną, obejmującą wspieranie finansowe, czy rzeczowe, wybranych celów społecznych. Zwolennicy kapitalizmu cywilizowanego dopuszczają właśnie tak rozumianą społeczną odpowiedzialność, choć zazwyczaj w ograniczonym zakresie. Jest to suwerenna decyzja akcjonariuszy, którzy część należnej im dywidendy mogą przekazywać na cele społecznie użyteczne. Podkreśla się często, że to jest właśnie decyzja akcjonariuszy, a nie osób zarządzających, którzy jak – przypomina np. Grzegorz W. Kołodko – „zostali wynajęci przez akcjonariuszy, by realizować funkcję celu właścicieli, którą jest maksymalizacja stopy zysku z zaangażowanego kapitału, a nie, by przejmować się tzw. społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa czy prowadzić działalność charytatywną”²³. Kołodko docenia wprawdzie indywidualne wspieranie kultury i nauki przez właścicieli kapitału, ale od razu podkreśla, że „od troski o społeczną odpowiedzialność mamy państwo. To rząd, tworząc przesłanki do rozkwitu swobodnej przedsiębiorczości, ma prawo i obowiązek opodatkowywać powstające w gospodarce dochody, aby mieć środki na realizację misji swojej społecznej odpowiedzialności. To państwo odpowiada za kapitał ludzki, za spójność społeczną, za bezpieczeństwo, za środowisko naturalne, za infrastrukturę. To rządy, a nie bankierzy czy finansjści muszą troszczyć się o przyszłe pokolenia”²⁴.

Kapitalizm cywilizowany podkreśla więc znaczenie etyki indywidualnej, a także społecznej odpowiedzialności rozumianej jako indywidualna filantropia, ale jednocześnie oczekuje istotnej aktywności ze strony państwa, czy to np. w zakresie egzekwowania kar za nieuczciwe postępowanie, czy też w zakresie podejmowania odpowiedzialności za wyzwania społeczne i ekologiczne. Obecny kryzys na rynkach finansowych nie jest więc – zgodnie z tym poglądem – wyłącznie wynikiem braku odpowiednich regulacji, lecz przede wszystkim jest związany z nieetycznym

²³ G.W. Kołodko, „Nie” dla neoliberalnych nowinek, „Bank” 2008, wrzesień, nr 192.

²⁴ Ibidem.

zachowaniem części osób aktywnych na tym rynku, które umiały „obchodzić” (naciągać, „falandyzować”) istniejące regulacje, naruszając podstawowe zasady uczciwości. Dlatego np. J. Stiglitz w wykładzie wygłoszonym w Warszawie w październiku 2008 roku, przyznał, że nie chodzi o to, iż potrzebujemy więcej regulacji, raczej potrzebujemy lepszych regulacji, które uniemożliwią nieuczciwość.

Można mieć jednak wątpliwości, czy administracja państwowa, instytucje regulujące rynek, potrafią wprowadzić takie nakazy i zakazy, a także systemy kar, które pozwolą uniknąć poważnych kryzysów na przyszłość. Przykładowo S. Harrison w książce *Przyzwoitość w zarządzaniu*, omawiając konsekwencje wprowadzenia ustawy Sarbanesa-Oxleya i innych regulacji prawnych po ujawnieniu afer z początku tego wieku, twierdzi na podstawie swoich badań w ostatnich latach, że „nie da się stworzyć organizacji działających w sposób praworządny jedynie za pomocą systemu kar”²⁵. Dlatego stworzone wówczas przepisy i regulacje prawne, mające za cel głównie uświadomienie realnej groźby konsekwencji karnych, nie wystarczyły. Jego zdaniem metoda kija i marchewki, z naciskiem na kij, nie zadziała, jeżeli w organizacji zabraknie autentycznej woli wdrażania kultury etycznej na wszystkich poziomach organizacji i we wszystkich obszarach jej funkcjonowania, kultury, która odwołuje się do cnót obywatelskich, pozytywnej postawy służenia. „Zachowania korporacyjne – pisze dalej Harrison – mają dziś większe znaczenie niż kiedyś. (...) Amerykańska gospodarka nie jest sprawą wyłącznie prywatnych przedsiębiorców; to, czy firmy osiągają sukces, czy nie, w ogromnym stopniu wpływa na gospodarkę światową. Zaczęliśmy coraz więcej wymagać od liderów, a kiedy okazują się oni oszustami, nasze niezadowolenie i zdenerwowanie są zrozumiałe”²⁶.

Zmieniające się oczekiwania społeczne powodują, że coraz częściej opis współczesnej gospodarki rynkowej w kategoriach swoistej równowagi pomiędzy wolnością gospodarczą a uczciwością indywidualną jest zastępowany przez kapitalizm etyczny. Ci, którzy opisują współczesną gospodarkę w kategoriach kapitalizmu etycznego, uznają oczywiście istotną rolę indywidualnych postaw etycznych, ale umieszczają przedsiębiorstwa w szerszym kontekście oczekiwań społecznych i działania na rzecz dobra wspólnego, pokazując w jaki sposób te oczekiwania są realizowane w praktyce gospodarczej.

Diagnoza obecnego kryzysu w ramach tego opisu prowadzi do stwierdzenia, że pewna grupa przedsiębiorstw, szczególnie z rynku instytucji finansowych, kierowała się w swoich działaniach krótkoterminowym interesem wąskiej grupy menedżerów przy pomijaniu interesu klientów, pracowników oraz innych grup interesariuszy, a także – w konsekwencji

²⁵ S. Harrison, *Przyzwoitość w zarządzaniu. Jak małe gesty budują wielkie firmy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.

²⁶ Ibidem.

– zaniedbywania kwestii tworzenia długoterminowej wartości dla akcjonariuszy, których akcje zostały wykupione, np. przez rząd po bardzo niskiej cenie. W rezultacie stracili wszyscy. Recepta jest więc oczywista: aby unikać następnych kryzysów, należy w większym stopniu realizować oczekiwania społeczne, a wsparciem tego stylu zarządzania powinny być całkowicie nowe regulacje, zachęcające do wprowadzania takiego modelu w życie.

Takie podejście pokrywa się częściowo z rekomendacjami zawartymi w ostatnim raporcie o kapitale intelektualnym w Polsce²⁷:

„Polska może stać się najbardziej przyjaznym środowiskiem dla biznesu w Europie, jeśli skoncentrujemy się na pomaganiu firmom i przedsiębiorcom w zwiększaniu ich konkurencyjności, zamiast na ich kontrolowaniu i nieuzasadnionym utrudnianiu ich rozwoju”.

Wsparcie w naturalny sposób zwiększa też zaangażowanie społeczne przedsiębiorców – jak pokazało to niedawne badanie przeprowadzone na reprezentatywnej próbie firm²⁸. Można więc powiedzieć, w ramach tego opisu, że to właśnie model kapitalizmu, w którym nie uwzględnia się powinności społecznych jest podłożem obecnego kryzysu. W tym sensie odpowiedzialnością można też obarczyć szkoły biznesu, które nie potrafiły przekazać rzetelnej wiedzy swoim absolwentom, dotyczącej różnorodnych czynników składających się na sukces w biznesie. Sumantra Ghoshal w swym ostatnim przed śmiercią artykule zwracał uwagę, że „aby uniknąć przyszłych Enronów, szkoły biznesu nie muszą w zasadzie robić wiele, wystarczy że przestaną robić tylko to, co robią”²⁹. Wystarczy tylko to, aby w końcu przestać uczyć przestarzałych teorii, bo to właśnie teorie wykładane przez nauczycieli akademickich – w ramach wykładów dotyczących ładu korporacyjnego, konkurencyjności, zarządzania strategicznego itd. – doprowadziły do tego, co teraz tak wszyscy krytykują. Ghoshal pisał to w kontekście afer korporacyjnych z początku XXI wieku, ale przecież uwagi te odnoszą się także do obecnego, znacznie poważniejszego kryzysu.

²⁷ *Raport o Kapitale Intelektualnym Polski*, Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 10 lipca 2008.

²⁸ „Prywatny przedsiębiorca nie jest jeszcze pozytywnym bohaterem naszych czasów, ale z pewnością staje się pożądanym i trwałym elementem społecznej rzeczywistości. Przedsiębiorcy potrzebują społecznej akceptacji – tak samo, jak każdy z nas – by lepiej wypełniać swoje funkcje społeczne i ekonomiczne. Kształtowanie i podtrzymywanie, często niezасłużonego, negatywnego wizerunku biznesu w świadomości społecznej prowadzi – niczym samo sprawdzająca się przepowiednia – do obniżania poziomu kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach, zaniechania przez nie spełniania obywatelskich powinności, czy wręcz do zaniku jakichkolwiek form pozytywnej współpracy na rzecz wspólnego dobra i do wzrostu społecznej niechęci wobec gospodarki rynkowej w ogóle” („Rzeczpospolita” 2006, 20 lutego).

²⁹ S. Ghoshal, *Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices*, „Learning and Education. Academy of Management” 2005, Vol. 4, No. 1, s. 75–91.

Nieetyczne zachowanie grupy menedżerów w kilku korporacjach było naganne, ale nie to było – zdaniem cytowanego autora – najistotniejszym problemem. To szkoły biznesu doprowadziły bowiem do stworzenia wizji amoralnego zarządzania, „uwalniając” absolwentów od poczucia etycznej i społecznej odpowiedzialności za swoją działalność w ramach gospodarki wolnorynkowej. Uznawane teorie zarządzania narzucają określony sposób funkcjonowania kadrze menedżerskiej, przeciwieństwo np. teoria cząstek elementarnych, która nie ma wpływu na to jak w rzeczywistości zachowują się owe cząstki. Jeżeli teoria jest błędna, to można liczyć na to, że w przyszłości pojawi się lepsza, która dokładniej opíše zachowanie cząstek. Jeżeli jednak teoria zarządzania jest błędna, to praktyka zarządzania może prowadzić do fatalnych konsekwencji.

Ghoshal zwracał uwagę, że skoro przedsiębiorstwo jest koalicją zasobów – tych dostarczanych przez pracowników, dostawców, klientów, społeczeństwo – i w tym sensie jest współwłasnością wielu interesariuszy, to dlaczego ciągle podkreślamy jedynie zobowiązania wobec jednej grupy dostarczycieli zasobów, czyli akcjonariuszy. To uproszczenie jest może wygodne, gdyż łatwiej tworzyć wtedy różnorodne modele matematyczne, ale może być szkodliwe, szczególnie wówczas, gdy w zasięgu oddziaływania korporacji znajdują się miliony ludzi. Sukces wielkiej korporacji to także sukces jej wszystkich interesariuszy, a bankructwo dotyka nie tylko właścicieli kapitału finansowego.

Podkreślmy jednak, że opis funkcjonowania rynku w kategoriach kapitalizmu etycznego nie jest wyrazem myślenia życzeniowego, ponieważ coraz większa grupa przedsiębiorstw na globalnym rynku zarówno tych największych, jak i mniejszych (niestety, nie dotyczyło to banków inwestycyjnych, o czym właśnie tak boleśnie przekonujemy się, doświadczając skutków kryzysu), uwzględnia w swoim działaniu – w mniejszym lub większym stopniu – minimalizowanie konsekwencji negatywnych dla społeczeństwa, a maksymalizowanie pozytywnych. Opis ten z pewnością jest jeszcze na etapie „przedparadygmatycznym”, jak określają to autorzy *Beyond Good Company*³⁰, ale staje się coraz bardziej powszechny i jednocześnie pożądanym.

Z pewnością istniejące przykłady społecznie odpowiedzialnego zarządzania, a także badania ich dotyczące nie są wystarczające, by twierdzić, że kapitalizm etyczny jest właściwym i najlepszym opisem rzeczywistości gospodarczej. Przede wszystkim pojęcia, które tu się pojawiają nie są jeszcze jednoznacznie zdefiniowane. Nadal dominuje przekonanie, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wcale nie przynosi pozytywnych efektów, a przynajmniej, że nie są one bardziej pozytywne niż w przypadku tych przedsiębiorstw, które społeczną odpowiedzialność pomijają. Nawet jeden z bardziej wpływowych etyków biznesu David

³⁰ B.K. Googins, P.H. Mirvis, S.A. Rochlin, *Beyond Good Company: Next Generation Corporate Citizenship*, Palgrave Macmillan, New York 2007, s. 19.

Vogel, autor znanej książki *The Market for Virtue*, opisywał ostatnio przykłady takich przedsiębiorstw, które „wygrywają” właśnie dlatego, że nie są społecznie odpowiedzialne (Exxon Mobil) z tymi, które odpowiedzialność społeczną włączyły do swojej strategii (BP), stwierdzając, że: „Rynek ma wiele cnót, ale niestety godzenie celów biznesowych i społecznych wcale cnotą nie jest. Menedżerowie powinni próbować działać w sposób bardziej odpowiedzialny, ale nie powinni oczekiwać, że rynek będzie ich koniecznie nagradzał albo karał tych, którzy są mniej społecznie odpowiedzialni”³¹.

Czy zatem uwzględnianie społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu jest wyłącznie indywidualną cnotą, wyrazem konieczności etycznego postępowania jednostki – tak jak w opisie kapitalizmu cywilizowanego – czy też działaniem, które może przynosić korzyści wszystkim, które służy dobru wspólnemu? Można argumentować w stylu Adama Smitha, podobnie jak czyni to Steven Young w *Etycznym kapitalizmie*, że „dążenie do własnych korzyści owocuje dobrem wspólnym, stabilną równowagą przynoszącą wzajemne korzyści”³², ale jest to obraz idealny, który powinien być wsparty – dodaje Young – „właściwym stanem umysłu” osób uczestniczących w biznesie oraz regulacjami mogącymi sprawić, aby „interes własny rozumiany całościowo prowadził uczestników gry rynkowej ku wynikom korzystnym dla społeczeństwa”³³.

W praktyce gospodarczej etyczny kapitalizm przejawia się w doskonaleniu podstaw odpowiedzialnego zarządzania w kierunku realizacji zasad zrównoważonego rozwoju. Można wskazać na trzy filary odpowiedzialnego, etycznego zarządzania przedsiębiorstwem zrównoważonego rozwoju.

Pierwszy filar, to kształtowanie relacji przez bezustanny proces poznawania i – w miarę możliwości – włączania zmieniających się oczekiwań ze strony różnych grup interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych) w strategię zarządzania, a także monitorowania wpływu tego procesu na konkurencyjność firmy na danym rynku.

Drugi filar, to doskonalenie systemów zarządzania (procedur, wskaźników) we wszystkich obszarach funkcjonowania firmy, umożliwiające efektywne budowanie na konkurencyjnym rynku trwałej wartości dla akcjonariuszy i interesariuszy jednocześnie.

Trzeci filar, to długofalowe maksymalizowanie pozytywnego wpływu działalności firmy poprzez dostarczanie innowacyjnych produktów czy usług, wdrażanie nowych modeli biznesowych, nowych rozwiązań strukturalnych wzmacniających zrównoważony rozwój w wymiarze ekonomicznym, społecznym i ekologicznym.

³¹ D. Vogel, *CSR doesn't pay*, „Forbes” 2008, 16 października.

³² S. Young, *Etyczny kapitalizm*, s. 47–52.

³³ Ibidem.

Tak rozumiana społeczna odpowiedzialność nie jest z pewnością działalnością charytatywną, lecz takim doskonaleniem zarządzania, które pomaga tworzyć i zabezpieczać wartość dla wszystkich. Można przypuszczać, że podążanie w tym kierunku zmniejszy podatność rynku na kryzysy, które niszczą zaufanie społeczne, zmniejszają wartość firm i obniżają jakość życia.

3. BŁĄD METODOLOGICZNY CZY NIERZETELNOŚĆ?

Sheldon Krimsy opatrzył tytuł swej książki³⁴ o korupcji w nauce znakiem zapytania, nie chciał bowiem dopuścić myśli, że rycerze prawdy, a jej przecież służyć powinni naukowcy, sprzeniewierzają się misji uniwersytetu, instytutu badawczego, czy ekspertyzy. Ekspert – od łacińskiego *expertus* = biegły, doświadczony; *experiti* = próbować – to przecież ten, co zna się na rzeczy – rzeczoznawca, kogo cechuje biegłość w danej dziedzinie. Nauka i pochodna od niej lub do niej się odwołująca, ekspertyza – a taką przecież zakłada kontrakt społeczny, w obrębie którego wykonuje swój zawód profesjonalista – jest tą dziedziną, w której sukces zależy od prawdy, od prawdziwych danych, od prawdziwych hipotez oraz od projektowania i posługiwania się rzetelnymi metodami znajdowania prawdziwych danych i testowania hipotez ze względu na ich prawdziwość³⁵. Cytowany autor zauważa, że „w biznesie i polityce fałsz czasem się opłaca, a karze się jedynie za błąd”³⁶ dodając, iż „współczesna popularność nierealistycznych epistemologii jest alarmującym wskaźnikiem rozpowszechnionego mylnego rozumienia nauki”³⁷.

Krimsy opisując sytuację nauki amerykańskiej, przytacza także przypadki szwedzkie, polskie i włoskie. Zdaniem polskiego uczonego prof. Andrzeja Górskiego (byłego rektora Akademii Medycznej w Warszawie), przytaczanym przez Krimskiego, „Prywatyzacja i komercjalizacja stanowią zagrożenie dla obiektywizmu badań klinicznych oraz dostępu do opieki zdrowotnej, gdyż skoncentrowane na zyskach niekontrolowane mechanizmy rynkowe nieuchronnie prowadzą do konfliktu interesów, a te z kolei są źródłem tendencyjności badań i braku zaufania do ich wyników oraz do medycyny w ogóle”³⁸. Włoski dziennikarz, pisze cytowany autor, zwraca uwagę na powiązania osób z grup interesów z instytucjami

³⁴ S. Krimsy, *Nauka skorumpowana? O nieczystych związkach nauki i biznesu*, tłum. Beata Biały, PIW, Warszawa 2006.

³⁵ M. Bunge, *Treatise on Basic Philosophy*, Vol. 8 *Ethics: The Good and the Right*, Reidel, Dordrecht 1989, s. 255–258.

³⁶ *Ibidem*, s. 256.

³⁷ *Ibidem*, s. 257.

³⁸ A. Górski, *Conflict of Interests and Its Significance in Science and Medicine*, „Science and Engineering Ethics” 2001, No. 7, s. 307–312; S. Krimsy, *Nauka skorumpowana?...*, s. 32.

doradczykami zarówno badawczymi, jak i non profit, w których są aktywni formalnie „jako konsultanci i audytorzy, ale ich prawdziwym zadaniem jest czuwanie, by dane mogące szkodzić ich grupie interesów nie wydo stały się na światło dzienne”³⁹.

Zapewne rozmaitym projektantom „produktów finansowych” wydawało się, że upadek Enronu i związanej z nim firmy doradczej Arthur Andersen przykryje ekscesy prezentowane jako „innowacje” zasługujące na wyróżnienie, przyczyniały się bowiem do nakręcania koniunktury na skalę wcześniej niespotykaną. Gdyby w podobny sposób projektowane były produkty techniczne, np. samoloty, mosty, to nie byłoby dnia bez licznych katastrof budowlanych i transportowych. Rzetelni projektanci inżynierowie zdając sobie sprawę z niepełności swej wiedzy, wzmacniają konstrukcje, korzystając z tzw. współczynnika bezpieczeństwa. Wartość tego współczynnika pomniejszana jest wraz ze wzrostem wiedzy technicznej oraz wytrzymałości stosowanych materiałów. Tymczasem, jak pisze Krimsky, konfliktem interesów, a także ryzykiem, „raczej się dziś «zarządza», zamiast go unikać lub mu zapobiegać”⁴⁰. Zarządzanie to polega m.in. na tym, co opisali Sheldon Hampton i John Stauder w książce pod znaczącym tytułem *Trust Us, We're Experts*. „Spółki farmaceutyczne wynajmują firmy PR, by promowały ich leki. (...) Promocja ta polega także na wynajmowaniu wolnych strzelców, by pisali artykuły do prasy naukowej, publikowane następnie pod nazwiskami doktorów także wynajętych przez agencję”⁴¹.

Z badań dotyczących periodyków medycznych przytoczonych przez Krimsky’ego wynika, że spośród 809 artykułów opublikowanych w sześciu czasopismach 11% napisanych zostało przez tzw. autorów-widma (w tym: 13% stanowiły raporty z prac badawczych, 10% – recenzje, 6% – artykuły redakcyjne)⁴². Interesujące byłoby poznać stosowne dane dotyczące prac z zakresu ekonomii, szczególnie finansów oraz zarządzania. Byłoby to zapewne o wiele trudniejsze, dyscypliny te charakteryzuje bowiem mniejszy rygoryzm metodologiczny i coraz większa skłonność do postmodernistycznej dekonstrukcji⁴³.

Autorzy podręczników z zakresu metodologii badań w dziedzinie biznesu i zarządzania piszą wprost o relatywnej łatwości „oszukiwania w podawaniu wyników badań dotyczących biznesu i zarządzania”⁴⁴. Autorzy

³⁹ G.A. Fava, *Conflict of Interest and Special Interest Groups: The Making of a Counter Culture*, „Psychotherapy and Psychosomatics” 2001, No. 70, s. 1–5; S. Krimsky, *Nauka skorumpowana?...*, s. 32.

⁴⁰ S. Krimsky, *Nauka skorumpowana?...*, s. 31.

⁴¹ S. Hampton, J. Stauder, *Trust Us, We're Experts*, Tarcher/Putman, New York 2001, s. 182, 201.

⁴² S. Krimsky, *Nauka skorumpowana?...*, s. 183–184.

⁴³ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

⁴⁴ D. Remenyi i in., *Doing Research in Business and Management: An Introduction to Process and Method*, SAGE Publications, London 2003, s. 227.

ci wytykają placówkom naukowym zadowalanie się oświadczeniami autorów, że wyniki przedstawianych przez nich badań są rezultatem ich własnej pracy. Poufność danych biznesowych sprzyja brakowi otwartości w prezentowaniu szczegółów badań; dotyczy to zarówno ich treści, jak i metod. Pod płaszczykiem tej poufności możliwe jest przemykanie nierzetelności metodologicznej. Skłania to do zwracania uwagi na znaczenie etycznego wymiaru działalności naukowej związanej z badaniami dotyczącymi aktywności gospodarczej, tj. biznesu i zarządzania.

Do kogoż tedy miałyby się zaufanie, gdyby wszelka narracja, jak się powiada, była równie uprawniona? Podobnie jak „stwierdzenie, że każdy zachowuje się zgodnie z własnym systemem wartości nie rozwiązuje problemu teorii etycznej, której podstawowym dylematem jest ustalenie zasady wyboru”⁴⁵, tak niezbędne jest określenie zasady uznawania wyniku badawczego, rozwiązania projektowego oraz ekspertyzy za zasługujące na zaufanie w sensie prawdziwości poznawczej teorii naukowej lub trafności (relewancji) zaprojektowanego rozwiązania. Podobnie jak w etyce przyjmuje się, „że spośród wszystkich możliwych sposobów wyboru – to znaczy ze wszystkich możliwych systemów wartości – tylko jeden jest «prawidłowy» lub «najlepszy». To właśnie jest etyczny system wartości”⁴⁶, metodologia wskazuje najlepszy sposób wyjaśniania/projektowania, eliminując inne, tzw. narracje jako nieuprawnione.

Metodologię wspiera etyka, wskazując *jak* powinny być prowadzone badania (przy pisaniu rozpraw doktorskich jest to nawet ważniejsze od tego *co* jest tematem rozprawy) piszą Remenyi i in., wskazując trzy kwestie: (a) gromadzenie danych i dowodów, (b) przetwarzanie zebranych informacji, (c) korzystanie z uzyskanych wyników. Kluczową sprawą jest rzetelność zdobywania informacji (wywiady, badania ankietowe), czynienie tego bez ukrytych zamiarów oraz przy eliminacji konfliktu interesów. Przetwarzanie uzyskanych informacji to nie manipulacja danymi⁴⁷, lecz uczciwe, obiektywne, przedstawianie wyników. Wartości własne badacza powinny interweniować w badania nie w sensie wpływania na wynik prowadzonych przez niego badań, lecz mobilizowania badacza/projektanta/eksperta do uczciwości poznawczej/projektotwórczej. Dotyczy to także zastosowań, w związku z czym powtórzyć należy zasadę, że etyczność marketingu rozwiązania powstałego w placówce naukowej/ośrodka konsultingowym świadczy o etyczności organizacji i zatrudnionych w niej badaczy/ekspertów/projektantów⁴⁸.

⁴⁵ K.E. Boulding, *Etyka i biznes*, w: J. Grossfeld (red.), *Ponad ekonomią*, PIW, Warszawa 1985, s. 60.

⁴⁶ *Ibidem*.

⁴⁷ D. Huff, *How to Lie with Statistic*, Panguin Books, London 1991.

⁴⁸ W. Gasparski, *Etyka marketingu – marketingiem etyki*, w: L. Garbarski (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce: tożsamość, etyka, przyszłość*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2005.

Krytyk skorumpowania nauki amerykańskiej – i nie tylko jej – pisze, że uczelnie „posunęły się za daleko. Spętane konfliktami interesów, poprzez agresywne wspieranie transferu technologii oraz liberalne podejście do pracy na rzecz przemysłu narażają na szwank rzetelność badań i naukowej komunikacji. Choć epicentrami tej debaty zwykły być medycyna i nauki biologiczne, głos innych dziedzin także staje się coraz wyraźniejszy”⁴⁹. Obecny kryzys finansowy dostarcza ewidencji, że dotyczy to ekonomii i nauki o zarządzaniu, a także prawa udzielającego bezkrytycznego wsparcia wadliwym kontraktom oraz niewolnego od konfliktu interesów.

Krimsky’ego nie opuszcza optymizm, któremu daje wyraz, pisząc: „Naruszono moralne granice uczciwości w badaniach i publikacjach naukowych, a teraz czyni się wysiłki, by ten barometr moralny wreszcie zaczął wskazywać wyższy poziom. Istnieje pięć głównych czynników, które zaczynają reagować na publiczną krytykę konfliktu interesów w nauce. Są nimi: prasa naukowa, stowarzyszenia branżowe, agencje rządowe, uczelnie oraz instytucje badawcze typu non profit”⁵⁰. To dotyczy Stanów Zjednoczonych, w których tamtejsza Academy of Management przyjęła *Kodeks etyczny* obowiązujący wszystkich jej członków. W Europie *Good Research Practice* zostały w latach dziewięćdziesiątych wprowadzone przez European Science Foundation. Ostatnio Komisja Europejska ustanowiła *Europejską Kartę Naukowca* oraz opublikowała zasady etyczne badań w ramach Siódmego Programu Ramowego⁵¹. W Polsce mimo kilku regulacji etycznych⁵² problematyka etyki badań naukowych, etyki inżynierskiej⁵³ czy – szerzej – etyki projektanta⁵⁴, pozostaje tematem sytuowanym poza głównym nurtem debaty o kondycji moralnej społeczeństwa polskiego⁵⁵, choć pisano o tym wielokrotnie wcześniej⁵⁶.

⁴⁹ S. Krimsky, *Nauka skorumpowana?...*, s. 295.

⁵⁰ Ibidem, s. 297.

⁵¹ E. Pauwels, *Ethics for Research: Facilitating Research Excellence in FP7*, European Commission, Brussels 2007.

⁵² *Dobre obyczaje w nauce: Zbiór zasad i wytycznych*, Komitet Etyki w Nauce PAN, Warszawa 2002; *Dobra praktyka badań naukowych: Rekomendacje*, oprac. Zespół Etyki w Nauce przy Ministrze Nauki i Informatyzacji, zaakceptowane przez Komitet Badań Naukowych IV Kadencji, Warszawa 2004; *Dobre praktyki w szkołach wyższych*, oprac. Fundacja Rektorów Polskich, Kraków, czerwiec 2007; uchwalony przez Zgromadzenie Plenarne Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich 26 kwietnia 2007 roku.

⁵³ W. Gasparski, *Dobro, zło i technika*, w: *Problemy etyczne techniki*, Instytut Problemów Współczesnej Cywilizacji, Warszawa 1999, s. 17–26.

⁵⁴ A. Siciński, *Refleksje nad odpowiedzialnością projektanta*, w: W. Gasparski, D. Miller (red.), *Projektowanie i Systemy: Zagadnienia Metodologiczne*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 143–150.

⁵⁵ J. Mariański (red.), *Kondycja moralna społeczeństwa polskiego*, Wydawnictwo WAM – Komitet Socjologii PAN, Kraków 2002.

⁵⁶ W. Gasparski, *O etyce nauki, techniki i gospodarki (biznesu) przypomnień kilka*, w: I. Wojnar (red.), *Dylematy etyczne dnia dzisiejszego i przyszłości*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001; W. Gasparski, *Etyka marketingu – marketingiem etyki*.

4. SKAZANI NA AUTORYTET

Bezradność – ten termin chyba najlepiej oddaje stan, w jakim znaleźli się uczestnicy i komentatorzy życia gospodarczego, doświadczając upadku kolejnych instytucji finansowych, a wraz z nimi zaufania i poczucia stabilności. Sukcesywnie ujawniane przyczyny kryzysu zmuszają wręcz do postawienia pytania, dlaczego w racjonalnie zorganizowanym systemie ekonomicznym, ubezpieczanym przez instytucje ratingowe i audytorskie doszło do tak ogromnej eskalacji ryzyka? Aby zbliżyć się do odpowiedzi na to pytanie, warto prześledzić, jak funkcjonuje relacja między inwestorem a ekspertem, czyli osobą/instytucją, na podstawie rad której podejmujemy decyzje inwestycyjne.

W jednym z numerów „Polityki” można było znaleźć następującą informację:

„W listopadzie 2007 r. burmistrz 19-tysięcznego miasteczka Narwik w północnej Norwegii musiał wytłumaczyć zebranim w ratuszu wyborcom, dlaczego zamiast spodziewanych nadwyżek w miejskiej kasie jest dziura. Wszystkiemu winien krach. Samorządowcy z Narviku oraz czterech innych miejscowości zainwestowali w latach 2001–2002 pieniądze lokalnej społeczności w toksyczne amerykańskie obligacje. Miały być zyski, a wyszło łącznie 64 mln dolarów strat. Norweski nadzór finansowy winą obarczył pośrednika finansowego Terra Securities, który sprzedając papiery zataił informacje o ryzyku inwestycyjnym”⁵⁷.

Kryzys instytucji finansowych dotknął w ten sposób ludzi żyjących w błogim poczuciu bezpieczeństwa wynikającego z przekonania, iż brak osobistego zaangażowania w ryzykowne transakcje jest wystarczającą gwarancją uniknięcia wszelkich negatywnych skutków. Nie można twierdzić, że przyczyną kłopotów była chciwość. Bardziej prawdopodobną motywacją nietrafnych decyzji władz samorządowych była raczej zapobiegliwość, gospodarność, czy wręcz zwykła oszczędność rozumiana jako przeciwieństwo marnotrawienia niewykorzystanych funduszy. Winą za całą sytuację obarczono w tym przypadku firmę doradczą, której rekomendacja zaważyła na decyzji władz.

W rozmowie, jaką redaktor Jacek Żakowski przeprowadził z profesorem Josephem L. Badaracco⁵⁸, ten ostatni sugeruje, iż etyczny wymiar kryzysu można sprowadzić do kategorii transparentności. Nie sposób oceniać motywacji, podobnie jak nie można wskazać na tę granicę, której przekroczenie zamienia zapobiegliwość w chciwość, a troska o dobro firmy staje się powodem podejmowania niezwykle ryzykownych decyzji.

⁵⁷ P. Stasiak, P. Wrabiec, *Wszyscy jesteśmy bankierami*, „Polityka” 2008, nr 42(2676).

⁵⁸ J.L. Badaracco w rozmowie z Jackiem Żakowskim, *Święte prawo do błędu*, „Polityka” 2008, nr 42(2676).

Jedynym momentem podlegającym ocenie etycznej jest więc odpowiedzialność, którą można określić jako nakaz informowania partnerów życia gospodarczego o wszelkich prawdopodobnych konsekwencjach ich decyzji oraz skali ryzyka, które tym decyzjom towarzyszy. Podstawą do tak formułowanej odpowiedzialności jest niesymetryczna relacja między instytucją finansową a jej klientem. Niesymetryczność taka właściwa jest zresztą każdej relacji, jaka zachodzi między ekspertem w danej dziedzinie a osobą pragnącą bądź zmuszoną korzystać z usług eksperta. Istotnymi cechami tej relacji będą: zaufanie, uznanie autorytetu oraz odpowiedzialność.

Opisywana relacja ekspert–klient niezmiennie będzie opierała się na jakiejś formie zaufania. Zaufanie jest oczywiście zjawiskiem wielowymiarowym. W sferze życia gospodarczego można się spotkać z formułą zaufania, która jest wynikiem czysto ekonomicznej kalkulacji. Ufam, bo wiem, że dla drugiej strony niekorzystne jest mnie oszukać. Ufam, bo dotychczasowe pozytywne doświadczenia dają pewność kolejnych pozytywnych doświadczeń. Tego typu wnioski mogą być podstawą zaufania w sferze biznesu, przy jednym dość istotnym założeniu – partnerskiej, symetrycznej relacji między stronami, które są w stanie ocenić wzajemnie swoje motywacje. Poddać je pewnej racjonalnej krytyce. W takim przypadku każdy świadomie akceptuje swoją część ryzyka lub dobrowolnie rezygnuje i szuka innych partnerów.

W asymetrycznej relacji ekspert–klient powyższe założenia nie są spełnione. Nie można oceniać motywacji eksperta, ponieważ nie jest on dla nas stroną/podmiotem. Jest natomiast reprezentantem rzeczywistości, której nie znamy. Jego poczynania są determinowane metodologią właściwej mu dyscypliny, której jako nieeksperti, nie możemy zweryfikować ani poddać krytyce. Jedynym racjonalnym punktem wyjścia jest konfrontacja opinii eksperta z opiniami innych ekspertów, co jednak obarczone jest tymi samymi niewiadomymi.

Zaufanie, którym obdarzamy eksperta ma więc charakter czysto irracjonalny. Z perspektywy klienta nosi znamiona wręcz myślenia życzeniowego. Chcemy, aby ekspert miał rację, bo od tego zależą nasze żywotne interesy. Wierzymy w jego kompetencje, bo nie mamy innego wyjścia. Jeżeli zaufanie jako takie wydaje się być świadomą i wolną (mogę – nie muszę) decyzją zawierzenia komuś, to w relacji ekspert–klient jest to decyzja całkowicie zdeterminowana.

Determinizm ten niesie ze sobą pewne konsekwencje, które można wyprowadzić, interpretując tzw. regułę wzajemności⁵⁹. Jeżeli obdarzamy kogoś zaufaniem, nawet jeśli jest to zaufanie determinowane, to oczekujemy od niego adekwatnej reakcji. Oczekiwania kierowane pod adresem eksperta dotyczą przede wszystkim jego profesjonalizmu. Warunkiem

⁵⁹ R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi*, tłum. B. Wojciszke, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1998.

jest posiadanie odpowiednich kompetencji technicznych, tj. zdolności do działania; instrumentalnej sprawności powodowania czegoś oraz kompetencji kognitywnych, tj. zdolności do przewidywania skutków własnych działań⁶⁰. Zakładamy, iż ekspert posiada odpowiednią wiedzę faktograficzną (dzięki której wie, że...), wiedzę proceduralną (dzięki której wie, jak...), wiedzę dotyczącą kontekstów życia i zmian społecznych oraz wiedzę dotyczącą relatywizmu wartości i celów życiowych⁶¹. Zaufanie, którym obdarzamy eksperta jest wszak kategorią aksjologiczną i zgodnie z regułą wzajemności oczekujemy od niego posiadania odpowiednich kompetencji aksjologicznych, tj. zdolności do oceny skutków swych działań w kategoriach moralnych.

Kompetencje takie mogą, ale nie muszą być domeną wiedzy eksperckiej. Już dawno zauważono, iż posiadanie pewnego zasobu wiedzy daje złudne poczucie pewności, niemające związku z tym, w jakim stopniu jest to wiedza obszerna i prawdziwa. Stan taki dobrze oddaje termin *docta ignorantia* – uczona niewiedza, wprowadzony w XV wieku przez Mikołaja z Kuzy. W pięćset lat później José Ortega y Gasset zauważył w tym wynik daleko idącej specjalizacji i uznał za poważną kwestię społeczną. Jej konsekwencje opisał następująco:

„Specjalista może posłużyć jako konkretny przykład tego gatunku, ułatwiając nam zrozumienie całego radykalizmu tej nowości. Przedtem ludzi dzieliło się w sposób prosty, na mądrych i głupich, na mniej lub bardziej mądrych i mniej lub bardziej głupich. Ale specjaliści nie można włączyć do żadnej z tych kategorii. Nie jest człowiekiem mądrym, bo jest ignorantem, jeśli chodzi o wszystko co nie dotyczy jego specjalności; jednak nie jest także głupcem, ponieważ jest «człowiekiem nauki» i zna bardzo dobrze swój mały wycinek wszechświata. Trzeba więc o nim powiedzieć, że jest mądro-głupi. Jest to sprawa nadzwyczaj groźna, oznacza bowiem, że człowiek ten wobec wszystkich spraw, na których się nie zna, nie przyjmuje postawy ignoranta, lecz wręcz przeciwnie, traktuje je z wyniosłą pewnością siebie kogoś, kto jest uczony w swej specjalnej dziedzinie”⁶².

Uwikłanie wiedzy specjalistycznej, eksperckiej w kategorii moralne jest niezbędne, jako że każdy zawód czy dyscyplina „dzieje się” we właściwym sobie kontekście aksjologicznym i ujawnia pewien zasób specyficznych norm i powinności. Fenomenem jest jednak lista moralnych oczekiwań kierowana pod adresem specjalisty/eksperta. Jeżeli Ortega y Gasset

⁶⁰ A. Kiepas, *Człowiek a technika: problem podmiotowości człowieka w świecie współczesnej techniki*, „Transformacje” 2001/2002, nr 1–4(27–30), 1–4(31–34).

⁶¹ Z. Piertasiński, *Mądrość, czyli świetne wyposażenie umysłu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001.

⁶² J. Ortega y Gasset, *Bunt mas*, tłum. P. Niklewicz, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza SA, Warszawa 1997, s. 113.

zarzuca specjaliście, iż ten rozciąga zakres swych uprawnień na obszary, w których jego kompetencje są ograniczone lub ich nie ma, to zarzut ten można rozszerzyć. Ekspert, z racji posiadanych kompetencji może być postrzegany przez otoczenie jako osoba kompetentna również w innych dziedzinach, zwłaszcza w kwestiach etycznych. Złudzenie nieomyślności może więc być obustronne. Z perspektywy otoczenia stawia eksperta na pozycji autorytetu. Ta zaś pozycja nosi wszelkie znamiona kategorii moralnej. O ile eksperta można słuchać, wobec autorytetu jest się posłusznym. Z autorytetem nie podejmuje się dyskusji, nawet gdy jego ocena stoi w jawnej sprzeczności z wiedzą, przekonaniem i odczuciami moralnymi osób poddanych jego oddziaływaniu.

W klasycznych eksperymentach profesora psychologii Stanleya Milgrama pokazano, jak silny może być wpływ autorytetu. Osoby badane tworzyły parę: uczeń i nauczyciel. Zadaniem ucznia było pamięciowo opanowanie pewnych grup słów z listy dostarczonej przez badacza. Zadaniem nauczyciela zweryfikowanie pamięci ucznia poprzez zadanie serii pytań sprawdzających. Nauczyciel dokonywał oceny pod kontrolą badacza. Istotnym elementem oceny była kara w postaci bolesnego wstrząsu elektrycznego, któremu poddawany był uczeń w przypadku udzielenia błędnej odpowiedzi. Wykonawcą kary był nauczyciel. Celem eksperymentu było wykazanie, jak daleko w zadawaniu bólu może posunąć się człowiek, o ile jest to związane z wykonywanym przez niego zadaniem. Wyniki były tyleż zaskakujące, co przerażające. Nikt spośród badanych, wcielonych w rolę nauczyciela, nie wycofał się z badania, mimo okrzyków bólu i żądań „ucznia” (uczniem był wynajęty w tym celu aktor) zaprzestania eksperymentu. W opinii psychologów „ma to związek z naszym głęboko zakorzenionym poczuciem obowiązku ulegania autorytetom. Zdaniem Milgrama, rzeczywistym winowajcą była w jego eksperymentach cechująca nas niezdolność do przeciwstawienia się żądaniom autorytetu – odzianego w biały kitel badacza, który nakazywał, a nierzadko i strofował badanych, by postępowali według jego wymagań, pomimo wszelkich szkód fizycznych i uczuciowych, jakie przy tym wyrządzali”⁶³.

Można zatrzymać się przy definicji eksperta-autorytetu jako wybitnego specjalisty, wyróżniającego się wiedzą, doświadczeniem i wielką efektywnością w swej dziedzinie⁶⁴. Niemniej w doświadczeniach Milgrama, jedynym atrybutem sugerującym pozycję eksperta był biały kitel i kontekst sytuacyjny. To badany kreował obraz eksperta i dobrowolnie poddawał się jego autorytetowi.

Powyższe rozważania pokazują specyfikę, w jakiej funkcjonuje etyczna kategoria odpowiedzialności eksperta/specjalisty. Jest to nie tylko odpowiedzialność „za”, ale również odpowiedzialność „wobec”.

⁶³ R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi*, s. 195.

⁶⁴ Z. Pietrasinski, *Mądrość, czyli światne...*, s. 37.

Odpowiedzialność „za” sugeruje intelektualną rzetelność, uczciwość w dysponowaniu posiadaną wiedzą i umiejętnościami. Jest wartością skierowaną i realizowaną „do wewnątrz”, elementem samodyscypliny. Horyzont etyczny zostaje w tym przypadku ograniczony do osoby sprawcy – myślącego i działającego podmiotu moralnego. Odpowiedzialność „wobec” poszerza ten horyzont. W jego zasięgu znajduje się też dobro innych osób, którego uznanie ma nie tylko charakter deklaracyjny. W relacji ekspert–klient ten ostatni jest w sytuacji podrzędnej. Jest osobą podporządkowaną, której zaufanie zobowiązuje, staje się źródłem moralnej powinności. W tym wymiarze odpowiedzialność jest moralnym nakazem ochrony dóbr osób, których decyzje i postępowanie uzależnione są od wiedzy i rad eksperta/autorytetu. Dodajmy, że dotyczy to w równej mierze ekspertów ekonomicznych, jak i ekspertów innych specjalności zawodowych, w tym prawników występujących w rolach adwokata, prokuratora, sędziego, radcy prawnego, doradcy, mediatora, komornika oraz urzędnika⁶⁵ pracującego w administracji publicznej, samorządowej czy biznesowej⁶⁶.

Wspomniany wcześniej Joseph Badaracco wskazuje na przyczyny, które uśpiły czujność wielu inwestorów:

„Alan Greenspan, poprzedni szef Rezerwy Federalnej, od lat mówił publicznie, że żyjemy w nowej epoce rynków finansowych, że to jest epoka wielu nowych instrumentów, nowych instytucji i nowych mechanizmów. Mówił, że cechą tej nowej epoki jest szersze rozłożenie ryzyka i ocenianie go bardzo precyzyjnie. (...) Stawiając diagnozę podejmował intelektualne ryzyko, do którego miał prawo, i grubo się pomylił. Podobnie jak szefowie banku Lehman Brothers, którzy wielkie pieniądze zainwestowali w papiery wyglądające dziś na bardzo ryzykowne. Ale kiedy banki kupowały te toksyczne papiery, wyglądały one stosunkowo bezpiecznie. Toksyczność była ukryta za oceną wielkich firm ratingowych, za opinią Greenspana, za decyzjami dopuszczającymi do legalnego obrotu”⁶⁷.

Jest to też wykładnia oddziaływania autorytetów zarówno osobowych, jak i instytucjonalnych. Nie można pozostawić tej diagnozy bez postawienia postulatu wzmożonego samokrytycyzmu. Jeżeli powtórzymy za Wergiliuszem „Podążaj za tym, który wie”, musimy dodać „I bądź czujny”.

⁶⁵ R. Tokarczyk, *Etyka prawnicza*, wyd. 2, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2007; J. Izdebski, P. Skuczyński, *Etyka zawodów prawniczych*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2006; E. Łojko (red.), *Etyka prawnika*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2006.

⁶⁶ D. Bąk (red.), *Etos urzędnika*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.

⁶⁷ J.L. Badaracco w rozmowie z Jackiem Żakowskim.

ZAKOŃCZENIE

Nie sposób nie przywołać na zakończenie tego artykułu słów autora *Moralności prawa*⁶⁸, w których przyrównuje on ekonomię⁶⁹ i moralność. Zdaniem Fullera zachodzi podobieństwo między dwiema koncepcjami ekonomii i dwoma rodzajami moralności. Owe dwa rodzaje ekonomii to z jednej strony ekonomia, której istotę wywodzi się ze stosunków wymiany między podmiotami gospodarczymi⁷⁰, z drugiej zaś – ekonomia odwołująca się do zasady użyteczności marginalnej. Co zaś się tyczy moralności, to z jednej strony chodzi o moralność obowiązku⁷¹, z drugiej o moralność aspiracji⁷². „Ekonomia wymiany jest dokładnym odpowiednikiem moralności obowiązku, natomiast ekonomii użyteczności marginalnej odpowiada moralność aspiracji”⁷³.

Przyrównując za Adamem Smithem moralność obowiązku z prawidłami gramatyki, moralność aspiracji zaś z zasadami elegancji i wyrafinowanego stylu, Fuller zastanawia się jakich rad udzielilby normodawca w sprawie gier o wysoką stawkę, czyli o benthamowskie tzw. gry głębokie⁷⁴, a takimi był hazard, który doprowadził do obecnego kryzysu w świecie finansów, czyniący z owego świata globalne kasyno.

Normodawca kierujący się moralnością obowiązku uznałby, że obowiązkiem jest powstrzymanie się od gier głębokich; za czym przemawia również argument ekonomii użyteczności marginalnej. Normodawca kierujący się moralnością aspiracji uprawianie takiego hazardu traktowałby z pogardą. Wskazówka dla legislatora płynęłaby raczej ze strony

⁶⁸ L.L. Fuller, *Moralność prawa*, tłum. S. Amsterdamski, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2004.

⁶⁹ „Mimo iż ekonomię zasłużenie uważa się za najbardziej rozwiniętą dyscyplinę nauk społecznych, nadal oczekujemy definitywnej odpowiedzi na pytanie: O czym ona właściwie traktuje?”. Większość rozpraw ekonomicznych zadowala się wprowadzeniem czytelnika w przedmiot swych rozważań za pomocą mniej lub bardziej przemawiającego do wyobraźni wyliczenia rodzajów problemów, które szczególnie interesują ekonomistów. Poza tym czytający zdany jest na własne siły, gdy ma rozstrzygnąć, co właściwie studiuje” (L.L. Fuller, *Moralność prawa*, s. 12). Na dowód tego Fuller przywołuje podręcznik P.A. Samuelsona, *Economics: An Introductory Analysis*, w którego pierwszym wydaniu (1951) podano, że ekonomia nie zajmuje się celami, a jedynie środkami, zaś w piątym wydaniu (1961) zastąpiono to stwierdzenie wyliczeniem zagadnień stanowiących przedmiot ekonomii.

⁷⁰ Stanowisko takie zajmował Ludwig von Mises (L. von Mises, *Ludzkie działanie: traktat o ekonomii*, tłum. W. Falkowski, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa 2007).

⁷¹ Moralność obowiązku „Formułuje (...) zasadnicze reguły, bez których niemożliwe jest w ogóle istnienie uporządkowanego społeczeństwa albo bez których uporządkowane społeczeństwo dążące do określonych celów nie jest w stanie ich osiągnąć” (L.L. Fuller, *Moralność prawa*, s. 3).

⁷² Moralność aspiracji „Jest to moralność życia godziwego, doskonałości, najpełniejszej realizacji ludzkich sprawności” (ibidem, s. 3).

⁷³ Ibidem, s. 13.

⁷⁴ J. Bentham, *The Theory of Legislation*, London 1931, s. 106 i n.

moralności obowiązku, bowiem „nie ma sposobu, aby prawo mogło zmusić człowieka, by żył tak godziwie i doskonale, jak jest do tego zdolny”⁷⁵. Jednakże – kontynuuje Fuller – „Cały nasz system prawny stanowi pod pewnym względem zespół zasad mających powstrzymać człowieka od ślepego hazardu”⁷⁶. Obecnie skłonni jesteśmy zapytać, czy w czasach panoszącej się mody na postmodernizm i dekonstrukcję przekonanie Fullera zachowuje swą aktualność? Czy z premedytacją nie czyni się z owych dekonstrukcji alibi dla „zasady odstępstwa od zasad”?

Czytelnikom dzieła Fullera nasuwa się myśl inna, że może to, czego jesteśmy świadkami i czego doświadczamy, to tylko chwilowy, choć bolesny defekt ekonomii, o czym cytowany autor pisze:

„Podjęta przez Benthama próba zastąpienia doskonałości jako celu przez przyjemność polegała w istocie na wprowadzeniu do moralności tego samego ukrytego defektu, na który notorycznie cierpi ekonomia. Nie sposób bronić twierdzenia, że wszelkie ludzkie dążenia mają na celu przyjemność, nie rozszerzając zarazem tego pojęcia do takiego stopnia, że – podobnie jak użyteczność w ekonomii – staje się ono workiem bez dna”⁷⁷.

Fuller zachęca do postępowania według, pamiętającej czasy Arystotelesa, zasady złotego środka.

„Wobec braku jakiegoś najwyższego dobra moralnego lub ekonomicznego odwołujemy się – zarówno w etyce, jak w ekonomii – do idei równowagi: «Nie za dużo i nie za mało, zachować miarę». Nie jest to przy tym tak banalne, jak się pierwotnie wydaje. Charakterystyczną cechą istot ludzkich jest dążenie do wielu celów; obsesyjne zainteresowanie jednym tylko celem słusznie może być traktowane jako symptom choroby umysłowej. (...) Dla nowożytnych «droga pośrednia» to droga najłatwiejsza, wymagająca minimum zaangażowania. Dla Arystotelesa złoty środek to droga trudna, niebezpieczna dla gnuśnych i niewprawnych. Pod tym względem, wymaga ona podobnej przenikliwości i inteligencji co sprawne zarządzanie”⁷⁸.

Wskazówka ta kierowana jest tak do ludzi ze świata ekonomii (biznesu), jak i ludzi ze świata prawa, a także do moralistów, którym przypomnieć warto cnotę realizmu praktycznego, czyli postawy ludzi poważnych mitygowanej względami pożytku pozostałych członków społeczeństwa. Cechy realisty praktycznego to: trzeźwe patrzenie na świat, branie za punkt wyjścia tego, co aktualnie istnieje, respektowanie

⁷⁵ L.L. Fuller, *Moralność prawa*, s. 6.

⁷⁶ *Ibidem*.

⁷⁷ *Ibidem*, s. 14.

⁷⁸ *Ibidem*, s. 15.

warunków i granic możliwości działań, trafne ustalanie hierarchii ważności względów przy wyznaczaniu dyrektyw konkretnych czynów i planów⁷⁹.

BIBLIOGRAFIA

Publikacje książkowe

- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Bąk D. (red.), *Etos urzędnika*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- Bentham J., *The Theory of Legislation*, London 1931.
- Białowolski P., Dudek S., Węziak D., *Potencjał rozwoju rynku kredytowego dla gospodarstw domowych w świetle procesu konwergencji realnej gospodarki polskiej*, KPF, Gdańsk 2007.
- Boulding K.E., *Etyka i biznes*, w: J. Grossfeld (red.), *Ponad ekonomią*, PIW, Warszawa 1985.
- Bunge M., *Treatise on Basic Philosophy*, Vol. 8 *Ethics: The Good and the Right*, Reidel, Dordrecht 1989.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi*, tłum. B. Wojciszke, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1998.
- Colley jr, J.L., Doyle J.R., Logan G.W., Stettinius W., *Ład korporacyjny*, Liber, Warszawa 2005.
- Dobra praktyka badań naukowych: Rekomendacje*, oprac. Zespół Etyki w Nauce przy Ministrze Nauki i Informatyzacji, zaakceptowane przez Komitet Badań Naukowych IV Kadencji, Warszawa 2004.
- Dobre obyczaje w nauce: Zbiór zasad i wytycznych*, Komitet Etyki w Nauce PAN, Warszawa 2002.
- Dobre praktyki w szkołach wyższych*, oprac. Fundacja Rektorów Polskich, Kraków, czerwiec 2007; uchwalony przez Zgromadzenie Plenarne Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich 26 kwietnia 2007 r.
- Europejska Karta Naukowca*, European Commission, Bruksela 2006.
- Fuller L.L., *Moralność prawa*, tłum. S. Amsterdamski, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2004.
- Gasparski W., *Dobro, zło i technika*, w: *Problemy etyczne techniki*, Instytut Problemów Współczesnej Cywilizacji, Warszawa 1999.
- Gasparski W., *Etyka marketingu – marketingiem etyki*, w: L. Garbarski (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce: tożsamość, etyka, przyszłość*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2005.

⁷⁹ T. Pszczolowski, *Wieloaspektywność realizmu praktycznego*, w: W. Gasparski, A. Strzałecki (red.), *Logika, praktyka, etyka: przestania filozofii Tadeusza Kotarbińskiego*, Towarzystwo Naukowe Prakseologii, Warszawa 1991, s. 229.

- Gasparski W., *O etyce nauki, techniki i gospodarki (biznesu) przypomnień kilka*, w: I. Wojnar (red.), *Dylematy etyczne dnia dzisiejszego i przyszłości*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001.
- Googins B.K., Mirvis P.H., Rochlin S.A., *Beyond Good Company: Next Generation Corporate Citizenship*, Palgrave Macmillan, New York 2007.
- Hampton S., Stauder J., *Trust Us, We're Experts*, Tarcher/Putman, New York 2001.
- Harrison S., *Przyzwoitość w zarządzaniu. Jak małe gesty budują wielkie firmy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.
- Hendry J., *Between Enterprise and Ethics: Business and Management in a Bimoral Society*, Oxford University Press, New York 2004.
- Huff D., *How to Lie with Statistic*, Penguin Books, London 1991.
- Izdebski J., Skuczyński P., *Etyka zawodów prawniczych*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2006.
- Jackson, C.W., *Bajki w świecie biznesu: Mroczna prawda o fałszowaniu sprawozdań finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Krimsky S., *Nauka skorumpowana? O nieczystych związkach nauki i biznesu*, tłum. Beata Biały, PIW, Warszawa 2006.
- Lewicka-Strzałecka A., Białowolski P., *Etyka zobowiązań finansowych i stosunek do upadłości konsumenckiej*, w: B. Klimczak, A. Lewicka-Strzałecka (red.), *Etyka i ekonomia*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa 2007.
- Łojko E. (red.), *Etyka prawnika*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2006.
- Mariański J. (red.), *Kondycja moralna społeczeństwa polskiego*, Wydawnictwo WAM – Komitet Socjologii PAN, Kraków 2002.
- Mises L. von, *Ludzkie działanie: Traktat o ekonomii*, tłum. W. Falkowski, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa 2007.
- Olney M.L., *Buy Now, Pay Later. Advertising, Credit, and Consumer Durables in the 1920s*, University of North Carolina Press, Chapel Hill 1991.
- Ortega y Gasset J., *Bunt mas*, tłum. P. Niklewicz, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza SA, Warszawa 1997.
- Pauwels E., *Ethics for Researchers: Facilitating Research Excellence in FP7*, European Commission, Brussels 2007.
- Pawłowicz L., *Kryzys na amerykańskim rynku kredytów hipotecznych – lekcja dla Polski*, www.bankier.pl, 2007.
- Pietrasieński Z., *Mądrość, czyli świetne wyposażenie umysłu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001.
- Pszczółowski T., *Wieloaspektowość realizmu praktycznego*, w: W. Gasparski, A. Strzałeczki (red.), *Logika, praktyka, etyka: Przesłania filozofii Tadeusza Kotarbińskiego*, Towarzystwo Naukowe Prakseologii, Warszawa 1991.
- Raport o Kapitale Intelektualnym Polski, Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 10 lipca 2008.
- Remenyi D. i in., *Doing Research in Business and Management: An Introduction to Process and Method*, SAGE Publications, London 2003.

- Rona-Tas A., *Consumer Credit and Society in Transition Countries*, w: V. Perez Diaz (red.), *Markets and Civil Society*, Berghan Books, New York 2008.
- Siciński A., *Refleksje nad odpowiedzialnością projektanta*, w: W. Gasparski, D. Miller (red.), *Projektowanie i Systemy: Zagadnienia Metodologiczne*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- Staniszki J., *Dylematy okresu przejściowego. Przypadek Polski*, w: W. Morawski (red.), *Zmierzch socjalizmu państwowego. Szkice z socjologii ekonomicznej*, PWN, Warszawa 1994.
- Tokarczyk R., *Etyka prawnicza*, wyd. 2, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2007.
- Young S., *Etyczny kapitalizm*, Metamorfoza, Wrocław 2005.

Artykuły

- Badaracco J.L., w rozmowie z Jackiem Żakowskim, *Święte prawo do błędu*, „Polityka” 2008, nr 42(2676).
- Fava G.A., *Conflict of Interest and Special Interest Groups: The Making of a Counter Culture*, „Psychotherapy and Psychosomatics” 2001, No. 70.
- Ghoshal S., *Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices*, „Learning and Education, Academy of Management” 2005, Vol. 4, No. 1.
- Górski A., *Conflict of Interests and Its Significance in Science and Medicine*, „Science and Engineering Ethics” 2001, No. 7.
- Kiepas A., *Człowiek a technika: problem podmiotowości człowieka w świecie współczesnej techniki*, „Transformacje” 2001/2002, nr 1–4 (27–30) i 1–4 (31–34).
- Kołodko G.W., „Nie” dla neoliberalnych nowinek, „Bank” 2008, wrzesień, nr 192.
- Kosterlitz J., *Over the Edge*, „National Journal” 1997, No. 29(18).
- Niemi-Kiesilainen J., *Upadłość konsumentka – porównanie: wychodzenie z niepowodzenia rynkowego czy problemu społecznego*, 1999, artykuł powielony.
- Redish A., *Growing Old Gracefully: An Investigation into the Growing Number of Bankrupt Canadians over age 55*, Third Annual Review of Insolvency Law Conference, Vancouver 2006.
- „Rzeczpospolita” 2006, 20 maja.
- Sadowski A., *Upadek fałszywych bogów*, „Rzeczpospolita” 2008, 31 października.
- Stasiak P., Wrabiec P., *Wszyscy jesteśmy bankierami*, „Polityka” 2008, nr 42 (2676).
- Steiner G., *Wirtuoz porażki, tłumaczenie rozmowy z Georgiem Steinerem przeprowadzonej przez Juana Cruza*, „Forum” 2008, nr 41.
- Vogel D., *CSR doesn't pay*, „Forbes” 2008, 16 października.
- Żywicki T., *Why So Many Bankruptcies and What To Do About It: An Economic Analysis of Consumer Bankruptcy Law and Bankruptcy Reform*, „George Mason Law & Economic Research Paper” 2003, No. 03–46.

Grażyna Skąpska

Instytut Socjologii, Uniwersytet Jagielloński

PRAWO I ETYKA W TEORII I W OPINIACH POLSKICH PRZEDSIĘBIORCÓW

Prawo, nawet najlepsze, nie zastąpi norm społecznych, takich jak zaufanie czy przyzwoitość

WSTĘP

Standardowo przyjmuje się, iż prawo, a przede wszystkim zasada rządów prawa, stanowią warunek konieczny efektywności ekonomicznej. Tego rodzaju tezę, autorstwa Maksa Webera, przyjęto jako postawę analizy w słynnych, klasycznych już badaniach Fernando de Soto nad tzw. szarą strefą w gospodarce Peru. Teza ta jest też przyjmowana w analizach gospodarek azjatyckich, w tym gospodarki chińskiej, a brak „popytu na prawo” wskazywano jako istotną przyczynę słabości gospodarki rosyjskiej¹. Jednak ci sami autorzy, którzy ubolewali nad brakiem popytu na prawo, a przede wszystkim wymieniali brak poszanowania dla prawa i zasady rządów prawa wśród głównych czynników słabego wzrostu gospodarczego, wskazywali jednocześnie, iż obrót gospodarczy, mimo powszechnego obchodzenia czy łamania prawa, funkcjonuje często wbrew prawu². Dzieje się nawet tak, jak w przypadku gospodarki chińskiej, że normy poprawne mogą stanowić czynnik bardziej godny zaufania

¹ Ch.W. Gray, K. Hendley, *Developing Commercial Law in Transition Economies: Examples from Hungary and Russia*, w: J. Sachs, K. Pistor (eds.), *The Rule of Law and Economic Reform in Russia*, Westview Press 1997.

² H. De Soto, *Inny szlak*, Wydawnictwo Towarzystwa Współpracy z Klubem Rzymskim, Warszawa 1991, s. 112 i n.

w obrocie aniżeli normy prawne. W odniesieniu do gospodarki rosyjskiej z kolei wskazywano, iż reguły wzajemności w stosunkach między przedsiębiorcami zastępują prawo zbyt formalne.

Autorzy wspomnianych analiz dochodzą do wniosku, iż wadliwe prawo może stanowić istotny czynnik hamujący, a normy pozaprawne, przede wszystkim normy etyczne, czynnik ułatwiający i stabilizujący obrót. Takie wnioski nawiązują do klasycznej w socjologii prawa tezy na temat zakorzenienia prawa w pozaprawnych normach społecznych oraz znaczenia owych norm ze względu na skuteczność prawa. Dla obrotu gospodarczego wyzwaniem stanowi więc sytuacja braku szacunku i zaufania do prawa – często zresztą wadliwego – czemu towarzyszy „pustka normatywna”, a zatem brak ukształtowanych zasad i norm pozaprawnych o charakterze etycznym, a także dobrych praktyk, norm zwyczajowych czy też norm moralnych regulujących stosunki między kontrahentami. Szczególnym przykładem takiej sytuacji jest wielka przemiana gospodarcza i kształtowanie wolnej gospodarki od podstaw, jak to miało miejsce w Europie Wschodniej po 1990 roku oraz globalizacja, której towarzyszy radykalna zmiana form prawa, regulującego obrót gospodarczy.

W artykule tym przeprowadzona będzie analiza teoretyczna związków pomiędzy prawem a normami pozaprawnymi, w tym przede wszystkim normami etycznymi w obrocie gospodarczym, w świetle poglądów klasycznych oraz teorii współczesnych. Kwestie teoretyczne uzupełnione zostaną przez wyniki badań empirycznych owych związków w opiniach polskich przedsiębiorców, w początkowym okresie transformacji gospodarczej i instytucjonalizacji wolnej gospodarki i wolnego rynku w Polsce³. W kolejnym punkcie przedstawię wyzwania, wobec których stoi zarówno obrót gospodarczy, jak i prawo w związku z procesami globalizacji. W końcowej części zarysuję wstępnie hipotezy na temat konsekwencji braku ukształtowanych norm pozaprawnych w obrocie i braku poszanowania dla owych norm w świadomości przedsiębiorców i handlowców dla szans polskiej gospodarki w globalizującym się świecie.

1. PRAWO I ETYKA W TEORII SOCJOLOGICZNEJ

Rozważania moje rozpocznę od standardowej tezy w socjologii prawa o silnym związku prawa i społeczeństwa, w tym szczególnie pozaprawnych norm społecznych. Teza ta ma podstawy teoretyczne i empiryczne.

³ Tekst ten oparty jest na przede wszystkim na realizowanych w latach 1999–2001 badaniach nad polskimi przedsiębiorcami, głównie właścicielami małych i średnich firm. Wyniki tych badań zostały opublikowane w roku 2002 w książce Grażyny Skąpskiej (red.) *Buddenbrookowie i piraci. Polscy przedsiębiorcy okresu głębokich przemian*, Universitas, Kraków 2002; oraz obecnie prowadzonych badań nad polskimi przedsiębiorcami, inwestującymi w UE, w ramach grantu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, we współpracy z Narodowym Bankiem Polskim.

Zgodnie z klasyczną w socjologii koncepcją Maksa Webera, formalnie racjonalne prawo jest gwarantem pewności i bezpieczeństwa obrotu gospodarczego i jako takie jest warunkiem koniecznym i niezbędnym efektywności ekonomicznej. W świetle znanych tez tego autora, formalnie racjonalne prawo zdecydowało o modernizacji gospodarek europejskich oraz ich szybkim rozwoju, w porównaniu z gospodarkami w innych częściach świata, w tym gospodarką chińską⁴.

Ta klasyczna teza jest potrójnie kontestowana. Po pierwsze wskazuje się, iż nawet formalnie racjonalne prawo, a przede wszystkim formy, jakie przybiera mają korzenie społeczne. Po drugie, w nawiązaniu do pesymistycznej metafory „klatki racjonalności” sformułowanej przez Webera wskazuje się, iż prawo formalnie racjonalne może być prawem pustym, instytucjonalnie niezakorzenionym, tzn. niemającym wsparcia w normach pozaprawnych, i w związku z tym oderwanym od warunków życia społeczeństwa. Wskazuje się tutaj, iż przeciwieństwem prawa formalnie racjonalnego w znaczeniu Maksa Webera, a zatem systematycznie i hierarchicznie uporządkowanego prawa stanowionego jest anglosaskie prawo precedensowe, rozwijające się spontanicznie w postaci rozstrzygnięć konkretnych przypadków, przy uwzględnieniu zmieniających się okoliczności (transakcji). Wreszcie, w nawiązaniu do klasyków szkockiego Oświecenia, w tym głównie Adama Smitha, a współcześnie również do przedstawicieli liberalizmu gospodarczego, jak Milтона Friedmana czy Friedricha von Hayeka, podkreśla się znaczenie czynników pozaprawnych w obrocie gospodarczym, kładąc szczególny nacisk na normy moralne oraz czynniki etyczne, w tym взгляд na prestiż własny oraz firmy⁵.

Idee, że nawet formalnie racjonalne prawo ma swe źródła społeczne, zostały wyrażone przez Emila Durkheima. Leżą one u podstaw socjologii prawa, a głoszone były przez „ojców założycieli” tej dyscypliny, czyli Eugena Ehrlicha i Leona Petrażyckiego oraz przedstawicieli amerykańskiego realizmu prawniczego. Dla Durkheima prawo zastąpiło dawne formy życia religijnego i w społeczeństwach nowoczesnych to przede wszystkim ono je spaja. Źródłem prawa w społeczeństwach współczesnych stają się wielkie idee filozoficzne, w tym przede wszystkim idee wieku Oświecenia, wraz z koncepcjami prawa natury oraz prawami człowieka i obywatela. Idee te, tak jak koncepcje równości, sprawiedliwości oraz solidarności stają się kontekstem interpretacyjnym prawa, źródłem argumentów w procesie jego tworzenia i stosowania. Warto tu zwłaszcza zwrócić uwagę, niezależnie od głównej tezy tego autora

⁴ M. Weber, *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Wydawnictwo Test, Lublin 1994; idem, *Ekonomia i społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

⁵ G. Skąpska, *Beyond Constructivism and Rationality of Discovery*, w: G.S. Alexander, G. Skąpska (red.), *A Fourth Way? Privatization, Property and the Emergence of New Market Economies*, Routledge, London, New York 1994.

o równoległości procesów rozwoju typów solidarności społecznej, moralności i prawa – na koncepcję pozaumownych warunków umów. Zgodnie z tą koncepcją, formalne wzorce oraz typy umów stanowią produkt szczególnej historii danego społeczeństwa⁶. A zatem, będąc instrumentem indywidualnego uczestnictwa w obrocie gospodarczym umowa ma znaczenie dlatego, iż społeczeństwo dopracowało się uznanych jej form, na podstawie własnych doświadczeń ukształtowało akceptowalne zasady podziału uprawnień i obowiązków. Prawo umów czy prawo zobowiązań jest więc rodzajem normy podstawowej dla poszczególnych umów indywidualnych, a nie wyłącznie zbiorem norm posiłkowych będących do dyspozycji stron wówczas, gdy nie potrafią one znaleźć zadowalającego rozwiązania⁷. Zdaniem Durkheima to, co wydaje nam się produktem wyszkolonych prawników i myśli prawniczej, w rzeczywistości jest wytworem długotrwałych procesów społecznych, jest też zakorzenione w kulturze danego społeczeństwa, stanowiąc istotny czynnik więzi społecznej.

Do idei zakorzenionego społecznie prawa jako czynnika więzi społecznej nawiązują komunikacyjne teorie prawa, w tym przede wszystkim teoria Jürgena Habermasa argumentacji kooperacyjnych jako uzasadnień słuszności norm, a zatem uzasadnień ich komunikacyjnej racjonalności w ramach dyskursywnego modelu prawa. W swej rekonstrukcji tego modelu Lech Morawski podkreśla, iż ważna jest tu idea samostanowienia, a zatem takiej organizacji procesów tworzenia prawa, w której jego adresaci mogliby się czuć jego twórcami oraz idea poszerzenia sfery dyskursywnej regulacji konfliktów i rozstrzygania problemów w ramach wyznaczonych przez władczą regulację prawną⁸. Jak się zauważa, spełnieniu tych wymogów najbliższe jest prawo cywilne⁹, należy dodać raczej prawo prywatne, a także regulacje prawa publicznego, prawa pracy czy też prawa międzynarodowego wyznaczające procedury zawierania umów pomiędzy podmiotami zbiorowymi i odwołujące się do niezapisanych, czy też milcząco uznanych norm moralnych, obyczajowych oraz zasad w rodzaju, iż umów należy dotrzymywać.

Koncepcje prawa jako czynnika spójności społecznej zakorzenionego w społecznych normach i instytucjach są bliskie także kulturalistycznym wersjom socjologii prawa. Kładzie się w nich nacisk na ukryte założenia, kulturowo i historycznie ukształtowane oraz milcząco przyjmowane modele podstawowych instytucji prawnych takich np., jak własność i jej ochrona. Zwracają one również uwagę na praktyczne konsekwencje

⁶ E. Durkheim, *O podziale pracy społecznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 255 i n.

⁷ Ibidem, s. 256–267.

⁸ L. Morawski, *Główne problemy współczesnej filozofii prawa*, Wydawnictwa Prawnicze PWN, Warszawa 1999, s. 110–111.

⁹ Ibidem, s. 113.

dokonywanych interpretacji i podejmowanych decyzji w procesie stosowania prawa, dla względnie harmonijnego funkcjonowania społeczeństwa. Z kolei społeczeństwo stanowi dla prawa źródło koncepcji, znaczeń, idei czy pewnych obiegowych teorii, których uwzględnienie w procesie stosowania prawa jest warunkiem przystawalności prawa do społeczeństwa, w którym funkcjonuje.

Teza Maksa Webera nie znajduje tym bardziej zastosowania w odniesieniu do tych kultur, w których istnieją silne i wiążące systemy norm pozaprawnych – zwyczajowych, religijnych, moralnych – oraz wystarczająco silne sankcje społeczne, jak np. w Japonii sankcja „utrąty twarzy” czy w innych kulturach azjatyckich – sankcja wykluczenia społecznego i utraty patrona.

Empirycznym wskaźnikiem wagi i znaczenia norm pozaprawnych w obrocie gospodarczym, niezależnie od wyrażanych opinii, jest także unikanie drogi sądowej i skłonność do pokojowego, pozasądowego rozstrzygnięcia sporów w drodze arbitrażu i rozjemstwa, na postawie wspólnie wypracowanych standardów oraz norm pozaprawnych. Jak się podkreśla w analizie azjatyckich kultur prawnych, unikanie procesu sądowego i pozasądowej ugody stanowią tam jeden ze sposobów zachowania twarzy właśnie, ponieważ zawierane porozumienia i kompromisy nie stwarzają jednoznacznych zwycięzców i przegranych.

Należy tutaj zaznaczyć, iż obrót gospodarczy nie jest grą o sumie zerowej. W obrocie tym liczą się kontrakty długoterminowe, znaczenie ma prestiż firmy czy marki, dobre stosunki z kontrahentami. Stąd np. racjonalne, dobre prawo to takie, które nie tylko spełnia warunki racjonalności formalnej, ale także jest związane z wartościami i zwyczajami wspierającymi obrót, kultywowanie dobrych kontaktów handlowych, budowanie prestiżu firmy. Jest to prawo otwarte na regułach porządku spontanicznego, zgodnie z najlepszymi wspomnianymi tradycjami myśli liberalnej, począwszy od Adama Smitha, a skończywszy na Friedrichu von Hayeku czy Miltonie Friedmanie.

Na wzrastające znaczenie prawa zwyczajowego oraz pozaprawnych norm etycznych w postaci etyki biznesu, norm organizujących negocjacje w sytuacjach zawierania umów zwraca się uwagę nie tylko w badaniach nad gospodarkami azjatyckimi. We współczesnych badaniach nad wysoko rozwiniętymi gospodarkami zachodnimi podkreśla się, iż normy etyczne i zwyczajowe stanowią niezwykle cenny element kapitału społecznego, decydują o zmniejszeniu kosztów transakcji, a konsensualne regulacje konfliktów wzmocniają więzi między kontrahentami.

Zgodnie z tym, normy i instytucje pozaprawne, w tym przede wszystkim normy etyczne, są czynnikami istotnie wspomagającymi działanie prawa lub nawet prawo zastępują, jeżeli tworzą system prawa nieoficjalnego wspomagającego funkcjonowanie obrotu gospodarczego. W świetle podejścia funkcjonalistycznego w socjologii prawa, uczestnicy obrotu odwołują się do prawa oficjalnego oraz do przymusu niejako

w ostateczności, gdy normy oraz instytucje pozaprawne w sposób niewystarczający regulują wzajemne stosunki między kontrahentami i w sposób niewystarczający chronią jego uczestników: ich podstawowe prawa oraz wolności.

Tutaj chciałabym podkreślić kolejną tezę, sformułowaną przeze mnie przy okazji badań nad polskimi przedsiębiorcami w pierwszym okresie transformacji. Teza ta, po okresie doświadczeń z budowaniem kapitalizmu w Polsce, uległa jednak pewnej modyfikacji.

Prawo otwarte na wartości i normy pozaprawne oraz rezultaty negocjacji, a więc prawo składające się przede wszystkim z norm dyspozytywnych, może stanowić zbyt łatwe usprawiedliwienie dla nepotyzmu, „klientelizmu”, a przede wszystkim korupcji. Dzieje się tak wówczas, gdy normy społeczne, zabezpieczające wykonywanie umów, są słabe, gdy kontrahenci nie przejmują się prestiżem firmy czy marki, nie wspominając o własnym dobrym imieniu uczciwego kontrahenta. W sytuacji krajowej miejsce prawa zajmuje zasada, iż wszystkie chwytły są dozwolone, o ile nie są wyraźnie zakazane przez prawo. Otwarte prawo, składające się wyłącznie z norm dyspozytywnych może stać się czynnikiem dysfunkcyjnym wówczas, gdy państwo jest zbyt słabe, by egzekwować zobowiązania¹⁰.

2. PRAWO I ETYKA W POGŁĄDACH ORAZ DZIAŁANIU POLSKICH PRZEDSIĘBIORCÓW

Opinie polskich przedsiębiorców na temat prawa i norm etycznych wskazują, iż prawo ma dla nich znaczenie przede wszystkim jako instrument przymusu, natomiast przestrzeganie norm etycznych traktowane jest jako niedościgniony ideał. Tego rodzaju poglądy przekładają się na działania zarówno w okresie początkowym – głębokich przemian gospodarczych, jak i w obecnie. Alternatywne i ugodowe sposoby rozstrzygnięcia konfliktów są mało popularne, a droga sądowa należy do najczęściej wybieranych i preferowanych.

I tak, w świetle wyników badań, na poglądy dotyczące wartości prawa oraz kształtowanie się norm pozaprawnych istotny wpływ miały pierwsze doświadczenia z budowaniem wolnej gospodarki w Polsce. Doświadczenia te określiliśmy mianem „dzikiego Wschodu” czy „dzikich pól” polskiej gospodarki i akumulacji kapitału. Tworzenie się kapitalizmu w Polsce miało bowiem najczęściej charakter awanturczo-handlarski, polegało na kreacji obszarów niekontrolowanych przez państwo, a zasadniczym celem uczestników tego procesu było jak najszybsze wzbogacenie się za wszelką cenę. W tej grze uczestniczyło państwo, legalizując

¹⁰ G. Skąpska (red.), *Buddenbrookowie i piraci*, s. 104–105.

działalność nielegalną i przymykając oczy na łamanie prawa¹¹. Miało to wielkie znaczenie dla kształtowania się kultury prawnej polskich przedsiębiorców, a raczej kultury antyprawnej – a więc lekceważenia prawa. Wzorce, które wykształtowały się w późnych latach siedemdziesiątych i w latach osiemdziesiątych mają znaczenie dla teraźniejszości. Wytworzyły się wtedy bowiem powiązania i zależności, tzw. układy, sitwy czy brudne wspólnoty, które niejednokrotnie trwają nadal. Wzorce te mają, w świetle prowadzonych przez nas obecnie badań trzy źródła. Pierwsze z nich to legalizacja działań bezprawnych w awanturnicznym okresie polskiego kapitalizmu. Drugi to powiązania i zależności nomenklaturowo-partyjne w początkowym okresie głębokich reform gospodarczych, w końcu lat osiemdziesiątych i we wczesnych latach dziewięćdziesiątych. Wreszcie trzecim źródłem są zmiany prawa oraz zmiany polityczne po roku 1989, a więc działania podjęte w celu racjonalnej regulacji i otwierające możliwości wolnej i legalnej działalności. Obecnie należy podkreślić źródło czwarte: wzrastające znaczenie uczestnictwa w obrocie ponad- i transnarodowym, w ramach Unii Europejskiej oraz w obrocie globalnym. Stanowi ono kolejne wyzwanie dla kształtowania się kultury prawnej polskich przedsiębiorców oraz poglądów na prawo i etykę jako regulatorów ich działalności.

Prowadzone u progu nowego tysiąclecia badania wskazały, iż polskich biznesmenów charakteryzuje zainteresowanie prawem, ale samo prawo przede wszystkim utożsamiane jest z prawem karnym: z karą i przymusem państwowym. Stąd poglądy na państwo, a zwłaszcza skuteczność jego organów egzekucyjnych, przekładają się na prestiż prawa i instytucji je egzekwujących. Jednocześnie podkreślana jest powszechna korupcja, przede wszystkim urzędnicza. Biznesmeni podkreślają, iż prawo jest konieczne, niezbędne, bezwzględnie potrzebne w kontekście skutecznych kar, skutecznej egzekucji oraz silnego państwa, a jednocześnie wyrażają przekonania o wysokim stopniu skorumpowania państwa i jego organów.

Staje się to zrozumiałe, gdy uwzględnimy opinie na temat norm etycznych, jakie mogłyby wspomagać działanie prawa i sprzyjać zabezpieczeniu obrotu: zasady „uczciwego obrotu”, reguł tworzących etykę biznesu, zasad przyzwoitości, lojalności decydujących o klimacie zaufania i przyczyniających się do kształtowania dobrego imienia firmy. Według przeważających opinii, takich norm bowiem po prostu nie ma, choć być powinny. Istnieje natomiast bezpardonowa walka. Jedynie nieliczni przedsiębiorcy, od lat współpracujący z tymi samymi współnikami, zaprzyjaźnieni z nimi, wspominają o zaufaniu czy lojalności, ewentualnie wskazują na potrzebę „ograniczonego zaufania”. Niemal wszyscy objęci przez nas swego czasu badaniami stwierdzają, iż kiedyś byli oszukani przez kontrahentów, współników czy własnych pracowników, nawet

¹¹ Ibidem, s. 111 i n.

jeżeli tymi współnikami były osoby prominentne czy lokalnie znani politycy. Przytaczane przykłady dotyczą oszustw i nadużyć na wielką skalę dokonywanych przez osoby indywidualne, a nawet instytucje, niezależnie od drobnych oszustw i kradzieży. Jeżeli jednak poprzednio były to dość prymitywne oszustwa i kradzieże, obecnie przybierają one bardziej subtelne formy, np. umów, które zawierają bardzo skomplikowane i wymagające wielkiej prawniczej przenikliwości klauzule – wysoce niekorzystne dla słabszych kontrahentów, umożliwiające przejęcie majątku firmy, jeżeli rzecz dotyczy zakładanych spółek, czy też bezkarne go zerwania czy odstąpienia od umowy. Postępowanie współników czy kontrahentów charakteryzuje, w świetle wypowiedzi, nie tylko nierzetelność czy niełjalność, ale nieprzestrzeganie zwykłych zasad przyzwoitości, czy dbania o własne dobre imię.

Poglądy te przekładają się na zachowania oraz opinie na temat najskuteczniejszych sposobów rozstrzygnięcia sporów między kontrahentami. Zdecydowanie preferowaną instytucją jest tu sąd i sądowe rozstrzygnięcie sporów. Niebagatelne znaczenie ma tu kwestia egzekucji zawartych ugód (a nawet orzeczeń w postępowaniu arbitrażowym). Stąd tak nikłe zainteresowanie pozasądowymi, ugodowymi sposobami rozstrzygnięcia sporów i stała dość niska popularność instytucji pozasądowych do tego powoływanych, np. przy izbach gospodarczych czy handlowych¹².

Jak zatem konkludowaliśmy, przeprowadzone badania wskazały, że przemiany dokonujące się w Polsce będą wiązały się ze wzrostem zapotrzebowania na prawo oficjalne, co jest konsekwencją nieładu, a nawet pustki normatywnej, braku prawa nieoficjalnego, ukształtowanych zwyczajów, zakorzenionych norm etycznych¹³. Wniosek ten należy obecnie uzupełnić. Wraz z przystąpieniem do Unii Europejskiej oraz wzrostem wymiany międzynarodowej, nadzieje na silne i egzekwowalne prawo będą się wiązały z prawem i instytucjami zagranicznymi egzekwującymi to prawo. Jak jednak wskazuje charakterystyka kształtującego się prawa ponad- czy transnarodowego, nadzieje te mogą być bezzasadne, natomiast brak ukształtowanych norm pozaprawnych, a także umiejętności negocjacyjnych może się okazać istotnym czynnikiem hamującym aktywność gospodarczą i handlową.

Szczególne problemy dla przedsiębiorców, działających w sytuacji pustki normatywnej, redukujących prawo do narzędzi karania oraz domagających się silnego państwa, stwarza ponadnarodowy obrót gospodarczy. Z jednej strony, mamy do czynienia z głęboką zmianą form regulacji prawnej, z prawem gospodarczym społeczeństwa ponowoczesnego, z drugiej – z wyzwaniem dla polskich przedsiębiorców, nowych „Buddenbrooków” oraz piratów, nawykłych do działania w szarej strefie, tolerujących korupcję, nastawionych na szybki zysk.

¹² Ibidem, s. 109–110.

¹³ Ibidem, s. 125.

3. REINTRODUKCJA ETYKI DO PRAWA? NORMY POZAPRAWNE W KONCEPCJACH PRAWA PONOWOCZESNEGO

Zwykliśmy kojarzyć prawo z przewidywalnością, bezpieczeństwem, zafiansem, wiarygodnością i spolegliwością. Uważano, iż dobre prawo ma stanowić trwałe podstawy porządku społecznego, „minimum społecznej moralności”¹⁴, definiując wolności negatywne oraz granice wolności i zabezpieczając interesy uczestników obrotu. Z kolei dla innych autorów współczesnych, prawo od zarania dziejów było tym wynalazkiem kultury, który umożliwił ludzkości ochronę słabszych, zabezpieczenie przed ryzykiem wydarzeń losowych, w tym katastrof, czy przykładowo, bankructwami lub kryzysami finansowymi. W świetle tego rodzaju poglądów, rozwój nowoczesnego prawa, „zanurzonego w głównym nurcie ludzkiego życia” i mającego moralne podstawy, wyznaczany jest właśnie przez wzrost jego funkcji ochrony przed coraz bardziej nieodgadnionym i nieokreślonym – ryzykiem handlowym, ryzykiem związanym z działalnością gospodarczą czy po prostu z wykonywaniem zawodu, dokonywaniem operacji giełdowych, leczeniem i przyjmowaniem lekarstw, a nawet po prostu z życiem, w postaci wynalazku polisy na życie¹⁵.

Niezależnie od tego, szczególnie w kulturze prawnej Europy kontynentalnej, prawo kojarzone było z uporządkowaniem, systemowością i wewnętrzną hierarchią. Ten obraz logicznie uporządkowanego i usystematyzowanego prawa socjologia prawa zawdzięcza m.in. Maksowi Weberowi. Obraz ten zmienia się jednak w świetle systemowej teorii prawa, reprezentowanej przez Niklasa Luhmanna¹⁶. Dalsze zmiany obrazu prawa we współczesnym społeczeństwie zawdzięczamy współczesnym socjologom i teoretykom prawa, szczególnie tym, których zainteresowania ogniskują się na obrocie gospodarczym oraz problemach zarządzania we współczesnym policentrycznym i pluralistycznym społeczeństwie. Powstają koncepcje i teorie prawa ponowoczesnego.

Koncepcje te formułowane są w opozycji do koncepcji prawa jako względnie trwałych reguł porządku społecznego i ochrony przed ryzykiem, których stosowanie jest zabezpieczone przez przymus państwa, a także prawa jako systemu hierarchicznie uporządkowanego. Cechą nowych koncepcji prawa jest, po pierwsze, wskazanie na wewnętrzną niespójność systemu prawa, po drugie na zmniejszanie się jego ścisłych związków z państwem. Wreszcie wskazuje się na niespójność logik decydujących o operacyjnym

¹⁴ G. Skąpska, *Prawo a dynamika społecznych przemian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1992, s. 33.

¹⁵ U. Beck, *The Risk Society. Towards a New Modernity*, SAGE Publications, London 1988, s. 136 i n.

¹⁶ N. Luhmann, *Das Recht der Gesellschaft*, Suhrkamp, Frankfurt am Main 1996; tłum. angielskie: *Law as a Social System*, Oxford University Press, Oxford 2004.

zamknięciu prawa oraz na cechę alienacji prawa i jego semantyki od społeczeństwa. W moich rozważaniach zajmę się pokrótce tymi kwestiami.

Przede wszystkim podkreśla się, iż prawem kierują dwie, modelowo wyróżnione logiki: racjonalizacji oraz globalizacji¹⁷. Logika racjonalizacji charakteryzowała prawo społeczeństwa nowoczesnego. Racjonalnie tworzone – tu pomocnym jest popularny w polskiej literaturze teoretyczno-prawnej model „racjonalnego prawodawcy” – prawo traktowane było jako instrument wprowadzania niemniej racjonalnie przemyślanych zmian społecznych, reform, nawet głębokich transformacji społeczeństw, a przede wszystkim ich modernizacji. Konsekwencją tak rozumianej logiki racjonalizacji, w opiniach jej krytyków, stało się w pewnym momencie podporządkowanie procesów społecznych i działań obywateli państwu i prowadzonej przezeń polityce¹⁸. W związku z tym pojawia się realna i empirycznie stwierdzalna groźba fragmentacji i wreszcie entropii prawa. Jej przejawem mogłaby być inflacja prawa, powódź coraz bardziej szczegółowych regulacji prawnych jako reakcja na pojawiające się problemy społeczne, stałe zmiany prawa, wielokrotne jego nowelizacje dokonywane nawet przed wejściem w życie poszczególnych ustaw, w okresie ich *vacatio legis*. Obecnie, wraz ze zmniejszaniem się roli państwa jako źródła prawa i pojawianiem się społeczeństwa globalnego, prawem w coraz większym stopniu kieruje – jak się argumentuje – logika globalizacji, związana z kształtowaniem się transnarodowego porządku prawnego. Podkreśla się również, iż porządek prawny współczesnych społeczeństw staje się w coraz większym stopniu dynamicznym efektem spontanicznych, oddolnych procesów samoregulacji oraz negocjacji. W odniesieniu do negocjacji stwierdza się, iż istotne są tu normy pozaprawne, w tym przede wszystkim normy techniczne umiejętnego prowadzenia negocjacji, czego przykładem ma być porządek prawny międzynarodowego arbitrażu gospodarczego¹⁹.

Należy dodać, iż w rzeczywistości istniejących społeczeństwach, a nie w ich modelach, obydwie wspomniane logiki współistnieją. Jest to nie tylko kompatybilne ze wspomnianymi wyżej cechami ponowoczesności, ale wręcz przyczynia się do pogłębienia płynności i nieprzewidywalności współczesnego świata, zwiększając obszary ryzyka, przyczyniając się do zwielokrotnienia wspomnianej cechy systemowej społecznego działania prawa, określonej jako kontyngencja.

Prawo też w coraz większym stopniu otwiera się na obszary nieoznaczoności, na co wskazywał Max Weber i co zostało podkreślone przez

¹⁷ B. De Sousa Santos, C.A. Rodriguez-Garavito (eds.), *Law and Globalization from Below: Towards Cosmopolitan Legality*, University of Michigan Press, 2005.

¹⁸ Ibidem, s. 87.

¹⁹ Y. Dezalay, B. Garth, *Dealing in Virtue: International Commercial Arbitration and the Construction of a Transnational Legal Order*, University of Chicago Press, Chicago 1996, s. 87 i n.

Niklasa Luhmanna. Dawniej uważano, że dzieje się tak dzięki włączeniu do prawa formuły sprawiedliwości społecznej w jakimkolwiek jej rozumieniu, a obecnie, co należy podkreślić, także włączeniu do prawa ochrony praw człowieka jako klauzul generalnych. Nawiązując jednak do systemowej teorii prawa Niklasa Luhmanna, istotnie modyfikując tę teorię, uważam, iż we współczesnym świecie w miejsce inkluzji politycznej (wraz z formułą sprawiedliwości społecznej) mamy do czynienia ze zjawiskiem inkluzji ekonomicznej pozostałych społecznych systemów cząstkowych, w tym prawa i podporządkowanie jego semantyki semantyce systemu gospodarczego: efektywności ekonomicznej, zmniejszania kosztów, zwielokrotniania zysków. Wskaźnikiem inkluzji ekonomicznej prawa byłoby zastąpienie aksjologii prawa użyteczną racjonalnością zysków i kosztów oraz wzrost popularności ekonomicznej analizy prawa jako metateorii dostarczającej prawu podstawowych zasad i znaczeń. Racjonalność ekonomiczna prawa zastępowałaby zatem klasycznie rozumianą racjonalność systemową: hierarchiczność i logiczny porządek uporządkowanego systemu norm.

A zatem, uzupełniając i aktualizując tezę „logik” prawa, należy podkreślić, iż prawem w społeczeństwie ponowoczesnym rządzą kolejne dwie, niekompatybilne logiki: otwartych formuł sprawiedliwości społecznej i ochrony praw człowieka oraz logika użytecznej racjonalności ekonomicznej i podporządkowania prawa ekonomicznej kalkulacji. Nawiązując do pesymistycznych teorii dotyczących semantyki prawa i budowanych na jej postawie dyskursów w obrębie samego prawa, możemy też dostrzec podstawy dla tworzenia się zróżnicowanych i często konfliktowych semantyk, zróżnicowanych gier językowych, do których sięga prawo. Można zatem hipotetycznie założyć, iż w konsekwencji o tym, która z tych semantyk „zwycięży” zadecyduje faktyczna siła grup społecznych odwołujących się, czy też wspierających poszczególne semantyki wyrastające z logiki racjonalizacji, globalizacji, ochrony praw człowieka czy też racjonalności ekonomicznej.

Te cechy prawa ponowoczesnego powodują, iż w świetle współczesnych teorii problematyczną staje się jego rola w rozstrzygnięciu konfliktów społecznych, w tym najbardziej podstawowych konfliktów dotyczących fundamentalnych zasad czy też wartości. Pojawiają się zatem koncepcje „sprawiedliwości alienującej”, co oznacza, iż prawo staje się narzędziem „prawnej alienacji konfliktów”, pozbawiania ich społecznej podstawy, zacierania istotnych konfliktów społecznych, czy też prawnego ich wywłaszczenia²⁰. Jak stwierdza Gunther Teubner, nawiązując do różnych kierunków socjologicznej krytyki prawa, prawo jest niezdolne ani do zrozumienia konfliktów społecznych, ani ich rozwiązania. Powodem jest to, że formalizując przemoc, jaką prawo wywiera *via* procedury i konceptualizacje,

²⁰ N. Christie, *Conflict as Prosperity*, „The British Journal of Criminology” 1977, No. 15, s. 1–15.

wyłącza ono konflikty z właściwych im kontekstów. Autor ten podkreśla, iż współczesne socjologiczne teorie prawa krytykują oderwanie prawa od jego społecznych korzeni, w tym przede wszystkim korzeni etycznych – gwałtowne rozerwanie związków *alter* i *ego*. Wspólne jest im również żądanie powrotu prawa do tego, co za jego korzenie uważają: norm społecznych, spontanicznych reguł, standardów wspólnoty, racjonalności dyskursywnej i sprawiedliwości dekonstruktywnej²¹.

Dla konceptualizacji prawa ponowoczesnego istotne są też wspomniane jego cechy strukturalne: policentryczność, nakładanie się, a nawet przecinanie różnych porządków prawnych – państwowego, lokalnego, ponadpaństwowego, porządków prawnych wielkich korporacji czy instytucji finansowych, takich jak banki czy giełdy. W odniesieniu do prawa polskiego mówi się o jego multicentryczności²².

Wiąże się z tym nierozdzielnie idea fragmentacji prawa. Idea ta wyrażana jest przez autorów związanych z krytyką nowoczesności, nawiązujących w tej dziedzinie do dorobku Maksa Webera. Jest on bowiem również i w tym zakresie prekursorem ponowoczesności w socjologicznej teorii prawa. Do takiego wniosku skłania krytyka nowoczesności zawartej w podstawowym dziele tego autora *Gospodarka i społeczeństwo* (wyd. polskie 2004) oraz w eseju *Etyka protestancka i duch kapitalizmu*²³. W każdej z wymienionych publikacji autor zwracał uwagę na rozdzielenie się dążenia do bogactwa od kwestii zaspokojenia potrzeb i uczynienia z bogactwa, z zysku celu samego w sobie. Podkreślał on również podporządkowanie coraz szerszych obszarów działania społecznego regułom racjonalności instrumentalnej i stopniowe wypieranie, czy wręcz zanikanie reguł racjonalności aksjologicznej. Prowadzi to do rozczłonkowania systemów normatywnych, oddzielenia się prawa od etyki, moralności, religii i ukształtowania się prawa formalnie racjonalnego jako istotnego komponentu nowoczesności, a jednocześnie warunku realizacji racjonalności instrumentalnej podmiotów prawa. Racjonalne działanie społeczne jest więc działaniem instrumentalnym, pozbawionym wszelkiej aksjologii, podporządkowanym jedynie formalnie racjonalnemu prawu. Zdaniem Maksa Webera, wyrażonym w słynnej, wspomnianej tu już formule o „klatce racjonalności”, nowoczesność tak rozumiana stwarza potencjalne niebezpieczeństwo irracjonalności, związanej z chęcią wydobyć się z owej klatki. Ponadto, z punktu widzenia organizacji działań społecznych, racjonalność instrumentalna wiedzie do

²¹ G. Teubner, *Globale Zivilverfassungen. Alternative zur staatsorientierten Verfassungstheorie*, „Zeitschrift für ausländisches öffentliches Recht und Völkerrecht” 2003, Nr. 63, s. 111.

²² E. Łętowska, *Multicentryczność współczesnego systemu prawa i wykładnia jej przyjazna*, w: L. Ogięła, W. Popiołek, M. Szpunar, *Rozprawy prawnicze. Księga pamiątkowa Profesora Maksymiliana Pazdana*, Kraków 2005; idem, *Multicentryczność współczesnego systemu prawa*, „Państwo i Prawo” 2005, nr 4.

²³ M. Weber, *Etyka protestancka...*, s. 218.

radikalnej fragmentacji owej organizacji, ze względu na zróżnicowanie celów działań społecznych.

Tezy te znajdują istotne wsparcie w metodzie rozumiejącej i zwróceniu uwagi na wartości, jakie pozwalają na rozumienie społeczeństwa, ujmowanego jako społeczność kulturowa, istniejąca dzięki podobnemu pojmowaniu wartości. Ujęcie społeczeństwa jako społeczności kulturowej pozwala na zrozumienie jego obecnego rozczłonkowania oraz działania społecznego i sytuacji człowieka w nowoczesnym świecie. Wspomniane opanowanie działania społecznego przez racjonalność instrumentalną, a także racjonalność obniżania kosztów, czemu towarzyszy zanikanie wartości i norm jednoczących ludzi i nadających sens działaniu społecznemu, prowadzi nie tylko do funkcjonalnego zróżnicowania społecznego, co jest procesem pożądanym, lecz także do niepożądanego fragmentacji społeczeństwa. Towarzyszy temu wzrost znaczenia czynników irracjonalnych, również w zakresie działań objętych regulacją prawną.

Wewnętrzna fragmentacja prawa jest właśnie skutkiem zmian tego rodzaju. Szczególnie ma tu na myśli Weber fragmentację prawa prywatnego, jego rozpad na poszczególne gałęzie prawa ze względu na różne normy etyczne, jakie stają się elementami danej dziedziny prawa, w tym szczególnie prawa pracy, prawa rodzinnego, czy prawa regulującego stosunki właściciel–lokatorzy.

Zwraca się też uwagę, iż we współczesnym świecie miejsce państwa zajmują w coraz szerszym zakresie organizacje gospodarcze. Ma to szczególne efekty dehumanizacyjne – organizacje gospodarcze kierują się bowiem im właściwymi standardami racjonalności instrumentalnej, co potencjalnie prowadzi do dalszego rozczłonkowania, fragmentacji organizacji społecznej. Skłania to do postawienia pytania, czy ochrona praw podstawowych, w tym również praw i wolności uczestników obrotu gospodarczego jako elementu aksjologicznego organizacji społecznej, powinna obejmować również ochronę przeciwko tego rodzaju organizacjom. Odpowiedź twierdząca na to pytanie zakłada odmienną, aniżeli klasyczną – a zatem indywidualistyczną – konceptualizację praw podstawowych. Zdaniem Karla-Heinza Ladeura, we współczesnym świecie prawa podstawowe pełnią bowiem odmienną funkcję, aniżeli tradycyjnie rozumiana funkcja ochronna: jest nią zagwarantowanie zmienności i umiejętności samoprzekształcania się świadomości społecznej, a zatem świadomości grup czy kategorii społecznych „dotkniętych” regulacją prawną, w warunkach niewiedzy²⁴. Prawa podstawowe były zatem czynnikiem kształtowania się szczególnego rodzaju wiedzy, dzięki której społeczeństwo aktualizuje się, organizuje i reprodukuje. Zgodnie bowiem z tą koncepcją, w miejsce ustawy warunkującej w sposób względnie stały procesy stosowania prawa, pojawia się koncepcja sieci wymiany informacji (w związku z wielością wspomnianych organizacji

²⁴ K.-H. Ladeur, *Postmoderne Rechtstheorie*, Berlin 2005, s. 205.

oraz generowaną przez nie wielością gier językowych), których powstanie i funkcjonowanie możliwe jest właśnie dzięki konstytucyjnym gwarancjom praw podstawowych. Prawa podstawowe i podstawowe wolności (w tym przede wszystkim szeroko rozumiane prawo wolności wypowiedzi, prawo dostępu do informacji, prawa polityczne, ale i prawa do uczestnictwa w zróżnicowanych procesach decyzyjnych) umożliwiają elastyczność i samoprzekształcanie się wiedzy społecznej, w każdorazowym kontekście. Dzięki nim, każdy akt stosowania prawa byłby także aktem jego zmiany, a nawet tworzenia w kontekście wzrastającej społecznej samoświadomości. To prowadzi Karla-Heinza Ladeura do krytyki zorientowanej na indywidualny podmiot ochrony konstytucyjnej praw podstawowych oraz konstytucyjnej metody ważenia argumentów, jednego z najważniejszych osiągnięć konstytucjonalizmu. Metoda ważenia argumentów prowadzi bowiem do hierarchizacji praw, uznania prymatu uniwersalnych praw indywidualnych, a także, w ramach systemu interwencjonistycznego państwa socjalnego, prymatu wartości uznanych za nadrzędne w ramach „narracji”, jaką posługuje się to państwo. Natomiast w koncepcji Ladeura horyzontalna i pluralistyczna racjonalność społeczeństwa przeciwstawiona jest hierarchicznej, aksjologicznej racjonalności państwa, w szczególności państwa interwencjonistycznego, które, zdaniem Ladeura, blokuje zarówno możliwości elastycznego reagowania w warunkach niewiedzy, jak i potencjalne możliwości samoorganizacji społecznej oraz budowania wiedzy w ramach poszczególnych, zdecentralizowanych segmentów społeczeństwa. W związku z tym kolejną i może najważniejszą funkcją praw podstawowych jest ochrona potencjalnych zdolności społeczeństwa do samoorganizacji oraz kształtowania się porządku społecznego w nawiązaniu do już istniejących sieci powiązań (więzi społecznych). Ostatecznie zatem, teoria praw podstawowych Karla-Heinza Ladeura jest teorią praw refleksyjnych zbiorowości posiadających umiejętność samoorganizacji, a nie teorią praw indywidualnych.

Teorię prawa w ponowoczesnym społeczeństwie można zatem określić jako poststrukturalistyczną. Opiera się ona na konstatacji, iż dla prawa we współczesnym świecie problemem staje się współczesny świat właśnie, a zatem procesy zaniku hierarchii społecznych, fragmentacji i wzrostu pluralizmu, wzrastające obszary nieoznaczoności i ryzyka, a także globalizacji połączone z dość radykalnymi zmianami wewnętrznej suwerenności państwa. Konsekwencją globalizacji, międzynarodowego obrotu gospodarczego, powstawania ponadnarodowych i międzynarodowych organizacji gospodarczych, a także organizacji społeczeństwa obywatelskiego jako systemów komunikacyjnych o wzrastającym zasięgu globalnym jest kształtowanie się światowego systemu prawa. Ma się tu na uwadze powstawanie skomplikowanego systemu prawnego niejako wokół poszczególnych gospodarek, multinarodowych korporacji, systemów finansowych oraz systemów politycznych i organizacyjnych współczesnego

świata jako wewnętrznie zróżnicowanego, a nawet pluralistycznego systemu globalnego. Tego rodzaju kompleksowy system nazwał Teubner – nawiązując do klasycznych badań socjologiczno-prawnych nad pluralizmem prawnym w Europie Środkowo-Wschodniej – „globalną Bukowiną”, składającą się z wielu „prywatno-prawnych konstytucji” przekraczających tradycyjne granice regionalne, nie wspominając o państwowych. Ten skomplikowany system spontanicznie powstających regulacji określił Teubner z kolei mianem nowej *Lex Mercatoria* międzynarodowego obrotu gospodarczego²⁵. Gdzie indziej autor ten użył metafory „wielu wcieleń króla”²⁶. Wewnętrznie zróżnicowany system globalny jest systemem pozbawionym hierarchii, zniknął bowiem (lub ostrożniej, utracił swe dawne, niekwestionowane znaczenie – G.S.) suweren–państwo oraz naród–obywatel, jako ostateczne źródła prawa²⁷. Zgodnie z wcześniejszymi pracami Gunthera Teubnera, „strażnikami” owych prywatno-prawnych konstytucji byłyby pluralistyczne organizacje społeczeństwa obywatelskiego, wyrażające się w wielości rozmaitych form społecznej samoorganizacji i autorefleksji, jak i w rozmaitych formach rozwiązywania sporów. Współcześnie natomiast autor ten podkreśla, iż czynnikiem decydującym o odróżnieniu się prawa od innych systemów cząstkowych oraz strażnikiem prawa jest charakterystyczny dyskurs, jakim prawo się posługuje²⁸. Redefinicji ulega zatem również pojęcie autopoezy tego rodzaju systemu prawa. Kwestia samoobserwacji i samoorganizacji jest przez prawo rozwiązywana w ten sposób, iż korzysta ono faktu, iż poszczególne systemy (w tym prawo) mogą korzystać nawzajem z własnej wiedzy i sensów²⁹. Szczególną rolę jako dostarczyciele sensów mogłyby tu odegrać porządki pozaprawne norm etycznych czy moralnych, jak również pozaprawne zwyczaje i powszechnie uznane zasady jako pomosty pomiędzy pluralistycznymi porządkami prawnymi we współczesnym świecie.

Pojawia się zatem koncepcja systemu prawa jako „króla o wielu wcieleń”, czy wspomnianej „nowej Bukowiny”, heterohierarchicznego prawa o wielu źródłach, prawa produkowanego przez zróżnicowane, a nawet wzajemnie się wykluczające dyskursy społeczne, prowadzone przez „wielu dyskursywnych suwerenów”³⁰, a nawet prawa multikonkretualnego, którego źródła trudno jest zrekonstruować³¹. Tego rodzaju

²⁵ G. Teubner, *Globale Zivilverfassungen: Alternative...*

²⁶ G. Teubner, *The Kings Many Bodies: The Self-Deconstruction of Law's Hierarchy*, „Law and Society Review” 1997, Vol. 31, No. 4, s. 763–788.

²⁷ Ibidem, s. 766.

²⁸ Idem, *Globale Zivilverfassungen: Alternative zur staatszentrierten...*

²⁹ G.-P. Calliess, *Systemtheorie: Luhmann/Teubner*, w: S. Buckel i in. (red.), *Neue Theorien des Rechts*, Stuttgart 2006, s. 57 i n.

³⁰ K. Günther, *Rechtspluralismus und universaler Code der Legalität*, w: L. Wingert, K. Günther (red.), *Die Öffentlichkeit der Vernunft und die Vernunft der Öffentlichkeit*, Suhrkamp, Frankfurt am Main 2001.

³¹ G. Teubner, *The Kings Many Bodies: The Self-Deconstruction...*, s. 777.

heterohierarchiczne prawo jest prawem apolitycznym, a czynnikami mediującymi pomiędzy wielością operacyjnie zamkniętych systemów policentrycznego i multikontekstualnego stają się pozapolityczne „instytucje łączące”. Zaliczane są do nich m.in. procedury oraz podstawowe zasady prawne, np. zasada, że umów należy dotrzymywać – umożliwiające operowanie tych systemów, a nawet wzajemne przekraczanie przez nie własnych granic. Sprawiedliwość natomiast byłaby efektem procesów samowalidacyjnych w ramach każdego z wielu subsystemów prawa, odniesieniem się do „uświęconych” tradycji i tradycyjnych zwyczajów oraz etycznych norm pozaprawnych (jak w przypadku *Lex Mercatoria*), mitów dotyczących źródeł prawa (np. 10 Tablic), czy też narracji związanych z prawem. W świetle najnowszych analiz, byłaby ona efektem przejrzystych procedur bądź też zredukowana do czystej sofistiki prawniczej³².

Tezy na temat sprzecznych, a nawet przeciwstawnych „logik” oraz „semantyk” prawa ponowoczesnego, jego wzrastającej fragmentacji i dehierarchizacji, roli wartości oraz ochrony praw podstawowych i podstawowych wolności jako czynników generujących procesy społecznej samoorganizacji oraz społecznej refleksyjności w pluralistycznym społeczeństwie, a także tezy na temat zmniejszającej się roli państwa i wzrastającej roli ponad- czy międzynarodowych organizacji gospodarczych, politycznych oraz obywatelskich znajdują uzupełnienie w koncepcjach opartych na analizie empirycznej praktyki tworzenia się i funkcjonowania prawa – jego rekonstrukcji – we współczesnym świecie. Procesy rekonstrukcji prawa dostrzegane są we wspomnianym powyżej kształtowaniu się nowego, oddolnego i spontanicznego porządku (określanego jako nowy konstytucjonalizm) w ramach poszczególnych typów działań społecznych oraz równie spontanicznym powstawaniu ponadnarodowego porządku prawa obrotu gospodarczego – wielokrotnie tu wspomnianej, współczesnej *Lex Mercatoria*³³.

³² Idem, *Globale Ziviverfassungen: Alternative zur staatszentrierten...*, s. 781–782.

³³ Określenie *Lex Mercatoria* historycznie odnosi się do praktyk i zwyczajów wspólnych kupcom w Europie we wczesnym średniowieczu. Wyrosło ono z transakcji dokonywanych przez przedstawicieli różnych narodów. Mianem tym określa się także prawo zwyczajowe, uznawane przez władców, a nie prawo ustanowione przez władzę. Jego źródłem był fakt, iż prawo cywilne niewystarczająco szybko i elastycznie reagowało na wzrastające wyzwania wymiany handlowej. Wiązało się to z potrzebą szybkiej i efektywnej jurysdykcji, stosowanej przez wyspecjalizowane sądy. Wiodącą ideą *Lex Mercatoria* było to, iż powinno ono wyrastać z praktyki handlowej, odpowiadać na oczekiwania kupców i być zrozumiałe oraz akceptowalne przez kupców, którzy byli mu podporządkowani. Należy tu też możliwość wyboru instytucji arbitrażowych, procedur oraz prawa, jakie będzie się stosować w danej sytuacji, a także arbitrów. Prawo to było stosowane przez sądy mające swe siedziby wzdłuż centrów handlowych. Szczególną cechą *Lex Mercatoria* było zaufanie oraz poleganie na prawie, które było rozwijane i stosowane przez nich samych. Współcześnie określenie *Lex Mercatoria* odnosi się o traktatów związanych z obrotem międzynarodowym (tzw. międzynarodowe prawo prywatne) i związane jest z międzynarodowym arbitrażem oraz innymi pozasądowymi sposobami rozwiązywania sporów w obrocie międzynarodowym (zob. R. Michaels, *The True Lex Mercatoria: Law Beyond the State*, „Indiana Journal of Global Legal Studies” 2008, Vol. 14, No. 2, s. 765).

Punktem wyjścia jest spostrzeżenie o przestarzałym charakterze tradycyjnego podziału na prawo wewnątrzpaństwowe i międzynarodowe publiczne, jak i przyznanie suwerennemu państwu kompetencji prawotwórczych. Empirycznie ważny wyłom stanowi tu prawo Unii Europejskiej wraz z zasadą pierwszeństwa prawa europejskiego przed prawem wewnątrzpaństwowym, zasadą jego bezpośredniego stosowania oraz zasadą bezpośrednio wiążącego charakteru tego prawa, jak i powstanie innych organizacji o charakterze międzynarodowym, które również stają się ważnym źródłem prawa. Prawo wspólnotowe i prawo krajowe są w dużej mierze rozłączne i nie tworzą piramidy. Niezależnie od powstających organizacji i instytucji ponadnarodowych i transnarodowych, takich jak wspomniana Unia Europejska, w globalizującym się świecie pojawiają się jeszcze inne, nowe formy tworzenia i stosowania prawa. Prawo powstaje w coraz większym stopniu dzięki aktywności organizacji o charakterze gospodarczym, czy finansowym, organizacji obywatelskich działających w imieniu interesu publicznego bądź też interesów grupowych, czy też hybrydowych organizacji prywatno-publicznych. Wśród źródeł prawa ważne miejsce zajmuje orzecznictwo, niezależnie od tego, czy przedmiotem analizy są państwa anglosaskie, należące do systemu prawa precedensowego, czy też kontynentalne państwa europejskie, należące do systemu prawa stanowionego. Tu olbrzymie znaczenie przyznaje się sądownictwu konstytucyjnemu. Orzeczenia sądów i trybunałów konstytucyjnych traktowane są jako istotne czynniki przewyżczenia fragmentacji społecznej oraz powiązania prawa z regułą sprawiedliwości, a przede wszystkim ochrony wolności i społecznej samoorganizacji. Jak argumentują autorzy badań nad wpływem Trybunału Konstytucyjnego na polski porządek prawny, sądownictwo konstytucyjne jest gwarantem istnienia społecznych sfer wolności. Cytując autorów tych badań, co ma oznaczać że „ograniczając zakres dopuszczalnych interwencji politycznych w życie społeczne przyczynia się ono do wytworzenia spontanicznych, niepolitycznych i niewynikających z uregulowań prawnych, mechanizmów jego organizacji. Jednocześnie jednak, prawo wyznaczania ostatecznych granic polityki, a zatem wytwarzania określonych „sfer wolności”, stanowi możliwość kształtowania określonych relacji między jednostkami, organizacjami czy grupami społecznymi w ich ramach”³⁴.

Bardzo ważnym źródłem prawa staje się orzecznictwo międzynarodowego arbitrażu gospodarczego, w nawiązaniu do tradycji *Lex Mercatoria*, a zatem szybkiego, jak najbardziej efektywnego i najmniej kosztownego rozstrzygania sporów, w oparciu o zasady słuszności, proporcjonalności i dobrych obyczajów kupieckich.

³⁴ T. Stawecki, W. Staskiewicz, J. Winczorek, *Między policentrycznością a fragmentacją. Wpływ Trybunału Konstytucyjnego na polski porządek prawny*, „Sprawne Państwo”, program Ernst and Young, Warszawa 2008, s. 8–9.

Współcześnie, tworzące się prawo, którego źródłem są wspomniane organizacje, czy poszczególne orzeczenia sądowe czy arbitrażowe, jest zorientowane na rozwiązanie czy regulację konkretnych problemów na obszarze szeroko zakreślonych, nieposiadających wyraźnych granic działań społecznych (przykładowo: wymiana handlowa, inwestycje, obrót papierami wartościowymi, praca, usługi). Jest też ono jedynie w pewnym zakresie warunkowane przez państwa, często jest to prawo wyłącznie pozapaństwowe. Dla rozwoju współczesnego prawa obrotu gospodarczego ważne znaczenie mają wypracowane zwyczaje oraz tzw. dobre praktyki. Jak stwierdza Gunther Teubner, prawo to jest skutkiem takiego zapotrzebowania na regulacje „...jakie nie może być zaspokojone ani przez instytucje państwa narodowego, ani przez instytucje między państwowe, lecz które jest zaspokajane bezpośrednio przez wspomnianych nowych aktorów (globalnego) obrotu”³⁵. Powstające dzięki temu porządki prawne opierają się na powszechnie uznanych zasadach prawnych i ich konkretyzacjach w zwyczajowo przyjętych praktykach i procedurach. W celu regulacji konfliktów powstają nowe instytucje arbitrażowe i rozjemcze. A zatem obserwujemy współcześnie kształtowanie się transnarodowych procesów tworzenia prawa w ramach czterech obszarów: a) globalnego różnicowania się systemów gospodarczych i mechanizmów oraz mediów towarzyszących temu procesowi; b) skutków, jakie niesie ze sobą to zróżnicowanie dla środowiska naturalnego, migracji oraz rozwoju (społecznego); c) praw człowieka; d) kształtowania się transnarodowego prawa karnego i przepisów gwarantujących bezpieczeństwo w sytuacji konieczności zwalczania dysfunkcyjnych skutków globalizacji. W związku z tymi procesami, powstaje współcześnie teoria transnarodowych procesów prawnych.

Jak się podkreśla, prawdziwą *Lex Mercatoria* jest współcześnie wyłaniające się globalne prawo handlowe, które zawiera elementy praw państwowych oraz trans- i ponadnarodowych, oraz zasady wypracowane w procesie rozstrzygania sporów. Tego rodzaju transnarodowe prawo miałoby stanowić radykalne wyzwanie wobec tradycyjnego prawa, tworzonego i legitymizowanego przez państwo. Czyni bowiem ono irrelevantnym rozróżnienie między prawem wewnątrzpaństwowym a prawem ponad- czy transnarodowym, wychodząc niejako poza dystynkcje tego typu. Ponadto, współczesna *Lex Mercatoria* oznacza przejście od tradycyjnej fragmentacji prawa i jego różnicowania według gałęzi oraz źródeł, do zróżnicowania funkcjonalnego. „Jest to prawo poza, a nie bez, państwa” głosi jeden z jego badaczy³⁶.

³⁵ G. Teubner, *Privatregimes: Neo-spontanes Recht und duale Sozialverfassungen in der Weltgesellschaft*, w: D. Simon, M. Weiss (red.), *Zur Autonomie des Individuums*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2000, s. 437.

³⁶ R. Michaels, *The True Lex Mercatoria...*, s. 736.

KILKA UWAG NA ZAKOŃCZENIE

Na zakończenie przedstawionych tu uwag można zatem sformułować hipotezę, iż polscy przedsiębiorcy mogą być bezradni w obliczu mozaiki, jaką stanowi współczesne transnarodowe prawo obrotu gospodarczego. Mogą oni także być może pokładać zbyt dużą ufność w porządku prawne państw, w których przyszło im inwestować czy prowadzić działalność gospodarczą, nie dostrzegając, czy też nie doceniając zwyczajów, norm moralnych, czy też reguł uczciwego obrotu w kontaktach z kontrahentami. Jak wskazują obecnie prowadzone przez nas badania nad przedsiębiorcami prowadzącymi działalność na terenie Unii Europejskiej, niekiedy to niedocenywanie norm pozaprawnych oraz zbyt duża ufność w moc prawa skutkuje przykrymi konsekwencjami, rozczarowaniem oraz stratami ekonomicznymi. Te wstępne wyniki badań wymagają jednak dalszej weryfikacji.

BIBLIOGRAFIA

Publikacje książkowe

- Beck U., *The Risk Society. Towards a New Modernity*, SAGE Publications, London 1988.
- Calliess G.-P., *Systemtheorie: Luhmann/Teubner*, w: S. Buckel i in. (red.), *Neue Theorien des Rechts*, Stuttgart 2006.
- De Soto H., *Inny szlak*, Wydawnictwo Towarzystwa Współpracy z Klubem Rzymskim, Warszawa 1991.
- De Sousa Santos B., *Law and Globalization from Below: Towards Cosmopolitan Legality*, University of Michigan Press, 2005.
- Dezalay Y., Garth B., *Dealing in Virtue: International Commercial Arbitration and the Construction of a Transnational Legal Order*, University of Chicago Press, Chicago 1996.
- Durkheim E., *O podziale pracy społecznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Gray Ch.W., Hendley K., *Developing Commercial Law in Transition Economies: Examples from Hungary and Russia*, w: J. Sachs, K. Pistor (red.), *The Rule of Law and Economic Reform in Russia*, Westview Press 1997.
- Günther K., *Rechtspluralismus und universal Code der Legalität*, w: L. Wingerter, K. Günther (red.), *Die Öffentlichkeit der Vernunft und die Vernunft der Öffentlichkeit*, Suhrkamp, Frankfurt am Main 2001.
- Ladeur K.-H., *Postmoderne Rechtstheorie*, Berlin 2005.
- Luhmann N., *Das Recht der Gesellschaft*, Suhrkamp, Frankfurt am Main 1996; tłum. angielskie: *Law as a Social System*, Oxford University Press, Oxford 2004.

- Łętowska E., *Multicentryczność systemu prawa i wykładnia jej przyjazna*, w: L. Ogięła, W. Popiołek, M. Szpunar, *Rozprawy prawnicze. Księga pamiątkowa Profesora Maksymiliana Pazdana*, Kraków 2005.
- Morawski L., *Główne problemy współczesnej filozofii prawa*, Wydawnictwa Prawnicze PWN, Warszawa 1999.
- Skąpska G., *Beyond Constructivism and Rationality of Discovery*, w: G.S. Alexander, G. Skąpska (red.), *A Fourth Way? Privatization, Property and the Emergence of New Market Economies*, Routledge, London, New York 1994.
- Skąpska G. (red.), *Buddenbrookowie i piraci*, Universitas, Kraków 2002.
- Skąpska G., *Prawo a dynamika społecznych przemian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1992.
- Stawecki T., Staśkiewicz W., Winczorek J., *Między policentrycznością a fragmentacją. Wpływ Trybunału Konstytucyjnego na polski porządek prawny*, „Sprawne Państwo”, program Ernst and Young, Warszawa 2008.
- Teubner G., *Privatregimes: Neo-spontanes Recht und duale Sozialverfassungen in der Weltgesellschaft*, w: D. Simon, M. Weiss (red.), *Zur Autonomie des Individuums*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2000.
- Weber M., *Ekonomia i społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Weber M., *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Wydawnictwo Test, Lublin 1994.

Artykuły

- Christie N., *Conflict as Prosperity*, „The British Journal of Criminology” 1977, No. 15.
- Łętowska E., *Multicentryczność współczesnego systemu prawa*, „Państwo i Prawo” 2005, nr 4.
- Michaels R., *The True Lex Mercatoria: Law Beyond the State*, „Indiana Journal of Global Legal Studies” 2008, Vol. 14, No. 2.
- Teubner G., *Globale Zivilverfassungen: Alternative zur staatsorientierten Verfassungstheorie*, „Zeitschrift für ausländisches öffentliches Recht und Völkerrecht” 2003, Vol. 63.
- Teubner G., *The Kings Many Bodies: The Self-Deconstruction of Law’s Hierarchy*, „Law and Society Review” 1997, Vol. 31, No. 4.

Aniela Dylus

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

COMPLIANCE MANAGEMENT. CHARAKTERYSTYKA I WARUNKI POWODZENIA

WPROWADZENIE

Prawdopodobnie *compliance* stanie się niedługo nowym anglojęzycznym terminem powszechnie używanym w języku teorii zarządzania i etyki biznesu. Podobnie jak w przypadku określeń: *marketing*, *public-relations*, *whistleblowing*, *sweatshops*, *corporate citizenship* itp., trudno bowiem trafnie i zwięźle oddać jego sens po polsku. Chyba, że ktoś – tak jak niegdyś prof. Wojciech Gasparski – dokona odkrycia językowego równego *interesariuszom*, skutecznie zastępującym *stakeholders*. Póki co, musimy wieloma słowami określać znaczenie *compliance* i *compliance management*. Nieporęczne i rozwlekłe są przecież określenia „działania zgodne z przepisami prawnymi” oraz „zarządzanie zgodnością z uregulowaniami prawnymi”. Ten słabo jeszcze w Polsce rozpoznany obszar zarządzania zasługuje na chwilę refleksji. Będzie tu chodziło o syntetyczną charakterystykę jego genezy, specyfiki, nowości, a także wskazanie na wrażliwości, które wywołuje i określenie warunków jego powodzenia.

1. NOWE SŁOWO CZY NOWA RZECZ?

Przestrzeganie przepisów prawnych w przedsiębiorstwie, postępowanie zgodne nie tylko z literą, ale i z duchem prawa od dawna jest oczywistym

przedmiotem zabiegów kadry zarządzającej. Dopiero na podstawie tego minimum można budować „coś więcej” – określać standardy etyczne i budować kulturę moralną firmy. Rozwijane w ostatnich latach różne wersje koncepcji *corporate social responsibility* czy *corporate citizenship* już w punkcie wyjścia zakładają praworządność w przedsiębiorstwie. Czy zatem *compliance* nie jest jedynie nowym słowem na określenie starej rzeczy? Czy też denotuje jednak coś nowego?

Otóż wydaje się, że genezy ewentualnej nowości fenomenowi *compliance* należy szukać najpierw po stronie prawodawstwa. Kontekst prawny, w którym przychodzi dziś działać podmiotom gospodarczym podlega zasadniczym, gwałtownym zmianom. Kupując, produkując, sprzedając, zawierając umowy, zatrudniając personel, płacąc podatki itp. przedsiębiorstwa podlegają niezliczonym przepisom różnych dziedzin prawa krajowego, europejskiego czy międzynarodowego. Rośnie ich liczba i kompleksowość. Rozeznanie się w tym narastającym gąszczu szybko zmieniających się i bynajmniej nie zawsze zgodnych ze sobą norm prawnych wymaga nie lada umiejętności. Ewidentnie wzrastają koszty „bycia w porządku” wobec prawa. Tradycyjne stanowiska czy działy radców prawnych nie zawsze są w stanie sprostać nowym wyzwaniom. Genezą pojawienia się *compliance* jest też ostra walka konkurencyjna, skłaniająca jej uczestników do szukania najniższej, jeszcze dopuszczalnej prawnie granicy postępowania lub nawet niepostrzeżonego jej przekroczenia¹. W związku z tym system *compliance* stał się dziś jednym z „twardych” czynników konkurencyjności firmy.

Ryzyko finansowe, ale też naruszenia wizerunku „etycznej firmy” i utraty zaufania klientów, związane z udowodnionym przekroczeniem prawa okazują się zaś tak wielkie, że uzasadnia powoływanie odrębnych stanowisk *compliance officer* i wyjaśnia stopniowe kształtowanie się nowej specjalności menedżerskiej. Na czym polega jej istota?

2. PROPEDEUTYKA COMPLIANCE

Przedmiot i cel

Jak już wspomniano, przedmiotem *compliance* jest przestrzeganie wszystkich prawnych nakazów i zakazów, a także zaleconych reguł dobrych obyczajów, których adresatem jest przedsiębiorstwo. Celem tych zabiegów jest uniknięcie sankcji za naruszenie norm prawnych, np. w postaci grzywnien, odszkodowań za wyrządzone szkody czy innych kar finansowych. Chodzi też o wyeliminowanie ryzyka cofnięcia zezwolenia

¹ Taką tendencję nazywa się w socjologii i etyce gospodarczej „moralnością krańcową”. Por. A. Dylus, *Moralność krańcowa jako problem dla katolickiej nauki społecznej*, Wydawnictwo Pallotinum, Warszawa 1992.

na prowadzenie określonej działalności, wycofania jakiegoś produktu z obiegu lub niedopuszczenia go do sprzedaży, czy wreszcie utraty dobrego imienia.

Problematyka

Problematyka *compliance* jest tak zróżnicowana, jak różne są same przedsiębiorstwa i ich działalność. Liczba i charakter obowiązujących je reguł prawnych zależy m.in. od formy prawno-organizacyjnej i wielkości przedsiębiorstwa, branży, rynku i krajów, w których jest ono aktywne. W każdym razie wchodzi tu w grę różne dziedziny prawa.

W notowanych na giełdzie spółkach akcyjnych bodaj największej uwagi wymagają przepisy dotyczące emisji papierów wartościowych, obowiązku publikacji danych finansowych i ujawniania wszelkich innych informacji istotnych dla akcjonariuszy. Problematyką *compliance* objęte są dalej:

- prawo spółkowe, tj. obowiązek prowadzenia rachunkowości, sporządzania bilansów, przepisy związane z pozyskiwaniem kapitału, regulacje w przypadku niewypłacalności itp.;
- prawo dotyczące ochrony środowiska, zwłaszcza niszczenia odpadów, ochrony wód i gruntów, ochrony przed emisją szkodliwych gazów i promieniowaniem;
- prawo pracy i prawo socjalne, obejmujące m.in. kwestie zawierania i rozwiązywania umów o pracę, uprawnień pracowniczych, odprowadzania podatków i świadczeń socjalnych, współdziałania pracowników w zarządzaniu, regulacje antydyskryminacyjne, zatrudniania obcokrajowców, pracy na czarno, przestrzeganie przepisów BHP;
- prawo regulujące finansowanie przedsiębiorstwa, np. aby zapobiec niekontrolowanym interesom wysokiego ryzyka czy zagwarantować przestrzeganie reguł zawierania umów kredytowych;
- regulacje prawne dotyczące bezpieczeństwa użytkowania produktów, monitoringu tego bezpieczeństwa, reklamacji konsumenckich czy cofnięcia dopuszczenia do sprzedaży;
- regulacje dotyczące dystrybucji, tj. przepisy eksportowe, normy prowadzenia handlu zagranicznego.

Dotychczasowe doświadczenia koncernów europejskich pokazują, że bardzo dotkliwe finansowo są konsekwencje związane z naruszeniem przez nie prawnych regulacji uczciwej konkurencji. Ponieważ kary nałożone przez Urzędy Antymonopolowe mogą poważnie zachwiać kondycją finansową przedsiębiorstwa, właśnie temu obszarowi *compliance* należy poświęcić szczególną uwagę. To samo dotyczy przepisów antykorupcyjnych, których przekroczenie, oprócz konsekwencji karnych dla konkretnych pracowników, dodatkowo powoduje poważny uszczerbek na

wizerunku całego przedsiębiorstwa. Korupcyjnym pokusom podlegają przy tym najczęściej pracownicy działów zaopatrzenia i zbytu. W związku z tym różne antykorupcyjne procedury stają się integralnym elementem „systemu *compliance*”.

Nawiązując do tej ostatniej kwestii, warto dodać, że np. w koncernie Daimler-Chrysler system ten obejmuje podawanie do wiadomości w sprawozdaniach finansowych podejrzanych płatności oraz organizowanie „gorącej linii praktyk handlowych” (ang. *Sales-Practice-Hotline*), pozwalającej pracownikom na przekazywanie i pozyskiwanie odpowiednich informacji. Z kolei Volkswagen do walki z przestępczością gospodarczą wykorzystuje oryginalny „system rzeczników”. Pełniący funkcję rzeczników adwokaci spoza koncernu pozyskują odpowiednie informacje, gwarantując przy tym pracownikom ochronę prawną.

Budowa systemu *compliance* i zadania *compliance officer*

Wbrew przywołanym tu przykładom, *compliance* nie jest zadaniem wyłącznie dużych przedsiębiorstw. Dotyczy również małych i średnich – jeśli tylko działają one w obrębie uregulowanych rynków.

Budowę systemu nadzoru przestrzegania w przedsiębiorstwie przepisów zaczyna się zwykle od przeglądu obowiązujących norm prawnych oraz przebiegu procesów produkcyjnych i wszystkich prowadzonych interesów. Za całość tego przedsięwzięcia odpowiada „szef” (prezes, dyrektor). Sprawą bodaj najtrudniejszą jest jasne określenie kompetencji i odpowiedzialności poszczególnych działów czy stanowisk, które mają zajmować się czuwaniem nad wiernością przepisom. W strukturze organizacyjnej wielu przedsiębiorstw pojawia się nowa komórka (lub przynajmniej stanowisko). Z reguły jej zadania nie obejmują wszystkich spraw dotyczących przestrzegania norm prawnych. Dzieli te kompetencje np. z komórkami prawnymi, audytu wewnętrznego czy zarządzania ryzykiem. Oczywiście, należy tak przyporządkować zadania, aby nie powieły one swych obowiązków, nie wchodziły sobie w drogę i nie wydały sprzecznych poleceń.

Nie jest łatwo znaleźć właściwego kandydata na specjalistę od przestrzegania prawa (ang. *compliance officer*). Obok posiadania wiedzy prawniczej, musi świetnie orientować się w realiach danego przedsiębiorstwa. Jeśli chce skutecznie zwalczać nieprawidłowości, musi posiadać odpowiednią siłę przebicia i cieszyć się zaufaniem kierownictwa. Do jego podstawowych zadań należy stała analiza ryzyka nieprzestrzegania przepisów prawnych i otwarte komunikowanie wyników tej analizy. Musi dalej wypracować sposoby likwidacji lub minimalizacji tego ryzyka oraz zorganizować dla kadry zarządzającej odpowiedni system doradztwa w tym względzie. *Compliance officer* winien dalej uczestniczyć przy opracowywaniu przez odpowiednie wydziały nowej

oferty produktów czy usług oraz organizować szkolenia w zakresie *compliance*².

Oczywiście, nawet najlepiej zorganizowany system *compliance* nie jest w stanie w sposób doskonały zapobiec naruszeniu tysięcy przepisów prawnych obowiązujących w działalności gospodarczej. Poza tym formalna zgodność praktyki przedsiębiorstwa z regułami prawnymi jest zaledwie warunkiem koniecznym, ale bynajmniej niewystarczającym do osiągnięcia kompleksowego sukcesu. Innymi słowy, system *compliance* wymaga doskonalenia i uzupełniania. Pozostawiony sam sobie – budzi wątpliwości i prowokuje pytania. Jego powodzenie zależy od spełnienia kilku warunków.

3. WARUNKI POWODZENIA

Interioryzacja systemu, czyli mniej *comply*, więcej *explain*

Bodaj najczęściej sygnalizowanym deficytem systemu *compliance* jest formalne, czysto techniczne podejście menedżerów do wierności przepisom. Koncentrują się na „zgodności” (ang. *comply*), zamiast na „wyjaśnianiu” (ang. *explain*). Instalują w firmie niezliczone systemy kontroli, doskonałą mechanizmy zgłaszania nieprawidłowości, zapominając przy tym o konieczności przekonania załogi co do ich sensowności. Na podobne zaniechania wskazuje się w debacie wokół zasadności kodyfikacji w przedsiębiorstwie norm etyki biznesu. Tymczasem wiadomo już, że w obydwu przypadkach bez trwałej interioryzacji nowych przedsięwzięć, bez pozyskania na ich rzecz załogi, wprowadzane nowości będą jedynie atrapą, „bezzębnym tygrysem” czy „tępą bronią”, jak napisano w jednym z artykułów³. Jako biurokratyczna konstrukcja, której nikt nie będzie w stanie przekonująco zakomunikować ani personelowi, ani opinii publicznej system *compliance* nie pomoże przedsiębiorstwu, lecz raczej zaszkodzi jego wizerunkowi.

Kazus afery podatkowej w koncernie Siemens jest w tym względzie niezwykle pouczający. Okazało się, że nawet w przypadku wzorcowo na pozór funkcjonującego systemu *compliance*, może dochodzić do systematycznego osłabiania poczucia sprawiedliwości, a tym samym do poważnego naruszania reguł. Jeśli pracownicy nie będą kompleksowo rozumieli

² Prezentując tę „propedeutykę *compliance*”, korzystałam m.in. z: T. Bürgers, L. Wienke, *Gesetzestreu als Management-Aufgabe*, „Frankfurter Allgemeine Zeitung” 2006, Nr. 240.

³ Por. H. Möhrle, *Der ehrbare Kaufman als Programm*, „Frankfurter Allgemeine Zeitung” 2007, Nr. 293. Artykuł ten, podobnie jak inne publikacje, zwraca uwagę właśnie na takie warunki powodzenia *compliance*, jak te omówione w niniejszym punkcie.

istoty *compliance*, cały wysiłek jego szybkiego wprowadzenia i związane z tym nakłady mogą pójść na marne.

Trafna identyfikacja ryzyka i właściwy sposób jego komunikacji

Opracowując system *compliance*, nie jest łatwo trafnie określić jego zakres. Jeśli przykładowo, w związku z ujawnionym przypadkiem korupcyjnym jakieś przedsiębiorstwo decyduje się na wprowadzenie tego systemu, to nie może się ograniczyć do opracowania wprawdzie surowych, ale zbyt ogólnych dyrektyw i zakomunikowania ich załódze tradycyjnymi kanałami. Poczta elektroniczna i parę apeli nie wystarczy. Dzięki takiemu przekazowi pracownicy wprawdzie oficjalnie wiedzą o grożącym niebezpieczeństwie korupcyjnym, ale nie są w stanie przełożyć sobie tej wiedzy na bardziej konkretne wskazania. Nie wiedzą: kiedy, w jaki sposób i gdzie ich praktyki służbowe generują prawne i moralne ryzyko przekroczenia przepisów i działania sprzecznego z celami przedsiębiorstwa.

Trafna identyfikacja „miejsc” szczególnie narażonych na ryzyko niezgodności z prawem nie jest jednak sprawą prostą. System *compliance* może być opracowany zbyt selektywnie lub zbyt wąsko, co zaś może prowadzić do fałszywego poczucia bezpieczeństwa. W rezultacie system okazuje się „przeciwnie skuteczny”.

Unikanie moralności krańcowej

Jeszcze bardziej fundamentalną przyczyną długofalowej szkodliwości *compliance* jest wspomniane wyżej nastawienie o cechach moralności krańcowej. Jeśli przy organizacji omawianego tu systemu będzie chodziło wyłącznie o uniknięcie sankcji dzięki formalnej zgodności z literą prawa, to w dłuższej perspektywie należy się liczyć z dalszym pogorszeniem standardów etycznych i prawnych w świecie biznesu. Takie są przecież konsekwencje wymyślania przez *compliance officer* różnych sztuczek prawnych, np. aby nie zapłacić kar umownych należnych kontrahentom czy odszkodowań pracownikom za wypadek przy pracy. Konkurowanie przedsiębiorstw coraz niżej zawieszoną poprzeczką zgodności z regulacjami prawnymi uruchamia mechanizm równi pochyłej. Sprawny technicznie, ale pozbawiony głębszych fundamentów aksjologicznych system *compliance* okazuje się bronią już nie tępą, ale bardzo niebezpieczną, choć w dłuższej perspektywie – obosieczną.

Tendencja o cechach moralności krańcowej zdarza się m.in. przedsiębiorstwom obecnym na rynkach globalnych. Zawierając z innymi podmiotami kontrakty obowiązujące ponad granicami, dysponują jeszcze inną rezerwą konkurencyjną. Mogą mianowicie wybrać sobie taki porządek prawny, który im najlepiej odpowiada. Co więcej, mogą komponować

przeróżne konstelacje tych porządków. Nie trzeba tu dodawać, że kryterium tego wyboru niekoniecznie bywa wysoka jakość standardów prawnych. I tak np. koncerny wschodnioeuropejskie czy niemieckie coraz częściej decydują się na wybór prawa angielskiego, mimo iż kontynentalny porządek prawny pod pewnym względem ma przewagę nad *common law*. Zasadniczo inne jest podejście do problemu prawnego. Podczas gdy na kontynencie odpowiednie reguły prawne można znaleźć w kodeksach czy tekstach ustaw, to prawo angielskie opiera się na kazusach. Jest prawem poniekąd kształtującym się przez rozpatrywanie precedensów. W każdym razie nie jest rzeczą pewną, czy wybór angielskiego porządku prawnego rzeczywiście lepiej służy przedsiębiorstwom, jak to sobie obiecują ich *compliance officer*, zwłaszcza w odniesieniu do prawa upadłościowego. Długie i kosztowne procedury rozpatrywania przypadków w sądach angielskich każą wątpić w zasadność tych oczekiwań⁴. Pewne jest natomiast, że ucieczki do „rajów podatkowych” tu i teraz okazują się efektywne. Są dobrym przykładem korzyści osiągniętych za pomocą wątpliwej etycznie, ale skutecznej finansowo strategii odpowiedniego wyboru narodowo zróżnicowanego prawa podatkowego.

Wysoka jakość stanowionego prawa

Nieco inna kwestia związana jest z przeregulowaniem gospodarki, a co za tym idzie – z mizerną jakością stanowionego prawa. Przygotowane naprędce, nieprzemyślane ustawy, względnie ich nowelizacje, arbitralne rozstrzygnięcia zawsze uderzają w niezawodność porządku prawnego. Coraz częściej sygnalizuje się dotkliwy brak bezpieczeństwa prawnego i niestałość prawa. Dotyczy to wielu norm od początku ich obowiązywania. Polska, m.in. wskutek skomplikowanych przepisów podatkowych, długich procedur zakładania firm (średnio: 31 dni) i uzyskiwania pozwolenia na budowę (średnio: 308 dni), w ogłoszonym niedawno rankingu Banku Światowego *Doing Business*, będącego rekomendacją dla inwestorów na 2009 rok, zajmuje dalekie 76 miejsce – najgorsze wśród państw naszego regionu (na 181 ocenianych krajów). Nic dziwnego, że w jednym z dzienników omówienie tego raportu opatrzone wymownym tytułem: *Polska: droga przez mękę dla ludzi biznesu*⁵.

Równie dotkliwa dla ludzi biznesu jest sytuacja, kiedy ustawodawca oczekuje, że jego regulacje, np. dotyczące prawa podatkowego, będą działały wstecz. Jeśli nikt nie jest w stanie dokładnie przewidzieć, jakie skutki podatkowe pociągnie za sobą jakaś decyzja inwestycyjna, również doradcy podatkowemu czy *compliance officer* trudno będzie

⁴ Por. C. Budras, *Mit gutem Recht*, „Frankfurter Allgemeine Zeitung” 2008, Nr. 111.

⁵ Por. A. Fandrejewska, D. Walewska, *Polska: droga przez mękę dla ludzi biznesu*, „Rzeczpospolita” 2008, nr 212.

wypowiedzieć się nt. ekonomicznej racjonalności projektowanych przedsięwzięć.

W państwie prawa podmiot gospodarczy winien móc zakładać, że jego kalkulacje nie okażą się nagle zupełnie fałszywe wskutek nieodpowiedzialnych decyzji parlamentu. Nie może być tak, że czasokres przedawnienia się przepisów, podobny do utraty wartości pieniądza w warunkach inflacji, jest coraz krótszy. Nie chodzi tu jednak tylko o ciągłą zmianę przepisów prawnych. W odniesieniu do prawa podatkowego integralną częścią wysokiej jakości prawa jest też pozostawienie podatnikom odpowiednio długiego czasu na dostosowanie się do zmienionych przepisów. Eksperti uważają, że minimalnym warunkiem zachowania stabilności prawa jest co najwyżej jedna ustawa podatkowa w ciągu roku – i to bez mocy wstecznej⁶.

Omawiana tu kwestia po raz kolejny prowadzi do wniosku, że *compliance management* nie może polegać wyłącznie na poszukiwaniu sposobów literalnego wypełniania obowiązujących przepisów. Jego skuteczność wymaga czegoś znacznie trudniejszego: wierności zasadom prawnym.

Wierność nie tylko regułom, lecz także zasadom prawnym

O wadze tego postulatu przesądza fakt, że właśnie formalna wierność przepisom może się okazać niesprawiedliwa. Potwierdzają to liczne przykłady, chociażby głośny swego czasu w Polsce kasus legnickiego piekacza, który za niezgodną z przepisami charytatywną hojność zapłacił bankrutem. Przepisy regulujące w Polsce opodatkowanie darowizn, w tym na rzecz ofiar klęsk żywiołowych, też nie zachęcają do literalnego ich przestrzegania.

Wybitni eksperci w dziedzinie prawa konstytucyjnego⁷ od dawna sygnalizują występowanie w państwie prawa fundamentalnego dylematu, którego źródłem są rozwierające się coraz szerzej nożyce prawa i moralności. Oczywiście, rozróżnienie tych dwóch obszarów jest niekwestionowanym osiągnięciem państwa konstytucyjnego. Niemniej nie można zapominać, że i w życiu codziennym obywateli, i w praktyce gospodarczej prawo i moralność są zdane na siebie. Tymczasem coraz częściej określone przepisy nie są w stanie nawiązać do wartości etycznych. Nie przeszkadza to jednak państwu, aby etycznie neutralne normy prawne, dotyczące np. sposobu regulacji gospodarki, obwarowywać najsilniejszymi

⁶ Por. J. Jahn, *Schluss mit der Hinterhältigkeit*, „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ 2007, Nr. 171.

⁷ Chociażby prof. Josef Isensee. Por. *Im Spannungsfeld: Marktwirtschaft – Moral – Recht – Verfassungsstaat*, w: J.H. Müller, J. Isensee (red.), *Wirtschaftsethik – Wirtschaftsstrafrecht*, Wydawnictwo Ferdinand Schöningh, Paderborn–München–Wien–Zürich 1991, s. 88–102.

sankcjami, jakie zna prawo pozytywne, mianowicie sankcjami kryminalnymi. Uchylenie się od płacenia podatków, stwierdzone na podstawie przejściowo obowiązujących, technicznych przepisów prawa podatkowego, narażone jest na takie same skutki prawne, co klasyczne przestępstwa kryminalne, jak kradzieże czy oszustwa. W tej sytuacji sankcje nie chronią już uprzednich wobec państwa, zakotwiczonych moralnie dóbr prawnych, lecz przepisów, które swe istnienie zawdzięczają wyłącznie decyzji ustawodawcy. Prawo karne służy zaś jako instrument wymuszania posłuszeństwa. Zawiera pewien potencjał nacisku, wykorzystywany do kompensowania deficytu sensu prawa – sensu, który jest zrozumiały sam przez się.

W tym kontekście rodzi się pytanie, czy warunkiem powodzenia *compliance management* nie jest pewna zmiana filozofii podejścia do prawa. Nie zawsze jest wskazane, aby cały obowiązujący zbiór przepisów traktować jako nienaruszalne *constans*. Właśnie doświadczony *compliance officer* najlepiej orientuje się, które przepisy są absurdalne, niewykonalne czy po prostu niesprawiedliwe. Zamiast koncentrować się na ich omijaniu, może włączać się do lobbingu na rzecz ich uchylenia czy nowelizacji lub wręcz inicjować takie działania. Oczywiście, warunkiem skuteczności podobnych inicjatyw jest wyjście poza granice danego przedsiębiorstwa. Naciski kręgów gospodarczych w kierunku „poprawy prawa” muszą następować poprzez stowarzyszenia biznesowe, izby gospodarcze itp.

Integracja *compliance* z kulturą organizacyjną i programem etycznym przedsiębiorstwa

Wracając na szczybel przedsiębiorstwa przypomnijmy, że skuteczny system *compliance* nie może być wprowadzany „na skrót”, „odgórnie” i czysto formalnie. Trzeba tu dodać, że prawdziwe efekty przynosi wtedy, kiedy staje się integralną częścią składową kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Jej żywotność przejawia się w realizacji przez pracowników przyjętego w firmie systemu wartości, a tym samym – w gotowości przestrzegania przepisów prawnych. To zaś ma miejsce wówczas, gdy kierownictwo i wszyscy pracownicy są przekonani, iż profesjonalne, zgodne z prawem postępowanie przynosi korzyści i całemu przedsiębiorstwu, i indywidualnie każdemu z nich. Decydujące znaczenie ma przy tym postawa kadry kierowniczej. Niedostatek świadomości prawnej, niepewność i wahanie, jak zachować się w sytuacjach konfliktowych z reguły prowadzą do niejednoznacznych zachowań. Jeśli zaś przełożeni sami nie są w stanie wyznaczyć jasnych punktów orientacyjnych, żadna świetnie przygotowana broszura poświęcona *compliance* nie zastąpi ich w tym względzie.

Z dotychczasowych rozważań pośrednio wynika ścisły związek *compliance management* z programem etycznym przedsiębiorstwa. Choć zasady tego programu traktowane bywają jako „miękkie” reguły zachowań, trudno przecenić ich znaczenie. Formułując specyficzne zobowiązania przedsiębiorstwa, jego misję, komunikują jednocześnie jasną wizję wspólnych wartości, dostarczają punktów orientacyjnych i w ten sposób stanowią dla pracowników przestrzeń, w której uczą się oni kultury prawnej. Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, oparta na wyraźnie określonych wartościach etycznych, daje pracownikom poczucie, że ich praca jest sensowna i potrzebna. To zaś skłania do podejmowania permanentnego wysiłku, do angażowania się na rzecz dobra wspólnego firmy.

Oczywiście programy etyczne, a zwłaszcza kodeksy, po ich spisaniu nie mogą łądować w szufladach urzędniczych biur. Pewnym wypaczeniem przewidzianej w programach edukacji etycznej jest też wykorzystanie kodeksu do kształtowania u pracowników takiej formy samokontroli, która graniczy z terrorem cnoty. Skodyfikowane zasady etyczne są raczej wstępem do kształtowania czegoś bardziej kompleksowego. Mają mianowicie inicjować proces powstawania „przyzwoitości kupieckiej”. Mają pomagać rozwiązywać dylematy moralne w praktyce gospodarczej, a także wskazywać na sens prowadzenia biznesu, budować tożsamość, pokazywać, że uczciwość jest kwestią prestiżu, a przez to – znakiem rozpoznawczym marki danego przedsiębiorstwa.

Jeśli *compliance* rzeczywiście zostanie zintegrowany z programem etycznym przedsiębiorstwa, stanie się naprawdę wartościowym, strategicznym dobrem, budującym jego reputację. Można wówczas liczyć na stabilne relacje z klientami. Tę prawdę trafnie oddaje tytuł cytowanego już tekstu poświęconego *compliance*: *Przyzwoity kupiec jako program*⁸. W ten sposób dochodzimy do punktu wyjścia. Przecież pierwsze zdanie „założeń programowych” niniejszej konferencji brzmi: „Coraz powszechniej przestrzeganie standardów etycznych oraz przestrzeganie norm prawnych w działalności gospodarczej jest ze sobą łączone pod nazwą *Business Ethics and Compliance*”.

BIBLIOGRAFIA

Publikacje książkowe

Dylus A., *Moralność krańcowa jako problem dla katolickiej nauki społecznej*, Wydawnictwo Pallotinum, Warszawa 1992.

Isensee J., *Im Spannungsfeld: Marktwirtschaft – Moral – Recht – Verfassungsstaat*, w: J.H. Müller, J. Isensee (red.), *Wirtschaftsethik – Wirtschaftsstrafrecht*, Wydawnictwo Ferdinand Schöningh, Paderborn–München–Wien–Zürich 1991.

⁸ Por. H. Möhrle, *Der ehrbare...*

Artykuły

Budras C., *Mit gutem Recht*, „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ 2008, Nr. 111.

Bürgers T., Wienke L., *Gesetzestreue als Management-Aufgabe*, „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ 2006, Nr. 240.

Fandrejewska A., Walewska D., *Polska: droga przez mękę dla ludzi biznesu*, „Rzeczpospolita” 2008, nr 212.

Jahn J., *Schluss mit der Hinterhältigkeit*, „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ 2007, Nr. 171.

Möhrle H., *Der ehrbare Kaufman als Programm*, „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ 2007, Nr. 293.

Janina Filek

Katedra Filozofii, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ROLA PRAWA I ETYKI W KSZTAŁTOWANIU MODELU GOSPODARCZEGO

Prawa nie mogą zatem ostać się same, nawet gdyby same się uzasadniały. Są tylko jednym elementem moralności powszechnej, ale o tyle istotnym, że wraz z innymi kluczowymi pojęciami moralnymi tworzą część koncepcji nadrzędności etyki w życiu ludzkim.

Brenda Almond

Związki etyki z prawem – jak zauważają specjaliści – mają nie tylko długą, lecz także bardzo bogatą tradycję. Niezależnie od wielowiekowej tradycji związki te nadal poddawane są kolejnym analizom i obrosły już w niezwykle pokaźną literaturę. Należy także zauważyć, że niezależnie od sporów co do ich wzajemnej zależności czy rangi oba te pojęcia legły u podstaw idei społeczeństwa demokratycznego.

1. PRAWO A MORALNOŚĆ

Kluczowym pytaniem dla ustalenia relacji między prawem a moralnością i ustalenia ich roli dla gospodarki jest: czym jest prawo, a czym jest moralność?, z niego zaś wynika kolejne: jaki jest zakres prawa, a jaki moralności? Trudność w udzieleniu odpowiedzi na te z pozoru proste pytania polega na tym, że oba pojęcia są pojęciami wieloznacznymi i tak

do końca nie dysponujemy bezspornymi definicjami, które zadowolilyby wszystkich zajmujących się relacją między moralnością a prawem.

Najczęściej prawo definiuje się jako zinstytucjonalizowany system powszechnie obowiązujących norm postępowania, ustanowiony (lub wyznawany) przez państwo, do przestrzegania którego stosowane są środki przymusu państwowego, podczas kiedy moralność to niezinstytucjonalizowany zbiór społecznie zobiektywizowanych norm moralnych i wartości zrelatywizowanych do pojęć „dobra” i „sprawiedliwości”.

Już z tego pobieżnego zestawienia widać, że prawo i moralność różni kwestia instytucjonalizacji oraz fakt, iż prawo posiada sankcję (środki przymusu), podczas gdy w moralności punktem odniesienia jest „idea dobra i sprawiedliwości”. O prawie można zatem powiedzieć, iż ma „moc karzącą”, moralność zaś ma „moc wskazującą”.

Aby dogłębniej zrozumieć, czym jest moralność należałoby cofnąć się do historycznego pytania: „Skąd się wzięła etyka?”. Jeśli udzielając odpowiedzi na to pytanie zauważyć, że początki etyki zawarte są w mitach człowieka o powstaniu świata, które miały wyjaśnić „dlaczego istoty ludzkie muszą żyć wedle reguł przeciwstawiających się ich pragnieniom”¹, od razu można dostrzec najbardziej fundamentalną różnicę pomiędzy etyką (i jej praktycznym przejawem, jakim jest moralność) a prawem. Wynika ona z różnicy w podstawowym dla każdej z tych dziedzin pytaniu. Etyka pyta o to: jak żyć?, podczas gdy prawo pyta: jak postąpić, aby nie złamać obowiązujących przepisów? Etyka dąży do osiągnięcia dobra czy sprawiedliwości, natomiast dla prawa bardziej liczy się słuszność lub skuteczność (stąd często mówimy, że Temida jest ślepa), ewentualnie bezpieczeństwo, jak w przypadku koncepcji Tomasa Hobbesa².

Pytanie etyki: jak żyć? okazuje się bardziej fundamentalnym³ aniżeli pytanie prawa: jak postąpić? głównie dlatego, iż to pierwsze dotyczy całości naszego bycia, podczas gdy to drugie jedynie jakiegoś jego fragmentu. W odpowiedzi na pierwsze pytanie można się doszukiwać wskazówek dla znalezienia odpowiedzi na drugie pytanie, nigdy na odwrót.

Gdyby przyjąć owo rozumowanie, etyka wyprzedziłaby prawo w sensie historycznym i nadal, mimo wielu zależności, pozostałaby pierwsza w sensie źródłowym. Do podobnego wniosku można dojść również

¹ M. Midgley, *Pochodzenie etyki*, w: P. Singel (red.), *Przewodnik po etyce*, Książka i Wiedza, Warszawa 1998, s. 29.

² Zob. T. Hobbes, *Lewiatan*, tłum. C. Znamierowski, Fundacja Aletheia, Warszawa 2005. „Prawo niezależnie od stojącej za nim siły i przemocy, jest lub powinno być aktem rozumu suwerena i to aktem zabezpieczającym obywatelom bezpieczne, wygodne i dobre życie” (W. Wudel, *Filozofia strachu i nadziei*, Książka i Wiedza, Warszawa 1971, s. 191–192). Bezpieczne, bo wolne od zagrożeń walki wszystkich przeciw wszystkim, charakterystycznej dla stanu natury.

³ Zob. J. Filek, *Pytanie: jak żyć?, jako podstawowe pytanie etyczne*, w: idem, *Filozofia jako etyka*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2000.

poprzez odwołanie się do etymologii. Pojęcie „etyka” pochodzi od greckiego *ethos* tłumaczonego jako zwyczaj, obyczaj. Zatem już u zarania ludzkości ludzie zauważyli, że spośród działań podejmowanych przez któregokolwiek z członków wspólnoty jedne z nich sprzyjają dalszemu rozwojowi tej wspólnoty, inne natomiast utrudniają jej harmonijny rozwój. Pierwsze jako sprzyjające uznano za właściwe, dobre, a zatem etyczne, podczas gdy drugie za nie właściwe z perspektywy wspólnoty, czyli za niedobre, a zatem nieetyczne. Zinstytucjonalizowanie tych przemyśleń doprowadziło do powstania prawa. Warto jednak zauważyć, że u początków moralności i prawa nie widać było tak dużej odmienności obu dyscyplin, z jaką mamy współcześnie do czynienia. Normy obyczajowe i moralne były bardzo ściśle związane z normami prawa obowiązującego. „Chcąc poznać prawo należało poznać filozofię, bo ona określa i wypełnia treścią zasady, takie jak *aequitas* (równość), *bonitas* (dobroć), *iustitia* (sprawiedliwość), *honestas* (uczciwość), które leżą u podstaw prawa”⁴.

Wśród historyków etyki spotkać można dwa odmienne podejścia dotyczące przyczyn jej powstania, a zatem i prawa. Pierwsze pochodzi od Greków, ale najwyraźniejszą (najbardziej charakterystyczną) swoją postać uzyskało w koncepcji Tomasza Hobbesa. W tym podejściu etyka jest „narzędziem egoistycznej roztropności”, czyli świadomości człowieka, że zachowa swój byt, jeśli stworzy warunki do zachowania bytu innych. Drugie podejście także pochodzi od Greków, ale swoją najbardziej charakterystyczną postać uzyskało w koncepcji chrześcijańskiej. Zasadza się ono na świadomości niedoskonałości naszej natury i pragnieniu, aby tę naturę udoskonalić, w wersji chrześcijańskiej „doprowadzić do zgodności naszej natury z wolą Boga”⁵.

Pierwsze stanowisko zasadzające się na roztroprym egoistycznym rachunku w znacznie większym stopniu wpłynęło na „zinstytucjonalizowanie etyki”, a zatem na rozwój prawa stanowionego. Jednakże, patrząc na historię prawa można stwierdzić, że idąc w kierunku roztroprnego zabezpieczania członków społeczeństwa przed napaścią czy szkodą innych, w ramach tego podejścia zgubiono nieco z pola widzenia wymiar etyczny. Można sobie wyobrazić społeczeństwo doskonałe, roztroprych egoistów, którzy stworzyliby z czasem instytucje gwarantujące wzajemne bezpieczeństwo i z całą pewnością społeczeństwu takiemu udałoby się uniknąć wielu okropności, jakie były i są popełniane przez realnie istniejących ludzi⁶. Wątpię jednak, czy udałoby się rozwiązać wszystkie problemy, ponieważ w swej najbardziej doskonałej postaci funkcjonowanie takiego społeczeństwa pozbawione byłoby wymiaru etycznego.

⁴ P. Dudkiewicz, *Etyka a prawo*, w: *Etyka*, Zakład Etyki UJ, Kraków 1992, s.185.

⁵ M. Midgley, *Pochodzenie etyki*, s. 30.

⁶ Jak w *Nowym wspaniałym świecie* Aldousa Huxleya.

Zasada kryjąca się za tym stanowiskiem mogłaby brzmieć: „postępuj tak, abyś nie znalazł się w obliczu konfliktu z prawem”⁷. Wydaje się, że spadkobiercą takiego podejścia jest pozytywizm prawniczy, oddzielający dość zdecydowanie prawo od moralności.

Nie sposób jednak nie zauważyć, że po pierwsze, nie wszystko, co istotne dla człowieka da się zapisać prawem, a po drugie, że normy prawne testowane są najpierw w przestrzeni etycznej. Instytucjonalizacja istotnej normy moralnej w normę prawną następuje dopiero po społeczno-etycznej weryfikacji tej normy. Jeśli tak nie jest prawo najczęściej jest chybione.

Drugie stanowisko, choć całkowicie otwarte na etykę zarówno w swej pierwotnej greckiej postaci, jak i w swej chrześcijańskiej odmianie, jest z kolei przy kształtowaniu norm po pierwsze, zagrożone nadmiernym idealizmem, po drugie, nie bierze pod uwagę niepełnej zdolności ludzkiej istoty do sprostania wszystkim stawianym mu moralnym wymaganiom oraz ma znacznie większy problem ze zinstytucjonalizowaniem tej normy.

Rzeczywisty i ostateczny rozdział prawa od etyki nastąpił prawdopodobnie dopiero w okresie Reformacji. Wtedy właśnie niemiecki filozof prawa Christian Thomasius (1655–1728) zdefiniował prawo jako powinność opartą na przymusie władzy społecznej, w odróżnieniu od moralności opartej na sumieniu jednostki. Podobne stanowisko względem separacji prawa i moralności zajął polski filozof prawa Leon Petrażycki, choć wprowadził uzasadnienie psychologiczne. Normę moralną od normy prawnej odróżnia fakt, iż pierwszej towarzyszy świadomość powinności danego zachowania się, drugiej zaś dodatkowo świadomość roszczenia (uprawnienia).

Rozdział prawa i moralności ma współcześnie wiele wymiarów. Jeden z nich wyznaczany jest poprzez źródło oraz uzasadnienie dla normy prawnej.

2. ŹRÓDŁO I UZASADNIENIE DLA NORMY PRAWNEJ W KONTEKŚCIE ZWIĄZKÓW PRAWA Z MORALNOŚCIĄ

W tej kwestii napotkać możemy dwa stanowiska: stanowisko pozytywistyczne i prawno-naturalistyczne. Pierwsze głosi, iż normami prawnymi są jedynie te, które zostały przyjęte i ustanowione przez państwo, natomiast drugie odwołuje się w większym zakresie do tego, co nazywane jest prawem natury. Oczywiście poza modelowym ujęciem bardzo trudno ustalić w praktyce, która z norm jest wyłącznie wynikiem stanowienia, a która wynika wyłącznie z odczytanych praw natury. Jednakże

⁷ J. Woleński, *Wstęp. Integralna filozofia Prawa Ronalda Dworkina*, w: R. Dworkin, *Biorąc prawa poważnie*, tłum. T. Kowalski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. X.

wielokrotnie w dziejach ludzkości dochodziło do poważnego sporu pomiędzy zwolennikami prawa stanowionego⁸ a niezadowolonymi, z przyjętych norm oraz zakresu działania prawa stanowionego, zwolennikami prawa naturalnego. O jednym z tych sporów za chwilę.

Zwolennicy prawa naturalnego odwołując się do praw naturalnych (w różnych epokach rozmaicie postrzeganych) i przedkładając to, co naturalne nad to, co stanowione starają się wzmocnić czy uzupełnić normy prawne pewnymi niepodważalnymi wartościami moralnymi, zatem stanowisko to jest znacznie bliższe moralności. Natura, do której odwołują się zwolennicy tego stanowiska pełni bowiem funkcję nie tylko gwaranta słuszności, ale także klucza doboru wartości moralnych. Dlatego też, wedle tego stanowiska wprowadzenie pewnych norm prawnych musi być poprzedzone odkryciem koncepcji natury człowieka⁹, a w niektórych przypadkach nawet jej wykreowaniem¹⁰.

Cześć zwolenników tego stanowiska zaakceptowała zmienność norm prawnych opartych na prawie natury, ze względu na zmiany w spostrzeżeniu natury człowieka (stopniowe odkrywanie istotowych elementów jego natury) lub ze względu na zmiany zachodzące w samej naturze ludzkiej (przekształcanie się człowieka w procesie nieustannego rozwoju).

Druga część zwolenników tego stanowiska stara się jednak uniknąć zbyt dużej relatywizacji do warunków kulturowo-społecznych, które to określają, co jest naturą człowieka, mocniej tym samym akcentując niezmienną pewnych norm. Poszukują oni zatem norm bardziej uniwersalnych¹¹.

W tym miejscu warto zauważyć, że „podczas gdy osiemnastowieczne pojęcie praw ludzkich miało charakter ochronny i negatywny, narzucając rządcom ograniczenia w traktowaniu podwładnych, współczesna koncepcja dodaje do nich element pozytywny: włącza ona prawa do różnych dóbr składających się na ludzką pomyślność. (...) Tam, gdzie stare prawa negatywne ograniczały władzę państwową, nowe uprawnienia pozytywne (ang. *positive rights*) uzasadniają jej rozszerzenie w celu zapewnienia większej zamożności społecznej, wygody i wzrostu gospodarczego”¹².

⁸ Utylityści, głównie Jeremiasz Bentham, odrzucali uzasadnienie prawa poprzez odwołanie do praw natury jako „niedorzeczność na koturnach” (zob. B. Almond, *Prawa*, tłum. P. Łuków, w: P. Singel (red.), *Przewodnik po etyce*, s. 304).

⁹ Uznanie wolności ludzkiej za fundamentalny rys natury człowieka doprowadziło w przypadku Kanta do uznania prawa za wytwór rozumu ludzkiego, zaś w przypadku J. Benthama do ugruntowania prawa w idei użyteczności.

¹⁰ Wprowadzenie koncepcji *homo oeconomicus* zrewolucjonizowało przykładowo obowiązujące prawo i to nie tylko te dotyczące działań w przestrzeni gospodarczej.

¹¹ Biorąc pod uwagę metody i sposoby poddawania prawa ocenie z prawnonaturalnych punktów widzenia należy zwrócić uwagę na stanowisko deontologiczne i teleologiczne. Pierwsze polega na odniesieniu treści praw do jakichś „metapraw”, czyli do praw wiecznych, drugie polega na odniesieniu praw do jakiejś szeroko rozumianej wartości (np. idei dobra).

¹² B. Almond, *Prawa*, tłum. P. Łuków, w: P. Singel (red.), *Przewodnik po etyce*, s. 304.

Współcześnie daje się zauważyć tendencję do odrodzenia się podejścia naturalno-prawnego. W poprzednim stuleciu główną przyczyną renesansu prawa natury było uświadomienie sobie przez ludzkość tragicznych konsekwencji prawa stanowionego, np. w III Rzeszy czy w RPA. Zapisy prawne z obu podanych przykładów dowodzą, że nie można zawsze utożsamiać tego, co legalne z moralnością¹³.

3. W OGNIU SPORU POMIĘDZY POZYTYWIZMEM PRAWNICZYM A PODEJŚCIEM ŁĄCZĄCYM PRAWO Z MORALNOŚCIĄ

W roku 1957 Herbert Hart wygłosił na Uniwersytecie Harvarda wykłady, opublikowane rok później pod tytułem *Positivism and Separation of Laws and Morals*, w których bronił typowego poglądu pozytywistycznego, wyrażającego się w stwierdzeniu: „między prawem a moralnością nie ma koniecznego związku definicyjnego, chociaż zachodzą rozmaite relacje faktyczne”¹⁴. Prawo według pozytywizmu prawniczego składa się z ogólnych reguł (norm, przepisów), których obowiązywanie nie zależy od zgodności owych reguł ze standardami etycznymi. Jest zatem wyłącznie zbiorem reguł ogólnych oraz oddzielone jest od moralności. Jednostka wedle tego stanowiska ma być posłuszna prawu.

Przeciw stanowisku Harta już w następnym roku wypowiedział się Leon Fuller odwołując się do charakterystycznej tezy wszelkich doktryn prawno-naturalnych, mówiących o tym, że respektowanie pewnych wartości moralnych jest niezbędnym warunkiem uznania czegoś za prawo. Prawo niemoralne nie jest bowiem prawem. Istotą stanowiska Fullera nazywanego czasami „humanistyczną teorią prawa”¹⁵ było sformułowanie kanonów wewnętrznej moralności prawa. Nie satysfakcjonowała go definicja np. Austina, który rozumiał prawo jako polecenie władzy suwerena ani definicja Friedmana, który rozumiał prawo jako istnienie porządku publicznego, ani tym bardziej podejście Holmesa, dla którego prawem jest to, co stanowi rezultat sądów. Według Fullera prawo jest przedsięwzięciem mającym na celu podporządkowanie ludzkiego zachowania jakimś zasadom. Za Adamem Smithem uznał, że tak jak „prawidła gramatyki wyznaczają niezbędne warunki po temu, by język mógł służyć jako narzędzie porozumiewania się, podobnie normy moralności

¹³ Niezależnie od rozważań dotyczących uzasadnienia dla norm moralnych prawo wielokrotnie poddawane było ocenie moralnej, na co wskazują sformułowania: „dobre prawo”, „złe prawo” czy „niesprawiedliwy przepis”. Bez względu na rodzaj oceny prawa (pozytywny czy negatywny) sam akt oceniania go jest niezaprzeczalnym faktem społecznym.

¹⁴ J. Woleński, *Wstęp. Integralna filozofia...*, s. XII.

¹⁵ Zob. A. Łopatka, *Słowo wstępne*, w: L.L. Fuller, *Moralność prawa*, tłum. S. Amsterdamski, PIW, Warszawa 1987, s. 12.

obowiązku” wyznaczają „niezbędne warunki po temu, by życie społeczne było możliwe”¹⁶. „Tak więc po operatywne wzorce oceny prawo zwrócić się musi do swej krewniaczki – moralności obowiązków”¹⁷. Prawo nie może bowiem zmusić do godnego życia. Na linii moralności pomiędzy obowiązkiem a doskonałością znajduje się „niewidoczna wskazówka wyznaczająca punkt, w którym znika ciśnienie obowiązków, a zaczyna się dążenie do doskonałości”¹⁸. O umiejscowienie tego punktu toczy się cały spór dotyczący moralności prawa.

Innym przeciwnikiem Harta był Ronald Dworkin, który pozytywizm prawniczy Harta nazwał konwencjonalizmem. Stanowisko Dworkina przyjęło się natomiast nazywać „integralną teorią praw”. Według Dworkina prawo ma charakter nie tylko opisowy, ale też normatywny, co oczywiście pociąga za sobą otwartość na uzasadnienie moralne czy ocenę moralną. Będąc autorem pracy *Biorąc prawa poważnie*, Dworkin zgodnie z tytułem poważnie potraktował prawa jednostki, podkreślając przede wszystkim postulat równości. W swym neoliberalnym podejściu przewidywał nawet nieposłuszeństwo wobec prawa (podczas gdy Hobbes i Kant widząc w prawie nie tylko narzędzie porządku, lecz głównie przejaw ludzkiego rozumu nie zezwalali na to¹⁹), gdy nie odpowiada ono standardom społecznym. Wedle Dworkina pozytywizm prawniczy dokonuje sztucznego wyizolowania prawa z normatywnej struktury społecznej, a normatywna struktura zawiera to, co jest jej zasadami: moralnymi, politycznymi, ekonomicznymi. W trudnych przypadkach (ang. *hard cases*) mówi Dworkin: sędzia może się do nich odwołać. Decyzja sędziego głównie w prawie precedensowym ma charakter bardziej twórczy niż mechaniczny. W tym ujęciu współczesne prawo jest tylko o tyle prawem, o ile respektuje *human rights*.

4. TRUDNOŚCI

W związku z próbami uzasadnienia norm prawnych uświadomiono sobie następujące trudności:

- normy prawne, tak jak normy moralne mogą popadać w sprzeczność; sprzeczność ta może dotyczyć sprzeczności pomiędzy normami prawnymi („Poszanowanie jednego prawa może być niemożliwe bez naruszenia innego”²⁰) oraz sprzeczności pomiędzy normami moralnymi

¹⁶ L.L. Fuller, *Moralność prawa*, s. 36.

¹⁷ Ibidem, s. 39.

¹⁸ Ibidem, s. 41.

¹⁹ Por. T. Hobbes, *Lewiatan*; I. Kant, *Metafizyka moralności*, tłum. E. Nowak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

²⁰ B. Almond, *Prawa*, s. 311.

(w związku z antynomicznością wartości²¹), ale także sprzeczności między normami prawnymi a moralnymi²²;

- spór między idealizmem prawniczym, wedle którego prawo jest abstrakcyjnym systemem reguł powiązanych „logicznymi” (w ujęciu heglowskim) związkami a realizmem prawniczym, który za prawo uznaje orzecznictwo sądów.

5. NOWE PODEJŚCIE

Współcześnie jednak, choć nie bez trudu, powraca do głosu znane już od czasów greckich przekonanie o konieczności zespolenia norm prawnych z dziedziną moralności. Zauważono bowiem, że „prawo pozbawione podstaw moralnych nie jest w stanie we właściwy sposób kierować obywateli do dobra wspólnego”²³.

Jeśli od tylu tysięcy lat obok rozwijającej się refleksji moralnej powstaje i doskonali się prawo stanowione wynika z tego, iż w swym rozwoju społecznym niechybnie potrzebujemy zarówno etyki, jak i prawa. Jako wspólnota potrzebujemy prawa, które wykorzystując całe doświadczenie społeczne wskaże nam zarówno nasze obowiązki, jak i sformułuje odpowiednie zakazy, ale potrzebujemy także etyki, która będzie swistego rodzaju polem refleksyjno-badawczym dla formułowanego prawa oraz wyznaczy normy moralne, jakimi powinniśmy się posługiwać wszędzie tam, gdzie nie ma jeszcze prawa.

6. ILE PRAWA, A ILE ETYKI W PRZESTRZENI GOSPODARCZEJ

W sensie teoretycznym byłoby dzisiaj truizmem stwierdzenie, że funkcjonowanie gospodarki zależne jest od jakości i charakteru prawa oraz od poziomu moralnego podmiotów uczestniczących w rynku. Przestaje to jednak być truizmem, gdy zamierzamy wprowadzić w życie tę zależność, czyli poprawić radykalnie jakość i charakter przepisów prawnych oraz podnieść poziom moralny podmiotów uczestniczących w rynku,

²¹ Zob. J. Filek, *Antynomiczność wartości i jej praktyczne konsekwencje*, w: A. Węgrzecki (red.), *Konflikt interesu – konflikt wartości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2005.

²² Jednym z bardziej obrazowych w dniu dzisiejszym przykładem może być kolizja pomiędzy prawem do swobodnej wypowiedzi a ochroną dóbr osobistych oraz szacunkiem do osób publicznych. Innym dobrym przykładem może być kolizja pomiędzy prawem podejrzanego do występowania z wolnej stopy poprzez wpłacenie kaucji, a moralną podstawą prawa jaką jest zasada równości wobec prawa. Biednego, który zawinił w niewielkim zakresie nie stać najczęściej na wysoką kaucję, na którą zazwyczaj stać bogatego, podejrzanego nawet o poważne przestępstwo.

²³ P. Dudkiewicz, *Etyka a prawo*, s. 186.

innymi słowy gdy zmierzmy się z zadaniem urzeczywistnienia tej zależności w jej pozytywnym wymiarze.

Obowiązujący system prawny w naszym kraju zdecydowanie nie sprzyja rozwojowi gospodarstwu, ale raczej przez złe, nieprecyzyjne sformułowane prawo wpływa nań destrukcyjnie, niszcząc podstawy dobrej gospodarki, a tym samym zwalniając jej rozwój. Dobitnym tego przykładem może być polskie prawo podatkowe. Podobnie destrukcyjna jest niezgodność pomiędzy obowiązującym prawem a społecznym poczuciem moralności, czyli niedopasowanie poziomu norm prawnych do poziomu moralności polskich obywateli.

Słabość polskiego prawa jest już przysłowiowa i niewątpliwie należy do tematów oklepanych. Nie sposób jednak przy omawianej problematyce do tej kwestii się nie odnieść. Aby jednak wynieść pewną pozytywną korzyść z krytyki polskiego prawa, odwołajmy się przy opisie jego głównych słabości do kanonów wewnętrznej moralności prawa Fullera, dotyczących dobrego prawa ufundowanego na zasadach społecznych.

Na wstępie należy zauważyć, że część z tych słabości jest wynikiem obiektywnych uwarunkowań np. ogólnoświatowego zbyt „pozytywistycznego” podejścia do prawa (czytaj oderwania go od źródeł moralności). Prawo (w tym także polskie), podobnie jak teoria ekonomii głównego nurtu, przez dziesiątki lat odseparowane były od odżywczego źródła moralnego. Innym uwarunkowaniem o charakterze obiektywnym może być skomplikowana historia naszego kraju, co w ostatnich dziesięcioleciach zaowocowało dość pokaźną zmianą przepisów, podczas gdy według kanonu Fullera należy możliwie rzadko zmieniać prawo.

Jednakże wiele ze słabości naszego prawa jest zawinione przez nas samych, czyli nasze rządy lub nas obywateli. W ostatnim okresie zostało przyjętych wiele przepisów dotyczących gospodarki, które są nieprecyzyjne, podczas gdy według kanonu Fullera należy tak sformułować zasady postępowania, aby ludzie wiedzieli, czego się od nich oczekuje. Wiele przepisów w naszym kraju jest wprowadzanych w ostatniej chwili, co oznacza, że nie wszyscy mają czas na zapoznanie się z nowymi przepisami, podczas gdy według kanonu Fullera należy poinformować na czas wszystkich podległych ogłoszonemu prawu o jego zmianie lub wprowadzeniu w takim terminie, aby mogli przewidzieć czego będzie się od nich oczekiwać. Wiele przepisów jest tak sformułowanych, że trudno jest je zrozumieć przeciętnemu obywatelowi, podczas gdy według kanonu Fullera należy starać się tak sformułować prawo, aby było całkowicie zrozumiałe²⁴. Niektóre akty prawne zahaczają o okresy przeszłe, podczas gdy według kanonu Fullera należy starać się, aby działanie prawa nie rozciągało się w przeszłość. Wiele przyjętych ustaw pozostaje w kolizji z innymi już obowiązującymi prawami, podczas gdy według kanonu Fullera nie

²⁴ Już Hobbes postulował, aby prawo ustalane przez państwo było dobre, możliwie nieliczne, łatwo zrozumiałe i dostępne dla obywateli.

należy formułować praw wewnętrznie sprzecznych. Niektóre z obowiązujących przepisów są niemożliwe do realizacji, podczas gdy według kanonu Fullera należy w rozliczaniu z przestrzegania prawa oczekiwać jedynie tego, co ludzie mogą spełnić. Wiele z zapisów prawa jest łamanych przez tych, którzy je ustalają lub powinni chronić (polityków, sędziów, prokuratorów), podczas gdy według kanonu Fullera należy dbać o zgodność między prawami ogłoszonymi a aktualnym ich stosowaniem. Zachowanie się instytucji stojących na straży prawa ma znaczenie fundamentalne zarówno dla prawa, jak i dla kryjącej się u jego podstaw moralności.

Jeśli do tego dodamy niski poziom moralności przeciętnego Kowalskiego, obraz, jaki się jawi, zaczyna być przygnębiający. Niski poziom moralności jest bowiem nie tylko wynikiem obiektywnych okoliczności, takich jak powszechna relatywizacja wartości czy skomplikowana historia naszego kraju, ale także wielu zaniechań, czyli niepodjętych działań, które powinny być podjęte wraz z decyzją o transformacji naszej gospodarki. Wspomnę tylko o dwóch zaniechaniach administracyjno-etycznym i edukacyjno-etycznym. Dzisiaj niezreformowana pod kątem wyższej moralności administracja wraz ze swoimi nadmiernie biurokracyjnymi zapędami opóźnia rozwój gospodarczy, a niewykształcone pod kątem moralności nowe pokolenie, obejmujące z wolna coraz wyższe stanowiska, dodaje do starych nawyków, np. „kolesiostwa” czy nepotyzmu, nowe, np. brak zainteresowania dobrem wspólnym.

Dobre prawo oparte na akceptowanych wartościach i zasadach moralnych wzajem się wzmacniają. Stanowią nie tyle system naczyń połączonych, ile mechanizm sprzężenia zwrotnego. Wysoka moralność sprzyja przyjęciu dobrego prawa. Dobre prawa, nadto dobrze i skutecznie egzekwowane sprzyjają wzrostowi świadomości społecznej, podtrzymując, a czasami nawet podnosząc poziom społecznej moralności. Natomiast zgodnie z mechanizmem sprzężenia zwrotnego niska moralność sprzyja przyjęciu złego prawa, a złe prawo na dodatek źle lub nieskutecznie egzekwowane (np. z zachwianiem zasad równości wobec prawa) skutecznie obniża poziom moralny poddanych takiemu prawu. Jeśli proces obniżania nie zostanie radykalnie zatrzymany to przychodzi na myśl jedynie symbolika równi pochyłej. Aby przerwany został mechanizm negatywnego sprzężenia zwrotnego potrzebna jest pewna masa krytyczna zmian, które przekształcą znak negatywny w znak pozytywny.

Zastanówmy się, czy dzisiaj możliwe są w Polsce takie zmiany po stronie prawa, które spowodują odpowiednie zmiany w poziomie moralności podmiotów gospodarczych. Jako laik nie potrafię na to pytanie odpowiedzieć, choć nie będę ukrywać, iż moja intuicja podpowiada mi, że nie. Zapytajmy więc, czy dzisiaj możliwe są w Polsce takie zmiany po stronie moralności w świecie gospodarczym, które z czasem przekuto by w lepsze prawo. Wprawdzie lepiej przygotowana, ale i na to pytanie nie potrafię odpowiedzieć, choć nie będę ukrywać, iż moja intuicja podpowiada mi, że pewna szansa jest. Gdzie widzę tę szansę? Otóż widzę

ją w popularyzacji idei CSR, oczywiście nie w jej wydaniu działalności charytatywnej lub działań public relations, ale w jej wersji nowego narzędzia strategicznego popartego ideą misji społecznej przedsiębiorstwa. Jednakże kiedy myślę o CSR jako o nowej umowie społecznej na wzór takich umów społecznych, jakie stworzyli Hobbes, Locke, Rousseau czy Kant, wtedy ujmując rzecz logicznie dochodzę do następującego wniosku: bez spełnienia trzech warunków: (a) przestrzegania obowiązującego prawa przez polskich przedsiębiorców (b) podjęcia działań na rzecz zmiany złego prawa oraz (c) wprowadzenia przez ustawodawcę polskiego dobrych przepisów promujących ideę CSR, tę szansę stracimy.

Prędzej czy później bez spełnienia tych warunków idea CSR albo umrze śmiercią naturalną, to znaczy, że zainteresowanie nią za jakiś czas zniknie, albo co gorsze dojdzie do jej skarlenia, tzn. zostanie wykorzystana jako narzędzie w nieetycznej, czytaj: pozbawionej wymiaru społecznego, walce konkurencyjnej. Wymienione powyżej warunki dotyczą przede wszystkim przestrzegania prawa oraz jego zmiany. I choć w tej kwestii moja intuicja podpowiadała, że nie jest to możliwe do zrealizowania w najbliższym czasie, to logicznie rzecz ujmując jako społeczeństwo nie mamy innego wyjścia, jeśli chcemy dojść do owej masy krytycznej, która przekształci znak negatywny w pozytywny. Ideą, która może rozpocząć utworzenie „masy krytycznej” stanowiącej podstawę do przemiany prawa, czyli stać się przysłowiową iskrą wyzwajającą pozytywne przemiany, wydaje się obecnie idea CSR, oczywiście o ile stanie się ideą, którą zainteresuje się także rząd. Oczywiście jest, że przemiana prawno-moralna musi zachodzić dwutorowo zarówno po stronie prawa, jak i moralności.

Pierwotnie zamierzałam napisać tekst zatytułowany: *Ile prawa a ile moralności w przestrzeni gospodarczej*. Dzisiaj wydaje mi się jednak, że tekst ten lepiej byłoby zatytułować: *Tyle prawa ile moralności w przestrzeni gospodarczej*. Przy czym zawartą w tym zdaniu myśl można by zinterpretować na dwa sposoby. Pierwszy, w którym „tyle prawa ile moralności” oznacza, że tam, gdzie nie ma jeszcze w świecie gospodarczym prawa konieczne jest uzupełnienie go moralnością i na odwrót tam, gdzie nie ma w świecie gospodarczym podstawowej moralności trzeba wprowadzić prawo. Drugi, w którym „tyle prawa ile moralności” oznacza, iż prawo i moralność w świecie gospodarczym są dwoma stronami tego samego medalu, nie ma bowiem prawa bez moralności w świecie gospodarczym, tak jak nie ma w tym świecie moralności bez prawa.

POSTSCRIPTUM DLA PRZERAŻONYCH ETYKÓW

Druga część tezy może być szokująca dla niejednego etyka. Jest ona jednak „pochodną” specyfiki, a dokładniej złożoności świata gospodarczego, w którym spotykamy się ze sprzecznością pomiędzy etycznością

a użytecznością. Jej przeanalizowanie wymagałoby odrębnego wyjaśnienia. Aby nieco uspokoić etyków można za Otfriedem Höffe powiedzieć: „Tak więc moralność nie jest czymś pomniejszym w stosunku do legalności, przynosi ona wręcz jej spotęgowanie wzniesienie się ponad nią”²⁵ i za Fullerem dodać: „System społeczny – tam, gdzie uważa to za celowe – osiąga zamierzenia, oszczędzając swą energię za pomocą «tańszego» kształtowania postaw moralnych, to jest przez wszczęcie poczucia obowiązku”²⁶. Dzisiejszy rozwój społeczny wykazuje, że na tym etapie rozwoju, na jakim znalazła się ludzkość, nie da się rozdzielić dobrego prawa od moralności.

BIBLIOGRAFIA

- Almond B., *Prawa*, tłum. P. Łuków, w: P. Singel (red.), *Przewodnik po etyce*, Książka i Wiedza, Warszawa 1998.
- Dudkiewicz P., *Etyka a prawo*, w: *Etyka*, Zakład Etyki UJ, Kraków 1992.
- Filek J., *Antynomiczność wartości i jej praktyczne konsekwencje*, w: A. Węgrzecki (red.), *Konflikt interesu – konflikt wartości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2005.
- Filek J., *Pytanie: jak żyć?, jako podstawowe pytanie etyczne*, w: J. Filek, *Filozofia jako etyka*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2000.
- Hobbes T., *Lewiatan*, tłum. C. Znamierowski, Fundacja Aletheia, Warszawa 2005.
- Höffe O., *Etyka państwa i prawa*, tłum. C. Porębski, Wydawnictwo Znak, Kraków 1992.
- Kant I., *Metafizyka moralności*, tłum. E. Nowak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Łopatka A., *Słowo wstępne*, w: L.L. Fuller, *Moralność prawa*, tłum. S. Amsterdamski, PIW, Warszawa 1987.
- Midgley M., *Pochodzenie etyki*, w: P. Singel (red.), *Przewodnik po etyce*, Książka i Wiedza, Warszawa 1998.
- Woleński J., *Wstęp. Integralna filozofia Prawa Ronalda Dworkina*, w: R. Dworkin, *Biorąc prawa poważnie*, tłum. T. Kowalski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Wudel W., *Filozofia strachu i nadziei*, Książka i Wiedza, Warszawa 1971.

²⁵ O. Höffe, *Etyka państwa i prawa*, tłum. C. Porębski, Wydawnictwo Znak, Kraków 1992, s. 180.

²⁶ L.L. Fuller, *Moralność prawa*, s. 20.

Zdzisława Janowska

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Uniwersytet Łódzki

OD ETYKI W POLITYCE DO ETYKI W BIZNESIE. STANDARDY ETYCZNE A RZECZYWISTOŚĆ

1. PATOLOGIA SPRAWOWANIA WŁADZY USTAWODAWCZEJ

Polski system polityczny znajduje się w nieustannym kryzysie. Spada zaufanie społeczne do wybieranych przedstawicieli władzy. Osiągane w poszczególnych latach zwycięstwo wyborcze trwa zbyt krótko, bowiem szybko dochodzi do kolejnych politycznych kompromitacji i społeczeństwo po raz wtóry traci nadzieję na poprawę sytuacji w kraju.

Z badań prowadzonych wśród reprezentacji polskiego społeczeństwa na przestrzeni minionych siedemnastu lat transformacji ustrojowej, wyłania się obraz zmniejszania się społecznej aprobaty wobec działań Sejmu i Senatu RP¹. Na przykład w 1989 roku poziom aprobaty sięgał aż 90%, w roku 1993 zmniejszył się do 50%, a w 1997 roku do 48% (pod koniec kadencji osiągnął spadek do 16%). Podobna sytuacja miała miejsce w 2001 roku. Poparcie dla nowego parlamentu sięgało już tylko 32%, a w końcówce jego funkcjonowania (tj. w 2005 roku) spadło do 11%. Od roku 2003 pozytywna ocena tego Sejmu ani razu nie przekroczyła 20%². Kolejny spadek notowań dla działalności Sejmu i Senatu miał miejsce w 2005 roku, tylko 26% badanych wyraziło opinie pozytywne

¹ E. Karpowicz, *Sejm w opiniach społecznych*, „Infos” 2007, 15 grudnia, nr 21.

² *Nowy parlament ustępujący prezydent – oceny najważniejszych instytucji politycznych w grudniu*, CBOS, Warszawa, grudzień 2005.

o działalności nowego Sejmu i 28% o działalności Senatu³. Na kilka dni przed skróceniem kadencji, poparcie dla Sejmu V kadencji zmalało do 15%⁴. Ostatni Sejm, który sprawował władzę w latach 2005–2007 zebrał bardzo krytyczne oceny w społeczeństwie. Aż 67% badanych uznało, że działał on głównie dla dobra partii i polityków. Większość badanych stwierdziła, że Sejm zajmował się sprawami mało istotnymi (60%), a podejmowane decyzje były nietrafne (53%). Krytyczne opinie o działalności tego Sejmu sprawiły, że nadzieje związane z nowym Sejmem stały się największe od 1990 roku. Ponad połowa Polaków w 2007 roku (58%) uważała, że nowo wybrany Sejm będzie lepszy od poprzedniego⁵. Większość ankietowanych uważała, że będzie on cieszył się większym autorytetem społecznym i będzie lepiej reprezentował interesy społeczeństwa. Pierwsze oceny nowego Sejmu z grudnia 2007 roku wypadły korzystnie – 35% badanych wyraziło swoje zadowolenie. Jest to wyższa o 13% ocena Sejmu w stosunku do 2001 roku i o 9% w stosunku do roku 2005⁶. Należy żywić nadzieję, że poziom zadowolenia wobec pracy nowego parlamentu utrzyma się dłużej.

Na społeczną opinię o najwyższych organach władzy ustawodawczej wpływa ocena pracy posłów i ich zachowań. Badania dowodzą, że między innymi arogancja, brak kultury osobistej, a także dowody dbałości o własne interesy są źródłem społecznej dezaprobaty wyrażanej wobec Sejmu i Senatu RP. Również z badań wyłania się obraz zakorzenionego w świadomości społecznej przeświadczenia o malejącej wśród parlamentarzystów gotowości do działania dla dobra wspólnego⁷. Jeszcze w 2001 roku 45% badanych było zdania, że posłowie w swoich działaniach będą mieli na względzie przede wszystkim interes ogólnospołeczny. Niestety już w roku 2005 aż 23% badanych uważało, że posłowie decydują się na karierę polityczną by troszczyć się o własne interesy. Niepokojące są wyniki badania opinii publicznej dowodzące bardzo złego odbioru społecznego w kwestii czerpania nieuprawnionych korzyści z racji pełnienia funkcji publicznych zarówno na szczeblu lokalnym, jak i centralnym. W roku 2003 aż 85% badanych uważało, że często ma miejsce branie łapówek za załatwienie sprawy oraz „załatwianie kontraktów i zamówień rządowych dla rodziny, przyjaciół i znajomych”⁸. Ponad 73% było zdania, że w Polsce dochodzi do „załatwiania” kontraktów i zamówień rządowych pod naciskiem konkretnego lobby (np. kół biznesu,

³ *Nowy parlament ustępujący prezydent – oceny...*

⁴ *Ocena działalności Sejmu V Kadencji oraz oczekiwania wobec nowo wybranych posłów*, CBOS, grudzień 2007.

⁵ *Ibidem*.

⁶ *Pierwsze oceny nowego parlamentu i opinie o pracy prezydenta*, CBOS, grudzień 2007.

⁷ E. Karpowicz, *Sejm w opiniach społecznych*.

⁸ *Polacy o korupcji, lobbingu i „kupowaniu” ustaw*, CBOS, luty 2003.

producentów itp.); 59% respondentów uważało, że w naszym kraju przepukując parlamentarzystów lub innych polityków, można wpłynąć na uchwalenie ustawy lub zmianę prawa. W roku 2005 sądziło tak już 68% badanych⁹. Według raportu Banku Światowego cechą polskiej korupcji są silne powiązania elit politycznych i gospodarczych. Cyklicznie prowadzone badania wśród mieszkańców Polski nt. korupcji dowodzą, że skażone są nią w jednakowym stopniu różne szczeble władzy zarówno lokalnej i centralnej¹⁰. Jednakże należy uznać, że w ostatnich dwóch latach, tj. 2005–2007 opinia społeczna na temat rozmiarów i obszarów korupcji uległa poprawie¹¹. Przykładowo, już nie 68 lecz 44% badanych uważało, że można kupić ustawę, nie 73 lecz 53% twierdziło, że można kupić decyzję wysokiego urzędu państwowego.

Korupcja dotyka sfery działań, związanych z udzielaniem kredytów, zwolnień podatkowych, przetargów, prywatyzacji itp. Nie jest tajemnicą, że często usiłuje się zapewnić korzystne zapisy w uchwalanych ustawach, a grupy nacisku starają się zmienić prawo, blokować lub promować określone zapisy. Ostatnie wydarzenia związane z ustawą medialną (sprawa Rywina) czy też uchwalenie ustawy o biopaliwach pogorszyły obraz funkcjonariusza publicznego i parlamentarzysty w oczach przeciętnego członka społeczeństwa.

Powołanie komisji śledczej w sprawie ustawy medialnej unaocniło społeczeństwu obraz i zakres funkcjonowania „grupy trzymającej władzę”. Aż 68% badanych we wrześniu 2003 roku uznało, że Lew Rywin spełniał rolę emisariusza właśnie „grupy trzymającej władzę”¹². Na podstawie powyżej przedstawionych wyników badań należy zastanowić się czy i dlaczego pełnienie funkcji publicznej może rodzić tak negatywne odczucia społeczne. Należy również wskazać na drogi poprawy istniejącej sytuacji. Stąd też celem dalszej części opracowania będzie ukazanie rozbieżności między formalno-etyczną rolą posła i senatora (pośrednio i radnego) a jej realizacją w praktyce sprawowania władzy. Przywołać warto tutaj słowa Barbary Skargi, która pyta i odpowiada czy „etyki i polityki pogodzić nie można? Nie jest to na pewno łatwo i nieraz powstaje konflikt między skutecznością a moralnymi zasadami. Trzeba tylko przypomnieć, że polityka jest działaniem wśród ludzi i dla ludzi, nie dla władzy tej lub innej grupy, czy tych lub innych ludzi, lecz dla tego cośmy nazwali dobrem powszechnym, to jest dla dobra każdego obywatela ...”¹³. Sentencją tego wywodu staje się stwierdzenie, że sojusz polityki i etyki jest możliwy wówczas, gdy polityk nie będzie dążył za wszelką

⁹ *Korupcja w przeddzień zmiany politycznej*, OBOP, Warszawa, wrzesień 2005.

¹⁰ *Polacy o korupcji, lobbingu...*

¹¹ *Korupcja: zmiana w latach 2005–2007*, OBOP, Warszawa, październik 2007.

¹² *Zaufanie do najważniejszych postaci oraz instytucji związanych z tzw. sprawą Rywina*, CBOS, wrzesień 2003.

¹³ B. Skarga, *Czy polityka może być moralna*, „Gazeta Wyborcza” 2006, 25–26 lutego.

cenę do zdobycia i posiadania władzy, ale sprawując władzę dbać będzie o dobro obywateli.

Poseł, senator i radny mają obowiązek uczestniczyć w podejmowaniu ustawodawczych i uchwałodawczych inicjatyw. I właśnie w trakcie realizacji podstawowych obowiązków może dochodzić do działań, w stosunku do których ocena etyczna może pozostawiać bardzo wiele do życzenia.

2. OKOLICZNOŚCI TOWARZYSZĄCE POWSTAWANIU PATOLOGICZNEGO AKTU PRAWNEGO. PRZYKŁADY PATOLOGII W SFERZE STANOWIENIA PRAWA

Choć dzisiejszy stan prawny daje duże uprawnienia władcze organowi wykonawczemu ze szczebla gminy, powiatu i województwa to szereg przygotowywanych aktów prawnych musi zostać zaakceptowana przez urzędujące rady gminy, powiatu i sejmiki województwa, Sejm i Senat. Zanim zapadną ostateczne decyzje na ww. forum to dyskusje merytoryczne odbywają się na posiedzeniach komisji. I tutaj rodzą się różnorodne sytuacje, które mogą prowadzić do wypaczenia nawet najbardziej słusznych idei.

Należy zatem prześledzić okoliczności, które towarzyszą powstawaniu aktu prawnego. Wśród nich należy wymienić przede wszystkim okoliczności obiektywne, które leżą u podstaw tworzenia i funkcjonowania instytucji przedstawicielstwa obywatelskiego i organów władzy ustawodawczej w Polsce. A więc są to kwestie, których rozwiązanie daje szansę na rozwój gminy, regionu, województwa i kraju. Niezwykle istotnym ostatnimi laty było dostosowanie ustawodawstwa polskiego do obowiązujących standardów europejskich.

Uchwalane akty prawne dają podstawy m.in. do należytego gospodarowania majątkiem gminy, powiatu i województwa, zaciągniętego kredytu i rozwiązywania najbardziej żywotnych spraw regionu i kraju. Stoją one na straży dyscypliny finansowej każdej z wymienionych instytucji, a przede wszystkim finansów kraju.

Odpowiedzialność za skuteczność funkcjonowania ww. instytucji spoczywa na przedstawicielstwie władzy wykonawczej i ustawodawczej. W jednym przypadku będzie to np. prezydent miasta i przewodniczący Rady Miejskiej, a w drugim premier i marszałek Sejmu RP. Każdy z wymienionych organów jest wspierany merytorycznie przez grupy fachowców i ekspertów. Dotyczy to każdego szczebla władzy. Również każdy z radnych, posłów czy senatorów może w pełni korzystać z fachowych rad i konsultacji. Inaczej mówiąc, nie można, np. w sytuacji źle ustalonego prawa, odsunąć od siebie chociażby moralnej odpowiedzialności, podejmując bowiem decyzję o starcie w wyborach zaczyna się ponosić pełne konsekwencje swoich działań.

Radni, posłowie i senatorowie pracują nad powstawaniem aktów prawnych w tematycznych komisjach. I tak na mocy art. 151 Regulaminu Sejmu¹⁴ m.in. komisje sejmowe: „rozpatrują projekty ustaw i uchwał” raportują i opiniują założenia projektów ustaw i uchwał „raportują sprawy związane z wprowadzeniem w życie i wykonywaniem ustaw”. Na mocy art. 153 w celu udzielania niezbędnych informacji w posiedzeniach Komisji biorą udział przedstawiciele organów administracji państwowych. Ponadto Prezydium Komisji lub jej przewodniczący może zaprosić inne osoby do wzięcia udziału w posiedzeniu Komisji w celu złożenia informacji i wyjaśnień w sprawach będących przedmiotem obrad. Również w posiedzeniach Komisji mogą uczestniczyć osoby wykonujące zawodową działalność lobbingową oraz osoby uprawnione do reprezentowania podmiotu wykonującego zawodową działalność lobbingową. W posiedzeniach mogą uczestniczyć także przedstawiciele organizacji zawodowych i społecznych oraz eksperci Komisji. Współuczestnictwo szerokiego grona w procesie tworzenia prawa bezsprzecznie rodzi skutki pozytywne (lepsze rozpoznanie problemu, wysłuchanie eksperckich opinii), ale także negatywne. Ma to miejsce wówczas, gdy współuczestniczący reprezentują określone grupy interesów i których zadaniem jest wprowadzanie korzystnych zmian lub uchwał, przynoszących zyski dla określonych grup. Tutaj właśnie mamy do czynienia z zaspokajaniem partykularnych interesów często określonej grupy zawodowej, np. przedsiębiorców, pragnących liberalizacji kodeksu pracy. Trzeba pamiętać, że praca nad wprowadzeniem szkodliwych społecznie propozycji zmian ma miejsce z dala od kuluarów sejmowych. Spotkania zainteresowanych zmianami grup nacisku mają najczęściej charakter nieformalny, np. wyjazdy zagraniczne, bankiety, a ustalenia zeń wynikające są wprowadzane czasami bardzo pieczołowicie w życie. Odbywa się to chociażby przez lokowanie przedstawicieli grup interesu w tematycznych komisjach (np. Rady Miejskiej, Sejmu czy Senatu), których zadaniem staje się umiejętnie przekonywanie do tzw. swoich racji.

Przykłady świadczące o patologii działań ustawodawczych odnosić się będą do zmian, które miały miejsce w polskim ustawodawstwie w latach 2002–2006. Dyskusje w przedmiotowych sprawach prowadzone były na forum sejmowym, senackim, a także publicznym (tj. w prasie, radiu i telewizji). Miały one bardzo burzliwy przebieg, ponieważ w ich trakcie ścierały się interesy różnych stron. Rzadko jednak mówiło się o faktycznym podłożu wprowadzanych zmian. Mowa tu będzie o kilkuletnich perturbacjach, związanych z ustawą o biopaliwach, które bulwersowały opinię publiczną i świadczyły o korupcyjnym podłożu inicjatywy legislacyjnej. Prace nad nią rozpoczęły się jesienią 2002 roku, wówczas to zaczęto manipulować opinią publiczną, przekonując ją do wartości i użyteczności tej inicjatywy. Wtedy też na posiedzeniu Senatu RP urzędujący minister

¹⁴ *Regulamin Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej*, Wydawnictwa Sejmowe, Warszawa 2007.

rolnictwa¹⁵ mówił o wielkich szansach dla polskiego rolnictwa i polskiej wsi. Twierdził, że dzięki jej uchwaleniu zostanie zagospodarowanych tyśiące hektarów leżącej odłogiem ziemi rolniczej oraz powstanie 70 tys. nowych miejsc pracy (i to nie tylko dla rolników). Zdaniem ministra, dzięki uchwalonej ustawie wpływy do budżetu sięgną blisko 600 mln zł. Należy uznać, że prowadzone dyskusje nie budziłyby specjalnych kontrowersji, gdyby nie fakt jej wprost niewiarygodnie szybkiego tempa uchwalenia. Otóż ustawa, dzięki której polscy rolnicy mogli obsiać swoje nieużytki pożądanym dla produkcji biopaliw rzepakiem, miała wejść w życie już w marcu 2003 roku. Zagadkowym stał się zatem problem przygotowania komponentu (alkoholu), który w 4,5% miał być składnikiem polskich paliw. Zrozumiałym stało się, że to nie polscy rolnicy mają stać się beneficjentami korzyści. Dociekliwi senatorowie pytali¹⁶: „czy ponieważ ustawa ma wejść w życie za trzy miesiące, to czy mam rozumieć, że beczki z tym alkoholem są już przygotowywane i należy go dodawać... i ilu ministrów, wiceministrów, parlamentarzystów posiada obecnie gorzelnie... rozumiem, że stąd takie nadzwyczajne tempo nad tą ustawą?”. Wówczas okazało się, że rzeczywiście komponenty do biopaliw będą importowane, a korzyści dla rolników przynajmniej w pierwszych latach będą niewielkie. Wtedy to na posiedzeniu Senatu zgłoszono poprawkę o wejściu w życie ustawy, dopiero w 2004 roku. „Nie mamy w Polsce tyle tego alkoholu, a nie będziemy go importować (...) czyli nie będzie to dla nas Polaków, żaden biznes. Powinniśmy ten alkohol najpierw wyprodukować, a więc trzeba wziąć pod uwagę cykl wzrostu rośliny, czas zasiania, uprawy”¹⁷. Poprawka niestety nie została przegłosowana, natomiast wprowadzono inną, która dopuszczała wytwarzanie biokomponentów z surowców rolniczych spoza terytorium RP.

A więc w trakcie uchwalania ustawy zapomniano już o interesie polskiego rolnictwa. Pierwsza wersja ustawy o biopaliwach nie uzyskała aprobaty Prezydenta RP. Wrócono ponownie do niej w lipcu 2003 roku. Wówczas kolejny raz zwrócono szczególną uwagę na import surowców niezbędnych do produkcji biopaliw. Kolejny raz okazało się, że interesy określonych grup przedsiębiorców (w kularach sejmowych wymieniane były nazwiska osób zainteresowanych biznesem biopaliwowym) były daleko ważniejsze niż interesy polskiego rolnictwa, w tym małorolnych rolników.

Ustawa o biopaliwach rozbudziła tak wielkie emocje, że na temat jej powstawania pojawiło się w minionych latach wiele artykułów prasowych.

¹⁵ *Sprawozdanie z posiedzenia Senatu RP*, z dnia 11 grudnia 2002 roku, Senat RP V Kadencji, Warszawa 2003, s. 140.

¹⁶ Cytaty z wypowiedzi Zbigniewa Kruszewskiego z posiedzenia Senatu w grudniu 2002 roku, zob. *Sprawozdanie z posiedzenia Senatu RP*, z dnia 11 grudnia 2002 roku, s. 145.

¹⁷ *Ibidem*, s. 151.

To dzięki dociekliwości dziennikarzy (studiowanie stenogramów sejmowych i szeregu artykułów prasowych) okazało się, że przy uchwalaniu ustawy doszło do starcia między dwiema potężnymi grupami interesów. Taką opinię wyrazili autorzy artykułu *Wojna o biopaliwa, czyli lobbying po polsku* zamieszczonym na łamach „Rzeczypospolitej”¹⁸. Ich zdaniem w grę wchodziły wielkie, szacowane na miliard złotych rocznie, pieniądze i podział rynku biopaliw na lata. Po jednej stronie stanęła grupa bogatych rolników, właścicieli gorzelni i producentów rzepaku, a także najbogatszych Polaków, po drugiej zaś – PKN Orlen, największy producent paliw i najbogatsza firma w Polsce. W pierwszej grupie chroniony był interes przede wszystkim wielkich przedsiębiorców. Między innymi już w kwietniu 2002 roku firma Bartimpex Aleksandra Gudzowatego była zainteresowana kupnem 80% akcji leszczyńskiej firmy Akwawit, krajowego potentata w produkcji m.in. bioetanolu i spirytusu rektyfikowanego. I rzeczywiście w październiku 2002 roku Ministerstwo Skarbu sprzedało Bartimpexowi ww. akcje. Spółka dostała również wyłączność na prywatyzację warszawskich Zakładów Przemysłu Tłuszczowego, w których mogły być produkowane biokomponenty. Przedstawicielem interesów A. Gudzowatego w parlamencie był A. Śmietanko (były minister rolnictwa), który jednocześnie był szefem Zespołu Konsultacyjnego Prezydenta RP ds. Rolnictwa.

Lobbying producencki wspierany był przez Krajowy Związek Producentów i Technologów Gorzelnictwa i Krajowe Zrzeszenie Producentów Rzepaku. W resorcie rolnictwa za projekt biopaliwowy odpowiadał wówczas wiceminister Kazimierz Gutowski. Pikanterii dodaje fakt, że prywatnie był on właścicielem jednej gorzelni i dzierżawcą kolejnej. Dziennikarze opisując biznes paliwowy, odpowiedzieli również senatorowi Z. Kraszewskiemu, który pytał na posiedzeniu senatu o nazwiska parlamentarzystów – właścicieli gorzelni. Okazało się, że było ich wielu między innymi Wojciech Mojzesowicz, Stanisław Łyżwiński, Henryk Stokłosa, i oczywiście sam wiceminister.

Produkcją biokomponentów zainteresowany był również PKN Orlen, który konkurował m.in. w sprawie kupna zakładów spirytusowych z A. Gudzowatym. Należy wyjaśnić, że w poprzednich latach to właśnie Orlen sam zarabiał na dolewaniu biokomponentów do paliw. Szansą dla Orleń był udział bioetanolu w paliwie w wysokości 3%, a nie 4,5%, który zamierzał wprowadzić rząd. Okazało się, że większy udział procentowy bioetanolu zmusiłby Orlen do dodatkowych inwestycji w urządzenia do mieszania paliw i takie działanie byłoby nierentowne. Sytuacja doprowadziła do „wojny” między dwiema grupami i konieczności lobbowania posłów i senatorów w jednym lub drugim kierunku. Kiedy okazało

¹⁸ M. Majewski, P. Reszka, *Wojna o biopaliwa, czyli lobbying po polsku*, „Rzeczypospolita” 2002, 18 grudnia.

się, że Orlen przegrał swoją batalię w Sejmie zaczęto przygotowywać kampanię medialną, ażeby przekonać opinię publiczną i senatorów, że zwiększony udział bioetanolu w paliwie może zaszkodzić silnikom samochodów. I rzeczywiście Senat zmniejszył zawartość biododatków w paliwach (zgodnie z interesem PKN Orlen). Ustawa ponownie trafiła do Sejmu, gdzie z kolei zwyciężyło lobby bogatych przedsiębiorców. Ostatecznie w styczniu 2003 roku Prezydent zawetował ustawę i ponownie (ze zmianami) uchwalono ją w listopadzie 2003 roku.

Przytoczony przykład dowodzi braku standardów etycznych w działaniach wielu osób piastujących funkcje publiczne. Sprawujący władzę wykonawczą czy ustawodawczą zapominają o misji, której się podjęli. Cechuje ich często wielka nonszalancja i cynizm wobec ekspertów i fachowców, próbujących przedstawić racjonalne argumenty. W przypadku ustawy o biopaliwach ewidentnie forsowano interesy prywatne kosztem dobra publicznego. Przeświadczenie o bezkarności (choć na szczęście coraz rzadsze) sprawia, że proceder korupcji uprawiany jest na każdym szczeblu władzy. Brak standardów etycznych w stanowieniu prawa był wypadkową nieuczciwych zachowań ze strony biznesu.

3. PATOLOGICZNE POWIĄZANIA POLITYKI Z BIZNESEM

3.1. Dysfunkcje i patologie procesów prywatyzacji

Do patologicznych powiązań między polityką a biznesem najczęściej dochodzi na polu prywatyzacji. Negatywne oceny procesu prywatyzacji, formułowane na podstawie prowadzonych badań i analiz¹⁹, skupiają się wokół krytycznych określeń kojarzonych z omawianym procesem, takich jak marnotrawstwo majątku narodowego, ograniczanie suwerenności gospodarczej kraju, masowa likwidacja miejsc pracy, nieuczciwe bogacenie się nabywców majątku prywatyzowanych przedsiębiorstw, korupcja przedstawicieli władzy towarzysząca transakcjom sprzedaży majątku narodowego, zawłaszczanie dobra publicznego itp.

Jasnym jest, że proces prywatyzacji powinien poprawiać stan budżetu państwa. Jest to realne, gdy zostanie spełniony warunek sprowadzający się do uczciwej wyceny majątku firmy. Niestety negatywne opinie skupione wokół procesu prywatyzacji polskich przedsiębiorstw wynikają z przekonania o występującej właśnie w tym miejscu patologii. Istnieje dużo dowodów (popartych wynikami kontroli NIK i działań

¹⁹ M. Jarosz, *Wstęp: dylematy prywatyzacji*, w: M. Jarosz (red.), *Pułapki prywatyzacji*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 2003; C. Kosikowski, *Prawne aspekty prywatyzacji w Polsce w latach 1990–2002*, w: M. Jarosz (red.), *Pułapki prywatyzacji; Opinie o przemianach w polskiej gospodarce*, CBOS, Warszawa 2001; Materiały kontrolne dotyczące kontroli Fabryki Osprzętu Samochodowego „Polmo” S.A. w Łodzi, NIK Delegatura w Łodzi, czerwiec 2002.

prokuratorskich), świadomego zaniżania wartości majątku przedsiębiorstw, które przynosi jednocześnie korzyści materialne nieuczciwym nabywcom i tym, którzy podejmowali decyzje o prywatyzacji. Analiza prowadzonej polityki prywatyzacyjnej w naszym kraju dowiodła, że przyjęty podział zadań i kompetencji prywatyzacyjnych sprzyjał scharakteryzowanym działaniom. Był on tylko pozornie przejrzysty i prawidłowy²⁰. Działania organów prywatyzacyjnych, tj. ministra przekształceń własnościowych, Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa, a później ministra skarbu i Agencji Prywatyzacji nie były jednolite. Przez wszystkie lata obciążały je liczne nieprawidłowości. Najmocniejszy zarzut, który można wobec nich sformułować odnosi się do nieprzywiązywania wystarczającej wagi do prawidłowej wyceny wartości przedsiębiorstw. Choć te fakty wielokrotnie były udowodniane przez NIK i organy ścigania, nie spotkały się jednak z negatywną oceną w postaci odpowiedzialności karnej, w takich sytuacjach stosowano jedynie odpowiedzialność służbową. Negatywną opinię należy wyrazić na temat Agencji Prywatyzacji, która stanowiła odrębną jednostkę organizacyjną i choć podlegała nadzorowi ministra Skarbu Państwa prowadziła samodzielną politykę prywatyzacyjną nie zawsze zgodną z interesem państwowym. Można zatem wysnuć wniosek, że w całym okresie prywatyzacji chodziło głównie o wpływy do budżetu oraz często zaspokojenie potrzeb wielu grup interesu, nie dostrzegano natomiast źródła wielu konsekwencji społecznych (bezrobocia, załamania koniunktury gospodarczej itp.).

W ostatnich latach coraz bardziej widocznym stał się fakt tworzenia różnorodnych grup zainteresowanych przejęciem majątku państwowego²¹. Można zatem wyodrębnić kilka typowych schematów tworzenia takich grup:

- zarząd spółki, przekonuje do prywatyzacji związkę zawodowe (obiecuje korzyści dla załogi) i uzyskuje poparcie wpływowych pracowników organu założycielskiego w celu utworzenia spółki pracowniczej (ku zadowoleniu współwłaścicieli i zaangażowania na rzecz rozwoju firmy);
- polscy lub zagraniczni inwestorzy strategiczni starają się o poparcie załogi przy kupnie przedsiębiorstwa; w konsekwencji zaangażowanie kapitału umożliwia pożądaną restrukturyzację i rozwój firmy;
- grupa przedstawicieli biznesu, polskiego lub zagranicznego, dzięki bezpośrednim kontaktom z przedstawicielami organu założycielskiego (ministra skarbu, wojewody lub gminy) na korzystnych warunkach dokonują zakupu przedsiębiorstwa (zazwyczaj po zaniżonej cenie, często otrzymując jeszcze korzystne wsparcie kredytowe).

²⁰ C. Kosikowski, *Prawne aspekty prywatyzacji...*

²¹ *Dynamika przekształceń własnościowych*, Ministerstwo Skarbu Państwa, Departament Analiz i Prognoz, nr 58, kwiecień 2004.

Taka sytuacja ma również miejsce, kiedy pomysł świadomego obniżania wartości przedsiębiorstwa powstaje w głowach naczelnego kierownictwa firmy, często „zsyłanego” przez organ założycielski (województwo, firmę zarządzającą, reprezentującą Narodowy Fundusz Inwestycyjny itp.), którego intencje wobec przedsiębiorstwa od początku nie są uczciwe. Wówczas to kierownictwo stopniowo przygotowuje proces likwidacji poprzez ograniczenie produkcji i zatrudnienia. Znamienna w tym względzie jest wypowiedź prezesa NIK-u Janusza Wojciechowskiego z 1999 roku „jeśli potencjalny inwestor dogada się z firmą konsultingową, która dokonuje wyceny i z urzędnikiem w ministerstwie, odpowiedzialnym za przeprowadzenie prywatyzacji, to możliwości oszustw i nadużyć są nieograniczone”²². Jak podkreśla badaczka procesów prywatyzacji M. Jarosz²³, Skarb Państwa nie przyjął wobec podmiotów gospodarczych roli właściciela, lecz sprzedawcy, który chce się pozbyć towaru, ponieważ prywatyzację w Polsce rozpoczęto od najlepszych przedsiębiorstw, które można było łatwo i korzystnie sprzedać. Prowadzone kontrole NIK-u i postępowania prokuratorskie potwierdzają, że o zakupie firmy nie decydowały potrzeby jej rozwoju, a wręcz przeciwnie, zamysł jej stopniowej likwidacji i nieuczciwego wzbogacenia się dzięki wyprzedazy majątku, często z atrakcyjnym terenem.

Tego typu przypadki (a jest ich wiele) świadczą o czerpaniu osobistych korzyści finansowych i pozafinansowych z racji sprawowania władzy, a więc tym samym dostępu do informacji (o stanie gospodarki, branż i sektorów, kontaktów z partnerami zagranicznymi niemożliwej do uzyskania przez przeciętnego członka społeczeństwa) i posiadania uprawnień do podejmowania kluczowych w tych kwestiach decyzji.

Takie działania prowadzą do niewyobraźalnych skutków społeczno-ekonomicznych, tj. często bezpowrotnej utraty pracy przez kilkusetosobową załogę, narażenie Skarbu Państwa na koszty związane z pokrywaniem najczęściej niewypłaconych w terminie wynagrodzeń i odpłat pracowniczych, likwidację atrakcyjnej do niedawna produkcji, a często i branży (rynek, klienci, miejsca pracy kooperantów itp.). Skutki gospodarcze odnoszą się do wymiernych strat finansowych, które ponosi Skarb Państwa, pogarszania się reputacji gospodarki w opiniach inwestorów zagranicznych, a w rezultacie osłabienia wzrostu gospodarczego²⁴.

Poniżej został zaprezentowany przypadek dowodzący ewidentnej patologii prywatyzacji. Zgodnie z wcześniej sformułowanymi mechanizmami korupcyjnymi mamy tutaj do czynienia z bezceremonialnymi działaniami wynikającymi z posiadania władzy, tj. pełnego dostępu

²² K. Jasiński, *Korupcja w procesie transformacji*, w: M. Jarosz (red.), *Pułapki prywatyzacji*, s. 60.

²³ M. Jarosz, *Wstęp: dylematy prywatyzacji*, w: M. Jarosz (red.), *Pułapki prywatyzacji*.

²⁴ D. Walczak-Duraj, *Ład etyczny w gospodarce rynkowej. Doświadczenia polskiej transformacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.

do informacji, dowolności w podejmowaniu decyzji i skupieniu ich w ręku dobranej grupy osób oraz braku ponoszenia odpowiedzialności osobistej. W opisywanych przypadkach działania patologiczne dowodzą ścisłych powiązań organów centralnych (Ministerstwa Skarbu, Agencji Prywatyzacji, Narodowych Funduszy Inwestycyjnych) z ludźmi z grona biznesu.

„POLMO” Łódź S.A. (NIK, 2004)²⁵

Stan prawny

Przedsiębiorstwo państwowe, Fabryka Osprzętu Samochodowego „Polmo” w Łodzi w 1995 roku decyzją ówczesnego Ministra Przekształceń Własnościowych zostało przekształcone w jednoosobową Spółkę Skarbu Państwa. Kapitał akcyjny wynosił 32,4 mln zł. W 1996 roku Ministerstwo Przekształceń Własnościowych poinformowało Zarząd Spółki, że Minister dokonał wniesienia akcji do NFI. Wartość kapitału akcyjnego została zmieniona na 6 642 tys. zł i podzielona na 3240 sztuk akcji. W nowym kapitale 33% objął NFI „Piast”, 27% pozostałe NFI, 25% Skarb Państwa, a 15% stanowiły akcje dla załogi. Taka sytuacja korzystna dla NFI (60% akcji) zaczęła skutkować w podejmowaniu decyzji, których celem (jak się później okazało) była chęć likwidacji spółki.

Patologia w sferze zarządzania spółką

W 1998 roku Przewodniczący Rady Nadzorczej „Polmo” i jednocześnie przedstawiciel NFI „Piast” zaproponował na stanowisko Prezesa Zarządu osobę z zewnątrz, która w ostatnich latach pełniła funkcję dyrektora fabryki obuwia, a później fabryki dywanów, doprowadzając obydwie te zakłady do upadłości. Nowy Prezes Zarządu „Polmo” S.A. nie posiadał odpowiednich kwalifikacji do sprawowania funkcji zarządczej. Jego wykształceniu inżynierskiemu nie towarzyszyła wiedza z zakresu zarządzania, jak również chęć do posługiwania się wiedzą specjalistów z tej dziedziny. Formułuję tę opinię na podstawie własnych kontaktów z Prezesem Spółki z racji pełnienia roli mediatora w sporze między Zarządem Spółki a załogą. Poproszona przez załogę o pomoc przy ratowaniu firmy, po zebraniu wielu istotnych informacji zostałam przekonana o zamiarze Prezesa, jak i NFI „Piast” likwidacji Spółki „Polmo” S.A. i korzystnej sprzedaży terenów przez nią zajmowanych. Należy w tym miejscu dodać, że brak przygotowania zawodowego nie przeszkadzał w próbie wyłudzenia przez NFI od Spółki „Polmo” sumy 18 tys. dolarów za „rzekomą” rekrutację na stanowisko Prezesa do firmy łódzkiej. Na szczęście przysłana faktura od firmy doradczej działającej na zlecenie

²⁵ Materiały pokontrolne dotyczące kontroli.

NFI za wykonanie umowy-zlecenia nie została podpisana przez ówczesnego dyrektora finansowego „Polmo”.

Od początku sprawowania władzy przez „zesłanego” Prezesa zaczęły pogarszać się wyniki ekonomiczno-finansowe Spółki. Zmalała sprzedaż wyrobów z 36,3 mln zł w 1998 roku do 29,9 mln zł w 1999 roku, 23,6 mln zł w 2000 roku i 17,1 mln zł w 2001 roku, a więc ostatecznie aż o 53%. W latach 1999–2002 tylko w 1999 roku Spółka osiągnęła zysk netto w wysokości 193,7 tys. zł, a już w 2000 roku strata netto sięgała 33,3 tys. zł, natomiast w 2001 roku już 18,9 mln zł. O tę wielkość został pomniejszony kapitał własny Spółki. Tłumaczenie Prezesa Spółki o zmniejszeniu zapotrzebowania na wyroby „Polmo” S.A. nie były zasadne, ponieważ od lat firma prowadziła udaną działalność eksportową (głównie do Niemiec). Faktem zaś było stopniowe zwalnianie ludzi o wysokich kwalifikacjach (eksperti ds. marketingu, technologii, finansów) co skutkowało ograniczeniem produkcji, bezzasadnym podnoszeniem cen na produkowane wyroby i automatycznym zmniejszeniem konkurencyjności firmy. Przychody ze sprzedaży w 2001 roku spadły o 35%. W tym czasie zatrudnienie zmniejszyło się o 140 osób (z 300 do 168 osób). Świadome ograniczenie produkcji skutkowało kłopotami finansowymi w postaci nieregularnego wypłacania pensji pracownikom i niewywiązywania się z zobowiązań wobec ZUS. I tak w miesiącach maj–lipiec 2001 roku nie płacono składek w wysokości ok. 500 tys. zł, co spowodowało poniesienie dodatkowych opłat (77,4 tys. zł) i zajęcie rachunku bankowego przez ZUS. Jednakże sytuacja ta nie przeszkodziła Zarządowi Spółki w pobraniu, w tym samym czasie, premii rocznej o łącznej wysokości 115,4 tys. zł. Zobowiązania wobec ZUS zostały uregulowane dopiero w IV kwartale 2001 roku i I kwartale 2002 roku. Należy dodać, że złe wyniki finansowe Spółki nie uzasadniały wzrostu kosztów funkcjonowania Zarządu i Rady Nadzorczej. Rosły one sukcesywnie i tak w stosunku do roku 2000 koszty zarządu (2 osobowego) wzrosły o blisko 50% (z 322,1 do 476,2 tys. zł) a Rady Nadzorczej o 33,3%.

Nieuzasadniony wzrost kosztów funkcjonowania Spółki wiązał się także z przeniesieniem obsługi zagadnień kadrowo-socjalnych do Spółki z o.o. „Personel” w Kowarach, zawiązanej w 1998 roku przez Fabrykę Dywanów „Kowary” S.A., skąd wywodził się Prezes „Polmo” S.A. Było to przedsięwzięcie całkowicie nieopłacalne i Spółka straciła na tej decyzji kolejne 142 tys. zł.

Dalsze pogorszenie się sytuacji finansowej firmy wiązało się z wykorzystywaniem przez Prezesa samochodu służbowego Spółki do cotygodniowych dojazdów do miejsca zamieszkania (Jelenia Góra). Prezes był dowożony przez kierowcę „Polmo” S.A. do Jeleniej Góry (w piątek), następnie kierowca wracał do Łodzi i w niedzielę jechał ponownie do Jeleniej Góry. Na przestrzeni lat 1999–2001 liczba przejechanych

w celach prywatnych kilometrów sięgała ponad 150 000 i zamknęła się kosztem 111 tys. zł.

Niezwykle nagannym była w tym czasie sprzedaż nieruchomości Spółki atrakcyjnie zlokalizowanych po zaniżonej cenie. I tak w pierwszym przypadku cena została zaniżona o 700 tys., w drugim zaś aż o 15 mln zł. Należy dodać, że sprzedaż nastąpiła w dwa lata po dokonanej wycenie, a więc można założyć, że strata na ww. transakcjach była daleko wyższa.

Stan aktualny

Bezpośrednie zaangażowanie autorki (z racji pełnienia funkcji publicznej) spowodowało zmianę sytuacji. Akcjonariusz w postaci Skarbu Państwa Dyrektor Departamentu Prywatyzacji (25%) został przekonany o próbie świadomej likwidacji Spółki „Polmo”. Udało się także pozyskać sojusznika w osobie szefa NFI „Piast”. Stało się wówczas jasnym, że musiały istnieć nieformalne, a niezwykle szkodliwe więzi między przedstawicielami NFI a firmą zarządzającą, pragnące doprowadzić do likwidacji firmy. Ostatecznie zdeterminowana załoga walcząca o miejsca pracy uzyskała zgodę na zakup akcji dających jej przewagę w kapitale Spółki. Firma przekształciła się w spółkę pracowniczą. Prezes Spółki został odwołany (niestety został przez NFI skierowany do kolejnych zakładów tym razem branży budowlanej). W trakcie istniejącego sporu w Spółce załoga interweniowała w Najwyższej Izbie Kontroli. Część rezultatów kontroli przedstawiono w prezentowanym materiale. Najwyższa Izba Kontroli zawiadomiła Prokuraturę o działaniach członków władz Spółki, wyrządzających jej szkody majątkowe w wielkich rozmiarach. Niestety Prokuratura Łódzka umorzyła postępowanie w przedmiotowej sprawie.

Aktualnie spółka pracownicza przekształciła się w spółkę z większościowym udziałem kadry menedżerskiej. Stan zatrudnienia wynosi 245 osób (wzrósł o 65 osób), a jej wyniki ekonomiczne do niedawna były bardzo dobre. Na kondycji zakładu odbija się aktualnie światowy kryzys gospodarczy.

Prezentowany przykład dowodzi funkcjonowania mechanizmu patologicznego, ujawnionego w sferze sprawowania władzy. Było to podjęcie działań o charakterze korupcyjnym przez wysokich urzędników państwowych, a więc w warunkach konfliktu interesów. To na skutek decyzji części kierownictwa Narodowych Funduszy Inwestycyjnych i związanej z nimi firmy zarządzającej chciano doprowadzić do likwidacji firmy, a w konsekwencji „zainteresowania się” jej majątkiem w postaci gruntów, które można było intratnie sprzedać. „Zesłany” prezes firmy (krążący w tym celu po Polsce) był narzędziem pomocniczym w realizacji partykularnych interesów części grupy sprawującej władzę w NFI „Piast”.

Kolejnych negatywnych przykładów ze sfery prywatyzacji przedsiębiorstw nie brakuje. Można tu wskazać na badane i opisywane przez autorkę przypadki, takie jak: Tomaszowska Kopalnia Surowców Mineralnych „Biała Góra” Sp. z o.o. w Tomaszowie Mazowieckim, Uniontex S.A. w Łodzi i Poltex w Łodzi²⁶. W każdym z nich nieuczciwie prowadzona prywatyzacja wyrządziła Skarbowi Państwa niepowetowane szkody, natomiast uczestnikom nieuczciwych transakcji nie postawiono uzasadnionych zarzutów prawnych.

Przedstawione naganne praktyki działań ustawodawczych i konsekwentnie powiązanych z nimi działań biznesowych zachodzą na skutek braku należytej reakcji ze strony organów ścigania. Ciągące się latami procesy (najczęściej umarzone) w sytuacji ewidentnych dowodów o popełnionym przestępstwie dowodzą, że brakuje chęci do naruszenia interesów tych, którzy sprawowali lub aktualnie sprawują władzę. W takiej sytuacji trudno się dziwić spadającemu poparciu społecznemu wobec rządzących.

BIBLIOGRAFIA

Publikacje książkowe

- Dynamika przekształceń własnościowych*, Ministerstwo Skarbu Państwa, Departament Analiz i Prognoz, nr 58, kwiecień 2004.
- Janowska Z., *Dysfunkcje i patologie w procesie prywatyzacji*, w: Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Janowska Z., *Patologia sprawowania władzy ustawodawczej*, w: Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Jarosz M., *Wstęp: dylematy prywatyzacji*, w: M. Jarosz (red.), *Pułapki prywatyzacji*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 2003.
- Jasicki K., *Korupcja w procesie transformacji*, w: M. Jarosz (red.), *Pułapki prywatyzacji*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 2003.
- Korupcja w przeddzień zmiany politycznej*, OBOP, Warszawa, wrzesień 2005.
- Korupcja: zmiana w latach 2005–2007*, OBOP, Warszawa, październik 2007.
- Kosikowski C., *Prawne aspekty prywatyzacji w Polsce w latach 1990–2002*, w: M. Jarosz (red.), *Pułapki prywatyzacji*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 2003.
- Materiały pokontrolne dotyczące kontroli Fabryki Osprzętu Samochodowego „Polmo” S. A. w Łodzi, NIK, Delegatura w Łodzi, czerwiec 2002.

²⁶ Z. Janowska, *Dysfunkcje i patologie w procesie prywatyzacji*, w: Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

Nowy parlament ustępujący prezydent – oceny najważniejszych instytucji politycznych w grudniu, CBOS, Warszawa, grudzień 2005.

Ocena działalności Sejmu V Kadencji oraz oczekiwania wobec nowo wybranych posłów, CBOS, grudzień 2007.

Opinie o przemianach w polskiej gospodarce, CBOS, Warszawa 2001.

Pierwsze oceny nowego parlamentu i opinie o pracy prezydenta, CBOS, grudzień 2007.

Polacy o korupcji, lobbingu i „kupowaniu” ustaw, CBOS, luty 2003.

Regulamin Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej, Wydawnictwa Sejmowe, Warszawa 2007.

Sprawozdanie z posiedzenia Senatu RP, z dnia 11 grudnia 2002 roku, Senat RP V Kadencji, Warszawa 2003.

Walczak-Duraj D., *Ład etyczny w gospodarce rynkowej. Doświadczenia polskiej transformacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.

Zaufanie do najważniejszych postaci oraz instytucji związanych z tzw. sprawą Rywina, CBOS, wrzesień 2003.

Artykuły

Karpowicz E., *Sejm w opiniach społecznych*, „Infos” 2007, 15 grudnia, nr 21.

Majewski M., Reszka P., *Wojna o biopaliwa czyli lobbing po polsku*, „Rzeczpospolita” 2002, 18 grudnia.

Skarga B., *Czy polityka może być moralna*, „Gazeta Wyborcza” 2006, 25–26 lutego.

Michał Jaks

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

KONFLIKT W DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ – ASPEKT PRAWNY I ETYCZNY

W obecnych czasach przedsiębiorstwa funkcjonujące na burzliwych rynkach krajowych i międzynarodowych muszą sprostać ostrej konkurencji, wysokim wymaganiom klientów, wpływom dostawców i odbiorców, ale także zmieniającym się warunkom ekonomicznym, społecznym itp. Oczekiwania wobec firm stawiają nie tylko bezpośrednio współpracujące organizacje, lecz także interesariusze, którzy coraz silniej oddziałują przez wymagania etyczne, które z kolei wpływają na przepisy prawne. W ten sposób powstaje otoczenie prawne i polityczne, w którym działają przedsiębiorstwa.

Nasila się presja na przedsiębiorstwa, aby ich postępowanie nie było szkodliwe dla klientów, środowiska, czy – określając to ogólnie – całego otoczenia. Wymagania te sformułowane w postaci norm etycznych mają coraz częściej odzwierciedlenie w tzw. kodeksach dobrych praktyk, ale także w formalnych przepisach prawnych.

Sposoby rozwiązywania konfliktów bardzo długo objęte były jedynie zaleceniami i często opierały się na działaniach menedżerów wynikających z zasad etycznych, którymi się kierowali. Menedżerowie bardzo często nie byli przygotowani do prawidłowego rozwiązywania konfliktów, a swoją wiedzę i umiejętności zdobywali poprzez własne doświadczenia życiowe i zawodowe. Wraz z rosnącą rolą potencjału ludzkiego i kapitału intelektualnego wzrosło znaczenie umiejętności właściwego rozwiązywania konfliktów, które nie przyniesie szkód organizacji, ale wręcz przysporzy korzyści.

W związku z tym wrosło znaczenie alternatywnych sposobów rozwiązywania konfliktów, tzw. alternatywne rozwiązywanie sporów (ang. *Alternative Dispute Resolution* – ADR). Procedury ADR to alternatywy wobec sądowego rozstrzygnięcia konfliktów, które umożliwiają wybór właściwego podejścia do konfliktu w zależności od różnych uwarunkowań.

Zbiór metod ADR tworzy specyficzne instrumentarium, które ułatwia wybór podejścia menedżera do konfliktów pojawiających się w organizacji. Dzięki niemu możliwe staje się skuteczne radzenie sobie z konfliktem i znalezienie rozwiązania korzystnego dla przedsiębiorstwa, a jednocześnie nienaruszającego zasad etycznego postępowania wobec pracowników. Odczucia pracowników, że postępowano z nimi zgodnie z etyką budują zaufanie do organizacji, a to z kolei ma odbicie w efektywności pracy i lojalności wobec firmy.

1. KONFLIKT I JEGO ZNACZENIE W DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Niezależnie od branży i sektora, w których działa przedsiębiorstwo konflikt jest wpisany w jego naturę. Nie oznacza to jednak, że konflikt jest z założenia niepożądany lub zły dla sprawnego funkcjonowania organizacji. Jak twierdzi P. Drucker, „kontrowersje i rozbieżność zdań są nieuniknione, ponieważ w efektywnej dyskusji konieczne jest dokładne zrozumienie, czego właściwie dotyczy omawiana kwestia. Decyzja podjęta jednogłośnie niemal zawsze dotyczy tylko najbardziej oczywistych symptomów problemu, a nie jego istoty. Sprzeciw jest konieczny, a naszym zadaniem jest sprawić, by był to sprzeciw konstruktywny”¹.

Konflikt w organizacji może występować w wielu obszarach jej funkcjonowania. Konflikty w relacjach z zewnętrznymi partnerami mogą dotyczyć: dochodzenia roszczeń, niedotrzymywania warunków umów, restrukturyzacji, upadłości, likwidacji, bankructwa, przejęcia i łączenia spółek, odszkodowań, praw autorskich, czy skarg klientów.

Konflikty wewnątrz organizacji mogą występować m.in. na linii:

- pracownik–pracownik,
- pracownik–przełożony,
- dział–dział,
- zarząd–właściciele,
- związki zawodowe–zarząd.

Zbyt silny lub gwałtowny konflikt może być destrukcyjny, ponieważ często wzbudza wrogość i ostrą rywalizację. Szacuje się, że niekontrolowany

¹ P. Drucker, *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1995, s. 135.

konflikt w ponad 65% przypadków przyczynia się do: dużego zaangażowania czasu pracy menedżera w jego rozwiązywanie (nawet 20%), obniżenia jakości podejmowanych decyzji, spadku wydajności i jakości pracy spowodowanego napięciami w stosunkach między pracownikami, wzrostem liczby kradzieży i przypadków sabotażu, zwiększoną liczbą zwolnień lekarskich czy koniecznością restrukturyzacji i większą fluktuacją pracowników². Do innych negatywnych skutków zaliczyć można³: stratę energii, którą można by wykorzystać do realizacji innych zadań; obniżone morale pracowników, dezintegrację jednostek i grup; pogłębienie różnic między ludźmi; niszczenie współpracy; podejrzliwość i spadek zaufania; narastanie negatywnych stereotypów; wypaczenie poglądów. Przeciętnie kierownicy poświęcają 25% swojego czasu pracy na rozwiązywanie konfliktów, a kierownicy niższego szczebla nawet 30%⁴.

Umiarkowany konflikt pozytywnie wpływa na działalność organizacji, ponieważ wyzwala kreatywność, inicjatywę i motywację pracowników, jeśli tylko nie jest konfliktem personalnym⁵. Przy braku sytuacji konfliktowych w firmie może zapanować stagnacja, co powoduje zastój i słabe wyniki.

W opinii E. Masłyk-Musiał⁶ konflikt jest zjawiskiem naturalnym, koniecznym i wartym kierowania. Do pozytywnych skutków konfliktu można m.in. zaliczyć⁷: wyjaśnienie w otwarty sposób wielu spraw; usprawnienie procesów rozwiązywania sporów (w tym negocjacji); wzrost zaangażowania stron; przepływ informacji między stronami; umocnienie relacji między stronami, jeżeli konflikt zostanie konstruktywnie rozwiązany; wzrost efektywności działania; wzmocnienie poczucia tożsamości stron; konflikt spaja grupę, sprzyja wysuwaniu się przywódców, wymusza zdefiniowanie ważnych problemów, a przez to priorytetów.

² D. Dana, *Rozwiązywanie konfliktów*, PWE, Warszawa 1993, s. 33.

³ Z. Rummel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrosopieczne*, PWN, Warszawa 1990, s. 21; S. Nahotko, *Negocjacje biznesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2001, s. 114–115.

⁴ K.W. Thomas, W.H. Schmidt, *A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict*, „Academy of Management Journal” 1976, czerwiec, w: D. Dana, *Rozwiązywanie...*, s. 34.

⁵ E. Lewandowska-Tarasiuk, *Komunikowanie w biznesie. Jak skutecznie rozmawiać o interesach*, Editions Spotkania, Warszawa 1995, s. 38.

⁶ E. Masłyk-Musiał, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 127.

⁷ Z. Rummel-Syska, *Konflikty organizacyjne...*, s. 21–22; S. Nahotko, *Negocjacje biznesowe...*, s. 111–114; D. A. Whetten, K. S. Cameron, *Developing Management Skills*, Scott, Foresman and Company, London 1984, s. 403–404.

2. METODY ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

Początkowo zakładano, że konflikt w organizacji jest czymś niepożądanym, w związku z tym należy podejmować działania mające uniemożliwić jego pojawienie się. Stwierdzono jednak, że konflikt nie musi wcale oznaczać destrukcji i agresji. Zaakceptowano występowanie konfliktu w organizacji i stwierdzono, że niekiedy może on korzystnie wpłynąć na efektywność grupy. Przedstawiciele modelu interakcyjnego zachęcają wręcz przywódców grup do podtrzymywania ciągłego, o niewielkim poziomie konfliktu, aby utrzymywać dynamizm i kreatywność grupy⁸.

Konflikt sam w sobie nie jest ani korzystny, ani niekorzystny dla organizacji. Istotniejszy jest sposób podejścia oraz metody radzenia sobie z nim. Źle rozwiązywany konflikt przede wszystkim przynosi szkody. Konflikt dobrze rozwiązywany daje efekty. Ważny jest sposób rozwiązywania konfliktu. W tym celu powszechnie wykorzystywane są negocjacje, które nie wymagają ingerencji menedżera, przy zastrzeżeniu, że sam nie jest stroną konfliktu.

W przypadku **negocjacji** strony zaangażowane w spór same podejmują próbę znalezienia rozwiązania. W zarządzaniu organizacją negocjacje mają specyficzny charakter. Biorąc to pod uwagę, D.A. Lax i J.K. Sebenius tak je scharakteryzowali: „proces występowania potencjalnie oportunistycznych oddziaływań pomiędzy dwiema lub więcej stronami, znajdującymi się w sytuacji przynajmniej częściowo jawnego konfliktu, które poszukują wspólnie uzgodnionego działania, które jest lepsze niż brak porozumienia”⁹. Definicja ta niesie ze sobą pewne implikacje:

- proces nie jest ograniczony tylko do „wymiany”, ale może również dotyczyć realizacji wspólnych interesów czy niewymiernych wyników, których oczekują strony;
- elementy negocjacji nie muszą być ze sobą powiązane, tj. strony, zaopiniowania, interesy, alternatywy wobec porozumienia, przekonania, zasady itd.; elementy te ciągle ulegają zmianie.

Menedżerowie angażują się w wiele podobnych procesów (mediację, arbitraż, perswazję, wpływanie na decyzję itp.), do których można podejść podobnie, wykorzystując taką samą logikę, jak do „czystych” negocjacji. W przypadku sporu toczącego się między pracownikami menedżer nie wkracza w negocjacje prowadzone między nimi, jeśli tylko rozmowy pozwalają określić warunki porozumienia.

Gdy pracownicy nie są w stanie samodzielnie zakończyć sporu, niezbędna staje się ingerencja menedżera. Do wyboru ma on wiele metod,

⁸ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 309–310.

⁹ D.A. Lax, J.K. Sebenius, *The Manager as Negotiator*, The Free Press, New York 1986, s. 11.

które można podzielić według strategii rozwiązywania konfliktów w organizacji. Strategie dzieli się na tzw. miękkie i twarde, które zorientowane są albo na przebieg procesu rozwiązywania konfliktu, albo na jego wynik. J. Thibaut i L. Walker¹⁰ scharakteryzowali strategię miękką jako skoncentrowaną na oddziaływaniu i modyfikowaniu procesu dochodzenia do porozumienia zwaśnionych stron. Do strategii miękkiej należą następujące metody: negocjacje, mediacja oraz w umiarkowanym stopniu admonicja i koncyliacja (facylitacja). Drugim etapem tego modelu jest podejmowanie decyzji. Na tym etapie następuje ocena stanowisk stron, podejmuje się decyzję o wyniku. Strategia twarda polega na kontrolowaniu tej właśnie fazy, czyli wyników rozwiązywanego sporu. W skład tej strategii wchodzi przede wszystkim różne formy arbitrażu oraz dodatkowo sąd.

Metodą należącą do strategii miękkich jest **admonicja**, w której menedżer aktywnie nie uczestniczy w rozwiązywaniu konfliktu, ale podejmuje próby pośredniego nacisku na zwaśnione strony, aby spór jak najszybciej zażegnały. Według T. Chełpy i T. Witkowskiego¹¹ admonicja może przybierać formę publicznie artykułowanego niezadowolonia z powodu rozwijającego się konfliktu lub odwoływania się do nadrzędnych „wspólnych” interesów, których realizację blokuje toczony właśnie spór. Technika ta polega na odwróceniu uwagi od rozgrywanego konfliktu i obniżeniu jego znaczenia w obliczu jakiegoś innego zagrożenia.

Facylitacja bezpośrednio angażuje menedżera w proces rozwiązywania konfliktu. Jego zadanie polega na zachęcaniu każdej ze stron do poszukiwania rozwiązania. Przez facylitację należy rozumieć wspieranie komunikacji między stronami oraz wzbogacenie (także przez uczenie się) umiejętności rozwiązywania problemu. Głównym zadaniem facylitatora jest skoncentrowanie wysiłku stron na opracowaniu rozwiązania (np. przez sterowanie dyskusją lub nawet przejście do „biernego” przysłuchiwanie się negocjacjom i reagowanie tylko w sytuacjach kryzysowych, takich jak impas, odejście od tematu rozmów, zbyt duże nasilenie emocji), które będzie regulowało relacje stron w przyszłości. Działania facylitatora koncentrują się przede wszystkim na przyszłości.

Moderacja ma zastosowanie zwłaszcza wtedy, gdy stosunki między stronami nacechowane są silnymi negatywnymi emocjami. Moderator pełni funkcję bufora, na którym mają rozbić się kolejne fale wzajemnych animozji, irytacji, gniewu i złości, czyli kieruje na siebie wszystkie negatywne emocje i wrogie zachowania obu stron. Dopiero gdy emocje opadną, może podjąć próby zmodyfikowania stosunku stron wobec siebie i toczzonego sporu. Celem moderatora jest doprowadzenie do przesilenia

¹⁰ J. Thibaut, L. Walker, *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Erlbaum, Hillsdale, NH 1975, w: S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, Oficyna Wydawnicza UZUS, Warszawa 1999, s. 206.

¹¹ S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów...*, s. 220.

i zmęczenia emocjonalnego skłóconych, do konieczności współpracy i lepszego wzajemnego poznania się¹².

Opisane metody łączy to, że sposób wykorzystania i stosowania żadnej z nich nie został skodyfikowany w postaci przepisów prawnych. Mednedżerowie kierują się raczej teoretycznymi wskazówkami i zaleceniami oraz doświadczeniami swoimi i kolegów. Mediacja jest praktycznie jedyną miękką strategią rozwiązywania konfliktów, której warunki regulują przepisy prawa¹³.

Jedną z najczęściej stosowanych technik rozwiązywania sporów jest **mediacja** prowadzona przez osobę trzecią – mediatora. Mediacja jest „formą interwencji trzeciej strony w konflikt w celu jego osłabienia lub rozwiązania poprzez negocjacje (doprowadzenie stron do stołu rokowań i proponowanie warunków rozwiązania). Podobnie jak inne środki pokojowego rozwiązywania sporów międzynarodowych, jest to interwencja, która musi być zaakceptowana przez strony w konflikcie, gdyż wymaga dyplomatycznej współpracy ze stroną trzecią”¹⁴.

Mediacja nie obejmuje użycia siły ani nie ma na celu pomocy jednej ze stron w uzyskaniu przewagi. Mediator umożliwia kontakt stronom, wysuwa propozycje, sugeruje kompromisy, może podejmować próby zmiany stanowiska każdej ze stron. Strony jednak nie mają obowiązku zastosowania się do propozycji mediatora. Rola mediatora polega na identyfikacji nie tylko różnic między stronami, lecz także przyczyn tych różnic (konfliktu). Mediator pomaga określić plan spotkań negocjacyjnych, ale także wspomaga proces negocjacji między stronami. Mediator jest interpretatorem faktów i postulatów stron, próbuje nie dopuścić do zerwania rozmów, pośredniczyć między stronami, przenosząc informacje i sugestie rozwiązań od jednej do drugiej. Mediator posługuje się perswazją. Nie rozstrzyga, jakie rozwiązanie jest właściwe, nie opowiada się także za żadną ze stron¹⁵.

Wśród twardych strategii wyróżnić można arbitraż i sąd. Strategie te charakteryzują się wysoką kontrolą wyniku procesu rozstrzygnięcia sporu. Należy zauważyć, że zarówno w arbitrażu, jak i sądzie rozstrzygnięcie sporu oznacza wydanie przez trzecią niezależną stronę decyzji, która jest wiążąca dla obu stron uczestniczących w konflikcie.

Strategia **arbitrażu** opiera się na władzy wynikającej z autorytetu eksperta-arbitra. Jest to wzmocnienie pozycji strony konfliktu poprzez „obiektywny” osąd fachowca. Arbitr prosi strony o przedstawienie w dyskusji własnych punktów widzenia, a następnie narzuca stronom rozwiązanie. W arbitrażu należy wyjaśnić arbitrowi własne poglądy i przekonać

¹² Ibidem, s. 224.

¹³ Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2005 r., nr 172, poz. 1438).

¹⁴ J. Bryła, *Negocjacje międzynarodowe*, Wydawnictwo „Terra”, Poznań 1997, s. 111.

¹⁵ S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997, s. 233.

go o ich słuszności. Arbitrzy określają końcowy wynik, co odróżnia ich od mediatorów. Menedżer w roli arbitra chce zachować pełną kontrolę nad wynikiem, ale mniejszą nad procesem, biernie słucha, a potem podejmuje decyzję. Według przepisów prawa procedura arbitrażu jest utożsamiana z postępowaniem przed sądem polubownym¹⁶.

Sąd różni się od arbitrażu tym, że arbitraż skoncentrowany jest na wyniku sporu, natomiast sąd narzuca stronom zarówno sposób prowadzenia sporu (wpływ na proces), jak i jego rozwiązanie. Dodatkowo arbitraż jest dobrowolny dla stron, to znaczy same podejmują decyzję o przystąpieniu do niego. W przypadku sądu strony są zmuszone do wzięcia udziału w postępowaniu nawet wbrew ich woli.

Dla postępowania sądowego charakterystyczny jest wysoki poziom kontroli zarówno nad procesem, jak i nad wynikiem sporu. Sędzia sam decyduje o sposobie, w jaki strony będą rozwiązywały spór, aktywnie kontroluje informacje, jakie docierają do zainteresowanych, decyduje o rozwiązaniach i niemalże wymusza ich przyjęcie przez obie strony. Sędzia nie stara się diagnozować konfliktu zbyt głęboko i ma nawet skłonność do podejmowania pochopnych decyzji.

Od początku lat osiemdziesiątych istnieje tendencja, by spory cywilne rozstrzygano poza sądem, odwołując się raczej do trzeciej strony (mediatora lub arbitra). Dzieje się tak z kilku przyczyn: strony mają wówczas większą kontrolę nad przebiegiem rozmów, proces jest często szybszy i mniej kosztowny, a system sądownictwa mniej obciążony, zwłaszcza gdy w grę nie wchodzi podstawowe problemy prawne. Zalety angażowania trzeciej strony są następujące¹⁷:

- orzecznicy zyskują czas na odreagowanie, muszą bowiem przetrwać konflikt i opisać problem trzeciej stronie;
- osiągają lepsze porozumienie, ponieważ trzecia strona skłania do jasnego wyrażania swoich celów wspólnych i częściowych;
- ustalają hierarchię ważności omawianych kwestii, ponieważ trzecia strona może zapytać o priorytety;
- poprawia się ogólna atmosfera negocjacji; po rozładowaniu negatywnych emocji powraca zwykle pozytywne nastawienie;
- negocjatorzy mogą przedsięwziąć środki, by poprawić wzajemne relacje, zwłaszcza jeśli taką szansę oferuje im bezstronny obserwator;
- mogą ustalić lub zmodyfikować ramy czasowe wyznaczone na rozwiązanie sporu;
- spadają koszty negocjacji (prawnicy biorą wysokie honoraria);
- strony mogą potraktować udział trzeciego negocjatora jako trening pomagający opanować nowe techniki rozwiązywania sporów;

¹⁶ Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego (Dz.U. z 2005 r., nr 178, poz. 1478).

¹⁷ R.J. Lewicki, A. Hiam, K.W. Olander, *Pomysł zanim powiesz*, Wydawnictwo Amber Sp. z o.o., Warszawa 1996, s. 171.

- interwencja trzeciego uczestnika pomaga rozwiązać spór i zakończyć rozmowy.

Ogólnie biorąc, gdy w negocjacjach pojawia się osoba trzecia, przeciwnicy muszą zrzec się kontroli nad jednym lub nawet jednym i drugim aspektem negocjacji – procesem i wynikiem.

3. MEDIACJA W ASPEKcie PRAWNYM I ETYCZNYM

Do głównych zadań mediatora należy pomoc stronom w znalezieniu obustronnie satysfakcjonującego rozwiązania konfliktu oraz przeciwstawienie się rywalizującym celom i dążeniom typu wygrana-przegrywa. Wtedy mediacje można uważać za proces, w którym uczestnicy próbują usunąć rozbieżności swych stanowisk w obecności akceptowanej osoby trzeciej¹⁸.

Precyzyjniejszą definicję mediacji podaje L. Hawkins, który określa ją jako „dobrowolny proces, w którym trzecia, neutralna strona wspiera proces negocjacji między stronami, które prowadzą spór, skłaniając je do znalezienia zadowalającego rozwiązania poprzez analizę poszczególnych zagadnień, możliwości, jakie mają one do wyboru i sformułowanie porozumienia zaspokajającego ich potrzeby”¹⁹. Z punktu widzenia powszechnie przyjętych zasad prawidłowego prowadzenia mediacji brakuje jednego z warunków: poufności wypowiedzi, argumentów czy dyskutowanych rozwiązań, które pojawiały się w trakcie całej mediacji.

Właściwe zdefiniowanie mediacji jest istotne, ponieważ wpływa to na oczekiwania wobec niej, na zasady obowiązujące w trakcie całego procesu, rolę mediatora i rodzaj podejmowanych działań. Przyjęcie właściwych założeń mediacji wpływa na zrozumienie jej przez samego mediatora i determinuje zestaw norm i zasad etycznych, których powinien przestrzegać.

Ustawodawca nie podejmuje próby zdefiniowania mediacji. W art. 10 k.p.c. podano jedynie kategorie spraw, które mogą być rozpatrywane przez mediację: „w sprawach, w których zawarcie ugody jest dopuszczalne, sąd powinien dążyć do ich ugodowego załatwienia. W tych sprawach strony mogą także zawrzeć ugodę przed mediatorem”²⁰. Regulacje prawne koncentrują się bardziej na określeniu zasad mediacji. W ustawie zawarto powszechnie przyjęte zasady mediacji.

¹⁸ K. Kressel, *Mediacje*, w: M. Deutsch, P.T. Coleman (red.), *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 519.

¹⁹ L. Hawkins, M. Hudson, R. Cornall, *Prawnik jako negocjator, czyli jak efektywnie negocjować zagadnienia prawne*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1994, s. 166.

²⁰ Ustawa z dnia 28 lipca 2005 roku o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2005 r., nr 172, poz. 1438).

Dobrowolność (art. 183¹ §1 k.p.c.) oznacza możliwość zrezygnowania z przystąpienia do mediacji lub przerwania jej w trakcie bez żadnych konsekwencji prawnych lub finansowych. Dzięki tej zasadzie sąd, mediator, czy inna osoba nie może zmusić do udziału w mediacji żadnej ze stron.

Bezstronność (art. 183³ k.p.c.) gwarantuje, że mediator nie będzie preferował żadnej ze stron. Niezależnie od stopnia znajomości, mediator nie powinien swoim zachowaniem i działaniami sprzyjać którejkolwiek ze stron. W praktyce oznacza to, że mediator nie wspiera lub nie dyskredytuje przedstawianych przez stronę argumentów czy stanowisk, nie udziela jej wsparcia w prowadzonych negocjacjach, czy wreszcie nie udziela porad prawnych żadnej ze stron.

Poufność (art. 183⁴ §1 k.p.c.) oznacza, że mediator zobowiązany jest zachować w tajemnicy wszystkie fakty, o których dowiedział się w trakcie mediacji, chyba że strony zgodnie zwolnią go z tego obowiązku.

Akceptowalność (art. 183⁹ k.p.c.) zapewnia swobodę wyboru mediatora: „Kierując strony do mediacji, sąd wyznacza mediatora; jednakże strony mogą wybrać innego mediatora”. Wychodząc z założenia, że skuteczność mediacji w głównej mierze zależy od mediatora, strony mogą wybrać takiego, który odpowiada im pod względem osobowości, wiedzy merytorycznej, doświadczenia, sposobu pracy czy stawek wynagrodzenia. Jeśli mediator nie spełnia wymagań stawianych przez jedną lub obie strony, mogą wybrać innego.

Nie wprost określona **neutralność wobec rozwiązania** (częściowo art. 183¹² §2 k.p.c. poprzez zapis „strony podpisują ugodę”) oznacza, że jedynymi autorami ugody są same strony, a mediator nie powinien ingerować w treść końcowych zapisów. Od mediatora oczekuje się, że nie będzie wpływał na ustalenia, których dokonają strony sporu. Mediator wręcz nie może narzucać własnych rozwiązań, nawet gdyby był przekonany, że są one najlepsze.

Część organizacji uważa, że zapisy prawne nie są wystarczające do prowadzenia postępowania mediacyjnego zgodnie z obowiązującymi przepisami, ale także normami etycznymi, które obowiązują dobrych mediatorów. Z tego względu powstają zawodowe kodeksy etyki, opisujące zasady mediacji nieujęte w przepisach prawnych. Jeden z takich kodeksów został stworzony przez Polskie Centrum Mediacji. *Kodeks etyki mediatora*²¹ dodaje do wcześniej opisanych, powszechnie przyjętych zasad jeszcze trzy: bezinteresowność, fachowość i poszanowanie godności stron.

Bezinteresowność oznacza brak wpływu lub interesu mediatora w rozwiązaniach preferowanych przez strony. Zasada ta została wyodrębniona, chociaż bezinteresowność mediatora można utożsamiać z neutralnością. Jeżeli bowiem mediator jest zainteresowany konkretnym rozwiązaniem, ponieważ bezpośrednio lub pośrednio będzie czerpał

²¹ *Kodeks etyki mediatora*, Polskie Centrum Mediacji, Warszawa 2003, s. 11–12.

z niego korzyści, to w takim przypadku jego podejście nie jest neutralne. W związku z tym neutralność należy interpretować znacznie szerzej niż tylko jako unikanie przez mediatora odpowiedzialności za treść ugody, dodając brak korzyści dla mediatora z uzgodnionych (przez strony) warunków ugody.

Fachowość mediatora to obowiązek „zdobywania wiedzy i umiejętność posługiwania się posiadaną wiedzą zgodnie z dobrem i interesami obu stron”. Ustawodawca podszedł bardzo liberalnie do fachowości mediatora, ponieważ podstawowe kryteria są zawarte w przepisach kpc. Zgodnie z nimi powinna to być osoba fizyczna, z pełną zdolnością do czynności prawnych, korzystająca w pełni z praw publicznych (art. 183² §1 k.p.c.), z wyłączeniem czynnych zawodowo sędziów (art. 183² §2 k.p.c.). Mediacja jest skomplikowanym procesem, dlatego wysokie wymagania względem profesjonalizmu mediatora wydają się być w pełni uzasadnione.

Poszanowanie godności stron można określić słowami: „strony powinny czuć się bezpiecznie i wygodnie, odczuwać, że są szanowane”²². Jest to zasada etyczna wywierająca nacisk na mediatora, aby zagwarantował właściwe warunki mediacji. Warunki te nie ograniczają się tylko do zapewnienia właściwego lokalu, ale obligują także do traktowania stron mediacji zgodnie z ogólnie obowiązującymi zasadami współżycia społecznego.

Przyjęcie i przestrzeganie przez mediatorów wymienionych zasad etycznych ma ustrzec ich przed posądzeniem o działania niezgodne z przepisami prawa, ale także powszechnie obowiązującymi normami społecznymi. Jest to szczególnie istotne, ponieważ profesję mediatora można zaliczyć do zawodów obdarzonych zaufaniem społecznym. W związku z tym, oczekiwania stawiane wobec mediatorów stają się automatycznie większe. Wynika to także z innych względów. Mediatorzy są cenieni za skuteczność przeprowadzonych mediacji, co z kolei powiązane jest ściśle z chęcią współpracy stron z mediatorem. Mediator może liczyć na kooperację stron, jeśli ma ich zaufanie. Zaufanie, zdobyte m.in. dzięki zachowaniu tajemnicy, umożliwi lepsze i pełniejsze przeprowadzenie mediacji oraz stworzenie rozwiązania satysfakcjonującego strony sporu.

Przyjęte zasady mediacji mają ustrzec mediatora oraz strony przed zagrożeniami wynikającymi z możliwości naruszenia zasad etyki w trakcie mediacji. Zasadniczo można wyróżnić trzy obszary łamania etyki w mediacji:

- **naruszanie procedury mediacji** – może ono wynikać z: nieprofesjonalizmu mediatora (braku wiedzy i/lub umiejętności), naruszenia poufności rozmów (np. przekazywanie poufnych informacji w protokole), psucia reputacji jednej ze stron (np. oczernianie), zmuszania stron do udziału w mediacji, narzucania przez mediatora rozwiązania, czy narzucania brzmień zapisów w treści porozumienia;

²² Ibidem, s. 12.

- **nadużycia w trakcie procesu mediacji** – przejawiają się przez: presję i manipulację emocjonalną wobec stron (np. grożenie), wprowadzanie w błąd (np. zniekształcanie lub utajnianie posiadanych informacji), doradzanie (np. udzielanie porad prawnych), składanie nieuczynych obietnic oraz naruszenie prywatności stron (wypytywanie o informacje/sprawy nieistotne dla rozwiązania sprawy);
- **odnoszenie korzyści przez mediatora z przebiegu i wyniku mediacji** – to głównie: czerpanie korzyści ze wspierania jednej ze stron (np. wynagrodzenie na zasadzie prowizji od ostatecznie ustalonej kwoty odszkodowania) lub konflikt interesów mediatora i strony (np. przeciąganie mediacji, która jest opłacana w zależności od czasu jej trwania).

Aby uniknąć posądzeń o niewłaściwe postępowanie, mediator oczywiście powinien przestrzegać obowiązujących przepisów, lecz nie tylko ich. Powinien kierować się szerszymi zasadami etycznymi i moralnymi. W tym kontekście należy rozpatrywać także prowadzenie mediacji przez menedżerów. Sama znajomość technik mediacyjnych nie wystarcza, aby prawidłowo przeprowadzić mediacje. Wymagania stawiane menedżerom-mediatorom są większe, ponieważ oczekuje się, że opinia o nich rzutuje na opinię o przedsiębiorstwach, które reprezentują. Należy także pamiętać, że w przypadku mediacji wewnątrz organizacji charakter relacji jest długotrwały. Dzisiejsze zachowanie i postępowanie menedżera-mediatora będzie miało wpływ na przyszłą opinię o nim i organizacji.

Menedżer-mediator może uniknąć problemów etycznych, podejmując pewne działania:

- **przed rozpoczęciem mediacji określa swoją w nich rolę**, informuje strony o tej roli oraz uzyskuje ich zgodę na jej wypełnianie przed rozpoczęciem właściwej mediacji;
- **ustala zasady procedury** i przed rozpoczęciem spotkania jeszcze raz wyjaśnia je stronom oraz wymaga ścisłego podporządkowania się im;
- **przestrzega zasad mediacji.**

Stosowanie tych zaleceń etycznych przynosi efekty zarówno w mediacjach zewnętrznych, jak i wewnętrznych. W przypadku mediacji wewnętrznych strony podkreślają korzyści z mediacji ze względu na następujące czynniki:

- czas – często kończą się po 3–4 posiedzeniach, sprawa trwa krótko, bo strony chcą ją zakończyć możliwie szybko;
- koszt – zdecydowanie mniejszy niż w postępowaniu sądowym;
- poufność – większa niż w sporach sądowych;
- istota sporu – szybkie dojście do porozumienia, kiedy stronom udaje się ustalić przyczynę problemu;
- emocje – lepsza kontrola emocji i mniej emocjonalnych reakcji;

- atmosfera spotkania – podczas odformalizowanego spotkania łatwiej ustalić merytoryczne warunki współpracy;
- rozwiązanie – większa szansa na znalezienie takiego, które satysfakcjonuje obie strony; ugoda często zawiera dodatkowe ustalenia kształtujące relacje między stronami;
- szybkie podjęcie decyzji dotyczącej porozumienia.

W przypadku konfliktów wewnętrznych, obok wymienionych korzyści, mediacja może przynieść organizacji następujące efekty: umożliwi osiągnięcie niestandardowych, „uszytych na miarę” konkretnych ilości porozumień, zmienia zachowania osób uczestniczących w konflikcie, przez to wpływa na kulturę rozwiązywania konfliktów, a w efekcie końcowym na kulturę organizacji.

O wysokiej skuteczności mediacji przesądzają wieloletnie doświadczenia firm. W Stanach Zjednoczonych aż 95% spraw cywilnych jest rozstrzyganych poza sądem, ponieważ alternatywne metody rozwiązywania sporów oszczędzają czas i pieniądze²³. Potwierdzają to statystyki, według których mediacje bywają udane w 60 do 80% przypadków²⁴.

Inne atuty mediacji podaje K. Kressel²⁵: satysfakcja klienta, zadowolenie z porozumienia oraz podporządkowanie się temu porozumieniu. Według tej autorki do końcowego porozumienia dochodziło w 40–70% przypadków mediacji (mediana bliska 60%). Wysoką skuteczność mediacji potwierdzają dane dotyczące podporządkowania się uzyskanemu porozumieniu. W sporach o niezbyt wysokich roszczeniach materialnych dzięki mediacjom udało się wyegzekwować porozumienie w 81% przypadków (sądom jedynie w 48% przypadków). Potwierdzają to badania przytaczane przez K. Kressel, według których 70–90% skłóconych stron, które korzystały z procesu mediacji oceniały go pozytywnie, były gotowe rekomendować je znajomym i innym ludziom. Nawet przy braku porozumienia zadowolone osoby stanowiły ok. 75%²⁶.

Zbliżone wyniki uzyskano w badaniach przeprowadzonych w 1998 roku przez Cornell University²⁷. Wskazują one, że 84% z 606 największych korporacji w Stanach Zjednoczonych z listy „Fortune” zadeklarowało stosowanie w przyszłości mediacji. Wynikać to może stąd, że 81% z nich woli je od tradycyjnego postępowania sądowego.

²³ R.J. Lewicki, A. Hiam, K. W. Olander, *Pomyśl...*, s. 185.

²⁴ *Ibidem*, s. 178

²⁵ K. Kressel, *Mediacje*, w: M. Deutsch, P.T. Coleman (red.), *Rozwiązywanie konfliktów...*, s. 520.

²⁶ *Ibidem*, s. 521.

²⁷ D.B. Lipsky, R.L. Seeber, *The Appropriate Resolution of Corporate Disputes: A Report on the Growing Use of ADR by U.S. Corporation*, Cornell University, Ithaca 1998.

Tak wysokie odsetki zadowolonych mogą oczywiście wynikać ze skuteczności mediacji, ale można także przypuszczać, że są wynikiem wysokich standardów etycznych mediatorów. Mediację z powodzeniem stosuje się przy rozwiązywaniu różnych sporów. Potrzebne jest jednak spełnienie kilku warunków, a przede wszystkim przestrzeganie zasad mediacji, traktowanych jako obowiązujące normy etyczne w przypadku mediacji sformalizowanych w przepisach prawnych.

PODSUMOWANIE

Wysokie oczekiwania wobec mediacji stawiają wysokie wymagania wobec menedżerów, którzy chcą sami odgrywać rolę mediatora. Posiadanie wyłącznie wiedzy na temat mediacji jako metody rozwiązywania konfliktów jest niewystarczające. Strony sporu będą oceniały menedżera głównie pod kątem przestrzegania przez niego prawa, ale także przyjętej postawy etycznej. Sprzeczność między deklaracjami a postępowaniem zostanie natychmiast zidentyfikowana i całkowicie zniweczy starania menedżera, aby konflikt zakończyć porozumieniem.

Dla uniknięcia sytuacji, w których menedżer byłby posądzony o nieetyczne zachowanie konieczne jest, poza przyjęciem procedur wspierających prowadzenie mediacji zgodnie z zasadami etyki i prawa, respektowanie rozwiązań przyjętych w ugodach mediacyjnych. Wtedy jest szansa, że menedżer będzie uważany za osobę godną zaufania, na której słowie można polegać i realizować jej warunki.

BIBLIOGRAFIA

Publikacje książkowe

- Borkowska S., *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997.
- Bryła J., *Negocjacje międzynarodowe*, Wydawnictwa „Terra”, Poznań 1997.
- Dana D., *Rozwiązywanie konfliktów*, PWE, Warszawa 1993.
- Drucker P., *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1995.
- Hawkins L., Hudson M., Cornall R., *Prawnik jako negocjator, czyli jak efektywnie negocjować zagadnienia prawne*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1994.
- Kodeks etyki mediatora*, Polskie Centrum Mediacji, Warszawa 2003.
- Kressel K., *Mediacje*, w: M. Deutsch, P.T. Coleman (red.), *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
- Lax D.A., Sebenius J.K., *The Manager as Negotiator*, The Free Press, New York 1986.
- Lewandowska-Tarasiuk E., *Komunikowanie w biznesie. Jak skutecznie rozmawiać o interesach*, Editions Spotkania, Warszawa 1995.

- Lewicki R.J., Hiam A., Olander K.W., *Pomysł zanim powiesz*, Wydawnictwo Amber Sp. z o.o., Warszawa 1996.
- Lipsky D.B., Seeber R.L., *The Appropriate Resolution of Corporate Disputes: A Report on the Growing Use of ADR by U.S. Corporation*, Cornell University, Ithaca 1998.
- Maslyk-Musiał E., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
- Nahotko S., *Negocjacje biznesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2001.
- Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
- Rummel-Syska Z., *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospoteczne*, PWN, Warszawa 1990.
- Thibaut, L. Walker J., *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Erlbaum, Hillsdale, NH 1975 w: Chełpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, Oficyna Wydawnicza UZUS, Warszawa 1999.
- Whetten D. A., Cameron K. S., *Developing Management Skills*, Scott, Foresman and Company, London 1984.

Artykuły

- Thomas K.W., Schmidt W.H., *A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict*, „Academy of Management Journal” 1976, czerwiec, w: D. Dana, *Rozwiązywanie konfliktów*, PWE, Warszawa 1993.

Ustawy

- Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2005 r., nr 172, poz. 1438).
- Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego (Dz.U. z 2005 r., nr 178, poz. 1478).

Jan Kłos

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

GOSPODARKA JAKO CZYSTA KONSTRUKCJA?

WPROWADZENIE

Jeśli traktujemy społeczeństwo jako całość, jako pewną sieć w miarę spójnych powiązań, to nie tylko gospodarkę, ale także wiele innych dziedzin postrzegamy jako składniki służące harmonijnej egzystencji tej całości oraz rozwojowi jednostek w jej ramach. Mówimy wówczas o podejściu integralnym, w którym życie społeczne jest wielowymiarową przestrzenią i dopiero zgodne współdziałanie kultury i gospodarki, wiedzy i moralności stanowi prawdziwie ludzkie środowisko. W tym sensie kultura i gospodarka są ze sobą sprzężone.

Zmiana struktury społeczeństwa, jaka dokonała się w jego historycznym rozwoju – przejście od społeczeństwa hierarchicznego do funkcjonalnego – sprzyjała jednak erozji tej integralnej wizji. Nowożytność umieściła przecież w centrum wolną jednostkę, ustanawiając wszelako rozum teoretyczny kryterium jej wolności. Była to wolność ściśle powiązana z posiadaniem pewnego idealnego (konceptualnego) oglądu rzeczywistości, który działanie społeczne odnosił do spekulatywnej, uniwersalnej i powszechnie zrozumiałej zasady. W wieku XIX mamy do czynienia ze zderzeniem dwóch doktryn. Z jednej strony, z pełną realizacją nowoczesnej jednostki jako typu idealnego w rygorystycznie (naukowo) zbudowanym modelu świata, z drugiej zaś – z rewoltą romantyczną, która w indywidualnej ekspresji, a nie w uniwersalnych zasadach rozumu, dostrzegała istotę natury ludzkiej. W wymiarze politycznym zauważamy próby budowania modeli społeczeństwa idealnego (socjalizmu utopijnego i komunizmu), ale także domaganie się większej swobody działania

manifestowanej w wolnych inicjatywach jego członków. Zjawisko to znamy pod nazwą hasła *laissez faire*.

Dostrzegamy procesy rosnącego znaczenia państwa i jego roli w organizowaniu życia społecznego, wzrost świadomości narodowej, pomysły budowania nowego społeczeństwa na gruncie międzynarodowego braterstwa. Pomysły te wpisują się w świadomość jego umasowienia, manifestującego się już to w zmieniającej się strukturze przemysłu i rozwoju produkcji masowej, już to w wizjach kolektywnych wspólnot ludzkich. Jednostka zaczyna żyć w poczuciu winy, kiedy nie żyje cała dla wspólnoty i podejmuje indywidualne wysiłki na rzecz kształtowania swojego prywatnego świata – taką lekcję otrzymała z heglowskich rozważań na temat rozwoju ducha dziejów. Towarzyszy temu poczuciu winy z wolna dojrzewające przekonanie, iż dopiero gospodarka organizowana kolektywnie przez wspólnotę polityczną, czyli państwo, oraz własność wspólna mogą stanowić fundament prawdziwie sprawiedliwej społeczności. Niemniej jednak, co trzeba zaznaczyć, dominującym nurtem społeczno-politycznym w Europie Zachodniej był nadal liberalizm ekonomiczny, zwłaszcza w Wielkiej Brytanii i to niezależnie od partyjnej przynależności panujących tam rządów.

Obecnie zauważa się pewien regres w myśleniu o wolnej gospodarce. Sprzyja temu rozczarowanie kapitalizmem związane z kryzysem finansowym oraz pojawiające się tęsknoty do równości narzuconej przez państwową redystrybucję. Jednocześnie widać rosnące pragnienie, rzecz często pojawiająca się w momentach przełomowych, powrotu do źródeł, a zatem powrotu do obu elementarnych składników wolnej gospodarki: działającej jednostki obdarzonej rozumem i możliwością wyboru oraz jej moralnego zakorzenienia. Pojawia się potrzeba przemyślenia na nowo miejsca gospodarki oraz niezbędnych warunków jej prawidłowego funkcjonowania. Chodzi nie tyle o jej większą efektywność mierzoną zyskiem, lecz o jej właściwe miejsce w tym, co nazwiemy środowiskiem człowieka.

W artykule pragnę w krótkim zarysie pokazać fundament wolnej gospodarki, która powstała raczej jako pewna działalność spontaniczna, oparta na wolnym wyborze człowieka, a nie jako czysta konstrukcja rozumu spekulatywnego. Jej powodzenie przeto zawiera się nie tyle w indywidualnej koncepcji, lecz stanowi wypadkową różnorodnych relacji międzyludzkich. Mówiąc metaforycznie sukces polega nie na tym, co się rodzi w głowie, ale zależy od tego, co się dzieje między ludźmi. Chcę zatem zwrócić szczególną uwagę na dialogiczny charakter wolnej gospodarki. W podrozdziale 1 zarysuję projekt nowożytnego racjonalizmu i jego konsekwencje społeczne i ekonomiczne. Podrozdział 2 koncentruje się na odejściu od racjonalistycznego podejścia na rzecz spontanicznego działania w warunkach wolności politycznej. Ten punkt ma na celu ukazanie naturalnej potrzeby odkrywania wspólnoty z innymi oraz niemożność odgórnego (centralnego) planowania wynikających stąd działań.

Podrozdział 3 pokazuje konsekwencje nowego spojrzenia na działalność ekonomiczną jako powołanie, które akcentuje odpowiedzialność przed innymi.

1. RZECZYWISTOŚĆ SPOŁECZNA JAKO MODEL

Nowożytność rozpoczyna się od projektu przebudowy myślenia w celu wyeliminowania błędów, gdyż błąd oznacza zniewolenie, a zatem brak wolności. Mówimy tu o błędnym poznaniu, czyli zniewoleniu najpełniejszym, bo wprowadzającym jednostkę w świat iluzji, kiedy to wydaje ona sądy na podstawie raczej fałszywych mniemań niżeli wiedzy niepowątpiewalnej. Ponieważ człowiek jest bytem rozumnym, u którego wydanie sądu poprzedza rozeznanie, trzeba znaleźć mocny fundament owego rozeznania. Może być ono bowiem zakłócone fałszywym świadectwem zmysłów, błędami odziedziczonymi od poprzedników, którzy już wcześniej mylili się, a historia myśli jest zapisem ich błędzenia, można też być zwiedzionym własną popędliwością do wysuwania pochopnych wniosków. Trzeba zatem w myśleniu indywidualnym wyjść od jakiegoś absolutnego początku, w którym nic nie zdoła zakłócić czystości dochodzenia do prawdy. Takiego początku, który wolny od błędów przeszłości i niepewnego świadectwa zmysłów, kieruje rozumem z niezachwianą logiką. Będzie to też poznanie prowadzące do prawdziwych sądów – czyli stwierdzenia, jak się rzeczy istotnie mają.

Myślenie nowożytne pragnie opierać się na pewności ponadczasowej, uniezależnionej od kontekstu historycznego i okoliczności, poruszanej wewnętrzną logiką samego myślenia. Najlepszy model takiego myślenia znalazł Kartezjusz w matematyce, zwłaszcza geometrii. Tutaj przecież znajdujemy zasady prawdziwe same z siebie bez odniesienia do jakiegokolwiek doświadczenia. Wystarczy, że rozum pomyśli o trójkącie, to nawet gdyby żaden trójkąt nie istniał, od razu z konieczności jest prowadzony do wniosku, że suma jego kątów równa się dwóm kątom prostym. Trzeba zatem, żeby wszelka wiedza opierała się na podobnej pewności naukowej, a wszelki błąd zostałby wyeliminowany. Immanentny świat pojęć matematycznych czyni jednostkę wolną, zawsze bowiem kieruje ona właściwie swoim sądem. Dokładnie ujmując, to nie jednostka kieruje swoim sądem, ale sąd sam niejako powstaje jako odpowiedź na uniwersalne, ponadczasowe i niezależne od kontekstu pojęcie.

Przypomnijmy ponadto, że świadomości nowożytnej towarzyszy lęk, iż być może znajduje się w rękach złośliwego demona, który nieustannie czyha, by ją zwodzić¹. Odwrócenie się od świata zewnętrznego poznawanego w doświadczeniu i zwrócenie w kierunku wewnętrznego świata

¹ Zob. J. Tischner, *Spór o istnienie człowieka*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1998, s. 20.

myśli ma także ustrzec przed tym niebezpieczeństwem. Zauważmy, że przy takim podejściu wyeliminowany – a przynajmniej istotnie zredukowany – zostaje dyskurs, który mógłby dodatkowo stanowić źródło błędu. Rozum zamknięty w swojej immanencji nie potrzebuje niczego ustalać z innymi, jest doskonale niezależny. Zawiesza wiedzę zdobytą w przeszłości, dystansuje się od doświadczenia pokoleń, czyli uczestnictwa w wiedzy jako wydarzeniu wspólnotowym, aby czerpać z własnych zasobów. Rozum jako uniwersalna władza poznawcza nikogo nie potrzebuje, ponieważ do wiedzy nie dochodzi wspólnie z innymi. Wystarcza sam sobie.

Racjonalizm podstawą budowania umów społecznych

Ustalenia, o których tu piszę, miały początkowo stworzyć podwaliny dla matematycznego przyrodoznawstwa, uwolnić fizykę od arystotelesowskiego podejścia jakościowego na rzecz podejścia ilościowego i dać bodziec do rozwoju współczesnej nauki. Rychło jednak tak skonstruowany racjonalizm rozszerzył swój zakres interpretacyjny na obszar nauk społecznych, czy nawet pewnych praktycznych propozycji kształtowania życia społecznego. Jedną z form nowego zaangażowania rozumu nowożytnego były oczywiście koncepcje umów społecznych. Towarzystwo im przekonanie, że o charakterze życia społecznego we wspólnocie politycznej (czyli państwie) stanowi w miarę spójny zbiór formalno-prawnych konwencji. Skoro przyjęto taką podstawową przesłankę, państwo (jako conceptualna forma) zostało radykalnie oddzielone od społeczeństwa i utrwaliło się przekonanie, że właściwe nie ma znaczenia, jakie jest społeczeństwo, ale jaką formę będzie miało państwo, bo społeczeństwo można dowolnie kształtować. Zasadnicze zadanie umów społecznych polegało więc na zbudowaniu bardziej racjonalnego (dostosowanego do państwa) społeczeństwa², także bardziej racjonalnej religii. Tak jak w rozumie istnieją pojęcia, których wewnętrzna logika wystarcza do wspólnych przekonań, podobnie i w życiu społecznym trzeba szukać obszarów uniwersalnych, w których rozum dochodzi do tych samych przekonań. Stąd myśl na przykład o jednym wyznaniu państwowym (Locke, Hobbes), nawet o religii państwowej (Rousseau).

Rozum pojmowany jako wspólna własność ludzkości, a nie jako zindywidualizowane narzędzie poznania, poszukiwał zasad i formuł ogólnych. Negatywnym owocem tych poszukiwań była z konieczności redukcja rzeczywistości. To, co jest wspólne i uniwersalne, jest też z konieczności absolutnie proste. To, co proste, traci swoją wielowymiarowość, bo jest przecież od wszelkiego kontekstu społecznego oderwane, zatem łatwiej nadaje się do kształtowania i modelowania. Rozum przyjął postawę dystansu, pozycję obserwatora raczej niż aktywnego uczestnika. Ponieważ

² Zob. F. von Hayek, *Law, Legislation and Liberty*, Routledge & Kegan Paul, London 1982, t. I, s. 10.

uniezależnił się od rzeczywistości, łatwiej przychodzi mu raczej światem *manipulować*, aniżeli *żyć w świecie*, a jeśli już *żyć w jakimś świecie*, to raczej w świecie pojęciowej reprezentacji.

Jeśli rozum w jego immanentnej logice jest głównym sędzią rzeczywistości, działanie i współdziałanie – jak powiedzieliśmy – mają mniejsze znaczenie aniżeli model i metoda tego działania. Model przecież od razu z góry zakłada sytuację wyjścia i dojścia, determinuje skutki działania. Samo działanie zaś, jeśli nie miałyby być jedynie wywiedzione z uniwersalnie pojmowanego rozumu, zakłada pewien obszar nieokreśloności, bo przecież nie można przewidzieć wszystkich skutków nawet bardzo skoordynowanej współpracy. W swoich rozważaniach na temat fundamentów demokracji amerykańskiej Felix Morley zauważa dwie postawy typowe dla zasadniczej opcji dwóch wizji życia politycznego w Ameryce: co człowiek może zrobić, kierując samym sobą, i co można zrobić dla człowieka, kierując nim³. Chodzi tu oczywiście o człowieka, który wprawdzie kieruje sobą, ale też i współpracuje z innymi. Kierując sobą i robiąc coś dla siebie, człowiek wykorzystuje środowisko, w którym się znajduje, z jak największą korzyścią dla siebie. Nie robi tego wedle jakiegoś doskonałego wzorca, ale według własnego rozeznania. Z kolei postawa sformułowana jako pytanie, co można zrobić dla człowieka, kierując nim, zakłada, że istnieje jakiś wzorzec zewnętrzny wobec działającego, ktoś (państwo, urząd, zwierzchnik) wie lepiej, co będzie korzystne dla konkretnego człowieka.

Rozum instrumentalny

To nowożytne podejście można też nazwać dominacją działania rozumu instrumentalnego, który dostarcza odpowiedniego modelu interpretacji rzeczywistości⁴. Skoro bierze on w nawias rzeczywistość doświadczaną, a koncentruje się na jej modelu, rozum taki czuje się zupełnie nieskrępowany w dokonywaniu zmian i modyfikacji. Charles Taylor bardzo trafnie opisuje zachodzące tu procesy, kiedy pisze: „Bez wątpienia usunięcie dawnych hierarchii niesłuchanie powiększyło domenę rozumu instrumentalnego. Kiedy społeczeństwo traci uświęconą strukturę, kiedy instytucje społeczne i sposoby postępowania przestają być zakorzenione w porządku rzeczy albo w woli Bożej, w pewnym sensie stają się niczyje”⁵. A dokładniej mówiąc, stają się one własnością tego, kto wymyśli w miarę sprawny model do ich zarządzania. Zauważmy jednak, że jeśli ponadto model ten znajdzie się w rękach posiadającego władzę lub tylko

³ Por. F. Morley, *The Power in the People*, Nash Publishing, Los Angeles 1972, s. 42.

⁴ Zob. S. Kamiński, *Pojęcie nauki i klasyfikacja nauk*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1981, s. 77.

⁵ Por. Ch. Taylor, *Etyka autentyczności*, tłum. A. Pawelec, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002, s. 12.

możliwość wpływu na społeczeństwo i przekonania go do przyjęcia własnego modelu, tworzy się sytuacja dosyć ryzykowna. Wytwarza się przekonanie, że odgórny plan jest lepszy od spontanicznego i uporządkowanego (współ)działania. Dominacja rozumu instrumentalnego przeniknęła do kultury i polityki z jego formami umów społecznych jako całościowych wizji uporządkowanego społeczeństwa wedle wymyślonego wzorca.

W obszarze ekonomii dominacja rozumu instrumentalnego wiązała się z tym, co Hayek nazwał „racjonalistycznym konstruktywizmem” i redefinicją tego, co naturalne – nie jako owoc wielorakich i nieplanowanych działań, lecz jako „produkt projektującego rozumu”, wynik światowego planu⁶. Racjonalistyczny konstruktywizm objawiał się przekonaniem, że bardziej efektywny obraz świata uzyskujemy raczej dzięki udoskonalanym modelom rzeczywistości niż działaniu. Rzeczywistość widziana jako model zyskała pewną plastyczną konstytucję, która nadawała się do modyfikacji, już to w postaci utopijnych wspólnot, już to w postaci całościowych wizji komunistycznych. Wrosło przekonanie o potrzebie technologicznego opanowania świata i profesjonalizacji życia społecznego. Skoro projekt ludzki stał się czymś ważniejszym od rzeczywistego (współ)działania, to istotnie wzrosło znaczenie profesjonalizacji, a zatem – zgodnie z tym, co napisaliśmy wcześniej – ważniejsze stało się to, co można zrobić *dla człowieka* aniżeli to, co może on sam zrobić *dla siebie*. Społeczeństwo realizujące się w złożonej sieci współzależnych i spontanicznych działań okazało się niezdolne do samodzielnego i efektywnego funkcjonowania. Można oczywiście zupełnie instrumentalnie traktować wolny rynek – jako rezerwuar samonaprawczych procedur, niezależnych od podmiotów działania, co cechuje zarówno podejście scjentyistyczne, jak i pozytywistyczne.

2. RELACYJNY CHARAKTER INSTYTUCJI SPOŁECZNYCH

Zasadnicza zmiana myślenia o działaniu człowieka w koncepcji Adama Smitha polegała na przekonaniu, iż każdy człowiek – realizując swój indywidualny cel – przyczynia się do zachowania całości społeczeństwa, w którym funkcjonuje, chociaż tego indywidualnie nie zamierza⁷. W ten sposób powstaje wiele użytecznych instytucji, których nikt celowo nie planował, ale które powstały w sposób spontaniczny. Rzeczą nadrzędnej wagi w tym nowym podejściu jest twierdzenie, iż to, co nie zostało

⁶ F. von Hayek, *The Results of Human Action but not of Human Design*, w: R.M. Ebeling (wyd.), *Austrian Economics. A Reader*, Hillsdale College Press, Hillsdale 1997, s. 134; idem, *Nadużycie rozumu*, tłum. Z. Siembierowicz, Oficyna Wydawnicza Volumen, Warszawa 2002, s. 8; idem, *Law, Legislation and Liberty*, t. I, s. 9–11.

⁷ Zob. idem, *Indywidualizm i porządek ekonomiczny*, tłum. G. Łuczkiwicz, Wydawnictwo Znak, Kraków 1998, s. 31.

świadomie zamierzone⁸, może być także społecznie użyteczne. Jednym słowem to, co nie zostało skonstruowane, wymyślone, mimo to w wyniku wielorakich działań społecznych okazuje się sprzyjać właściwemu funkcjonowaniu społeczeństwa jako całości.

W filozofii Adama Smitha, owego przedstawiciela nurtu tzw. szkockiego oświecenia, będącego pod wpływem francuskich fizjonomistów, pojawia się przekonanie, iż natura rzeczy odsłania się przed człowiekiem raczej przez jego działanie spontaniczne niż w narzuconym z góry projekcie rozumu spekulatywnego. Termin „natura” zyskuje także nowe znaczenie. Natura nie jest już utożsamiana z tym, co racjonalne, co zgodne z rozumem, co wykoncypowane. Tym razem natura pojawia się jako to, co wyłania się w procesie wielorakiego współdziałania ludzi, a co przez nich konkretnie nie było zamierzone. Smith umieszcza człowieka w polu oddziaływania dwóch sił: z jednej strony jest to wewnętrzny bodziec interesu własnego, a z drugiej umiejętność współodczuwania z drugim człowiekiem. Jak wiadomo, spontaniczność działania i możliwość odnajdywania właściwego porządku rzeczy, który odsłania się przed działającym, zostały nazwane mechanizmem niewidzialnej ręki. Działający realizuje swój interes własny, a jednocześnie – nawet sam tego nie zamierzając – sprzyja interesowi ogólnemu. Z kolei postawa współodczuwania została zdefiniowana jako bezstronny obserwator. Dopiero w zgodnej współpracy interesu własnego i współodczuwania osiągamy cel społeczeństwa – szczęście pojedynczego człowieka i w konsekwencji harmonijna koegzystencja całości, jednocześnie nie zamierzając tego. Znajdujemy u Smitha podobne tropy myślenia do tych, które spotykamy w strukturze ja transcendentального Kanta. Smith także szukał uniwersalnej zasady działania (u Kanta zdefiniowanej w imperatywie kategorycznym niemieckiego filozofa). Poszukiwania szkockiego filozofa szły jednak w kierunku opisanie pewnej psychologii i etyki działania, której fundament stanowiło pragnienie realizacji najbliższej potrzeby, a zarazem zasada współodczuwania, która jednocześnie stanowiła istotny element wspólnototwórczy.

Przestrzeń działania człowieka wyznaczają tedy dwa naturalne, należące do istoty człowieka mechanizmy, a nie narzucone odgórnie dyrektywy. Interes własny potrzebuje wolności, by mógł realizować swoje działanie, i jest on mitygowany świadomością współodczuwania. To jednak nie interes własny jest najważniejszym motorem ludzkiego działania, choć stanowi naszą naturalną inklinację. Obszar tego, co własne, jest najbardziej dostępny naszemu poznaniu. Jeśli chodzi o działalność gospodarczą, najlepiej orientujemy się w tym, co nas bezpośrednio dotyczy. Nie jesteśmy jednak samotnymi intelektami, które niezależnie od okoliczności, interesu drugiego człowieka, a nawet ze szkodą dla niego, decydują się na realizację tego, co dla nich korzystne. Realizacja

⁸ Por. idem, *Nadużycie rozumu...*, s. 78.

interesu własnego w przypadku człowieka jest procesem o wiele bardziej złożonym aniżeli decyzja dotycząca tego, co korzystne. Smith jest zatem zdania, że patrzymy na siebie w sposób integralny i ostatecznie dążymy do tego, co może uczynić nas szczęśliwymi, a poczucie własnego szczęścia nie daje się pogodzić ze świadomością krzywdy drugiego człowieka. Dlatego w sytuacji konfliktu pomiędzy interesem własnym a bezstronnym obserwatorem należy wybrać stronę bezstronnego obserwatora. To znaczy, że konfrontując możliwość własnego zysku ze szkodą drugiego człowieka, jaką dostrzegam we współodczuwającym doświadczeniu, powinienem z tego zysku zrezygnować⁹.

Zauważamy u Smitha także integralnie traktowane doświadczenie wolności człowieka. Najbardziej znany nam podział (zaproponowany przez I. Berlina) mówi o wolności negatywnej (wolności od ingerencji w nasze działania) i wolności pozytywnej (wolności do realizowania pewnego dobra). Człowiek powinien być nie tylko obdarzony wolnością od arbitralnej ingerencji w realizowanie interesu własnego, ale powinien być także wolny, by z tego interesu zrezygnować, gdyby spotkał się z reprimendą bezstronnego obserwatora. Takim bezstronnym obserwatorem może być na przykład nasze sumienie, traktowane przez Smitha z wielkim szacunkiem¹⁰. Zarysowany przez niego indywidualizm nie ma zatem nic wspólnego z nowoczesnym doświadczeniem indywidualizmu w formie, którą współczesny socjolog nazywa „luźnym indywidualizmem”¹¹, rozumianym jako zupełne oderwanie od wspólnoty i zamykanie się w solipsyzmie wąskiej prywatności.

Kapitał społeczny i znaczenie wspólnoty

Skoro interes własny jest czymś, co niejako z natury nas kieruje do działania, a bezstronny obserwator troszczy się o prawość tegoż działania, to sprawą równie istotną pozostaje kształtowanie dobrego rozeznania, jak też i formowanie wrażliwości na głos bezstronnego obserwatora. W tym ostatnim przypadku idzie o rozwijanie współodczuwającej wrażliwości – myślenie o innych oraz kształtowanie wrażliwego sumienia. Sytuacją odpowiednią dla powodzenia przedsięwzięć gospodarczych jest tedy z jednej strony stabilny porządek polityczno-prawny, czytelny i nieuciążliwy system podatkowy, a z drugiej – równie ważny czynnik – stabilne otoczenie społeczne (silne więzi łączące wspólnotę). Działalność gospodarcza nie dotyczy tylko świata liczb, lecz jest zjawiskiem kulturowym. Można zatem powiedzieć, że pewne rodzaje gospodarki – zwłaszcza w początkowej fazie – trudno byłoby tworzyć w odmiennych

⁹ A. Smith, *Teoria uczuć moralnych*, tłum. D. Petsch, PWN, Warszawa 1989, s. 121 i n.

¹⁰ Ibidem, s. 189–190.

¹¹ Zob. R. Nisbet, *The Present Age*, Harper & Row, New York 1988, s. 84.

środowiskach kulturowych. Wystarczy popatrzeć, co się dzieje w krajach, w których jeszcze niedawno dominował system nakazowo-rozdzielczy oraz gospodarka centralnie sterowana. Panuje tam ogólna nieufność do tego, co prywatne oraz indywidualne, co wiąże się także z atmosferą podejrzliwości, z postawami roszczeniowymi oraz powszechnie akceptowaną, choć nie zawsze publicznie artykułowaną, postawą egalitaryzmu materialnego.

Człowiek jest bytem niesamowystarczalnym i w swoim działaniu zależy od wielu wzajemnych relacji z innymi. Ponieważ nie jest możliwe sprawdzenie *a priori* wiedzy i umiejętności przekazanych przez innych, moja wstępna akceptacja opiera się na zaufaniu. Charles Handy w swoim studium *Głód ducha* notuje: „Nadmiar samotności jest nieefektywny (...), im bardziej jesteśmy niezależni i samodzielni, tym bardziej musimy umieć współpracować z innymi, (...) sednem sprawy jest zaufanie”¹². Podstawowym tedy budulcem spistości społecznej wydaje się być zaufanie raczej aniżeli pewność naukowego oglądu. Oczywiście później mogą sprawdzić wiedzę i umiejętności, opierając się już na własnym doświadczeniu albo konfrontując oferowaną mi pomoc z innymi.

W swoim doskonałym studium dotyczącym analizy więzów społecznych społeczeństwa amerykańskiego współczesny socjolog pisze o zmianach i modyfikacjach, a ostatecznie i osłabieniu tych więzi. Ich potrzeba jest wszelako doniosła, ponieważ trwałość takich więzi – a nie tylko struktura formalno-prawna instytucji politycznych – tworzą klimat zaufania i stanowią o kapitale społecznym. Kapitał ten rzecz jasna może być, jak bodaj wszystko w ludzkim świecie, użyty w dobrym lub złym celu, niemniej stanowi fundament indywidualnego powodzenia. Kapitał zależy od wielorakich więzi interpersonalnych spajających społeczność, a zatem od poszerzonego obszaru społecznej odpowiedzialności, w którym – pisze Robert D. Putnam – „zaangażowanie obywatelskie i kapitał społeczny prowadzą do wzajemnego zobowiązania i odpowiedzialności za działanie”¹³. Z pewnością jedną z istotnych przyczyn kryzysu, o którym się teraz mówi, jest także erozja kapitału społecznego. Dochodzi do niej zawsze wówczas, kiedy interes własny dominuje na tyle, że jest pojęty wąsko i zaczyna sprzyjać działaniom destrukcyjnym. Przez wąskie pojęcie interesu własnego rozumiem takie jego definiowanie, że działającemu wydaje się, iż szkoda wspólnoty może być jego korzyścią.

Putnam z niepokojem konstatuje procesy erozji relacji międzyludzkich: rozluźnienie więzi społecznych, rezygnowanie z udziału w organizacjach i klubach dyskusyjnych. To wszystko sprzyja wysychaniu kapitału społecznego i ma jednocześnie istotny wpływ na gorsze

¹² Ch. Handy, *Głód ducha. Poza kapitalizm – poszukiwanie sensu w nowoczesnym świecie*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999, s. 115–116.

¹³ Zob. R. Putnam, *Samotna gra w kregle*, tłum. P. Sadura, S. Szymański, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 27–49.

funkcjonowanie instytucji społecznych. Putnam pisze: „Kapitał społeczny okazuje się mieć potężne, możliwe nawet do ilościowego określenia, skutki dla wielu różnych aspektów naszego życia. Stawką nie są jedynie ciepłe, serdeczne uczucia albo dreszcze wspólnotowej dumy. Dokonamy przeglądu twardych dowodów na to, że nasze szkoły idzielnice nie działają tak dobrze, jak poprzednio, kiedy rozluźniają się więzi wspólnotowe, że nasza gospodarka, nasza demokracja, a nawet nasze zdrowie i szczęście zależą od odpowiedniej rezerwy kapitału społecznego”¹⁴.

Świadomość granic – kontekst amerykański

Kontekst amerykański jest tu szczególnie ciekawy z socjologicznego punktu widzenia. Nowy Świat, do którego od początku XVII wieku zmierzali europejscy imigranci, był przestrzenią różnorodnych granic. W języku angielskim funkcjonuje nawet termin *frontier America* (Ameryka granic)¹⁵. Granice te funkcjonowały na styku wielu obszarów: człowiek–przyroda, ziemia–woda, biały człowiek–Indianin, biały człowiek–czarny człowiek, Anglik–Duńczyk (granice między nacjami imigrantów). Zadanie pokonywania tych granic musiało oczywiście stanowić szczególne wyzwanie, w którym pojawiały się przede wszystkim dwa cele: poznanie różnic oraz szukanie porozumienia. Porozumienie oznaczało pokonanie granic nie w sensie ich zniesienia, ale pokonanie polegające na wspólnym życiu pomimo granicy. Sprzyjało to wykształceniu się silnych indywidualności. Bohater kultury amerykańskiej to człowiek wytrwały, nieugięty, otwarty, nieustraszony wobec trudności. Te cechy były szczególnie potrzebne na granicy człowiek–przyroda. Był to także człowiek o nastawieniu koncyliacyjnym, o wykształconym zmyśle przewidywania oraz silnie rozwiniętych umiejętnościach adaptacyjnych. Można się zatem spodziewać, że na takim gruncie potrzeba kształtowania dialogu na wielu płaszczyznach była kwestią nadrzędnej wagi.

Wspólnota ludzka i ekologia moralna

Inny współczesny teoretyk wolnego rynku, Michael Novak, w tym kontekście pisze o kilku poprawkach konserwatywnych do liberalnej koncepcji wolności, właśnie podkreślającej odniesienie do wspólnoty. Mamy zatem, co następuje:

- złożoność elementów racjonalnych składających się na ludzki wybór, szczególnie refleksji i deliberacji (tutaj potrzebna mi jest konsultacja z innymi, spojrzenie z zewnątrz, szukanie „bezstronnego” obserwatora),

¹⁴ Ibidem, s. 48.

¹⁵ Zob. W.H. Goetzmann, *James Fenimore Cooper: The Prairie*, w: H. Cohen (red.), *Landmarks of American Writing*, Voice of America Forum Series, Washington 1982, s. 77.

- bogactwo koncepcji wyboru i woli (chodzi o długoterminowe zaangażowanie, wybór nie jest jedynie jednorazową preferencją),
- do wolności dochodzi się nie w samotnej izolacji, lecz we wspólnocie,
- słabość definiowania wolności jako odniesienie do indywidualnej woli,
- idee religijne nie są wrogie myśleniu liberalnemu,
- zerwanie z przeciwstawianiem rozumu wierze (rozum wiążący się z tym, co oświecone, a wiara z tym, co mroczne),
- rzeczą krzywdzącą dla wolności jest przeciwstawianie sobie religijnych i świeckich zwolenników wolności¹⁶.

Powyższe elementy tworzą istotną dla wspólnoty ludzkiej ekologię moralną¹⁷, bez której człowiek działa w pustce i braku wyższego sensu (pozostaje jedynie potrzeba – rzeczywista lub imputowana – oraz jej zaspokajanie). Novak dostrzega nie tylko relacyjność wolności, wolności jako doświadczenia, do którego dochodzi się pozostając w relacji z innymi, ale także jej istotne ugruntowanie w religii. Chodzi o tę podstawową intuicję, którą wyrażała już formuła Smitha, a mianowicie o obecność domniemanego i rzeczywistego drugiego w moich decyzjach, a także o fundamentalną rolę dobrze ukształtowanego sumienia. W intraspekcyjnym doświadczeniu sumienie objawia swój dialogiczny charakter.

Wolny rynek

Wolny rynek nie jest magiczną formułą, która działa sprawnie niezależnie od biorących w nim udział ludzi. „Wolność” rynku zatem polega nie tylko na tym, a dokładniej nie przede wszystkim na tym, że jest zarządzany w sposób całkowicie niezależny od ingerencji państwa, ale że jest zarządzany przez wolnych ludzi: wolnych nie tylko w sensie politycznym, ale wolnych także od zazdrości, nienawiści, chciwości. To ludzie czynią rynek obszarem moralnie szlachetnych działań albo przestrzenią zdeprawowaną¹⁸. Polityczna niezależność rynku jest ważna – jest to tylko jeden z warunków dostatecznych, ale niewystarczających. Rynek nie może być niezależny od moralności, bo przecież na niej został zbudowany. Smith umieścił swoje rozważania ekonomiczne w centrum rozważań etycznych, wskazując tym samym na istotny kontekst dla ekonomii. Trudno zresztą sobie wyobrazić wolność rynku jako absolutną niezależność, chyba że w grze wolnorynkowej uczestniczyłyby roboty. Sytuacja, w której funkcjonowałaby taka absolutna niezależność, przypomina raczej laboratoryjny eksperyment aniżeli rzeczywistą sytuację.

¹⁶ Zob. M. Novak, *On Cultivating Liberty*, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., Lanham 1999, s. 41–51.

¹⁷ *Ibidem*,

¹⁸ Zob. R.A. Sirico, *Czy wolny rynek jest moralny?*, w: idem, *Wolność i sumienie społeczne*, tłum. A. Głaz i in., Instytut Liberalno-Konserwatywny, Lublin 2006, s. 179–186.

W pewnych okolicznościach jest nawet niemożliwa. Skoro bowiem wolny rynek realizuje się w granicach państw, to interes bezpiecznej spójności państwa musi być nadrzędny. Często chodzi o sprawy międzynarodowe, bo wolny biznes przekracza granice państw i mają one prawo ingerować, np. w przypadku handlu bronią z dyktatorskimi reżymami, które przecież ostatecznie mogą zagrażać istnieniu samych państw, także gospodarce wolnorynkowej.

Diagnoza kryzysu

Ostatnio pojawia się wiele głosów interpretujących obecny kryzys ekonomiczny jako kryzys moralny. Polega on w skrócie na tym, że ktoś pożycza pieniądze z banku wiedząc, że nie będzie w stanie ich oddać. Banki udzielają takich pożyczek, dysponując przecież cudzymi pieniędzmi, choć wiedzą, że ci, którym pożyczają, nie będą mogli ich oddać. Mamy tu do czynienia z ukrytą kradzieżą. Liczy się tylko mój prywatny interes, a głos bezstronnego obserwatora – który mówi mi, że nie wolno kraść – został całkowicie zagłuszony.

Benjamin Barber nawołuje w związku z tym do wzmocnienia „etosu kulturowego”. W tym etosie trzeba odejść od „solipsystycznej zachłanności” i zwrócić się do „wyobraźni i współczucia”. Idzie tedy o jakąś rewolucję moralną, która od nowa zbuduje „utracony kapitał społeczny” i wesprze społeczeństwo obywatelskie. Kryzysu ekonomicznego nie da się rozwiązać samymi środkami ekonomicznymi. Jeśli nawet wydaje się, że pewne procesy rozkładu zostały zahamowane, to bez umocnienia etosu kulturowego, o którym tu mowa, środki zaradcze będą bardzo krótkotrwałe¹⁹.

Ta ostatnia konstatacja jest oczywiście nawiązaniem do chrześcijańskich cnót opanowania, męstwa, powściągliwości, które nieustannie przegrywają z pędem do nieograniczonego konsumowania. Pozostaje w zgodzie z pojmowaniem wolnej przedsiębiorczości jako powołania.

3. WOLNA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ JAKO POWOŁANIE

Znana formuła socjologiczna opisuje współczesne społeczeństwo jako „pokolenie ja” (albo „pokolenie egoistów”) zamkniętych w sobie jednostek-monad, pokolenie narcyzów, którzy realizują swoje prywatne cele obojętni na cele wspólnotowe. Ta nowa kondycja społeczeństwa wiąże się, tak to postrzega Charles Taylor, z radykalnym indywidualizmem, dominacją rozumu instrumentalnego oraz skutkami tego działania w sferze politycznej i gospodarczej²⁰. Tendencje te najczęściej łączy się z tym,

¹⁹ B.R. Barber, *Walka o duszę amerykańskiego kapitalizmu*, tłum. T. Bieroń, Dziennik „Europa” 2009, 31 stycznia/1 lutego, s. 12–13.

²⁰ Zob. Ch. Taylor, *Etyka autentyczności*, s. 10 i n.

co nazywamy nowoczesnością oraz jej polityczno-społecznym dzieckiem, czyli liberalizmem, także liberalizmem gospodarczym. W kontekście tego ostatniego oczywiście pojawiają się oskarżenia o propagowanie egoistycznych tendencji do bogacenia się kosztem innych. W społeczeństwie z kolei taki liberalizm sprzyjał chęci do gromadzenia i niepohamowanej konsumpcji. Na tym resentymencie pojawiły się w XIX wieku tęsknoty do zbudowania społeczeństwa raczej na fundamencie braterstwa i własności wspólnej, aniżeli na konkurencji i własności prywatnej oraz do zastąpienia impulsu indywidualnej przedsiębiorczości centralnym planowaniem.

Tradycja liberalna i jej społeczny wymiar

Na te uproszczone schematy i podyktowane przez nie stereotypy zwraca uwagę także Michael Novak, który podkreśla, iż badając historię tradycji liberalnej, z której wyrasta gospodarka kapitalistyczna, uderzały go właśnie „społeczne wymiary tej tradycji”²¹. Błędem byłoby więc wskazywanie na tradycję liberalizmu jako głównego winowajcę skrajnego pojmowania wolności jednostki, jej absolutyzację, wrogość wobec wszelkiej wspólnoty. Liberalizm bowiem był formułą otwartą na różnorakie modyfikacje (np. konserwatywne).

Skoro zgodziliśmy się, że kapitalizm, prowadzenie gospodarki kapitalistycznej, jest działaniem wspólnotowym, o jakości którego decydują konkretni ludzie w nim zaangażowani, to musimy także przyjąć istotnie z tym związane warunki. Otóż jeśli gospodarka kapitalistyczna nie jest dziełem wszechwiedzącego rozumu, który z absolutną dokładnością wyznacza kolejne kroki działania, to musimy przyjąć pewien zakres niepewności i ryzyka. Wiąże się on z niemożnością przewidywania każdej ludzkiej decyzji. Nasza wiedza jest ograniczona i nigdy nie będziemy w stanie przewidzieć ostatecznych konsekwencji naszego działania. Zresztą nie wydaje się to konieczne. Konieczne natomiast jest przyjęcie pewnych istotnych wyznaczników tego działania. Powinno to być działanie oparte na możliwie najlepszej wiedzy co do jego konsekwencji. Ta wiedza z kolei wiąże się po pierwsze z kompetencjami działającego, a po drugie z systemem polityczno-prawnym, w którym się porusza.

Zatrzymajmy się najpierw na tym drugim elemencie. Zasady tego systemu powinny być zrozumiałe, proste i stabilne. Dzięki temu bowiem działający jest w stanie planować swoje działanie w stosunkowo długim odcinku czasu. Mówimy tu zatem o stabilności systemu politycznego. Jeśli chodzi o pierwszy element, to składają się na niego nie tylko kompetencje intelektualne (działający zna procedury postępowania

²¹ Zob. M. Novak, *Wolne osoby i dobro wspólne*, tłum. G. Łuczkiwicz, Wydawnictwo Znak, Kraków 1998, s. 13.

w obszarze własnej aktywności), ale także jego dojrzałość moralna. Żeby dotrzymać umów, działać uczciwie, dbać o swoich pracowników nie wystarczy wiedza teoretyczna związana z konkretnym obszarem działalności. Wchodzimy w obszar arystotelesowskiej mądrości praktycznej, kształtowania cnót w wielu obszarach życia społecznego.

Idzie zatem cały czas o człowieka jako podmiot wszelkiej działalności w ogóle, a działalności gospodarczej w szczególności. Ponieważ stabilność systemu społeczno-politycznego oraz wiedza przedmiotowa o danej dziedzinie stanowią niejako zewnętrzne środowisko otaczające człowieka, natomiast moralność jest tym, co go kształtuje od wewnątrz, słusznym postulatem byłaby próba zbudowania harmonii między tym dwoma aspektami ludzkiego działania. Dotyczą one wszak tego samego człowieka. To z niego całego – nie tylko z umiejętności jego intelektu, ale także z wysiłku dobrze ukształtowanego sumienia – ma wypływać działanie jako zintegrowany obszar ludzkiej aktywności. W przeciwnym razie mamy do czynienia z rodzajem rozdziwienia i chaosu. Dochodzi do tego wówczas, gdy na przykład system prawny jest tak skonstruowany, iż w swoim działaniu przedsiębiorca czuje się zmuszony do działań pozaprawnych, żeby w ogóle jego działalność mogła być prowadzona. Do swoistego rozdziwienia dochodzi także wtedy, gdy podejmuje działania niezgodne z jego sumieniem, a porządek prawny nakazuje mu takie działania. W imię ratowania integralności swojej osoby mógłby oczywiście zrezygnować całkowicie z prowadzonej działalności, ale nie jest to rozwiązanie. Rozwiązaniem wydaje się pewien ideał, który wyłania się z koncepcji dwóch państw św. Augustyna, a mianowicie próba zbliżenia Państwa Bożego do państwa ziemskiego. Owo zbliżenie dokonuje się oczywiście nie w drodze jakiegoś utopijnego wprowadzania porządku rajskiego na ziemi, ale w drodze unikania konfliktów i sytuacji prowadzących do dylematu sumienia. Ponieważ Państwo Boże nigdy nie będzie udziałem śmiertelników po tej stronie życia, nie powinni oni tedy tworzyć takich warunków, które by stanowiły nieudolne naśladownictwo tego państwa (jak to miało miejsce w systemie politycznym Bizancjum). Wystarczy, że porządek polityczny państwa ziemskiego nie będzie powodował konfliktu sumienia, a zatem będzie chronił integralność osoby w jej wolności sumienia. Jeszcze jedna rzecz jest tutaj niezwykle istotna. Skoro nie można wprowadzić porządku idealnego i nie da się zbudować Państwa Bożego tu na ziemi, jego obecność jest tym sposobem ukryta. Jego budowanie dokonuje się w sposób niewidzialny w człowieku. Także w kontekście działalności gospodarczej wiele rzeczy dokonuje się ukryciu. Człowiek rozstrzyga o nich w swoim sumieniu. Takie przecież były podstawy liberalizmu ekonomicznego nakreślone przez Smitha.

Skoro mowa o mądrości praktycznej łączącej wiedzę teoretyczną oraz praktyczne doświadczenie z integralnością osoby ludzkiej wydaje się, że dobrym sposobem traktowania działalności przedsiębiorczej

jako powołania²². Powołanie bowiem wyraża się zarówno w kompetencji teoretycznej, jaką działający posiada, jak i w jego pragnieniu dobrego działania. Współczesny filozof amerykański zajmujący się sprawami gospodarczymi, Michael Novak, wyróżnił cztery cechy, jakim powinno się cechować powołanie. Są to: indywidualność (jego konkretny charakter przypisany konkretnej osobie), talent (wiedza, a nie tylko indywidualne pragnienia), zadowolenie z jego spełniania, ukrycie (talent objawia się w doświadczeniu, wymaga wielu prób, stanowi mozolny trud odkrywania)²³. Tym sposobem działalność gospodarcza tworzy wspólnotę ludzi, jest twórcza (przekształca warunki życia wspólnoty na lepsze), stanowi niekończące się osobiste wyzwanie, zaangażowani w tę działalność czują potrzebę działania dla dobra społeczeństwa²⁴.

ZAKOŃCZENIE

Zastanawialiśmy się tutaj nad charakterem wolnej gospodarki i doszliśmy do wniosku, że ma ona dialogiczny raczej niż monologiczny charakter. Systemy autorytarne są monologiczne, bo opierają się na przekonaniu pełnego poznania rzeczywistości przez rozum zarządzający całością. Ten rozum symbolizuje państwo z całym jego aparatem władzy. W sytuacji wolnej wymiany, gospodarki rynkowej, konkurencji ważne są relacje międzyludzkie, które budują zaufanie. Skoro system wolnej gospodarki jest systemem dialogicznym – ostateczny rezultat działania jest wynikiem z jednej strony funkcjonowania stabilnego porządku prawnego, a z drugiej – owocem swobodnych umów.

Ten tok myślenia miał służyć udowodnieniu istotnej kwestii, a mianowicie, że działanie w warunkach wolności ekonomicznej leży nie tylko w naturze człowieka, lecz także jest bardziej efektywne dla pomyślności społeczeństwa. Człowiek bowiem został tak skonstruowany, że dba w pierwszym rzędzie o to, co jest mu najbliższe. O tym też, co najbliższe, posiada na swoją miarę najlepszą wiedzę. Równie ważna, a nawet ważniejsza, jest przestrzeń moralna, w której znajduje się podmiot działający. Współdziałanie ludzi między sobą, a nie indywidualny projekt, są właściwym sposobem rozwijania gospodarki. Współdziałanie to zakłada nie tylko wiedzę i możliwość podejmowania decyzji, ale istnienie silnych więzi społecznych budujących współodczuwanie i uwrażliwiających sumienia. Jednym słowem powstaje etos kulturowy, który tworzą ludzie współpracując ze sobą, co wymaga czasu, wysiłku, cierpliwości, czyli istotnych cnót indywidualnych i społecznych.

²² R.A. Sirico, *Powołanie przedsiębiorcy*, w: idem, *Wolność a sumienie społeczne*, s. 101–129.

²³ Zob. M. Novak, *Business as a Calling*, The Free Press, New York 1996, s. 34–35.

²⁴ Ibidem, s. 36.

BIBLIOGRAFIA

Publikacje książkowe

- Goetzmann W.H., *James Fenimore Cooper: The Prairie*, w: H. Cohen (red.), *Landmarks of American Writing*, Voice of America Forum Series, Washington 1982.
- Handy Ch., *Głód ducha. Poza kapitalizm – poszukiwanie sensu w nowoczesnym świecie*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999.
- Hayek F. von, *Law, Legislation and Liberty*, Routledge & Kegan Paul, London 1982, t. I.
- Hayek F. von, *The Results of Human Action but not of Human Design*, w: R.M. Ebeling (red.), *Austrian Economics. A Reader*, Hillsdale College Press, Hillsdale 1997.
- Hayek F. von, *Nadużycie rozumu*, tłum. Z. Siembierowicz, Oficyna Wydawnicza Volumen, Warszawa 2002.
- Hayek F. von, *Indywidualizm i porządek ekonomiczny*, tłum. G. Łuczkiwicz, Wydawnictwo Znak, Kraków 1998.
- Kamiński S., *Pojęcie nauki i klasyfikacja nauk*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1981.
- Morley F., *The Power in the People*, Nash Publishing, Los Angeles 1972.
- Nisbet R., *The Present Age*, Harper & Row, New York 1988.
- Novak M., *Business as a Calling*, The Free Press, New York 1996.
- Novak M., *Wolne osoby i dobro wspólne*, tłum. G. Łuczkiwicz, Wydawnictwo Znak, Kraków 1998.
- Novak M., *On Cultivating Liberty*, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., Lanham 1999.
- Putnam R., *Samotna gra w kregle*, tłum. P. Sadura i S. Szymański, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Sirico R.A., *Wolność i sumienie społeczne*, tłum. A. Głaz i in., Instytut Liberalno-Konserwatywny, Lublin 2006.
- Smith A., *Teoria uczuć moralnych*, tłum. D. Petsch, PWN, Warszawa 1989.
- Taylor Ch., *Etyka autentyczności*, tłum. A. Pawelec, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002.
- Tischner J., *Spór o istnienie człowieka*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1998.

Artykuły

- Barber B.R., *Walka o duszę amerykańskiego kapitalizmu*, tłum. T. Bieroń, Dziennik „Europa” 2009, 31 stycznia/1 lutego.

Julita Sokołowska

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa

ZASADA PODWÓJNEGO SKUTKU W ETYCE, PRAWIE I BIZNESIE

W artykule zostaną zaprezentowane możliwości wykorzystania zasady podwójnego skutku (ZPS) w etyce, prawie i biznesie. Początkiem dyskusji na temat ZPS obecnej w literaturze etycznej i teologiczno-moralnej jest *Summa teologiczna* św. Tomasza z Akwinu¹. Zasada dotyczy uzasadniania moralnej dopuszczalności działań powodujących skutek negatywny towarzyszący nieuniknieniu zamierzonemu skutkowi pozytywnemu.

1. ZASADA PODWÓJNEGO SKUTKU W ETYCE

W odróżnieniu od sytuacji jednoznacznych, w których wystarczające jest uzasadnienie oparte na indywidualnej lub społecznej intuicji, w sytuacjach występowania konfliktu wartości (np. interesów dwóch osób związanych z tym samym dobrem, gdy potrzeby tylko jednej z nich mogą zostać zaspokojone) intuicja nie wystarcza, a ponadto – co ważniejsze – nie stanowi argumentu na rzecz podjętej decyzji. Do zilustrowania tego problemu posłużył św. Tomaszowi akt zabicia agresora w obronie własnej, gdy nie można go powstrzymać w inny sposób, w którym z działania samoobrony wynikają dwa skutki: zachowanie własnego życia i zabicie napastnika jako współskutek. Należy podkreślić różnicę pomiędzy współskutkiem a środkiem służącym do osiągnięcia celu. Współskutek w sposób nieunikniony towarzyszy celowi pozytywnemu, środek służy do jego realizacji. Autor opowiada się za dopuszczalnością tego dwuznacznego z moralnego punktu widzenia czynu, co wynika z zastosowania prawa naturalnego

¹ Św. Tomasz z Akwinu, *Summa teologiczna*, Wydawnictwo Antyk, Warszawa 2006, s. 503.

– każda istota ma „w miarę możliwości bronić własnego życia”, jednakże wprowadza dodatkowy warunek dopuszczalności owego czynu: w działaniach defensywnych nie można postąpić nieproporcjonalnie w stosunku do zamierzonego celu. Współcześnie, najczęściej poruszane zagadnienia w obrębie zasady podwójnego skutku to możliwości praktycznego jej zastosowania, kwestie uzasadniania norm, istnienie norm obowiązujących bezwzględnie i sposób rozstrzygnięcia konfliktu dóbr.

Zasada podwójnego skutku ma zastosowanie w analizie działań wieloskutkowych, co odnosi się do dwojakiej kwalifikacji moralnej skutku/ów na skutki pozytywne i współskutki negatywne². Relacje powziętego przez podmiot zamiaru co do pozostałych skutków wynikających z działania mogą prowadzić do dylematów natury moralnej. Ocena działań wieloskutkowych staje się problematyczna w sytuacjach, w których podmiot zmierzając do realizacji czynu, jest świadomy, że jego działanie wywoła zarazem współskutek negatywny i bez spowodowania tego skutku zamierzone dobro nie może zaistnieć. Zasada podwójnego skutku jest stosowana do analizy działań podejmowanych w sytuacjach przymusowych³, w których podmiot jest świadomy, że osiągnięcie jednego dobra jest związane ze zniszczeniem drugiego, a rezygnacja z działania nie oznacza możliwości uniknięcia współskutku negatywnego. Wojciech Gasparski zauważa, że działanie w wyjątkowych, kryzysowych sytuacjach, wymaga zastosowania wyjątkowych metod, m.in. moralnej odwagi i siły emocjonalnej, aby móc zmierzyć się i podjąć dyskusję na niepewne tematy⁴. W takich sytuacjach ważne jest zaufanie, jakim darzeni są decydenci i programy działania przez nich wskazywane. Zarządzanie sytuacją kryzysową ma istotny kontekst etyczny, jego celem jest „zmuszenie organizacji do tego, aby uświadomiła sobie moralną i społeczną odpowiedzialność wobec interesariuszy, społeczeństwa, świata”⁵.

Zasada podwójnego skutku odnosi się do kategorii zamierzenia pośredniego (łac. *indirectum*). Zgodnie z tą koncepcją współskutek negatywny wynikający z działania, obok zamierzonego dobra został wywołany pośrednio, więc działanie może być ocenione pozytywnie na podstawie zamierzonego celu⁶. Najczęściej poruszane zagadnienia w związku z zasadą podwójnego skutku to możliwości praktycznego jej zastosowania, kwestie uzasadniania norm, istnienie norm obowiązujących bezwzględnie i sposób rozstrzygnięcia konfliktu dóbr. Interpretacje pojęcia zamierzenia

² B. Chyrowicz, *Zamiar i skutki. Filozoficzna analiza zasady podwójnego skutku*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 1997, s. 11.

³ T. Kotarbiński, *Dziela wszystkie. Prakseologia*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 1999, s. 35–45.

⁴ W. Gasparski, *Decyzje i etyka w lobbingu i biznesie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 69.

⁵ I.I. Mitroff, C.M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową. Czyli jak ochronić firmę przed najgorszym?*, Business Press, Warszawa 1998, s. 162–163.

⁶ B. Chyrowicz, *Zamiar i skutki...*, s. 10.

pośredniego może różnić się w zależności od przyjęcia konkretnych kryteriów różnych koncepcji etycznych, jednakże problem uzasadnienia negatywnych, niezamierzonych skutków powstałych w wyniku działania, obok zamierzonego skutku pozytywnego, pozostaje do rozstrzygnięcia niezależnie od przyjętych kryteriów etycznych. W badaniach nad interpretacją kategorii *indirectum*, do analizy zagadnienia usprawiedliwienia pojawiających się w wyniku działania negatywnych skutków ze względu na dobry zamiar podmiotu działającego, B. Chyrowicz przyjmuje „założenie personalistyczne”, tzn. przyjmuje kryterium dobra osoby jako jedną z istotnych przesłanek moralnego wartościowania. Dobra osoby dotyczy w jej interpretacji zarówno dobra podmiotu działającego, jak i osób narażonych na oddziaływanie. Usprawiedliwienie złych skutków działań pojawiających się obok zamierzonego skutku dobrego jest możliwe z wykorzystaniem kategorii *indirectum* w przypadku, gdy usprawiedliwianie zła nie oznacza przekreślenia dobra osoby.

W analizie zagadnienia kategorii zamierzenia pośredniego B. Chyrowicz wskazuje na istotną rolę centralnego kryterium moralnego wartościowania w ocenie moralnej działania⁷. W badaniu możliwości rozstrzygnięcia dopuszczalności złych współskutków autorka przyjmuje za centralne kryterium moralnego wartościowania „prawdę o osobie”. Uznaje także słuszność stanowiska, zgodnie z którym człowiek nie tworzy samodzielnie kryterium moralność, a także podejścia wskazującego na istotność wartości osoby ludzkiej. W odczytaniu pełnej prawdy o osobie ważne jest rozpoznanie przez podmiot rozpoznający prawdę konsekwencji w działaniu sięgającego po „moralny heroizm”. Tadeusz Kotarbiński w podobnym znaczeniu wykorzystuje określenie „dzielność”⁸. Dzielność to cecha sprawności działań podejmowanych w godziwym celu.

Tezy doktryny podwójnego skutku, która wyrosła na podstawie analizy i oceny działań wieloskutkowych w sytuacji obrony koniecznej, prowadzącej do śmierci agresora, były rozszerzane przez scholastykę i teologię moralną (zob. tabela 1). W stosunku do tradycyjnego podejścia Akwinaty w pierwszych dwóch punktach włącza się w treść doktryny podwójnego skutku dodatkowe ograniczenia. Po pierwsze, wymaga się odtąd dobroci lub obojętności czynu. Po drugie, w celu ochrony doktryny przed zagrożeniem odwoływania się do zasady „cel uświęca środki” wprowadzono postulat równoczesności lub uprzedniości skutku dobrego. Omawiana zasada mimo licznych słabości wpisała się do moralnego kanonu chrześcijaństwa, spełniając rolę podstawowego narzędzia w rozwiązywaniu trudnych i skomplikowanych konfliktów moralnych⁹.

⁷ Ibidem, s. 189 i n.

⁸ T. Kotarbiński, *Dziela wszystkie. Prakseologia...*

⁹ P. Aszyk, *Konflikty moralne a etyka*, Wydawnictwo WAM, Kraków 1998, s. 80; J. Finnis, *Aquinas. Moral, Political, and Legal Theory*, Oxford University Press, New York 2004, s. 275–279.

Tabela 1. Cechy zasady podwójnego skutku

Lp.	Cecha	Opis cechy
1.	Cel zasady	wskazanie argumentacji umożliwiającej uzasadnienie działań wywołujących współskutki negatywne
2.	Działanie wieloskutkowe	ZPS dotyczy analizy działań wieloskutkowych odnosi się do działań wywołujących skutki o dwójakiej kwalifikacji moralnej: skutki pozytywne i współskutki negatywne
3.	Sytuacja przymusowa	ZPS ma zastosowanie w sytuacji przymusowej podmiot jest świadomy, że spowodowany działaniem współskutek negatywny jest warunkiem realizacji zamierzonego dobra, a rezygnacja z działania nie oznacza możliwości uniknięcia tego współskutku
4.	Definicja ZPS	wolno zrealizować działanie, z którego wynika podwójny skutek: dobry i współskutek negatywny, o ile spełniają się następujące warunki: <ul style="list-style-type: none"> ■ sama czynność musi być dobra lub obojętna ■ skutek dobry nie wynika ze współskutku negatywnego, ale równocześnie lub wcześniej ■ współskutek negatywny, choć przewidywany, nie jest zamierzony przez sprawcę, lecz tylko tolerowany ■ zachodzi odpowiednio ważna przyczyna wystąpienia współskutku negatywnego

Źródło: opracowanie własne.

Piotr Aszyk w ocenie moralnego nauczania Tomasza z Akwinu zwraca szczególną uwagę na jego propozycję zawartą w kwestii dotyczącej obrony koniecznej¹⁰. Autor dostrzega niekonsekwencje w argumentacji Akwinaty w kontekście postulatu proporcjonalności, np. w analizie różnicy między dopuszczalnym, proporcjonalnym a niedopuszczalnym, nieproporcjonalnym zabiciem agresora w samoobronie, kiedy skutkiem w każdej sytuacji jest śmierć. Ponadto Aszyk wymienia przykłady bezkrytycznego dowolnego użycia doktryny, co doprowadziło do absurdalnych stwierdzeń. Autor proponuje, by w usprawiedliwianiu moralnej dopuszczalności obrony koniecznej, uwalniając człowieka od odpowiedzialności za spowodowane w konkretnej sytuacji zło i jednocześnie nie uciekając się do zasady „cel uświęca środki”, uważniej przeanalizować kwestię adekwatności przyjętych warunków do specyficznej rzeczywistości moralnej. Uważa, że prezentowany model może być pożyteczny pod warunkiem rozwinięcia, wymienionych poniżej, elementów.

¹⁰ Ibidem, s. 91–92.

Po pierwsze, skutki rozkładają się na różnych poziomach: to samo działanie nie może być jednocześnie i pod tym samym względem dobre i złe, np. oddzielając stronę fizyczną od moralnej operacji, Piotr Aszyk zauważa, że zło fizyczne (ból związany z operacją) ratuje życie, czyli przyczynia się do moralnego dobra. Ze względu na liczne nadużycia pojawiające się na skutek zastosowania doktryny podwójnego skutku w nieodpowiedni sposób i do nieodpowiednich czynów, autor proponuje zawęzić zakres jej wykorzystania w tym aspekcie.

Po drugie, skrytykowane zostały postulaty równoczesności i uprzedniości wystąpienia skutków oraz dobrego lub obojętnego charakteru działania¹¹. Autor uważa, że założenie równoczesności i uprzedniości wystąpienia skutków jest posunięciem sztucznym i w rzeczywistości może stać się źródłem nadinterpretacji. Jeżeli idzie o działania dobre lub obojętne, to doktryna podwójnego skutku nie ma w ich przypadku zastosowania, gdy bierze się pod uwagę skutki tych aktów¹².

Istotnym problemem w analizie działania metodą ZPS jest jej niewłaściwe wykorzystanie do uzasadniania złych czynów mających na celu uzyskanie „proporcjonalnego” dobra. W celu uniknięcia trudności z niewłaściwą interpretacją i użyciem doktryny Merino i de Haro proponują pogłębić analizę prawidłowej interpretacji drugiego warunku¹³. Uważają, że interpretacja ta powinna być oparta na analizie tradycyjnych założeń działania moralnego w zakresie kwalifikacji moralnej skutków: kiedy zły skutek jest elementem aktu moralnego, to ten akt będzie uznany za wewnętrznie zły i nie można go usprawiedliwić.

Przyjmując do rozważań aksjologiczną zasadę równości wszystkich ludzi można wydedukować, że każdemu człowiekowi przysługuje takie samo prawo do życia – to nakłada na wszystkich obowiązek szanowania życia. Działanie zmierzające do bezpośredniego zniszczenia życia (własnego i cudzego) jest więc zakazane moralnie i kwalifikuje się jako wewnętrznie złe, niedające się moralnie usprawiedliwić (akt taki nazywa się morderstwem). Niedopuszczalnym jest również działanie zamierzone, powodujące śmierć w sposób pośredni, na skutek działania określonej przyczyny towarzyszącej. Ten przypadek dotyczy w szczególności działania w złej intencji, na przykład wtedy, gdy czyn został zamierzony w celu pozbawienia życia innej osoby. Dopuszczalne moralnie będą działania zabójcze pośrednio, niezamierzone, ale tolerowane, ubocznie dopuszczone dla odpowiednio ważnych racji.

Tadeusz Ślipko wyróżnia dwie podstawowe orientacje w zakresie uzasadnienia dopuszczalności zabójstwa w obronie własnej: orientację

¹¹ T. Ślipko, *Zarys etyki ogólnej*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2004, s. 400–401.

¹² P. Aszyk, *Konflikty moralne a etyka...*, s. 92.

¹³ E.C. Merino, R.G. de Haro, *Teologia moralna fundamentalna*, Wydawnictwo M, Kraków 2004, s. 237–238.

relatywistyczną i orientację absolutną. W orientacji relatywistycznej przyjmuje się założenie, że zabicie człowieka może być usprawiedliwione w związku z wystąpieniem pewnych czynników zewnętrznych, a do moralnej dopuszczalności działania wykorzystuje się różne, zmieniające się w zależności od okoliczności kryteria. W tym typie istnieje możliwość usprawiedliwienia innych przypadków pozbawienia życia, np. usunięcia płodu dla ratowania życia matki. W orientacji absolutnej pozbawienie życia jest traktowane jako czyn wewnętrznie zły. Moralna dopuszczalność zabicia w obronie własnej musi być oparta na kryteriach stałych i nienaruszających podstawowej negatywnej kwalifikacji moralnej działania¹⁴.

W opozycji do wszystkich jest koncepcja restryktywnej niepogwałcalności życia ludzkiego w akcie agresji. W celu rozwiązania problemów z zakresu moralnych aspektów obrony własnej T. Ślipko radzi w pierwszej kolejności przyjąć jednoznaczne stanowisko w sprawach podstawowej moralnej kwalifikacji aktu zabicia człowieka i fizycznej struktury tego aktu. W rozważaniach na temat kwalifikacji moralnej zabicia człowieka przytoczono różne stanowiska. Zdaniem T. Ślipki, żadna z przeanalizowanych teorii nie daje zadowalającego rozwiązania problemu dopuszczalności zabicia człowieka we własnej obronie. Relatywizm naturalistyczny i teleologizm, podnoszące nieograniczoną moralną obojętność tego aktu, zostały skrytykowane przez autora, gdyż, jego zdaniem, kierują się fałszywą wizją moralnej wartości człowieka i traktując życie jako fundamentalną wartość moralną, nie dopuszczają możliwości zakwalifikowania aktu zabicia człowieka jako aktu moralnie obojętnego. Autor zwraca uwagę na fakt współcześnie niebezpiecznie postępującej relatywizacji wartości moralnej życia ludzkiego i próby sankcjonowania zachowań krytykowanych nawet przez teleologów, jak np. legalna eutanazja. Krytyce zostały poddane również poglądy, które przypisują aktowi zabicia człowieka wewnętrzne zło bez precyzyjnych wyjaśnień, ale z możliwością zmiany tej kwalifikacji w przypadku „konfliktu praw”. T. Ślipko zauważa, że w tych przypadkach istnieje ryzyko zbyt łatwego sposobu dopuszczania zabicia człowieka.

2. ZASADA PODWÓJNEGO SKUTKU W PRAWIE

Wybrane treści omawiane na gruncie ZPS mają swoje zastosowanie w prawie. Zagadnienia te dotyczą wyłączenia odpowiedzialności karnej w przypadkach: obrony koniecznej (art. 25 k.k.), stanu wyższej konieczności (art. 26 k.k.), eksperymentu (art. 27 k.k.) ustawa z dnia 6 czerwca 1997 roku – Kodeks karny (Dz.U. nr 88, poz. 553 ze zm.).

¹⁴ T. Ślipko, *Zarys etyki ogólnej...*

Istota obrony koniecznej polega na tym, że jeśli ktoś działa w jej granicach, to nie popełnia przestępstwa, choć w normalnych warunkach takie zachowanie byłoby uznane za przestępstwo. Kluczową kwestią jest ustalenie, że podjęta obrona mieściła się w granicach obrony koniecznej¹⁵. Zgodnie z art. 25 kodeksu karnego nie popełnia przestępstwa, kto w obronie koniecznej **odpiera bezpośredni, bezprawny zamach na jakiekolwiek dobro chronione prawem**. Przede wszystkim musi zaistnieć sytuacja, w której dochodzi do zamachu. Samego stanu niebezpieczeństwa nastąpienia zamachu, nie można uznać za zamach, który już istnieje¹⁶. Jednak zgodnie z orzecznictwem Sądu Najwyższego, **bezpośredniość zamachu wchodzi w grę również wtedy, gdy istnieje wysoki stopień prawdopodobieństwa, że zagrożone atakiem dobro zostanie zaatakowane w najbliższej chwili**. Zamach taki rozpoczyna się już w chwili, gdy zachowanie sprawcy ukierunkowane na naruszenie dobra prawnego (np. zabicie, dokonanie włamania, kradzieży) jest tak zaawansowane, że brak przeciwdziałania doprowadzi do istotnego niebezpieczeństwa dla dobra prawnego. Zamach nie tylko musi być bezpośredni – a więc musi zmierzać do naruszenia ściśle określonego dobra. **Musi ponadto mieć charakter bezprawny**. Jeśli więc jakaś osoba działa w ramach uprawnień przyznanych przez przepisy prawa (funkcjonariusz policji, straży pożarnej itp.), nie można w ogóle mówić o obronie koniecznej – jeśli odeprzemy taki „zamach” (np. ingerencję w naszą własność) możemy zostać oskarżeni o popełnienie przestępstwa (np. napaść na funkcjonariusza). Sąd apelacyjny z Gdańska stwierdził, że osobie, której życie i zdrowie zostało zaatakowane w sposób bezprawny, **nie można stawiać daleko idących wymagań co do doboru sposobu odparcia tego ataku czy też doboru narzędzi, które temu celowi mają służyć**.

Jeśli doszło do przekroczenia granic, w szczególności gdy sprawca zastosował sposób obrony niewspółmierny do niebezpieczeństwa zamachu, **sąd może zastosować nadzwyczajne złagodzenie kary, a nawet odstąpić od jej wymierzenia**. Oznacza to, że w takiej sytuacji odpierający zamach popełnia przestępstwo, jednak może liczyć na zdecydowanie niższy wymiar kary¹⁷. Ustalenie, czy doszło do przekroczenia granic, jest zawsze uzależnione od wszystkich okoliczności konkretnego przypadku. Trudno abstrakcyjnie powiedzieć, jakie postępowanie będzie obroną konieczną.

Stan wyższej konieczności należy do podstawowych okoliczności wyłączających bezprawność czynu zakazanego. Istotę instytucji prawnej działania w stanie wyższej konieczności normuje przepis art. 26

¹⁵ M. Czernicka, *Kodeks karny*, C.H. Beck, Warszawa 2006.

¹⁶ D. Szwarec, *Granice obrony koniecznej – czyli jak należy się obronić*, „Gazeta Podatkowa” 11 lipca 2005, nr 191.

¹⁷ Ibidem.

kodeksu karnego. „Nie popełnia przestępstwa, kto działa w celu uchylenia bezpośredniego niebezpieczeństwa grożącego jakimkolwiek dobru chronionemu prawem, jeżeli niebezpieczeństwa nie można inaczej uniknąć, a dobro poświęcone przedstawia wartość niższą od dobra ratowanego”¹⁸.

Dla uznania, że sprawca czynu działał w stanie wyższej konieczności, należy stwierdzić występowanie w danej sprawie – łącznie – kilku elementów, a to¹⁹:

- stanu bezpośredniego niebezpieczeństwa dla określonego, chronionego przez prawo, dobra – niebezpieczeństwo, stanowiące podstawę działania w stanie wyższej konieczności, polegać musi na zagrożeniu zniszczeniem lub uszczupleniem dobra chronionego prawem (np. życia, wolności, mienia), a ponadto być niebezpieczeństwem rzeczywistym, nie zaś wyimaginowanym czy urojonym, a zatem istnieć obiektywnie; źródłem zagrożenia może być zachowanie się człowieka, działanie sił przyrody (np. powódź albo pożar);
- okoliczności, iż korzystający ze stanu wyższej konieczności działał w celu uchylenia niebezpieczeństwa – działający musi mieć świadomość zagrożenia chronionego prawem dobra, wolę uchylenia niebezpieczeństwa oraz przekonanie, iż zaistniałe zagrożenie odwrócić można jedynie przez poświęcenie innego dobra;
- zachowania proporcji pomiędzy dobrem ratowanym i poświęcanym (zasada proporcjonalności) – w kodeksie karnym odróżnia się sytuację, gdy dobro poświęcone jest wartości mniejszej od dobra ratowanego (art. 26 § 1 k.k.), od sytuacji, gdy wartość dobra poświęconego jest równa lub nawet wyższa od dobra ratowanego (art. 26 § 2 k.k.) – w tym ostatnim przypadku, zaledwie ją tolerując i warunkowo zrównując w skutkach z pierwszą; od osoby znajdującej się w obliczu bezpośredniego zagrożenia nie można wymagać precyzyjnego wartościowania dobra zagrożonego i dobra poświęconego dla odwrócenia niebezpieczeństwa;
- okoliczności, iż poświęcenie określonego dobra stanowiło jedyną drogę dla uchylenia zaistniałego stanu zagrożenia (zasada subsydiarności) – polega na tym, że ratować zagrożone dobro przez poświęcenie innego dobra, można tylko wtedy, gdy nie istnieje inny sposób odwrócenia zaistniałego zagrożenia; dopóki istnieje możliwość uniknięcia ujemnych następstw niebezpieczeństwa w postaci zniszczenia lub uszczuplenia dobra bez poświęcenia innego dobra chronionego prawem, dopóty poświęcenie takiego dobra nie jest realizacją stanu wyższej konieczności.

¹⁸ M. Czernicka, op. cit.

¹⁹ K. Jonkiel, *Stan wyższej konieczności jako okoliczność wyłączająca bezprawność czynu*, eporady24.pl, 7 maja 2008.

3. ZASADA PODWÓJNEGO SKUTKU W BIZNESIE

Proponowanym umiejscowieniem zasady podwójnego skutku w literaturze z zakresu teorii zarządzania jest wykorzystanie jej w projektowaniu, koncepcyjnym przygotowaniu działań, na obszarze procesu podejmowania decyzji: w postaci nowego, etycznego modelu decyzyjnego, wykorzystującego racjonalny model podejmowania decyzji oraz elementy zasady podwójnego skutku. Podejmowanie decyzji jest niezwykle istotną funkcją procesu zarządzania. Skuteczny menedżer podejmuje decyzje, pokonując kolejne etapy, które składają się na usystematyzowany proces. Sposób realizacji decyzji oraz ich skutki mogą mieć znaczący wpływ na funkcjonowanie organizacji²⁰. Rozpoznanie istotnych aspektów następstw podejmowanych decyzji jest podstawowym zadaniem analizy decyzyjnej. Jest to jednocześnie etap trudny, niewiele jest technik doradzanych i sprawdzonych w tym zakresie²¹.

W procesie podejmowania decyzji uwzględniać należy wiele różnych czynników, między innymi określenie rodzaju rozwiązywanego dylematu. W przypadku problemów prostych, jednoznacznych, mało istotnych – decyzja może być rutynowa, może sprowadzać się do „rozwiązania problemu”, czyli dokonania wyboru jednego z kilku oczywistych wariantów, zgodnie z kryterium gospodarności w użyciu zasobów. W sytuacjach, gdy problem jest bardziej złożony, o większym znaczeniu, decyzja musi spełniać wiele celów, jest wiele możliwości do rozważenia – niezbędna staje się głębsza analiza sytuacji, potrzebny jest sposób racjonalnego porównywania opcji decyzyjnych. Oszacowanie wartości każdego wariantu sprawia, że podjęcie decyzji staje się łatwiejsze.

Jak wspomniano, zasada podwójnego skutku jest wykorzystywana do analizy działań podejmowanych w sytuacjach przymusowych²², w których podmiot jest świadomy, że osiągnięcie jednego dobra jest związane ze zniszczeniem drugiego, a rezygnacja z działania nie oznacza możliwości uniknięcia zła. Odpowiedzialność moralna powstaje w warunkach wolności od przymusów zarówno przymusów zewnętrznych, tj. użycia siły fizycznej, zagrożenia życia, zdrowia, presji, jak i przymusów wewnętrznych, tj. silnych emocji, nienawiści, wściekłości. Aby usprawiedliwić ograniczenie lub brak odpowiedzialności, należy zbadać rodzaj i stopień przymusu. Problem ten jest bardzo istotny w odniesieniu do analizy działalności gospodarczej, gdzie postuluje się zasadę wolności gospodarowania. W biznesie istnieje zagrożenie nadużywania tego warunku w celu uniknięcia moralnej odpowiedzialności działań organizacji lub poszczególnych jej członków.

²⁰ P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002, s. 359 i n.

²¹ T. Tyszka, *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, PWN, Warszawa 1986, s. 39.

²² T. Kotarbiński, *Dzieła wszystkie...*, s. 35–45.

Pogłębiona analiza sytuacji przymusowej (sytuacji krytycznej) została zaprezentowana przez T. Kotarbińskiego. Sytuację autor nazywa krytyczną pod względem danej czynności przymusowej i ze względu na pewien warunek. Warunek ów sprawia, że w przypadku niepodjęcia działania, sytuacja działającego pogorszy się bardziej, niż w przypadku podjęcia działania²³. T. Kotarbiński przedstawia podział działań przymusowych na dwa rodzaje:

- czynności przymusowe pożądane,
- czynności niepożądane.

Czynności przymusowe pożądane, miłe dla działającego. W przykładzie sportowca, dla którego działaniem pożądanym jest wykonanie wysokiego skoku – im wyższy skok, tym bardziej pożądanym. Przy warunku, iż otrzymanie nagrody jest związane z oddaniem najwyższego skoku, ów skok staje się jedyną, dozwoloną pod grozą przegranej, czynnością. Powstaje tutaj sytuacja krytyczna pod względem osiągnięcia najwyższego skoku ze względu na przegraną w zawodach.

Czynności niepożądane, które nie zostałyby podjęte, gdyby nie wystąpiła konieczna potrzeba. Autor rozróżnia różne warianty tej kategorii. Gdy wykonanie niepożądanej czynności (np. poddanie się operacji) może usunąć już istniejące zło (obecność nowotworu w organizmie), a brak działania utrwali lub spotęguje problem, dokonanie wyboru stwarza mniejsze kłopoty. W przypadku, gdy zło ma dopiero nastąpić i nie ma pewności, co do wystąpienia negatywnych skutków przy niepodjęciu działania (np. dobrowolne szczepienia przeciw ospie, ubezpieczenie na wypadek pożaru), analiza jest trudniejsza. Jeszcze inny problem powstaje wówczas, gdy zachodzi potrzeba określenia przymusowości czynności na podstawie faktów interpretowanych w sposób dowolny. Sytuacja, która dla działającego po dokonaniu pogłębionej analizy sytuacji staje się jasna, dla publiczności nie znającej szczegółów, dla której wiele danych jest niedostępnych, czynność może okazać się niepotrzebnym złem (np. osąd opinii publicznej o dowódcach, którzy się poddali, uznając dalszą walkę za bezcelową, a kapitulację za najlepsze rozwiązanie).

Działaniom ludzkim może towarzyszyć zło ze względu na fakt, iż dokonany wybór jednej wartości oznacza rezygnację z innej. Rezygnacja z określonej wartości jednak nie zawsze prowadzi do konfliktu dóbr. W analizie działań wieloskutkowych, w których dochodzi do konfliktu dóbr zwraca się uwagę na dwie płaszczyzny problemu²⁴:

- po pierwsze, istnieją sytuacje, w których dobrom nie przysługuje jednakowa moralnie wartość (wybór jednego dobra za cenę rezygnacji z dobra drugiego);

²³ Ibidem.

²⁴ B. Chyrowicz, *Zamiar i skutki. Filozoficzna analiza...*, s. 9–10.

- po drugie, zdarza się, iż przedmiotem konfliktu jest to samo dobro odniesione do różnych osób; w takich przypadkach należy znaleźć dodatkowy argument usprawiedliwiający podjęcie moralnie słusznej decyzji.

Proponowany etyczny model decyzyjny, wzbogacony o elementy zasady podwójnego skutku, może przyjąć przedstawioną poniżej postać.

1) Zdefiniowanie problemu²⁵

- Odnalezienie „czynnika krytycznego”, elementu, który musi być zmieniony, zanim można będzie zmienić inne elementy.
- Cele i reguły – określenie warunków i celów dla rozwiązania problemu; powinny być sformułowane ze względu na ewentualną konieczność zmian właściwej decyzji.
- Eliminowanie działań nieakceptowanych – reguły powinny składać się na system wartości, wyznaczający granice podejmowanym decyzjom i decydujący o tym, czego nie należy robić, co pozostawia mniej wariantów wyboru.

2) Analiza problemu

- Sklasyfikowanie problemu – ustalenie, kto musi podjąć decyzję, z kim należy się skonsultować przy jej podjęciu i kogo należy o niej poinformować; wskazanie odpowiedzialnych za obrócenie decyzji w skuteczne działanie.
- Ustalenie faktów – danych o istotnym znaczeniu, jakie są niezbędne dla podjęcia decyzji, jakie już się posiada, a jakie trzeba zdobyć (ocena stopnia ryzyka podejmowanej decyzji, określenie proponowanego toku działań).

3) Wypracowanie wariantów rozwiązań

- Opracowanie kilku wariantów uczyni wybór bardziej świadomym – skłania do skontrolowania rozwiązań i przetestowania ich zasadności.
- Systematyczne poszukiwanie i rozważanie kilku alternatyw ma na celu ćwiczenie umysłu w poczuciu perspektywy.
- W zależności od sytuacji warianty rozwiązań będą różne, ale warto zawsze rozważyć jedno rozwiązanie – niepodjęcie działania oraz konsekwencje takiego rozwiązania.

4) Wybór najlepszego rozwiązania

- Wybór należy rozpocząć od rozwiązań „słusznych”, a nie tylko „możliwych do zaakceptowania”, ze względu na przyszłą ewentualność kompromisu. Wybierać należy pomiędzy tymi wariantami działania, które dają odpowiednie rozwiązanie problemu.

²⁵ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.

- Ryzyko – porównanie ryzyka związanego z danym wariantem ze spodziewanymi korzyściami (wzajemne proporcje pomiędzy korzyściami a ryzykiem).
- Gospodarność – która alternatywa działania da największe rezultaty przy najmniejszym wysiłku (jak uzyskać pożądaną zmianę przy najmniejszych koniecznych zakłóceniach organizacji?).
- Rozkład w czasie – systematyzacja poszczególnych elementów składających się na decyzję/działanie w czasie.
- Ograniczenia zasobów – analiza zasobów ludzkich jako najważniejszego z zasobów. Rozwijanie umiejętności i zdolności pracowników.

Niektóre decyzje menedżerów mogą zawierać niemożliwe do pogodzenia pozytywne i negatywne aspekty. Trudność wyboru polega na tym, że osoby rozwiązujące problemy są zmuszone do zrezygnowania lub ograniczenia osiągnięcia jednego celu, aby zrealizować inny cel²⁶. Wybór najlepszy oznaczałby realizację wszystkich pozytywnych celów; wybór w takich rzadkich sytuacjach nazywany jest dominującym, to znaczy jest pod każdym względem lepszy od innego²⁷. Brak dominacji utrudnia podjęcie decyzji; każdy wybór łączy się z koniecznością zrezygnowania z innych wartości (materialnych lub niematerialnych). W wielu sytuacjach dokonanie racjonalnego wyboru wymaga starannej analizy problemu.

W sytuacjach gospodarczych często dochodzi do konfliktu między wartościami materialnymi (zyski, poziom sprzedaży) a wartościami niematerialnymi (moralność, dobre imię). Stosunek do wartości niematerialnych w decyzjach menedżerskich jest niejednoznaczny²⁸. W praktyce często wartości te bywają ignorowane z tego powodu, że są trudno mieralne.

Zasada podwójnego skutku może być pomocna w pokonaniu lub ograniczeniu wymienionych wyżej trudności²⁹. Istotą modelu decyzyjnego ZPS jest uzasadnianie decyzji, w których osiągnięcie zamierzonych pozytywnych skutków jest związane z wystąpieniem współskutków negatywnych, a zaniechanie działania nie wpłynie na uniknięcie wystąpienia negatywnych współskutków.

Przed zastosowaniem modelu decyzyjnego ZPS do analizy etyczności konkretnego procesu decyzyjnego należy zbadać, czy spełnione są dwa założenia:

²⁶ T. Ślipko, *Sytuacje graniczne w etyce chrześcijańskiej*, w: D. Probučka (red.), *Etyka wobec sytuacji granicznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2007, s. 15–20.

²⁷ T. Tyszka, T. Zaleskiwicz, *Racjonalność decyzji*, PWE, Warszawa 2001, s. 137.

²⁸ Ibidem, s. 166–167.

²⁹ L. Boman-Larsen, O. Wiggen, *Responsibility in World Business. Managing Hatredful Sideeffects of Corporate Activity*, United Nations University Press, Tokyo 2004.

- czy działanie poddawane analizie ma charakter działania wieloskutkowego zgodnie z interpretacją zasady podwójnego skutku?; model może być wykorzystywany do analizy działań wieloskutkowych – określenie podwójny skutek odnosi się do dwojakiej kwalifikacji moralnej skutku: skutek pozytywny i negatywny;
- czy spełnione jest kryterium przymusowości sytuacji decyzyjnej?; ZPS ma zastosowanie w sytuacji przymusowej; podmiot jest świadomy, że spowodowany działaniem współskutek negatywny jest warunkiem realizacji zamierzonego dobra, a rezygnacja z działania nie oznacza możliwości uniknięcia tego współskutku.

Istotnym elementem analizy procesów decyzyjnych z wykorzystaniem modelu decyzyjnego ZPS jest przyjęcie centralnego kryterium moralnego wartościowania, czyli głównej kategorii oceny moralnej działania. Kryterium to, w odniesieniu do analizy zachowań organizacyjnych, może być sformułowane w postaci kodeksu etycznego – „zbioru norm postępowania, odnoszących się do zachowań organizacyjnych na różnych poziomach; spisu reguł, jakimi powinni się kierować członkowie organizacji”³⁰. Centralne kryterium wartościowania może stanowić definicja działania etycznego organizacji zaprezentowana przez E. Stenberg: maksymalizacja wartości właścicielskiej z uwzględnieniem zasad przyzwoitości oraz sprawiedliwości dystrybucyjnej³¹.

Następnie, na etapie wyboru najlepszej alternatywy modelu racjonalnego, należy rozważyć poniżej przedstawione kwestie związane z uzasadnianiem podjęcia decyzji, która może wywołać obok skutków pozytywnych, zamierzonych, także współskutki o charakterze negatywnym:

- czy cel działania jest jednoznacznie etyczny?
- czy do osiągnięcia etycznego celu nie wykorzystuje się nieetycznych środków?
- czy negatywne współskutki są nieuniknione (czy nie istnieje żadne rozwiązanie alternatywne, które umożliwiłoby osiągnięcie tego samego celu, bez pojawienia się skutków negatywnych)?
- czy pozytywne skutki główne są proporcjonalnie większe od współskutków negatywnych?
- czy podejmuje się działania zapobiegawcze lub zmniejszające negatywne współskutki?

5) Przekształcenie decyzji w efektywne i etyczne działanie

- Gdy decyzja jest słuszna, należy skoncentrować się na tym, by wszyscy ją zaakceptowali.

³⁰ W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu. Nowa edycja*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 276.

³¹ E. Stenberg, *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

- Menedżer powinien przekazać innym, co powinni robić, by podjęli właściwe działania.
- Decyzja dotyczy pracy innych ludzi, należy pomagać im w osiągnięciu ich celów, przyczyniać się do podniesienia ich skuteczności, poczucia dokonania.

Przydatność analizy decyzyjnej metodą zasady podwójnego skutku przejawia się w aspekcie podnoszenia świadomości decydenta w odniesieniu do różnych konsekwencji decyzji. Może doprowadzić do „rozszerzenia horyzontu decyzji”, dokonania bardziej świadomego wyboru. Ponadto, model stanowi formę strukturalizacji celów decydenta, poprzez wprowadzenie centralnego kryterium wartościowania i warunków dopuszczalności podjęcia działania, wywołującego skutki pozytywne oraz negatywne współskutki. Lepsze poznanie struktury problemu, rozbicie złożonych następstw alternatyw ze względu na poszczególne atrybuty, pozwalają uwzględnić całą dostępną informację, upraszczają proces podejmowania decyzji, a tym samym proces zarządzania oraz zwiększają szanse osiągnięcia „rozsądnego rozwiązania”³². Wprowadzenie zasady podwójnego skutku do racjonalnego modelu podejmowania decyzji na etapie wyboru najlepszego rozwiązania stwarza możliwości dokonania analizy etyczności sytuacji problemowej w sytuacjach, gdy zachodzi ryzyko wystąpienia negatywnych współskutków.

Istota modelu decyzyjnego ZPS tkwi w uzasadnieniu podjęcia decyzji, która może wywołać pozytywne skutki oraz negatywne współskutki. Argumentem, który przemawia za spełnieniem działania, które doprowadzi do wystąpienia skutków pozytywnych oraz negatywnych współskutków jest ich pośredni, niezamierzony charakter (łac. *indirectum*). Wystąpienie negatywnych skutków jest zaledwie tolerowane, dopuszczane, po spełnieniu warunków modelu decyzyjnego ZPS. Krzysztof Obłój pisze, że gdy wszystko staje się dopuszczalne, uzasadnione szczególnie sytuacją, menedżer zamiast bohaterem, staje się czarnym charakterem³³. Argumentacja modelu nie służy jednak do usprawiedliwienia działań nieetycznych.

* * *

Zasada podwójnego skutku wyrosła na gruncie analizy etycznej, jej elementy wykorzystywane są w naukach prawnych i medycznych. Adaptacja zasady do analizy działań biznesowych jest podejściem nowym. Może ona być przydatna ze względu na możliwości **pogłębienia analizy etyczności** działań gospodarczych przez poddanie **wartościowaniu głównych i ubocznych konsekwencji decyzji menedżerskich** .

³² Por. T. Tyszka, *Analiza decyzyjna...*, s. 13.

³³ K. Obłój, *O zarządzaniu refleksyjnie*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2007, s. 13.

BIBLIOGRAFIA

Publikacje książkowe

- Aszyk P., *Konflikty moralne a etyka*, Wydawnictwo WAM, Kraków 1998.
- Bomann-Larsen L., Wiggen O., *Responsibility in World Business. Managing Harmful Side-effects of Corporate Activity*, United Nations University Press, Tokyo 2004.
- Chyrowicz B., *Zamiar i skutki. Filozoficzna analiza zasady podwójnego skutku*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 1997.
- Czernicka M., *Kodeks karny*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.
- Finnis J., *Aquinas. Moral, Political, and Legal Theory*, Oxford University Press, New York 2004.
- Gasparski W., *Decyzje i etyka w lobbingu i biznesie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu. Nowa edycja*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Jokiel K., *Stan wyższej konieczności jako okoliczność wyłączaająca bezprawność czynu*, eporady24.pl, 7 maja 2008.
- Kotarbiński T., *Dzieła wszystkie. Prakseologia*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 1999.
- Merino E.C., de Haro R.G., *Teologia moralna fundamentalna*, Wydawnictwo M, Kraków 2004.
- Mitroff I.I., Pearson C.M., *Zarządzanie sytuacją kryzysową. Czyli jak ochronić firmę przed najgorszym?*, Business Press, Warszawa 1998.
- Obłój K., *O zarządzaniu refleksyjnie*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2007.
- Sternberg E., *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Ślipko T., *Sytuacje graniczne w etyce chrześcijańskiej*, w: D. Probuca (red.), *Etyka wobec sytuacji granicznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2007.
- Ślipko T., *Zarys etyki ogólnej*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2004.
- Św. Tomasz z Akwinu, *Summa teologiczna*, Wydawnictwo Antyk, Warszawa 2006.
- Tyszka T., *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, PWN, Warszawa 1986.
- Tyszka T., Zaleskiewicz T., *Racjonalność decyzji*, PWE, Warszawa 2001.

Artykuły

- Swarc D., *Granice obrony koniecznej – czyli jak należy się bronić*, „Gazeta Podatkowa” 11 lipca 2005, nr 191.

Dominik Sołowiej

Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Białymstoku

ETYKA BIZNESU W ŚWIETLE ENCYKLIK PAPIESKICH

WSTĘP

„Łatwiej jest wielbłądowi przejść przez ucho igielne niż bogatemu wejść do królestwa niebieskiego”¹ – takie słowa znaleźć można w *Ewangelii według św. Mateusza*. Jak podaje ewangelista, Jezus powiedział także: „Jeśli chcesz być doskonały, idź, sprzedaj, co posiadasz, i rozdaj ubogim, a będziesz miał skarb w niebie. Potem przyjdź i chodź za Mną!”². W Piśmie Świętym znaleźć można wiele sformułowań odnoszących się do bogactwa i ubóstwa w kontekście przyszłego życia wiecznego. Jeśli Królestwo Boże jest nie z tego świata, czy możemy przywiązywać się do dóbr doczesnych? Jeśli jesteśmy ludźmi bogatymi, czy jesteśmy skazani na wieczne potępienie? Odpowiedź na te pytania nie jest kwestią jednoznaczną. Biblijna przypowieść o talentach to przecież zachęta do przedsiębiorczości, do pomnażania swojego majątku. Kościół zawsze był zwolennikiem ubóstwa, lecz jednocześnie nie krył swojej dezaprobaty dla zakonów żebraczych, chociażby dla waldensów i albigensów, ściganych z powodów religijnych przez Świętą Inkwizycję³. Także zakon stworzony przez św. Franciszka z Asyżu miał niższą pozycję niż ceniony przez

¹ *Ewangelia według św. Mateusza*, 19, 24, w: *Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu*, Wydawnictwo Pallotinum, Poznań–Warszawa 1984.

² *Ibidem*.

³ M. Środa, *Słowo wstępne. Biznes i cnoty*, w: J. Jackson, *Biznes i moralność*, tłum. R. Pucek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. XII.

Kościół bogaty zakon dominikanów, również zaliczany do zakonów żebraczych. To dwuznaczne podejście do spraw bogactwa wiązało się także z przedsiębiorczością, handlem i bankowością⁴. „Potępiając lichwę, [Kościół] potępiał jednocześnie wszelkie operacje pieniężne”⁵. „Umoralnienie” i dowartościowanie biznesu dokonało się przede wszystkim za sprawą ruchów reformacyjnych. „Pracowitość jest środkiem do bogactwa, bogactwo podtrzymuje cnotę, a ponadto jest widowym znakiem łaski bożej. Zależności te nie były czymś tak oczywistym w krajach o tradycji katolickiej, gdzie wartości, takie jak praca, oszczędność, skrupulatność finansowa, bogactwo nie miały kwalifikacji moralnej”⁶. Jak więc dziś prezentuje się kwestia etyki biznesu w wymiarze chrześcijańskim? Czy istnieje jednoznaczny punkt widzenia na kwestie tego, jaki powinien być chrześcijański pracownik i chrześcijański pracodawca?

W codziennej praktyce, związanej z prowadzeniem przedsiębiorstw, mamy do czynienia z tzw. etykami zawodowymi, których celem jest „normowanie obszarów działań, których nie kodyfikuje ani prawo, ani sumienie. Funkcją etyki zawodowej jest uszczegółowienie ogólnych norm etycznych i dopasowywanie ich do określonych ról zawodowych, sytuacji, konfliktów, relacji, których ogólna etyka nie przewiduje, bo i przewidzieć nie jest w stanie”⁷. Jak pokazuje *Kodeks Postępowania* w firmie Skanska, etyka biznesu odnosi się tu do relacji z klientami, konkurencją, kwestiami dotyczącymi korupcji⁸. Zadaniem etyki chrześcijańskiej staje się więc, w przeciwieństwie do etyki zawodowej, wyjaśnienie przede wszystkim kwestii związanych z sumieniem, z duchową kondycją człowieka, żyjącego w świecie relacji ekonomicznych. „Treść zasad etyki zawodowej jest (...) wyznaczona przez treść roli społecznej przypisywanej osobom wykonującym określony zawód – pisze Paweł Żabieniec w artykule *Etyka – Etyka zawodowa – Prawo*. Wyraźne artykułowanie zasad deontologicznych jest charakterystyczne jednak tylko dla niektórych zawodów, w szczególności tych, które cieszą się szczególnym prestiżem społecznym, których wykonywanie wymaga szczególnego zaufania. Zwykle przedstawiciele takich zawodów zrzeszają się w zawodowe korporacje, stawiające sobie za cel, między innymi, kontrolowanie przestrzegania zasad deontologicznych przez członków korporacji i wymierzanie kar dyscyplinarnych za ich łamanie”⁹.

⁴ O bogactwie w kontekście teologicznej tradycji chrześcijańskiej pisze ks. R.J. Neuhäus w artykule *Bogactwo a beztroška: o twórczości gospodarczej* („First Things. Edycja Polska” 2008, nr 6).

⁵ M. Środa, *Słowo wstępne...*, s. XII.

⁶ Ibidem.

⁷ Ibidem.

⁸ *Kodeks Postępowania* „Skanska”, www.skanska.pl/pl/Praca2/Kodeks-Postpowania-Skanska/Etyka-w-biznesie/

⁹ P. Żabieniec, *Etyka – Etyka zawodowa – Prawo*, „Prokurator” 2002, nr 2(10), s. 24.

Grzegorz Sołtysiak w zestawieniu *Kodeksy etyczne w Polsce*¹⁰ prezentuje przykładowe zestawienie etycznych grup zawodowych, kodeksów etycznych firm i instytucji oraz kodeksów etycznych instytucji publicznych. W większości kodeksów pojawiają się takie sformułowania, jak „poszanowanie prawa człowieka”, „wolność zgromadzeń i stowarzyszeń”, „wolność myśli, sumienia”, „wolność religijna i wolność słowa”¹¹, a także: „szacunek, uczciwość, otwarta komunikacja, apolityczność, wspieranie pracownika, możliwość społecznego rozwoju, harmonia ze środowiskiem naturalnym i społecznym, wzajemne zaufanie i poszanowanie, godne i przyjazne warunki pracy”¹².

Papieże również wielokrotnie zabierali głos w kwestiach dotyczących gospodarki, sugerując, w jaki sposób powinny kształtować się relacje pomiędzy ekonomią a życiem społecznym człowieka. Do najciekawszych pod tym względem encyklik należą: *Rerum novarum* Leona XIII z 1891 roku, *Mater et Magistra* Jana XXIII z 1961 roku, *Quadragesimo anno* Piusa XI z 1931 roku, *Populorum progressio* Pawła VI z 1967 roku oraz encykliki Jana Pawła II. Zawarte w nich nauczanie nie jest szczegółowym programem działań, jakie powinni podjąć pracodawcy, ale zawarte w nich refleksje i wskazówki mogą pomóc w budowaniu etycznych, opartych na chrześcijańskim nauczaniu, podstaw funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Zadaniem niniejszego artykułu jest przede wszystkim przedstawienie założeń chrześcijańskiej etyki biznesu, przedstawionych w encyklikach papieskich, poczynając od końca XIX wieku aż do lat dziewięćdziesiątych XX wieku.

1. ENCYKLIKI JANA XXIII, LEONA XIII, PIUSA XI I PAWŁA VI

Francis Canavan SI, autor artykułu poświęconego papieżom i ekonomii twierdzi, że wszystkie encykliki poświęcone gospodarce i ekonomii tworzą spójny system nauczania społecznego. Na tematykę poszczególnych encyklik wyraźny wpływ mają lata, w których zostały napisane. Encykliki powstałe przed II wojną światową dotyczą przede wszystkim gospodarek narodowych, natomiast te napisane po zakończeniu wojny to próba globalnego spojrzenia na sprawy ekonomiczne¹³. Widać to na przykładzie

¹⁰ G. Sołtysiak, *Kodeksy etyczne w Polsce*, www.wse.waw.pl/Kodeksy%20Etyczne%20w%20Polsce%20spis%20tresci.pdf

¹¹ *Kodeks Postępowania Firmy „Nokia Siemens Networks”*, www.nokiasiemensnetworks.com/NR/rdonlyres/E79EDE75-28B2-4F75-A0A5-21EF9F731BFD/0/codeof-conduct_pol.pdf

¹² *Kodeks Etyczny „Ship-Service”*, www.ship-service.com.pl/content.php?id=63

¹³ F. Canavan SI, *Papieże i ekonomia*, „First Things. Edycja Polska” 2008, nr 6, s. 5.

encyklik *Mater et Magistra* Jana XXIII, *Populorum progressio* Pawła VI z 1967 roku oraz encyklik Jana Pawła II.

Ukształtowanie się nowoczesnej katolickiej nauki społecznej to przełom XIX i XX wieku. W roku 1891 ukazała się encyklika Leona XIII *Rerum novarum*. Na okres ten przypada, jak zauważa Tomasz Dołęgowski, rozwój socjaldemokracji i chadecji oraz programów reform społecznych podejmowanych przez rządy rozmaitych państw. Wiek XX to także wzrost aktywności elit katolickich, należących do chociażby katolickiego personalizmu Jacquesa Maritaina i Emmanuela Mouniera, kładącego nacisk na osobowy wymiar człowieka, na jego godność¹⁴.

Człowiek to jednocześnie jednostka, istota wolna oraz część społeczeństwa. Chrześcijański przedsiębiorca musi umożliwić sobie i swoim pracownikom możliwość harmonijnego połączenia tych dwóch aspektów ludzkiej egzystencji. Kościół wielokrotnie kieruje naszą uwagę ku wolności człowieka. Katechizm Kościoła katolickiego mówi: „Siódme przykazanie zabrania czynów i przedsięwzięć, które kierując się jakąkolwiek motywacją — egoistyczną czy ideologiczną, handlową czy totalitarną — prowadzą do *zniewolenia istot ludzkich*, do przesłonięcia ich osobowej godności, do kupowania ich, sprzedawania i wymieniania, jak gdyby były towarem. Sprowadzanie człowieka przemocą do roli przedmiotu użytkowego lub źródła dochodu jest grzechem przeciwko jego godności i fundamentalnym prawom (...)”¹⁵. Czy takie sformułowanie, traktujące ogólnie o systemach ekonomicznych, można odnieść do struktur bliższych praktyce biznesowej? Wydaje się, że nie. Encykliki papieskie nie podają dokładnych reguł tego, w jaki sposób należy prowadzić biznes. Unikają szczegółów, skupiając się na ogólnych twierdzeniach dotyczących moralności.

Encyklika *Rerum novarum* Leona XIII została napisana jako odpowiedź na socjalistyczną koncepcję dotyczącą posiadania dóbr materialnych. Papież Leon XIII pisze, że wspólna własność, która stała się motywem przewodnim socjalistycznej koncepcji ekonomicznej, jest szkodliwa dla robotnika, sprzeciwia się bowiem prawu natury, zagraża rodzinie, a jej wprowadzenie może spowodować daleko posunięty rozstrój społeczny. Własność wspólna nie pozwalałaby robotnikowi na wykorzystanie wypłaty do celów prywatnych, a przez to uniemożliwiłaby pracownikowi pomnażanie majątku rodziny, polepszenie jej losu i zabezpieczenie przyszłości. W tej sytuacji Kościół może być instancją, która pogodzi i zjednoczy ludzi ubogich i bogatych. Otóż podstawowym zadaniem jest sprawiedliwość, przestrzegana zarówno przez robotnika, jak i właściciela

¹⁴ T. Dołęgowski, *Dylematy konkurencyjności, czyli dlaczego ekonomista lubi i nie lubi etyki biznesu*, www.sgh.waw.pl/instytuty/iphz/seminaria/atomnewsitem.2005-11-21.2177722128/Tomasz%20Dolegowski%20-%20referat.doc (17.09.2008).

¹⁵ *Katechizm Kościoła katolickiego*, n. 2414, www.katechizm.opoka.org.pl/rkkkIII-2-2.htm (17.09.2008).

przedsiębiorstwa. Obowiązkiem pracownika (papież posługuje się określeniem „proletariusz”) ma być właściwe wykonywanie pracy i nieszkodzenie pracodawcy. Pracodawca natomiast nie może traktować ludzi jak niewolników; powinien szanować osobistą godność pracownika, dać mu możliwość utrzymania i brać pod uwagę jego religijne potrzeby: „Obowiązkiem więc pracodawców jest uważać, by się tym potrzebom stało zadość, by robotnik nie był wystawiony na okazje zepsucia i na pokusy do grzechów, by był wolny od wpływów odciągających go od życia rodzinnego i od praktyki oszczędności. Nie nakładać pracy przewyższającej siły robotnika ani takiej, która nie odpowiada jego wiekowi i płci”¹⁶. Encyklika *Rerum novarum* wniosła fundamentalne podstawy do rozważań poświęconych etyce i ekonomii. To w niej papież użył sformułowania „świętość prawa własności prywatnej”. To ona także zwraca uwagę na współzależność między funkcjonowaniem przemysłu i handlu a potencjalnym rozpadem instytucji rodziny. W encyklice znaleźć można stwierdzenie, że pracownik ma przyrodzone prawo do zrzeszania się w stowarzyszenia, których członkami są wyłącznie pracownicy lub pracownicy i pracodawcy. Papież odwołuje się w swoich rozważaniach do natury ludzkiej, zauważając, że nauki liberałów i marksistów, dotyczące walki klas, są sprzeczne z nauczaniem Kościoła oraz z ludzką naturą.

Encyklika papieża Leona XIII to odpowiedź na palące problemy, z jakimi borykało się ówczesne społeczeństwo – problemy związane z nowymi koncepcjami społecznymi. Encyklika Piusa XI z 1931 roku, nosząca tytuł *Quadragesimo Anno*, to rozwinięcie kwestii postawionych przez Leona XIII w encyklice *Rerum novarum*. Papież pisze w niej: „Chociaż ekonomia i etyka, każda w swoim zakresie, własnymi się rządzą zasadami, byłoby jednak błędnym przypuszczenie, że zakresy gospodarczy i moralny tak są różnorodne i obce sobie, że żadna pomiędzy nimi nie zachodzi zależność”¹⁷. W związku z tym każdy przejaw ekonomiczny powinien być przyporządkowany rozwojowi duchowemu człowieka. Rozwój ten jest priorytetem i określa zakres wszelkich działań istoty ludzkiej. Podstawowym założeniem proponowanym w encyklice jest stwierdzenie, że człowiek jest społeczny ze swej natury, a nie z wyboru¹⁸. Trwałość porządku społecznego uzależniona jest od tego, czy człowiek korzyść osobistą przeciwstawiać będzie interesowi społeczeństwa, do którego należy. Rozwiązaniem jest jedynie owocna koordynacja obu tych perspektyw. Jeśli, wykorzystując narzędzia przemocy, odbierze się człowiekowi możliwość indywidualnego zysku, system biurokratycznej kontroli, odbierze jednostce możliwość podejmowania inicjatyw i tworzenia. Papież mówi

¹⁶ Leon XIII, Enc. *Rerum novarum*, XVI, www.nonpossumus.pl/encykliki/Leon_XIII/rerum_novarum/I.php (12.11.2008).

¹⁷ Pius XI, Enc. *Quadragesimo anno*, www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/pius_xi/encykliki/quadragesimo_anno_15051931.html (17.09.2008).

¹⁸ F. Canavan SI, *Papieże i ekonomia*, s. 6.

nawet „o odrodzeniu życia gospodarczego w duchu chrześcijańskim”¹⁹. Może być ono receptą na „spustoszenie dusz”, którego przyczyną jest „niestałość życia gospodarczego” oraz dążenie do wzbogacenia się przy możliwie najmniejszym wysiłku, a także nieracjonalne spekulacje, które uniemożliwiają racjonalne zarządzanie produkcją.

Papież Pius XI odnosi się również do tez swojego poprzednika, dotyczących roli władzy państwowej. Leon XIII, jak uważa autor encykliki *Quadragesimo anno*, przeciwstawia się liberalizmowi, uważając, że państwo jest nie tylko stróżem porządku prawnego, ale i instancją, której zadaniem jest ustanawianie systemu praw prowadzących do powszechnego dobrobytu, szczególnie w stosunku do osób ubogich, które otoczyć należy opieką i ochroną. Jak zauważa Pius XI, dzięki encyklice *Rerum novarum* narodziła się także „socjologia katolicka”, na podstawie której prowadzone były tzw. tygodnie społeczne, naukowe koła studentów oraz kurs poświęcony zagadnieniom społecznym z punktu widzenia etyki chrześcijańskiej.

Jan XXIII w encyklice *Mater et Magistra* rozwija nauki poprzedników, odnosząc się między innymi do problemu interwencjonizmu państwowego. Zwraca przede wszystkim uwagę na fakt, że pomoc ze strony państwa powinna docierać do wszystkich, nawet najmniejszych komórek społecznych, ale nie może hamować działania osób prywatnych, tylko je zwiększać. Wszystko to powinno odbywać się z poszanowaniem praw człowieka, któremu trzeba zapewnić możliwości utrzymania siebie i swojej rodziny. Papież wspomina o zasadach sprawiedliwości, do których zalicza uczestniczenie ze strony pracownika w zarządzaniu przedsiębiorstwem (przedsiębiorstwem prywatnym i państwowym) oraz osobistego doskonalenia się przez wykonywaną pracę. Papież mówi w tym kontekście o tzw. humanizacji ustroju przedsiębiorstwa, a więc samo wykonywanie pracy nie może wpływać negatywnie na godność człowieka, osłabiać jego poczucia odpowiedzialności i inicjatywy. Papież stwierdza również, że człowiek ma naturalne prawo prywatnego posiadania dóbr (także produkcyjnych). Należy przy tym zabiegać, by członkowie wszystkich warstw społecznych mogli z tego prawa skorzystać²⁰. Również tu pojawia się kwestia solidarności oraz wzajemnego szacunku i życzliwości między pracownikiem a pracodawcą.

W encyklice *Mater et Magistra* papież Jan XXIII porusza także kwestię wpływu władzy państwowej na gospodarkę kraju. W dobie wzrastającego dobrobytu władze państwowe powinny stosować taką politykę gospodarczą i społeczną, dzięki której ułatwiony byłby dostęp do „prywatnego posiadania takich rzeczy, jak na przykład trwałe dobra konsumpcyjne, dom mieszkalny, posiadłość wiejską, narzędzia pracy niezbędne

¹⁹ Enc. *Quadragesimo anno*.

²⁰ Jan XXIII, Enc. *Mater et Magistra*, 5, www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan_xxiii/encykliki/mater_magistra_15051961.html (15.11.2008).

w warsztatach rzemieślniczych i jednorodzinnych gospodarstwach rolnych, udziały pieniężne w średnich czy wielkich przedsiębiorstwach”²¹.

W kolejnej swojej encyklice *Pacem in terris* Jan XXIII pisze o kwestiach dotyczących gospodarki w kontekście indywidualnej pracy człowieka. Uważa przy tym, że należy stworzyć takie warunki pracy, aby szanować fizyczne warunki człowieka oraz nie naruszać „nieskazitelności [jego] obyczajów”²². Należy dbać również o właściwy rozwój młodzieży, natomiast kobietom zapewnić możliwość wykonywania pracy w warunkach zgodnych z ich potrzebami i obowiązkami – macierzyńskimi i małżeńskimi.

Kolejną ważną wypowiedzią papieża w kwestiach związanych z ekonomią jest encyklika z 1967 roku *Populorum progressio* Pawła VI poświęcona, jak wskazuje tytuł, kwestii rozwoju ludów. Podobnie jak poprzednie encykliki również ta zajmuje się kwestią społeczną, ale z większym naciskiem na działania globalne, ogólnosiwiatowe, związane z dynamicznie rozwijającymi się społeczeństwami. W encyklice tej znajduje się m.in. apel do przemysłowców, handlowców i kierowników, odpowiedzialnych za funkcjonowanie przedsiębiorstw, które powstają w nowych, niedawno uprzemysłowionych krajach. Papież, zachęcając do służby ojczyźnie, zachęca również do tego, by w działalności zagranicznej wykorzystywali zmysł społeczny; zachęca ludzi biznesu do tego, by byli twórcami postępu społecznego i kulturalnego. „Zmysł organizacji, w wysokim stopniu przez nich posiadany, powinien ukazać im drogi podniesienia wartości pracy (...), przygotowania wykwalifikowanych robotników, kształcenia inżynierów i innych kierowników przedsiębiorstw, popierania ich pracowitości i inicjatywy, wprowadzania ich na coraz to poważniejsze stanowiska, tak by w niedalekiej przyszłości mogli dzielić z nimi odpowiedzialność kierownictwa. Tymczasem zaś we wzajemnych stosunkach przełożonych i podwładnych niech panuje sprawiedliwość i niech kierują nimi prawnie zawarte umowy określające wszystkie zobowiązania. Niech wreszcie nikt, jakiegokolwiek zajmowałby stanowisko, nie będzie niesłusznie poddany samowoli drugich”²³. Papież Paweł VI, świadomy rozwijających się relacji globalnych, związanych z inwestowaniem za granicą, uważa, że dochodów pochodzących z tego źródła nie powinno się zostawiać dowolnym decyzjom inwestorów oraz zakazać spekulacji prowadzących do osiągnięcia jednostkowych korzyści²⁴. Sprawą niedozwoloną jest więc to, by obywatel posiadający duże dochody, a bogacący się z zasobów i pracy swoich współobywateli, umieszczali swoje dochody za granicą, pozostawiając

²¹ Ibidem.

²² Jan XXIII, Enc. *Pacem in terris*, 157, www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan_xxiii/encykliki/pacem_in_terriss_11041963.html

²³ Paweł VI, Enc. *Populorum progressio*, 70, www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/pawel_vi/encykliki/populorum_progressio_26031967.html

²⁴ Ibidem, 24.

innym troskę o ojczyznę. Również tu pojawiają się kwestie dotyczące godnej, wartościowej pracy. Paweł VI uważa, że tylko praca, która ma swoje źródło w rozumie i wolności człowieka, może być nazwana pracą ludzką, papież kładzie szczególny nacisk na słowa Jana XXIII, który w omawianej powyżej encyklice *Mater et Magistra* stwierdził: „Przedsiębiorstwa wytwórcze winny osiągnąć doskonałą formę ludzkiej wspólnoty, której tchnienie przenikałoby dogłębnie zarówno stosunki między jednostkami, jak i różnorodne funkcje i stanowiska w przedsiębiorstwie”²⁵.

2. ENCYKLIKI JANA PAWŁA II

Kwestie gospodarki, ekonomii, wolnego rynku i przedsiębiorczości najlepiej przedstawione zostały przez papieża Jana Pawła II, który głównie tym zagadnieniom poświęcił dwie swoje encykliki *Laborem exercens* i *Centesimus annus*²⁶. Encyklika *Laborem exercens* to rozważania poświęcone pracy człowieka. Natomiast *Centesimus annus* to refleksja nad gospodarką rynkową i kapitalizmem. Według Jana Pawła II przedsiębiorstwo nie może być „zrzeszeniem kapitałów”, lecz „zrzeszeniem osób”²⁷.

W encyklice *Centesimus annus* z 1991 roku padają słowa: „Kościół nie proponuje żadnych modeli. Realne i naprawdę skuteczne modele mogą się zrodzić jedynie w ramach różnych historycznych sytuacji, dzięki wysiłkowi tych wszystkich, którzy w sposób odpowiedzialny podejmują konkretne problemy we wszystkich ich aspektach społecznych, gospodarczych, politycznych i kulturalnych, zazębiających się ze sobą. Temu wysiłkowi Kościół ofiarowuje, jako *niezbędną ideę przewodnią*, swoją naukę społeczną, która — jak już zostało powiedziane — uznaje pozytywny charakter rynku i przedsiębiorstwa, ale jednocześnie wskazuje, że muszą być one nastawione na dobro wspólne. Uznaje też, że ludzie pracy mają prawo zabiegać o pełne poszanowanie ich godności oraz o szerszy zakres udziału w życiu przedsiębiorstwa, tak, by nawet pracując razem z innymi i pod kierunkiem innych, mogli w pewnym sensie «pracować na swoim», używając swej inteligencji i wolności”²⁸. To chyba najpełniejszy wykład tego, w jaki sposób Kościół pojmuje biznes.

Współczesne przedsiębiorstwo, według Jana Pawła II, to miejsce, gdzie przede wszystkim respektuje się „ludzki» czas pracy i odpoczynku” oraz prawo pracownika do tego, by mógł on wyrażać własną osobowość

²⁵ Enc. *Mater et Magistra*, 4.

²⁶ Encykliki *Sollicitudo rei socialis*, *Laborem exercens* i *Centesimus annus* (opublikowane według wersji zamieszczonej w L'Osservatore Romano) znaleźć można na stronie internetowej www.opoka.org.pl/nauczanie/papiez/jan_pawel_ii/encykliki.html (17.09.2008).

²⁷ Jan Paweł II, Enc. *Centesimus annus*, IV, www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan_pawel_ii/encykliki/centesimus_2.html#m4 (17.09.2008).

²⁸ Ibidem.

w miejscu pracy. Pracodawca nie może pozwalać, by w jakikolwiek sposób naruszano wolność sumienia pracownika oraz jego godność. Encyklika *Centesimus annus* skupia się w tym miejscu na działalności związków zawodowych, które w przekonaniu Jana Pawła II mają być miejscem, w którym wyrażać się może podmiotowość pracowników. Nie mogą być one wyłącznie narzędziem pertraktacji pracowników z pracodawcami, bo ich celem jest rozwijanie „autentycznej kultury pracy”. Związki zawodowe dają szansę na pełne uczestniczenie pracowników w życiu przedsiębiorstwa²⁹.

W orbicie zainteresowań pracodawcy nie może być wyłącznie zysk. Liczą się również ludzie, dzięki którym ten zysk może być osiągalny. Papież Jan Paweł II łączy rozwój osoby ludzkiej i pracę. Rozwój człowieka sprzyja jednocześnie większej wydajności i skuteczności pracy. Dlatego papież uważa, że dziś nie ziemia i nie kapitał, lecz człowiek właśnie jest w coraz większym stopniu decydującym czynnikiem kształtującym produkcję. Istotne są jego zdolności do poznawania i przyswajania nowych rzeczy, a także umiejętność twórczego uczestnictwa w solidarnej organizacji, wyczuwania i zaspokajania potrzeb ludzi³⁰. Niestety nie wszyscy dysponują i dysponować mogą narzędziami, dzięki którym mogliby wyrazić swoją kreatywność i tkwiący w nich potencjał. Brak możliwości zdobywania i rozwijania wiedzy powoduje, że tacy pracownicy wykluczani są z układów znajomości, funkcjonujących w przedsiębiorstwie i nie mogą wykorzystać swoich umiejętności. To powoduje marginalizację i ograniczenie przestrzeni działalności ekonomicznej, która jest im przyporządkowana. Ludzie, którzy nie potrafią stawiać czoła wymogom konkurencji, wykorzystującej nowe sposoby produkcji, zamieszkują miasta Trzeciego Świata, skazani na wykorzenienie kulturowe i tymczasowość życia, bez możliwości integracji ze społeczeństwem. „Nie przyznaje się im żadnej godności czy realnych ludzkich możliwości, często usiłując wyeliminować ich z historii przez stosowaną w różnych formach przymusową kontrolę demograficzną, sprzeczną z ludzką godnością”³¹.

Papież Jan Paweł II, podobnie jak jego poprzednicy, nie sprzeciwia się wolnemu rynkowi, twierdząc, że jest to „najbardziej skuteczne narzędzie wykorzystania zasobów i zaspokajania potrzeb”³². Nie to jest jednak w życiu człowieka najważniejsze. „Ważniejsze niż logika wymiany równowartości i niż różne formy sprawiedliwości, które się z tym wiążą, jest to, co należy się człowiekowi, ponieważ jest człowiekiem, ze względu na jego wzniosłą godność. To, co należy się człowiekowi, musi gwarantować możliwość przeżycia i wniesienia czynnego wkładu w dobro wspólne

²⁹ Ibidem, II.

³⁰ Ibidem, IV.

³¹ Ibidem.

³² Ibidem.

ludzkości”³³. Również w tej samej encyklice papież pisze, że praca to dziś przede wszystkim praca z innymi i dla innych. Nabiera ona pełnego wymiaru i staje się pracą owocną, jeśli potrafimy odczytać potrzeby drugiego człowieka, dla którego podejmujemy aktywność.

Jedną z tych potrzeb jest nieustanny rozwój, doskonalenie swoich umiejętności. W prawie pracy zapisane jest sformułowanie, że obowiązkiem pracownika jest ciągle podnoszenie swoich kwalifikacji. Natomiast obowiązkiem pracodawcy powinno być inwestowanie w pracownika. Sukces osiągnie tylko taki przedsiębiorca, który poświęca się inwestycji, a nie konsumpcji. „Akumulacja kapitału jest podstawą gospodarki rynkowej” – pisze Jan Paweł II³⁴.

Modelem funkcjonowania społeczeństwa, który można przenieść na model konkretnego przedsiębiorstwa, jest społeczeństwo, w którym istnieje wolność pracy, przedsiębiorczość i uczestnictwo. Takie społeczeństwo nie jest wrogiem wolnego rynku, a funkcjonująca w jego obrębie kontrola sił społecznych i państwa ma zagwarantować zaspokojenie podstawowych potrzeb całego społeczeństwa³⁵.

W rozumieniu Kościoła zysk jest znakiem odpowiedniego, tzn. dobrze funkcjonowania firmy. Jeśli „przedsiębiorstwo wytwarza zysk, oznacza to, że czynniki produkcyjne zostały właściwie zastosowane a odpowiadające im potrzeby ludzkie — zaspokojone”³⁶. Zysk nie może być jednak osiągany za cenę poniżania pracowników, odbierania im godności. Według Jana Pawła II jest to nie tylko niedopuszczalne pod względem moralnym, ale i musi odbić się na gospodarczej skuteczności przedsiębiorstwa. Celem przedsiębiorstwa jest przede wszystkim „wspólnota ludzi”, a nie bezwzględne dążenie do zysku. Zysk nie może w stu procentach decydować o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. W rachubę wchodzi przecież „czynniki ludzkie i moralne”³⁷. Jednym z tych czynników jest doskonalenie kwalifikacji pracowników. Ich szefami powinni być przedsiębiorcy kompetentni i świadomi swojej odpowiedzialności.

Oczywiście relacje oparte na zrozumieniu i poszanowaniu godności powinny obowiązywać obie strony. Przedsiębiorcy, biznesmeni, a więc ci, którzy dysponując większymi zasobami dóbr i usług, powinni odpowiedzialnie postępować w stosunku do „słabszych” i dzielić się z nimi swoim majątkiem. Natomiast słabsi, kierując się poczuciem solidarności, nie mogą rezygnować z działania, lecz przeciwnie, powinni dopominać się swoich praw oraz dbać o dobro wspólne.

³³ Ibidem.

³⁴ A. Polaszek, *Chrześcijańskie wartości w biznesie*, www.kalwini.pl/wartosci-w-biznesie-sie.php (17.09.2008).

³⁵ Enc. *Centesimus annus*, IV, op. cit.

³⁶ Ibidem.

³⁷ Ibidem.

Papież Jan Paweł II uważa także, że tylko solidarne współdziałanie z innymi ludźmi daje możliwość stworzenia *wspólnot pracy*, które mogą przekształcać środowisko naturalne i społeczne. By mogło się to stać człowiek musi kierować się takimi cnotami, jak m.in.: pracowitość, rzetelność, roztropność przy podejmowaniu ryzykownych przedsięwzięć, wiarygodność, a także męstwo, które powinno towarzyszyć trudnym decyzjom (takie decyzje mogą zapobiec ewentualnym katastrofom)³⁸.

Kolejnej encyklice Jana Pawła II, *Sollicitudo rei socialis*, przyświeca myśl, że przedsiębiorczość to twórcza podmiotowość obywatela. Dla odpowiedniego funkcjonowania biznesu konieczne jest prawo do inicjatywy gospodarczej, równie ważne dla jednostki, jak i dla wspólnoty. Papież twierdzi, że „negowanie tego prawa, jego ograniczanie w imię rzekomej «równości» wszystkich w społeczeństwie, faktycznie niweluje i wręcz niszczy przedsiębiorczość, czyli twórczą podmiotowość obywatela. W rezultacie kształtuje się w ten sposób nie tyle równość, ile «równanie w dół»”³⁹. Rezultatem tego jest brak twórczej inicjatywy w społeczeństwie i w przedsiębiorstwie, co ostatecznie prowadzi do bierności człowieka. W ten sposób kształtują się zależności charakterystyczne dla relacji między proletariuszem a pracownikiem.

Według papieża Jana Pawła II pracownik ma prawo tworzenia związków zawodowych i zrzeszania się w nich. Należy mu zapewnić odpowiedni system ubezpieczeń społecznych i przysposobienia zawodowego oraz zabezpieczenie w przypadku bezrobocia. Dzięki temu wykonywana przez człowieka praca przestaje być „towarem” i zapewnia mu godność.

ZAKOŃCZENIE

Jeśli więc porównamy encykliki papieskie z typowymi kodeksami zawodowymi, okazuje się, że papież i przedsiębiorcy mówią wspólnym językiem o bliskich sobie sprawach. Chociaż encykliki nie skupiają się na szczegółach, dotyczących codziennego funkcjonowania firmy, ich przesłanie może stanowić inspirację dla dzisiejszych pracowników i przedsiębiorców. Stało się tak w przypadku Polskiego Stowarzyszenia Chrześcijańskich Przedsiębiorców, zrzeszonego w Światowym Stowarzyszeniu Chrześcijańskich Przedsiębiorców w Brukseli⁴⁰. Członkowie stowarzyszenia występują przeciwko postawie, która stawia sobie za zadanie wyłącznie realizację hasła „bogaćmy się”, bez względu na środki, wbrew etyce. Jak twierdzą, konieczne jest stworzenie alternatywy dla działalności gospodarczej, która odnosiłaby się bezpośrednio do nauczania Ewangelii.

³⁸ Ibidem.

³⁹ Jan Paweł II, Enc. *Sollicitudo rei socialis*, III, www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan_pawel_ii/encykliki/sollicitudo.html (13.12.2008).

⁴⁰ www.pschp.pl

W statucie stowarzyszenia pojawiają się takie sformułowania, jak identyfikacja z wartościami chrześcijańskimi, szersza perspektywa poza samym zyskiem, uzyskiwanie dochodów w sposób godny i uczciwy.

Encykliki papieskie uznać więc można za ważne odniesienie dla współczesnych etyk zawodowych. W cytowanych wypowiedziach papieży pojawiają się przecież rozważania poświęcone godnym warunkom pracy, a te stanowią ważny, jeśli nie zasadniczy, element kodeksów etyki zawodowej. Magdalena Środa, w artykule popularnonaukowym *Etyka zawodowa* twierdzi, że etyka zawodowa, w obrębie niektórych zawodów, istniała przed etyką ogólną (np. etyką chrześcijańską) albo obok niej. Kodeksy Hipokratesa lub Cyncerona funkcjonowały wcześniej niż etyka wywodząca się z nauczania Jezusa z Nazaretu⁴¹. Środa stawia również tezę o odstępstwie norm etyki zawodowej od norm etyki ogólnej. Zjawisko to zachodzi „w przypadku lekarza, który ze względu na dobro pacjenta okłamuje go w sprawie stanu jego zdrowia. Kłamstwo zawsze jest złe, ale niekiedy jest mniejszym złem niż okrucieństwo prawdy, która z kolei bywa mniejszym dobrem niż wartość zdrowia czy życia. (...) Twierdzenie natomiast, że normy etyki zawodowej (policjanta, agenta reklamowego, dziennikarza) są uszczegółowieniem przykazania miłości bliźniego i że wszelkie wzory osobowe (maklera giełdowego, brokera, księgowej, inżyniera budowlanego) są uszczegółowieniem « nauk Jezusa » i « Hymnu miłości » jest być może twierdzeniem interesującym, ale mało konkluzywnym dla praktycznych uregulowań etycznych”⁴². Idąc tym tropem, można stwierdzić, że encykliki papieskie dalekie są od proponowania konkretnych rozwiązań problemów związanych z relacjami pracownik–pracodawca. „[...] Kościół nie usiłuje kontrolować sposobu, w jaki świeccy chrześcijanie realizują swoje dzieła, lecz wzywa ich do godnej i odpowiedzialnej pracy, która jest autentycznie ich pracą” – pisze Richard John Neuhaus w książce *Biznes i Ewangelia*⁴³.

Dziś, w dobie szczególnego natężenia procesów globalizacyjnych, kiedy mamy do czynienia z emigracją zarobkową, przenoszeniem za granicę stanowisk pracy, kryzysem na światowym rynku finansowym, encykliki papieskie nabierają niepokojącej aktualności, uzmysławiając nam podstawy, na jakich opierać się powinien biznes etyczny. Sugestie papieży, jak się okazuje, nie ograniczają się w swej specyfice wyłącznie do dogmatów wiary katolickiej, lecz są na wskroś uniwersalne. Płyne z nich przesłanie, że własność prywatna, zysk, bogacenie się nie są złe w same

⁴¹ Magdalena Środa twierdzi, że etykę w czasach przedchrześcijańskich kształtowała racjonalna filozofia Greków i Rzymian, a więc Kodeks Hipokratesa i Cyncerona, a nie żydowski Dekalog. Zob. archiwum.wiz.pl/1996/96052900.asp (7.12.2008).

⁴² Ibidem.

⁴³ R.J. Neuhaus, *Biznes i Ewangelia. Wyzwanie dla chrześcijanina – kapitalisty*, tłum. Bogdan Szlachta, W drodze, Poznań 1993, s. 129.

w sobie, tylko powinny być w określony sposób wykorzystywane, z myślą o pracodawcy i pracowniku. Dziś wiele mówi się w kontekście tzw. marketingu personalnego, który kładzie nacisk na rozwój pracowników, zapewnienie im komfortu pracy i wypoczynku, więc encykliki papieży to wypowiedzi, do których można i powinno się sięgać.

BIBLIOGRAFIA

Publikacje książkowe

- Jackson J., *Biznes i moralność*, tłum. Robert Pucek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Neuhaus R.J., *Biznes i Ewangelia. Wyzwanie dla chrześcijanina-kapitalisty*, tłum. Bogdan Szlachta, W drodze, Poznań 1993.
- Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu*, Wydawnictwo Pallotinum, Poznań–Warszawa 1984.

Artykuły

- Canavan SI F., *Papieża i ekonomia*, „First Things. Edycja Polska” 2008, nr 6.
- Neuhaus R.J., *Bogactwo a beztroška: o twórczości gospodarzej*, „First Things. Edycja Polska” 2008, nr 6.
- Środa M., *Etyka zawodowa*, „Wiedza i Życie” 1995, nr 12.
- Żabieniec P., *Etyka – Etyka zawodowa – Prawo*, „Prokurator” 2002, nr 2(10).

Strony internetowe

- Dołęgowski T., *Dylematy konkurencyjności, czyli dlaczego ekonomista lubi i nie lubi etyki biznesu*, w: www.sgh.waw.pl
- Jan Paweł II, Enc. *Centesimus annus*, www.opoka.org.pl
- Jan Paweł II, Enc. *Laborem exercens*, www.opoka.org.pl
- Jan Paweł II, Enc. *Sollicitudo rei socialis*, www.opoka.org.pl
- Jan XXIII, Enc. *Mater et Magistra*, www.opoka.org.pl
- Jan XXIII, Enc. *Pacem in terris*, www.opoka.org.pl
- Katechizm Kościoła katolickiego*, n. 2414, www.katechizm.opoka.org.pl
- Kodeks Etyczny „Ship-Service”*, www.ship-service.com.pl
- Kodeks Postępowania „Skanska”*, www.skanska.pl
- Kodeks Postępowania Firmy „Nokia Siemens Networks”*, www.nokiasiemensnetworks.com
- Leon XIII, Enc. *Rerum novarum*, www.nonpossumus.pl
- Paweł VI, Enc. *Populorum progressio*, www.opoka.org.pl
- Pius XI, Enc. *Quadragesimo anno*, www.opoka.org.pl
- Polaszek A., *Chrześcijańskie wartości w biznesie*, www.kalwini.pl
- Sołtysiak G., *Kodeksy etyczne w Polsce*, www.wse.waw.pl

Adam Gembarski

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika
w Toruniu

CZŁOWIEK JAKO PODMIOT NATURALNEGO PRAWA DO PRACY A KWESTIA SPOŁECZNA W NAUCZANIU JANA PAWŁA II

1. ONTOLOGICZNA KONCEPCJA CZŁOWIEKA

Kanon nauk przyrodniczych i humanistycznych skupia się na podmiocie, jakim jest człowiek. Każda nauka dostarcza ważnych i cennych informacji stosownie do danego przedmiotu badań oraz stosowanego instrumentu badawczego, dzięki czemu poznaje się anatomię, fizjologię, etnologię, socjologię i mechanizmy ludzkiego działania. Jednak tylko metanauka, jaką jest antropologia filozoficzna, jest w stanie przybliżyć złożoność człowieka i wyjątkowość faktu ludzkiego. Wskazuje ona na charakter działania człowieka, przez co nadaje sens ludzkiemu bytowaniu.

Fundamentem rozumienia wszelkich działań jednostki – społecznych, politycznych i twórczych jest uprzednie zrozumienie i uświadomienie sobie realnego podmiotu ludzkich czynności. Oczywiście, że jedynym realnie istniejącym podmiotem każdego działania jest człowiek.

Na podstawie definicji osoby (koncepcja boecjuszowsko-arystotelesowska) Jan Paweł II zdefiniował własną koncepcję, mówiącą, że „człowiek jest podmiotem świadomych i twórczych działań, czynów, które są ekspresją osoby na zewnątrz”¹. Istotnym problemem, który porusza

¹ K. Wojtyła, *Personalizm tomistyczny*, „Znak” 1961, nr 83, s. 671.

Jan Paweł II w swojej definicji bytu ludzkiego jest jednością osoby i czynu. Twierdzi on, że „ludzki czyn nie jest tylko prostym zsumowaniem dynamizmów, które są właściwe dla somatyki i psychiki, ale jest nowym dynamizmem nadrzędnym, w którym one same osiągają nową treść i nową jakość – osobową”².

Osoba utożsamia się z czynem. W myśl powszechnego powiedzenia: „pokaż mi swoje dzieło, swoją pracę, a powiem ci kim jesteś” każdy czyn pozwala poznać osobę jako podmiot działania³. W myśl personalizmu Jana Pawła II, człowiek nie jest tylko sprawcą swojego działania, ale także twórcą, ponieważ powoduje zaistnienie skutku oraz nadaje kształt i charakter samemu działaniu.

Teoria osoby ludzkiej opiera się na doświadczeniu, na analizie czynu i na jego wolnym i celowym działaniu. Kierunek, którym jest rozwinięcie tematu ludzkiej pracy, a ściślej etyki pracy, stał się tematem encykliki *Laborum Exercens* (o pochwalę i godności ludzkiej pracy). Każdy swój czyn człowiek przeżywa jako działanie, którego sam jest podmiotem, sprawcą, twórcą czy wytwórcą, a który jest też dogłębnym wyrażeniem na zewnątrz, tego czym jest i co się składa na jego własne Ja. W każdym czynie człowiek odkrywa samego siebie. Jest to najbardziej widoczne w ludzkim działaniu, jest ono bowiem wyrazem samorealizacji, spełnieniem się.

Jan Paweł II mówi o wartościach ukazujących wzór osobowego, dobre go przykładu dla zachęcenia człowieka do działania, gdyż *verba docent, exempla trahunt* (słowa uczą, przykłady pociągają). Przykłady wpływają na ludzką wolę, wyzwalają człowieka z bierności, z obojętności i nadają mu siłę działania.

W relacji osoba–czyn zawsze występuje sprzężenie zwrotne. Wartość czynu jest cechą jego sprawcy. Stąd o człowieku bardziej możemy mówić jako o podmiocie działania niż jako podmiocie istnienia. Jednostka ludzka jest podmiotem działania, które urzeczywistnia ludzkie istnienie przez co pozwala człowiekowi być sobą, bytować i działać jako osoba w świecie materii i ludzkich wartości⁴.

Praca to wykorzystywanie pewnych czynności z myślą o jakimś pożytku dla siebie lub dla drugiej osoby i ze względu na to, że jest to korzyść, ma to znaczenie moralne. Praca może być wykonywana za wynagrodzeniem, które jest porządkiem, zasadą i nie ma wpływu na to czy działanie jest, czy nie jest pracą w sensie moralnym. Moralny charakter pracy nie wynika z relacji człowieka do pracy, lecz z relacji człowieka do innych osób związanych ze sobą przez pracę. Moralność nie powstaje również z relacji człowieka do działania i z relacji człowieka do rzeczy, lecz wynika z zależności międzyludzkich.

² K. Wojtyła, *Osoba i czyn oraz inne studia antropologiczne*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 1994, s. 85.

³ Ibidem, s. 209.

⁴ Por. K. Wojtyła, *Osoba i czyn...*, s. 436.

2. PERSONALISTYCZNY WYMIAR PRACY

Jan Paweł II w kwestii personalistycznego wymiaru pracy zajmuje odrębne stanowisko niż klasycy filozofii pracy. Posługując się metodą analizy opisowej w *Laborem Exercens*, wskazuje na dwie metody definiowania pracy ludzkiej. Pierwsza jest ujęciem pracy w teorii materialistyczno-mechanistycznej, druga natomiast jest teorią humaistyczną⁵. Teoria materialistyczno-mechanistyczna ukazuje pracę jako instrument, siłę roboczą, kwant energii, które są potrzebne do pozyskania dóbr gospodarczych. Teoria ta ujmuje pracę jako towar, przez co dokonuje materializacji pracy ludzkiej i oddziela przedmiot od podmiotu i nadaje nadrzędność temu pierwszemu, podporządkowując mu całą rzeczywistość pracy⁶. Natomiast teoria humanistyczna wskazuje na podmiotowość pracy ludzkiej, która jest środkiem i metodą doskonalenia się. Dając jednocześnie tym samym pierwszeństwo podmiotowi nad przedmiotem pracy i nie ulegając przy tym zjawisku redukcjonizmu materialistycznego⁷. Praca zatem w wymiarze humanistycznym przynależy tylko i wyłącznie człowiekowi, będąc jej dobrem i wkomponowaną w naturę człowieka.

Z duchowego punktu widzenia pracę można potraktować jako aktywną formę życia, która powinna wypełniać powołanie człowieka i dzięki temu sama powinna być uznawana jako powołanie. Praca ludzka stanowi swego rodzaju obowiązek, który wypływa z przyrodzonej i nadprzyrodzonej godności człowieka. „Praca jest wartością, jest dobrem godziwym, czyli odpowiadającym godności człowieka oraz wyrażającym godność – pomnażającym ją, jest dobrem człowieka”⁸. Chrześcijańska antropologia filozoficzna mówiąc o pracy, wskazuje na zasadniczą prawdę, że jest ona darem Boga dla człowieka.

Personalistyczny wymiar pracy urzeczywistnia się w dwóch aspektach. Pierwszy wyraża się w tym, że osoba ludzka jest właściwym podmiotem pracy, przez to praca partycypuje w godności osobowej człowieka. Natomiast w drugim wymiarze poprzez pracę osoba spełnia się w świecie rzeczywistym i dopełnia się w swoim człowieczeństwie. Praca definiowana w ujęciu personalistycznym jawi się jako zjawisko organiczne jedności z osobą ludzką. Określając pracę jako zjawisko, nie można pominąć jej koniecznej relacji z człowiekiem. Bez człowieka praca nie ma racji bytu i nie istnieje.

Istotnym spostrzeżeniem Jana Pawła II jest pogląd, że jednym z aspektów podmiotowości człowieka jest jego wolność. Stąd praca jako czyn musi być dokonana w sposób wolny i nieprzymuszony.

⁵ K. Wojtyła, *Laborem exercens* 7.

⁶ Ibidem.

⁷ Ibidem.

⁸ K. Wojtyła, *Laborem exercens* 9.

3. SPOŁECZNY WYMIAR PRACY

Problem komunikowania się doprowadził do jeszcze jednego aspektu, czy też rodzaju wartości osobowej pracy, a mianowicie do aspektu społecznego. Praca jako czyn przynależny każdej osobie ludzkiej i z racji tego, że człowiek jest bytem społecznym, należy ją rozpatrywać w wymiarze społecznym.

Analizując pracę w wymiarze społecznym Jan Paweł II daje nowe spojrzenie na aspekt ludzkiej pracy. Papież uważa, że pracę w wymiarze społecznym należy odnieść wprost do jedynej i habitualnej wartości człowieka, jaką jest życie i działanie we wspólnocie. Człowiek będąc istotą społeczną jest determinowany warunkami i kryteriami społecznymi. Praca łączy ludzi, dlatego że mogą ze sobą współpracować i mogą też pracować dla innych.

Jako jednostka ludzka, człowiek sam nie jest w stanie spełnić swojej potencjalności bez pomocy innych. Na ontogenezę osoby ludzkiej wpływają również wartości społeczne. Stąd każde działanie, przez które człowiek wyraża i rozwija swoją naturę, jest naznaczone współdziałaniem, czyli dokonuje się w relacji i kontakcie z innymi, w działaniu z innymi. Mamy tu do czynienia z osobami, stronami lub grupami osób. Praca daje zatem okazję do występowania tych trzech stron i stąd należy mówić o etyce pracy i związanej z nią ściśle moralności.

Praca ludzka stanowi celowy i świadomy wysiłek psychofizyczny osoby ludzkiej w dążeniu do dobra, który posiada charakter społeczny. Ze względu na jakość pracy, a także dla większej jej skuteczności, powinna być spełniona społecznie. Bez współpracy społecznej każda praca stanowiłaby niejako wynalazek i byłaby tylko powieleniem od początku całego procesu historycznego, zatarłby się charakter twórczy i progresywny.

W wymiarze społecznym praca ludzka jest działaniem, przez które jednostka, korzystając z pracy innych, może stosunkowo szybko osiągnąć właściwy dla siebie i czasu, w którym żyje, poziom cywilizacji. Jednocześnie w tym ujęciu praca ludzka wprowadza siłą rzeczy człowieka w relację zależności i długu wobec społeczeństwa. Z tego wynika twierdzenie, że praca zakłada relację międzyludzką i jest formą spełnienia zewnętrznych powiązań, które wynikają z wewnętrznego podmiotowego otwarcia się na innych i które powinno być dla wszystkich ludzi.

Jan Paweł II pisze w *Laborem exercens*: „W różnorodności i uniwersalności swoich form, praca ludzka łączy ludzi, gdyż każdy człowiek szuka w pracy urzeczywistnienia się jego człowieczeństwa, spełnienia osobowego powołania, które jest mu właściwe z racji samego człowieczeństwa”⁹. Podmiotowość pracy stanowi o godności człowieka, stając

⁹ Jan Paweł II, Przemówienie nr 68 na 68 Sesji Międzynarodowej ONZ, Genewa 15 czerwca 1982 r., w: *Dokumenty nauki społecznej Kościoła*, cz. II, Lublin–Rzym 1987, s. 203.

się godziwym dobrem nie tylko dla niego samego, ale dla całego społeczeństwa i ma charakter ogólnoludzki, stając się formą samospelnienia się człowieka, który z powodu swojej niewystarczalności pragnie spełnić się współlistniejąc oraz współdziałając z innymi. Wzajemne powiązanie społeczne i współzależność osób oraz funkcjonowanie społeczne domagają się stosowania norm moralnych, które dotyczą współbycia i współdziałania osób ze względu na tworzone lub istniejące wartości.

Jan Paweł II w wielu swoich wypowiedziach i publikacjach akcentował wytwarzanie kapitału nie tylko jako samego celu pracy, lecz także jako pozyskiwanie środków do tworzenia warsztatu pracy dla człowieka potrzebującego, jako powinność moralną właściciela, czy zespołu ludzi kierujących gospodarką i przeznaczaniu kapitału na tworzenie nowych miejsc pracy. Takie wezwanie Jana Pawła II do przyjęcia zasady powszechnego użytkowania dóbr nadaje sens prywatności i wspólnotowego wymiaru własności. Praca zatem jest sferą życia ludzkiego domagającą się norm moralnych, jest więc jednym ze źródeł, które je formułuje. Moralność dotyczy samej istoty człowieka, zatem praca jest w tym aspekcie czynnikiem kształtującym i tworzącym samego człowieka. Działanie moralne, to działanie zgodne z prawem dobra i podejmowane jako akt wolnej woli człowieka i które jest jego spełnieniem. Jeśli ktoś wytwarza jakiś przedmiot, czyni to nie tylko dla własnego użytku, lecz także po to, by inni mogli go używać po zapłaceniu słusznej ceny ustalonej za wspólną zgodą w wyniku wolnej umowy.

Jan Paweł II nie uważa pomnażania zysku za główny cel gospodarki czy przedsiębiorstwa – jest to cel immanentny, a nie główny, który jest przyporządkowany wytwarzaniu dóbr lub usług jako celowi głównemu¹⁰. Właściciel czy przedsiębiorca ma prawo dążyć do zysku. Jednak maksymalizacja zysku nie powinna być jedynym lub najważniejszym kryterium działania właściciela-przedsiębiorcy, zysk nie jest bowiem najważniejszą wartością. Można uznać zysk, ale jako najwyższą wartość ekonomiczną. Jednak ekonomia nie jest ani jedyną, ani najważniejszą płaszczyzną, na której przebiega ludzkie życie. Stąd nie można przyjąć tezy, że praca jest jedynym źródłem i jedyną podstawą moralności, odgrywa tylko tę rolę w dziedzinie, w której organizuje i spełnia funkcje ludzkiego życia.

Powyższa antropologiczna analiza pracy nie wykazuje w pełni jej istoty, ale jest argumentem potwierdzającym ścisły związek pomiędzy jej wymiarem społecznym, świadomym a moralnością człowieka.

Koncepcja personalistycznej filozofii pracy według Jana Pawła II oparta jest na teorii osoby i na duchowej płaszczyźnie uczestniczenia człowieka w rozwoju zastanego świata. Natomiast podmiotowy wymiar pracy jest spełnieniem przez człowieka samego siebie w swoim człowieczeństwie i spełnieniem swojego powołania do istnienia i do bycia dla

¹⁰ K. Wojtyła, *Laborem exercens* 5.

innych. Rzeczywistym spełnieniem się jest takie spełnienie, które jest podporządkowane wartości i godności człowieka. Stąd wynika konieczność podporządkowania pracy zasadom moralnym. Podporządkowanie ekonomii i etyce.

Refleksja nad celem i sensem pracy ludzkiej, potrzebami ludzkimi, nad ich wartościami oraz nad człowiekiem jako bytem społecznym, potrzebującym i pracującym rodzi potrzebę utworzenia etyki pracy jako dyscypliny naukowej, kształtującej moralność pracy, właściwej postawy człowieka wobec tej ważnej i znaczącej dziedziny życia, jaką jest ekonomia. Tak uformowana i ujęta refleksja pracy, oparta na wizji człowieka i jego działaniach, wsparta analizą istnienia społeczeństwa powinna doprowadzić do sprecyzowania prawa do pracy i obowiązku sprawiedliwego podziału pracy i jej efektów.

Etyka pracy ludzkiej oparta jest na fenomenologicznym i personalistycznym oglądzie rzeczywistości. Jej zadaniem jest obserwacja faktów z tej dziedziny i dochodzenie do ustalenia prawidłowości, które tkwią w samym języku i wynikają z natury¹¹. Praca ma zatem wymiar podmiotowy. Swoje źródło odnajduje w człowieku i w różnorodności swoich form oddziaływania.

Antropologia Jana Pawła II wzbogaca współczesną myśl filozoficzną o nowe spojrzenie na człowieka: aksjologiczne, biblijne, moralno-społeczne i filozoficzne. Jednak w centrum pozostaje zawsze człowiek jako działająca osoba, która poprzez czyn spełnia swoje powołanie do życia. Jan Paweł II ukazuje całe bogactwo człowieka, w jego dwóch podstawowych wymiarach „być” i „mieć”, które są dwoma poziomami bytu człowieka, cała jego immanencja i transcendencja, powiązane są z naturą i z absolutem. Poprzez pracę człowiek się rozwija i kształtuje swoją osobowość. Dokonuje się to w realizacji własnych zdolności i wyrażaniu siebie w sposób twórczy. Praca w tym przypadku jawi się jako główna dziedzina działania.

Człowiek w toku pracy zaspokaja również swoje potrzeby, jest zatem ona projekcją jego uwarunkowań i konieczności. Realizowanie osobowych potrzeb człowieka przez pracę nie jest uwarunkowane rodzajem pracy, ale jej relacją do oczekiwań działającej planowo osoby. Kryterium różnicującym jest tu odczucie tworzenia, tj. realizowanie indywidualnego planu¹². Człowiek jest podmiotowo kimś, co wyodrębnia go spośród reszty widzialnego świata, który w aspekcie przedmiotowym jest zawsze czymś¹³. Pogląd ten jest wyznacznikiem poglądów etycznych Jana Pawła II dotyczących pracy.

¹¹ K. Wojtyła, *Człowiek na polu odpowiedzialności*, Instytut Jana Pawła II, KUL, Rzym–Lublin 1991, s. 77.

¹² A. Kępiński, *Rytm życia*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1983, s. 142.

¹³ K. Wojtyła, *Miłość i odpowiedzialność*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 1960, s. 9.

Praca jako integralny czynnik właściwego rozwoju osoby ludzkiej jest zjawiskiem, które powinno kierować się zasadami etyki. Zaistnienie kategorii osoby jest żywą obecnością człowieka wobec faktu rzeczywistości lub kogoś; jest czymś, co pozwala utworzyć się na rzeczywistość radykalnie ludzką¹⁴. Filozoficzna analiza pracy w ujęciu Jana Pawła II pozwala na dogłębne spojrzenie na to zjawisko od strony fenomenologicznej, personalistycznej i etycznej. Jest to obraz całościowy i odpowiadający kryteriom pogłębionego oglądu rzeczywistości. Takie podejście uzmysławia jednocześnie, jak bogata jest tematyka i jak wielkie znaczenie ma dla rozwoju jednostki i społeczeństwa. Wartości ekonomiczne są konieczne dla bytowania ludzkiego i warunkują to bytowanie, jednak nie stanowią o jego sensie. Sens bytowania ludzkiego wyznaczony jest przez godność człowieka i wszystkie inne wartości są mu przyporządkowane. Uwidacznia się to w strukturach systemów życia ludzkiego. Wszystkie te systemy swoją rację i swój sens muszą spełniać w osobie ludzkiej, z której rodzą się i ku której są skierowanie, albo ich sens zaniknie.

BIBLIOGRAFIA

- Gałkowski J., *Praca i człowiek. Próba filozoficznej analizy pracy*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 1980.
- Jan Paweł II, Przemówienie nr 68 na 68 Sesji Międzynarodowej ONZ, Genewa 15 czerwca 1982 r., w: *Dokumenty nauki społecznej Kościoła*, cz. II, Lublin–Rzym 1987.
- Kępiński A., *Rytm życia*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1983.
- Wojtyła K., *Człowiek na polu odpowiedzialności*, Instytut Jana Pawła II, KUL, Rzym–Lublin 1991.
- Wojtyła K., *Laborem exercens. Encyklika o pochwałę i godności ludzkiej pracy*.
- Wojtyła K., *Miłość i odpowiedzialność*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 1960.
- Wojtyła K., *Osoba i czyn oraz inne studia antropologiczne*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 1994.
- Wojtyła K., *Wykłady lubelskie*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 1986.
- Wójtowicz A., *Osoba i transcendencja. Karola Wojtyły antropologia wiary i Kościoła*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1993.

¹⁴ A. Wójtowicz, *Osoba i transcendencja. Karola Wojtyły antropologia wiary i Kościoła*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1993, s. 137.

Z DOŚWIADCZEŃ BIZNESU

Magdalena Krukowska

Forbes/Axel Springer Polska

PROBLEMATYKA INTEGRALNOŚCI ETYCZNEJ W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWAMI W KONTEKŚCIE GLOBALNEGO KRYZYSU GOSPODARCZEGO

Ostatni głęboki kryzys na światowym rynku finansowym doprowadził do błyskawicznego, globalnego spowolnienia gospodarczego, którego negatywne skutki społeczeństwa poszczególnych krajów odczuwać będą najprawdopodobniej przez wiele lat. Zapaść spowodowana pierwotnie przez sprzedawane masowo pożyczki hipoteczne w postaci obligacji strukturyzowanych w celach inwestycyjnych i spekulacyjnych przez prywatne instytucje finansowe w Stanach Zjednoczonych i Europie, doprowadziła najpierw do upadku banku inwestycyjnego Lehman Brothers, a następnie do kryzysu zaufania na całym rynku międzybankowym. W drugiej połowie 2008 roku indeksy giełdowe na całym świecie spadły, jak nigdy wcześniej, banki ograniczyły udzielanie kredytów, spadł gwałtownie popyt, przedsiębiorstwa zaczęły zwalniać pracowników i wstrzymywać produkcję. Zbankrutowała Islandia, a o międzynarodową pomoc zwróciły się m.in. Węgry i Ukraina. Mamy do czynienia – jak przekonuje Grzegorz W. Kołodko – z fundamentalnym, strukturalnym kryzysem pewnego modelu kapitalizmu – neoliberalizmu jako „dewiacji rynkowej gospodarki”, która polega na błędnym założeniu, że

sferę finansową można oddzielić od sfery realnej¹. Aby osłabić skutki owej „dewiacji”, w październiku 2008 roku, w Stanach Zjednoczonych został przyjęty, szacowany na 800 mld dolarów, zmodyfikowany Plan Paulsena polegający na wykupywaniu długów od zagrożonych instytucji finansowych, finansowany z amerykańskich podatków². Podobne działania naprawcze, warte w sumie ponad 200 mld euro, podjęły kraje europejskie, m.in. Wielka Brytania i Holandia. Mimo tych starań w 2009 roku Produkt Krajowy Brutto krajów OECD ma oscylować wokół zera, a wiele krajów pogrąży się w recesji – być może wieloletniej.

Powszechnie uważa się, że istotną rolę dla skali kryzysu odegrały przede wszystkim uchybienia w zakresie nadzoru korporacyjnego, m.in. bankowego. Struktury globalnej gospodarki przestały mieć ludzką twarz, lobbing stał się bowiem najskuteczniejszą metodą zarządzania, zysk za wszelką cenę stał się wyłącznym celem, a naukową debatę zastąpiły działania public relations³. Wśród przyczyn kryzysu wymienia się forsowanie błędnych koncepcji inwestycyjnych, gospodarczych i deregulacyjnych, podejmowanie zbyt dużego ryzyka, zwykle oszustwa finansowe, fałszowanie ratingów oraz zbyt dużą dowolność w kreowaniu nowych, skomplikowanych produktów finansowych. Analizując zachowania instytucji, które kryzys w istocie wywołały, później natomiast otrzymały wsparcie od państwa ratujące je przed bankructwem, można jednak wysnuć wniosek, iż jedną z głównych, jeżeli nie najistotniejszą, przyczyną kryzysu był brak integralności etycznej przedsiębiorstw działających w sieci międzynarodowych powiązań gospodarczych. Przykładów świadczących o tym jest wiele. Tydzień po tym, jak rząd Stanów Zjednoczonych wyłożył 82 mld dolarów na ratowanie firmy ubezpieczeniowej AIG, kilkudziesięciu pracowników firmy udało się na wyjazd do luksusowego spa w Kalifornii na koszt firmy, natomiast były menedżer feralnych produktów finansowych otrzymuje milion dolarów miesięcznie, pracując jako „wolny strzelec”. Mimo kłopotów finansowych, jakie spowodował amerykański bank Goldman Sachs, pensja jego prezesa za ubiegły rok wyniosła rekordowe 70 mln dolarów, ponieważ wynagrodzenie podstawowe – 600 tys. dolarów – zostało powiększone o bonus z powodu dobrych wyników banku w 2007 roku, a także wszelkiego rodzaju dodatki. W sumie, szefowie instytucji finansowych w Nowym Jorku wypłacili sobie pod koniec 2008 roku premie na łączną kwotę 18,4 mld dolarów. Suma premii jest o 44% niższa niż pod koniec 2007 roku, kiedy wynosiła 32,9 mld dolarów. Do roku 2007 Wall Street korzystała z doskonałej koniunktury, ale okazało się, że wykazywane wtedy zyski były

¹ Więcej na ten temat: G.W. Kołodko *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2008.

² J. Makowski, *Ustrój doskonale niesprawiedliwy*, „Rzeczpospolita” 2009, 29 stycznia.

³ J. Szewczak, *Z kryzysu wyłoni się nowy ład gospodarczy*, „Gazeta Finansowa” 2008, 24 października.

wynikiem spekulacji ryzykownymi instrumentami finansowymi opartymi na długach hipotecyjnych, która doprowadziła do obecnego gigantycznego krachu⁴. „Jednocześnie wiele z wymienionych instytucji miało strategie odpowiedzialności społecznej, kodeksy etyczne, publikowało raporty społeczne, wydawało miliony dolarów na działalność charytatywną i ekologiczną, zajmowało czołowe miejsca w rankingach firm odpowiedzialnych społecznie czy wchodziło w skład giełdowych indeksów SRI (FTSE4Good, Dow Jones Sustainability World Index, DS 400)”. Przykładowo, w 2006 roku Goldman Sachs opracował politykę środowiskową przeznaczając 1 mld dolarów na inwestycje ekologiczne. W roku 2007 przeznaczył 101 mln dolarów na cele charytatywne⁵. W tym samym roku Credit Suisse oraz Lehman Brothers utworzyły specjalne podmioty finansujące rozwój biopaliw, energetyki wiatrowej i słonecznej⁶. W roku 2007 Citigroup przeznaczyła 50 mld dolarów na Alternative Energy Task Force, aby zapewnić finansowanie inwestycji w odnawialną energię. Na cele dobroczynne co roku przeznacza około 100 mln⁷. Innymi słowy, miały być przedsiębiorstwami, których filozofia działania zakładała wysoki poziom etyki i odpowiedzialności.

Dlaczego podane przykłady pozwalają jednoznacznie sądzić, że mieliśmy do czynienia z brakiem integralności etycznej? Aby odpowiedzieć na to pytanie, należy najpierw wyjaśnić samą istotę zagadnienia. Integralność, jak wskazuje *Słownik języka polskiego* oznacza „integralny charakter czegoś”, czyli „nierozdzielnie związany z całością, nienaruszalny, całkowity”⁸. Integralność etyczną można więc rozumieć jako spójność i nierozzerwalność zasad stosowanych w przedsiębiorstwie. O tym, czy przedsiębiorstwo jest etyczne, decyduje kompleksowy sposób jego prowadzenia w dążeniu do celu definiującego działalność gospodarczą. Przedsiębiorstwo jest etyczne wtedy, gdy w etyczny sposób dąży do maksymalizowania długoterminowej wartości dla właściciela⁹. Firmy często wprowadzają kodeksy etyczne dlatego, że nieetyczne zachowania pracowników i menedżerów godzą w ich interesy. Jednak dążąc do większych zysków, te same przedsiębiorstwa niejednokrotnie zachęcają pracowników do zachowań nieetycznych wobec klientów, konkurentów bądź władz państwowych¹⁰. Z tym mieliśmy właśnie do czynienia w przypadku instytucji finansowych oferujących mniej świadomym

⁴ *Wywołali kryzys, ale zgarnęli sowite premie*, Polska Agencja Prasowa, 29 stycznia 2009.

⁵ www2.goldmansachs.com

⁶ www.lehman.com, www.credit-suisse.com

⁷ www.citigroup.com

⁸ *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1983.

⁹ E. Sternberg, *Czysty biznes. Etyka Biznesu w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 71.

¹⁰ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 86.

klientom instrumenty obarczone bardzo wysokim ryzykiem, które sprzedawane były jako „bezpieczne”. Tymczasem trzeba jasno powiedzieć: aby przedsiębiorstwo można było uznać za etyczne, etyczne powinno być całe spektrum jego działalności, a nie jedynie jej wybrane aspekty. Poza tym, musi nastąpić zgodność między słowami a czynami, czyli między deklaracjami firmy a faktycznym sposobem jej codziennego postępowania. Brak integralności etycznej występuje m.in. wtedy, kiedy w przedsiębiorstwie zachwiana zostaje harmonia między:

- długookresową maksymalizacją wartości firmy/osiąganiem zysku,
- przestrzeganiem prawa,
- sposobami konkurowania na rynku (m.in. uwzględnianiem interesów klientów i kontrahentów),
- traktowaniem pracowników,
- stosunkiem do problemów społecznych,
- stosunkiem do środowiska naturalnego.

Problem w tym, że postępowanie etyczne nie jest wyłącznie wynikiem bezwzględnego trzymania się instrukcji prawnych czy narzuconych sobie przez samo przedsiębiorstwo. Po pierwsze, nawet najbardziej uporządkowany zbiór zasad etycznych (np. w formie kodeksu etycznego) nieuchronnie prowadzi do pewnych kolizji. Sytuacja taka może nastąpić, gdy prawo, którego z moralnego punktu widzenia powinno się przestrzegać, odbierane jest jako niemoralne. Z problemem takim może się zetknąć firma pochodząca z kraju, gdzie korupcja czy stosowanie pewnych instrumentów prawnych czy finansowych jest przestępstwem, ale działająca w kraju, gdzie ich oferowanie nie jest wprost zabronione prawem, a wręcz uważane za zachowanie standardowe. Po drugie, żadna zasada nie może wymienić wszystkich okoliczności, w których należy ją stosować. Po trzecie wreszcie, istnieje w społeczeństwie szeroki zakres zgodności, co do tego, jakich norm moralnych przestrzegać, ale ta zgoda nigdy nie jest całkowita. Niektóre reguły są kontrowersyjne, inne są rewidowane bądź zastępowane kolejnymi¹¹. O ile zatem możliwe jest obiektywne określenie (do pewnego stopnia), jakiego rodzaju działania można uznać za etyczne, a jakiego nie, o tyle do najważniejszych problemów etyki w biznesie należą jednak często sprawy, co do których brakuje zgody w kwestiach słuszności¹². Przyczyną różnic poglądów może być nieznamość tych problemów lub brak badań. Częściej poważne niejasności etyczne są wynikiem faktu, iż przedstawiciele biznesu (akcjonariusze, członkowie zarządu, pracownicy) stają przed niezgodnymi ze sobą celami. Przykładowo, gdy zgodnie z oficjalną filozofią firmy

¹¹ G.D. Chryssides, H.J. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 27.

¹² E. Sternberg, *Czysty biznes. Etyka Biznesu...*, s. 35.

pracownicy mają dbać o dobro klienta, a faktycznie wynagradza się ich za sprzedaż produktów, które godzą w dobro klienta, ale przyczyniają się do wzrostu krótkookresowych zysków przedsiębiorstwa. Podobnie, problem integralności etycznej występuje, gdy przedsiębiorstwo z jednej strony publicznie deklaruje dbałość o kapitał ludzi, a z drugiej – łamie nagminnie prawa pracownicze. Brakiem integralności etycznej można również nazwać sytuację, w której przedsiębiorstwo przeznaczają duże kwoty na działalność charytatywną, silnie eksponując ten fakt w przekazach marketingowych, a jednocześnie nie płaci w terminie dostawcom lub pracownikom.

Kolejnym problemem jest kwestia integralności etyki osobistej poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa i etyki samej organizacji. Choć przyjmuje się, że przedsiębiorstwo jest jednostką ocenianą niezależnie i odrębnie pod względem etyki i społecznej odpowiedzialności, to w sposób naturalny poszczególne działania pojedynczych pracowników mają pośredni lub bezpośredni wpływ na integralność etyczną całego przedsiębiorstwa. W interesie przedsiębiorstwa, chcącego uchodzić za etyczne i odpowiedzialne społecznie, będzie zatem opracowanie, wdrożenie i monitorowanie takich procedur (w tym systemów motywacyjnych i systemów wynagrodzeń), by zminimalizować ryzyko występowania nadużyć etycznych ze strony pracowników i nie zachęcać ich do działania wbrew zwiększaniu długoterminowej wartości dla właściciela firmy. W momencie, gdy trudno ocenić, kto ponosi winę za problemy powstające w wyniku działania organizacji – czy cała firma, czy określone osoby, czy też brak odpowiednich regulacji – odpowiedzialność przedsiębiorstwa będzie można ocenić jedynie na podstawie jego zasad kultury organizacyjnej i jakości wdrożonych w nim procedur. Pewne jest bowiem, że przestrzeganie zasad uczciwości, jawności działania i odpowiedzialności w jednym aspekcie, a zaniedbywanie ich w innych, świadczy o braku integralności etycznej przedsiębiorstwa i wpływa na brak zaufania do niego – pojawiający się zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych.

Pewne jest również to, że istnieje pilna potrzeba wypracowania reguł, które pozwoliłyby na zminimalizowanie w przyszłości negatywnego efektu braku spójności etycznej przedsiębiorstw. Ponieważ zawiodły dotychczasowe zarówno prawne, jak i zwyczajowe metody, konieczne jest doprecyzowanie nie tylko przepisów prawa (na poziomie międzynarodowym, jak i na poziomie legislacji narodowych), o czym mówi się dzisiaj najczęściej, lecz także dążenie do jak najszerszej debaty społecznej na temat kryteriów oceny poziomu etyki działań poszczególnych przedsiębiorstw (oraz wręcz personalnie zarządzających nimi) i środowisk branżowych. Celem powinno być doprowadzenie do stanu, w którym społeczeństwo jasno potrafiłoby samodzielnie ocenić, czy i w jakim stopniu dane przedsiębiorstwo jest odpowiedzialnym uczestnikiem rynku oraz posiadało skuteczne narzędzia do oceny jego etycznej integralności.

BIBLIOGRAFIA

Publikacje książkowe

Chryssides G.D., Kaler H.J., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Kołodko G.W., *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2008.

Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 1983.

Sternberg E., *Czysty biznes. Etyka Biznesu w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Artykuły

Makowski J., *Ustrój doskonale niesprawiedliwy*, „Rzeczpospolita” 2009, 29 stycznia.

Szewczak J., *Z kryzysu wyłoni się nowy ład gospodarczy*, „Gazeta Finansowa” 2008, 24 października.

Wywołali kryzys, ale zgarnęli sowite premie, Polska Agencja Prasowa, 29 stycznia 2009.

Strony internetowe

www.citigroup.com

www2.goldmansachs.com

www.lehman.com, www.credit-suisse.com

Barbara Wyczańska

BRE Bank SA, Departament Marketingu i Relacji Inwestorskich

CORPORATE GOVERNANCE – JAK TO ROBIMY W BRE BANKU

WSTĘP

Jedną z definicji *corporate governance* brzmi: „jest to system instytucji służących zapewnieniu skutecznego zarządzania i kontroli w przedsiębiorstwach z myślą o stosownym wyważeniu interesów poszczególnych grup zaangażowanych w ich funkcjonowanie”.

Na podstawie przywołanej definicji, wskazane zostaną rozwiązania instytucjonalne lub narzędzia uwzględniające interesy akcjonariuszy (gdyż w niniejszym opracowaniu skupię się na tej grupie interesariuszy) służące jednocześnie skuteczniejszemu zarządzaniu i kontrolą nad działalnością Banku.

BRE Bank powstał w 1986 roku i należy do czołówki polskich banków pod względem wielkości aktywów (około 65 mld zł) i kapitałów (około 4 mld zł). Na koniec czerwca 2008 roku wśród banków giełdowych zajmował pod względem:

- aktywów – 3. miejsce,
- kredytów – 3. miejsce,
- depozytów – 4. miejsce,
- kapitałów – 6. miejsce.

Na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW) jest notowany od 1992 roku.

BRE jest bankiem uniwersalnym, to znaczy obsługuje wszystkie grupy klientów od wielkich korporacji poczynając, poprzez małe i średnie firmy, mikrofirmy, osoby bardzo zamożne (w ramach *private banking*)

oraz klientów detalicznych, dla których przeznaczone są dwa detaliczne ramiona: mBank i MultiBank. mBank działa głównie przez internet, natomiast MultiBank od początku tworzony był z myślą o obsłudze internetowej i poprzez sieć placówek.

Obsługę klientów korporacyjnych oraz Private Banking prowadzą dwadzieścia cztery oddziały i dwadzieścia biur, natomiast obsługę klientów detalicznych – łącznie dwieście siedemdziesiąt placówek w całej Polsce. Wszyscy klienci mają możliwość prowadzenia operacji za pomocą internetu.

1. AKCJONARIAT

Na koniec września 2008 roku łączna liczba akcji BRE Banku wynosiła 29,7 mln sztuk. Wszystkie akcje mają równe prawo głosu.

Od lat strategicznym inwestorem BRE Banku jest niemiecki Commerzbank, którego udział wzrastał od 21% w 1995 roku poprzez 50% w 2000 roku do około 70% w 2006 roku i na zbliżonym poziomie utrzymuje się do tej pory. Posiadanie strategicznego akcjonariusza rodzi istotne konsekwencje: bierze on udział w zarządzaniu bankiem poprzez swoich przedstawicieli zarówno w Radzie Nadzorczej, jak i Zarządzie BRE Banku. Obecnie wśród dziewięciu członków Rady Nadzorczej cztery osoby reprezentują CB, natomiast w siedmioosobowym Zarządzie trzy osoby zostały oddelegowane z Grupy CB.

Oprócz udziału we władzach efekty posiadania strategicznego akcjonariusza to finansowanie (na koniec listopada 2008 roku około 13 mld zł udzielonych nam kredytów i pożyczek – głównie we frankach szwajcarskich), *letter of comfort* – oficjalne zapewnienie, że w razie problemów z płynnością wesprą BRE Bank finansowo, przepływ know-how – w ostatnich latach zwłaszcza w obszarze zarządzania różnymi rodzajami ryzyka.

Spośród pozostałych akcji około 20% jest w posiadaniu inwestorów finansowych, około 10% w rękach inwestorów indywidualnych. Ponieważ ten pozostały akcjonariat jest rozdrobniony, pakiet powyżej 5% (co rodzi obowiązek publicznego informowania o tym fakcie) bywa przekraczany tylko sporadycznie, głównie przez towarzystwa inwestycyjne lub ubezpieczeniowe. Jednak na tej grupie inwestorów bankowi bardzo zależy, to oni bowiem, obracając akcjami banku decydują o ich cenach.

Budowanie wartości firmy dla akcjonariuszy to jeden z głównych celów działalności banku. Uczestnictwo akcjonariuszy w sukcesach finansowych może mieć dwojaką postać: partycypacji w dywidendzie lub pośrednio – dzięki wzrostowi rynkowej wyceny akcji.

Jeśli chodzi o wypłatę dywidendy, do 2001 roku włącznie bank wypłacał dywidendę, stosując jako zasadę przeznaczania na nią około 1/3 zysku.

Jednak począwszy od roku 2002, kiedy to odnotowano znaczną stratę, przez 2003 rok, kiedy wynik był niesatysfakcjonujący i ponowną stratę w 2004 roku dywidenda nie była wypłacana. W latach 2005–2008 akcjonariusze zdecydowali, by z wypracowanych środków wzmocnić kapitały, umożliwiając w ten sposób bankowi dalszy dynamiczny rozwój. Obecnie, w obliczu zarówno bardzo istotnych zmian w Zarządzie, jak i światowego kryzysu na rynkach finansowych, bank nie ogłosił jeszcze nowej strategii na nadchodzące lata, w tym również przyszłej polityki w zakresie dywidendy.

W latach 2005–2007 rekompensatą za niewypłacone dywidendy był znaczący rynkowy wzrost ceny akcji banku. Wzrost ten był szybszy niż indeksów giełdowych, a stopa zwrotu w kolejnych latach była jedną z najwyższych wśród notowanych na giełdzie banków. Należy mieć nadzieję, że czasy te powrócą.

Interesom tej grupy, czyli inwestorom, ale również analitykom i dziennikarzom służy polityka informacyjna, która powinna pomagać w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Rozwijanie relacji z inwestorami i analitykami jest szczególnie ważne z punktu widzenia transparentności i wizerunku spółki. Jest to bowiem grupa, która ma istotny wpływ na kształtowanie wizerunku Banku i jego odbiór zarówno przez otoczenie biznesowe, jak i społeczeństwo.

Relacje polegają na organizowaniu konferencji (dodatkowo transmitowanych przez internet) przy okazji ogłaszania wyników kwartalnych, wydarzeń w banku lub spółkach z Grupy, odbywaniu wielu spotkań przedstawicieli Zarządu zarówno w kraju, jak i w trakcie wizyt za granicą (tzw. *road-show*), bieżącym udzielaniu odpowiedzi na przesyłane zapytania. Zakres i szczegółowość przekazywanych informacji znacznie przekracza ustawowe wymagania. Przykładowo opracowane zostały arkusze kalkulacyjne, zawierające dane finansowe oraz dane biznesowe w układzie kwartalnym, począwszy od 2005 roku. Są one co kwartał rozsyłane do analityków i inwestorów.

Żeby lepiej zobrazować nakład pracy na tym polu, trochę danych za 2007 rok. W ramach indywidualnych spotkań przedstawiciele Relacji Inwestorskich (IR) mieli okazję zaprezentować bank trzystu dwunastu inwestorom. BRE Bank był reprezentowany na ośmiu konferencjach, m.in. w Londynie, Nowym Jorku i Pradze. Zespół IR wraz z reprezentantami Zarządu odbył też cztery *road-show*, w tym zarówno po Europie, jak i w Stanach Zjednoczonych. Udział BRE Banku w zorganizowanym przez GPW CEE Market Forum świadczy o tym, że bank nie zapomina również o inwestorach indywidualnych. W ciągu całego roku zespół IR odnotował ponad tysiąc zapytań od inwestorów i analityków w postaci e-maili i telefonów. Zorganizowano również imprezę „Dzień Inwestora”, w czasie której kilkudziesięciu inwestorów i analityków miało okazję do bezpośrednich spotkań i dyskusji z zarządem i czołowymi menedżerami banku.

Również w 2008 roku do połowy listopada odbyły się sto pięćdziesiąt trzy spotkania, w których wzięło udział dwustu siedemdziesięciu inwestorów i analityków.

O wysokiej jakości przekazywanych informacji świadczy też przyznanie Rocznemu Raportowi BRE Banku za rok 2006 i 2007 I miejsca w konkursie na najlepszy raport spółki giełdowej (w kategorii Instytucje Finansowe) organizowanemu przez Instytut Rachunkowości i Podatków.

2. ZAGADNIENIA ZWIĄZANE Z *CORPORATE GOVERNANCE* W STRUKTURZE ORGANIZACYJNEJ BANKU

W strukturze organizacyjnej banku nad zgodnością jego działań z prawem oprócz Departamentu Prawnego czuwa Biuro Monitoringu Zgodności oraz Departament Audytu Wewnętrznego, który bada zgodność działalności z wewnętrznymi procedurami.

2.1. Biuro Monitoringu Zgodności (BMZ)

BMZ realizuje politykę *compliance*. Jej istotą jest gwarantowanie, aby w banku przestrzegane były przepisy prawa oraz standardy postępowania instytucji finansowych. W ramach polityki *compliance* szczególnie akcent w BRE Banku został położony na następujące dziedziny:

- przeciwdziałanie praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu,
- właściwe postępowanie z informacjami poufnymi (czyli takie, których ujawnienie może doprowadzić do zmian cen na rynku regulowanym akcji banku lub instrumentów finansowych z nimi związanych,
- ochrona danych osobowych,
- nadzór nad zgodnością z prawem działalności maklerskiej i powierniczej,
- unikanie konfliktów interesów,
- przestrzeganie zasad wręczania i przyjmowania prezentów przez członków władz i pracowników banku,
- weryfikacja przestrzegania prawa w zakresie zawieranych przez bank umów outsourcingowych,
- obowiązek przekazywania do wiadomości publicznej oraz do organów nadzoru przewidzianych prawem raportów na temat zdarzeń związanych z działalnością banku,
- doradztwo dla jednostek organizacyjnych banku w zakresie stosowania nowo wprowadzanych oraz obowiązujących przepisów prawa i standardów rynkowych.

Poniżej nieco obszerniej przedstawiono wybrane zagadnienia z działalności biura, odnoszące się do ładu korporacyjnego.

Przeciwdziałanie wykorzystaniu informacji poufnych w sposób niezgodny z prawem

BRE Bank posiada system wewnętrznych regulacji, które służą przeciwdziałaniu wykorzystaniu informacji poufnych w sposób niezgodny z prawem. Chodzi o to, aby pracownicy banku oraz osoby im bliskie, a także sam bank nie wykorzystywały informacji poufnych z naruszeniem zasady równości praw uczestników obrotu na zorganizowanym rynku kapitałowym. System prewencji w tym zakresie odwołuje się do dwóch podstawowych mechanizmów: okresów zamkniętych i list obserwacyjnych.

Istotą okresów zamkniętych jest obowiązujący pracowników zakaz operacji na akcjach banku oraz na instrumentach pochodnych w okresie poprzedzającym publikację okresowych raportów na temat wyników banku.

Listy obserwacyjne zawierają określenie informacji poufnej, będącej wiedzą zdefiniowanej grupy pracowników banku. Jeśli ktoś znalazł się na liście obserwacyjnej nie może dokonywać prywatnych operacji na akcjach banku lub innego podmiotu, którego dotyczy ta informacja aż do momentu, kiedy informacja przestaje być poufna, bowiem została ujawniona.

W BRE Banku prowadzone są systematyczne szkolenia dla pracowników, aby aktualizować ich wiedzę i poczucie odpowiedzialności zarówno w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu, jak i w dziedzinie niedopuszczania do nadużycia informacji poufnych.

Przeciwdziałanie praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu

BRE Bank identyfikuje corocznie kilkadziesiąt sytuacji, które mają znamiona charakterystyczne dla prania pieniędzy. Zgodnie z wymogami prawa informowany jest o tym wyspecjalizowany organ państwa, Generalny Inspektor Informacji Finansowej (GIIF). Informacje pochodzące z BRE Banku okazały się pomocne w wykryciu i udokumentowaniu prania pieniędzy w przypadkach, które poznano na podstawie późniejszych postępowań prokuratorskich.

Na podstawie udostępnianych przez GIIF danych o organizacjach i osobach podejrzewanych o uwikłanie w działalność terrorystyczną systematycznie prowadzone są analizy pod kątem ewentualnego wykorzystywania banku dla finansowego wsparcia terroryzmu.

Przestrzeganie zasad wręczania i przyjmowania prezentów przez członków władz i pracowników banku

W roku 2008 wprowadzono po raz pierwszy dokument *Polityka w zakresie zasad wręczania i przyjmowania prezentów przez pracowników BRE Banku SA*. Celem wprowadzenia *Polityki* było stworzenie przejrzystości i zapewnienie jednolitych standardów przy wręczaniu i przyjmowaniu

prezentów w związku z pracą w BRE Banku. Jest to również norma prewencyjna wprowadzona z myślą o unikaniu nadużyć, w tym uwikłań korupcyjnych.

W treści dokumentu znajdują się między innymi definicja prezentu, „twarde zakazy” – choćby zakaz przyjmowania w prezencie gotówki lub jej ekwiwalentów, a także opis wyłączeń z obowiązywania *Polityki*, szczególnie tam, gdzie wręczanie i przyjmowanie odbywa się zgodnie z obyczajem i tradycją i na tych samych zasadach, bez niejasnego różnicowania postawy wobec klientów.

Unikanie konfliktów interesów

W roku 2008 wprowadzono w banku dokument *Polityka zarządzania konfliktami interesów w BRE Banku*. W szczególności wymienione są trzy następujące sytuacje, których trzeba unikać:

- zaangażowanie finansowe pracownika w przedsiębiorstwo, które jest jednocześnie klientem banku, zwłaszcza jeśli jest obsługiwane przez tego pracownika,
- obsługiwane przez pracownika banku swoich krewnych lub znajomych,
- pozostawanie pracownika w stosunku zatrudnienia w rozumieniu kodeksu pracy lub kodeksu cywilnego w innym przedsiębiorstwie konkurencyjnym.

Zasiadanie pracowników banku w radach nadzorczych spółek, które są klientami banku może mieć miejsce tylko w wyjątkowych sytuacjach i tylko za zgodą Zarządu Banku.

Dokument opisuje, jak takim konfliktom zapobiegać i jak postępować, jeśli sytuację konfliktowe wystąpią.

2.2. Departament Audytu Wewnętrznego (DAW)

Jest to jednostka banku, która sprawuje wewnętrzną kontrolę instytucjonalną. Podlega ona administracyjnie Prezesowi Zarządu Banku i raportuje do Prezesa Zarządu oraz do Komisji ds. Audytu Rady Nadzorczej Banku. Zachowana jest zasada niezależności operacyjnej audytu poprzez nieangażowanie audytorów w działalność operacyjną. Działania DAW oparte są na regulacjach prawa bankowego, regulacjach wewnętrznych BRE Banku, Międzynarodowych Standardach Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego oraz najlepszych praktykach biznesowych w powyższym zakresie.

Główne funkcje DAW obejmują:

- projektowanie zasad systemu kontroli wewnętrznej, oceny systemów zarządzania ryzykiem oraz doradztwo w tym zakresie,
- monitorowanie i ocenę efektywności systemów zarządzania ryzykiem,

- badanie i ocenę adekwatności i efektywności mechanizmów kontroli w systemach zarządzania bankiem, systemach operacyjnych i informacyjnych,
- realizację czynności kontrolnych, planowych i doraźnych, w odniesieniu do poszczególnych produktów bankowych i informatycznych, jednostek organizacyjnych i obszarów działalności banku (w tym również oddziałów zagranicznych),
- sprawowanie nadzoru funkcjonalnego nad komórkami kontroli wewnętrznej w jednostkach organizacyjnych banku (w tym również oddziałów zagranicznych),
- inicjowanie i nadzór nad działaniami prewencyjnymi mającymi na celu zapobieganie nieprawidłowościom w funkcjonowaniu banku,
- utrzymywanie w imieniu banku kontaktów z Komisją Nadzoru Bankowego oraz Najwyższą Izbą Kontroli, koordynację prac związanych z kontrolami przeprowadzanymi przez zewnętrzne organy kontrolne,
- współpracę z audytorem zewnętrznym.

Proces audytu wewnętrznego jest procesem planowanym. Plan audytów sporządzany jest corocznie na podstawie analizy ryzyka we wszystkich istotnych obszarach działalności banku i zatwierdzany przez Zarząd Banku oraz akceptowany przez Komisję ds. Audytu Rady Nadzorczej. Wyniki audytów są raportowane do Prezesa Zarządu oraz do Rady Nadzorczej Banku (Komisji ds. Audytu).

DAW monitoruje realizację zaleceń poaudytowych i rekomendacji. W ramach zadań doradczych opiniuje wewnętrzne przepisy, regulacje, różne rodzaje polityki i procedury działalności operacyjnej banku, pod kątem kontroli wewnętrznej i ryzyka. Świadczy też wewnętrzne usługi w organizacji w zakresie nadzoru audytorskiego nad trwającymi lub przygotowywanymi projektami realizowanymi w banku.

W okresie półrocznym DAW sporządza sprawozdanie ze swej działalności, które zawiera istotne ustalenia w zakresie skuteczności funkcjonowania systemu kontroli wewnętrznej oraz ocenę ryzyka z tym związaną. Sprawozdanie przekazywane jest regularnie do Prezesa Zarządu oraz Komisji ds. Audytu.

3. STOSOWANIE DOBRYCH PRAKTYK W ZAKRESIE *CORPORATE GOVERNANCE*

Bank jako polska instytucja finansowa podlega wszystkim dotyczącym go przepisom prawa oraz dotyczącym sektora bankowego regulacjom. Działa w zgodzie z własnym statutem oraz wewnętrznymi przepisami. Ponadto Bank dobrowolnie zobowiązał się do przestrzegania dobrych praktyk rynkowych.

Zasady Dobrej Praktyki Bankowej zostały opracowane przez Związek Banków Polskich i przyjęte w 1995 roku (wówczas pod nazwą *Kodeks Dobrej Praktyki Bankowej*, zmienionej w 2001 roku).

Dokument ten reguluje zasady:

- postępowania banków w stosunkach z klientami,
- wzajemnych stosunków pomiędzy bankami,
- reklamy,
- postępowania pracownika banku,
- postępowania ze skargami i reklamacjami klientów.

Ponadto do oceny przestrzegania przez banki i ich pracowników zasad określonych w *Zasadach Dobrej Praktyki Bankowej* powołana została Komisja Etyki Bankowej.

BRE Bank jako jeden z pierwszych banków był sygnatariuszem kodeksu, a ówczesny wiceprezes Zarządu Henryk Okrzeja przez kilka lat stał na czele Komisji Etyki Bankowej ZBP.

Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW to najbardziej wiążący zewnętrzny dokument w zakresie ładu korporacyjnego, gdyż nakłada na spółki giełdowe obowiązek tłumaczenia się z przyczyn niestosowania tych praktyk. Raz do roku, począwszy od 2008 roku, spółki mają obowiązek publikowania wraz z rocznym sprawozdaniem raportu o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego.

BRE Bank deklaruje przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego począwszy od pierwszej wersji praktyk, tj. *Dobrych Praktyk w spółkach publicznych 2002* oraz kolejnej wersji *Dobre praktyki w spółkach publicznych 2005*.

W 2005 roku BRE Bank zadeklarował stosowanie pięćdziesięciu dwóch z pięćdziesięciu trzech zasad dobrych praktyk. Odstępstwo polegało na tym, i tylko na tym, że przewodniczący Komisji Rady Nadzorczej ds. Audytu nie był członkiem niezależnym, co było zalecane. Funkcję tę pełnił przedstawiciel strategicznego akcjonariusza, czyli Commerzbanku.

Z dniem 1 stycznia 2008 roku w miejsce *Dobrych praktyk w spółkach publicznych 2005* wszedł w życie nowy dokument *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW*, przyjęty uchwałą Rady Giełdy w dniu 4 lipca 2007 roku. Zmienił się sposób komunikowania o przestrzeganiu zasad ładu korporacyjnego: spółki powinny stosować zasady ładu korporacyjnego, a obowiązek informowania powstaje wówczas, gdy zasada nie jest stosowana w sposób trwały lub gdy zostanie naruszona incydentalnie. Wśród nowych zasad nie ma wymogu, by przewodniczący komisji audytu spełniał kryteria niezależności.

Zarząd BRE Banku po zapoznaniu się z dokumentem *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW* już na pierwszym posiedzeniu w 2008 roku, w dniu 7 stycznia podjął uchwałę, w której zadeklarował wolę stosowania zawartych w nim rekomendacji i zasad, jak również zobowiązał się, by w przypadku, gdy jakaś zasada nie będzie stosowana w sposób trwały

lub zostanie naruszona incydentalnie, niezwłocznie powiadomić o tym fakcie w trybie przewidzianym § 29 *Regulaminu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie*. Analogiczną uchwałę przyjęła też Rada Nadzorcza na swoim pierwszym posiedzeniu w 2008 roku w dniu 24 stycznia.

Nadal jedna z zasad nie jest przestrzegana, a mianowicie punkt IV.8. *Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW*, który brzmi:

„Walne zgromadzenie lub rada nadzorcza powinny zapewnić, aby podmiot uprawniony do badania sprawozdania finansowego zmieniał się przynajmniej raz na siedem lat obrotowych”.

Firma PricewaterhouseCoopers (PwC) jest podmiotem dokonującym badań sprawozdań finansowych BRE Banku od okresu dłuższego niż 7 lat. Jednocześnie firma ta jest audytorem Commerzbanku, strategicznego akcjonariusza BRE Banku. Współpraca z jednym audytorem w ramach międzynarodowej grupy finansowej usprawnia konsolidację sprawozdań finansowych i jest elementem wspólnej polityki informacyjnej. Zmiana podmiotu dokonującego badania sprawozdań finansowych banku uzależniona jest od jego zmiany w Commerzbanku.

Należy jednak zauważyć, że artykuł 42 unijnej dyrektywy (Dyrektywa 2006/43/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie ustawowych badań rocznych sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych z 17 maja 2006 roku) zaleca, żeby kluczowi partnerzy firmy audytorskiej (a nie firma audytorska) odpowiedzialni za przeprowadzenie badania ustawowego zmieniali się przynajmniej raz na siedem lat. Bank przestrzega tej zasady nawet bardziej restrykcyjnie, ponieważ zmiana osób dokonujących badania w ramach organizacyjnych tego samego podmiotu dokonywana jest przynajmniej raz na pięć lat.

O nieprzestrzeganiu *Dobrych Praktyk* w tym zakresie bank publicznie poinformował w komunikacie bieżącym tuż po Zwyczajnym Walnym Zgromadzeniu w dniu 14 marca 2008 roku, kiedy to zatwierdzono firmę PricewaterhouseCoopers do badania sprawozdań finansowych za rok 2008.

Już po opublikowaniu wspomnianego komunikatu Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych otrzymało z GPW pismo, w którym stwierdza się, że „dopuszczalne jest ażeby spółki giełdowe obliczały okres współpracy z daną firmą audytorską poczynając od momentu wejścia w życie *Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW*. Jednakże przejawem najwyższej staranności przy wdrażaniu zasady dotyczącej rotacji biegłego rewidenta byłoby zaliczenie do okresu współpracy z danym podmiotem także okresu sprzed wejścia w życie *Dobrych Praktyk*”. Korzystając z tej interpretacji można by uznać, że i z tą zasadą bank jest w zgodzie, ale jednak komunikatu nie odwołano.

Poza tym wyjątkiem bank wypełnia *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW*.

4. ŁAD KORPORACYJNY W FUNKCJONOWANIU ORGANÓW SPÓŁKI

Statut, regulaminy Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy, Rady Nadzorczej i Zarządu są dostępne na stronie internetowej BRE Banku www.brebank.pl

W polskiej i angielskiej wersji strony internetowej umieszczone są wszystkie wymagane przez *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW* informacje. Na stronie tej podawane jest też wynagrodzenie Rady Nadzorczej i Zarządu: http://www.brebank.pl/O_BRE_Banku/BRE_Bank/Lad_Korporacyjny/wynagrodzenia/

Poniżej wskazane zostaną tylko wybrane aspekty świadczące, że działalność organów banku jest zgodna z *Dobrymi Praktykami Spółek Notowanych na GPW*, a ład korporacyjny jest wmontowany w ich funkcjonowanie.

4.1. Walne Zgromadzenie Banku

Informacje dotyczące terminu i porządku obrad są przepisowo ogłaszane na 26 dni przed posiedzeniem, natomiast wszystkie materiały na walne, w tym treści uchwał wraz z uzasadnieniem, życiorysy kandydatów do Rady Nadzorczej, a także ocena spółki dokonana przez Radę Nadzorczą – wszystko to jest umieszczane w internecie z wymaganym wyprzedzeniem 14 dni.

Z ostatniego Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia w marcu 2008 roku przeprowadzona była otwarta transmisja on-line przez internet, a pracownicy mogli go oglądać w intranecie. Mimo że była to pierwsza taka transmisja, zainteresowanie było spore, o czym świadczyła liczba osób oglądających (ponad sto osób spoza banku, w tym dwadzieścia z zagranicy). Należy tu nadmienić, że internetowe transmisje z ogłaszania kwartalnych wyników finansowych bank przeprowadza już od 2006 roku. Przedstawiciele mediów mają wolny wstęp na zgromadzenia akcjonariuszy. Rozważana jest możliwość głosowania przez internet, począwszy od następnego walnego.

Na stronie internetowej umieszczane są pytania akcjonariuszy, dotyczące spraw poruszanych na walnym oraz odpowiedzi na nie wraz z nagraniem obrad walnego.

4.2. Rada Nadzorcza

Zgodnie ze Statutem BRE Banku Rada Nadzorcza składa się przynajmniej z pięciu członków, wybieranych przez Walne Zgromadzenie na wspólną kadencję trzech lat. Co najmniej połowa członków RN, w tym jej Przewodniczący musi posiadać obywatelstwo polskie. Liczbę członków Rady określa Walne Zgromadzenie.

Obecnie Rada Nadzorcza BRE Banku składa się z dziewięciu osób, z czego cztery osoby reprezentują Commerzbank, a pięć osób to członkowie niezależni wobec wymaganych dwóch (definicja wg kryteriów DPSN). Wśród członków niezależnych są zarówno przedstawiciele biznesu, nauki, jest osoba związana z bankowością oraz wybitny prawnik.

W ramach Rady działają trzy komisje: Komisja Prezydialna (m.in. zajmuje się zagadnieniami wynagrodzeń Zarządu wobec braku Komisji ds. Wynagrodzeń), Komisja ds. Audytu i Komisja ds. Ryzyka. Przewodniczący Komisji Audytu posiada kwalifikacje w dziedzinie rachunkowości i rewizji finansowej. Już od kilku lat Komisja Audytu zatwierdza sprawozdania finansowe banku, a także przy współpracy Departamentu Audytu Wewnętrznego monitoruje skuteczność systemów kontroli wewnętrznej. Z kolei Komisja ds. Ryzyka otrzymuje i analizuje raporty na temat ryzyka w działalności banku. Można zatem stwierdzić, że Rada będzie spełniać, a właściwie już spełnia wymóg dokonywania oceny systemu kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania ryzykiem.

Należy tu nadmienić, że według badania przeprowadzonego w połowie 2008 roku przez PricewaterhouseCoopers około 60% spółek publicznych nie wypełniało zaleceń dobrych praktyk w zakresie pożądanej liczby członków niezależnych i funkcjonowania Komitetu Audytu Rady Nadzorczej. Był to najczęstszy przypadek niestosowania dobrych praktyk.

Rada odbywa średnio 4 posiedzenia w roku, z udziałem zarządu. Przewodniczący urzęduje na stałe, Komisja Prezydialna spotyka się częściej, jest też ze sobą w bieżącym kontakcie; oprócz posiedzeń, w razie potrzeby organizowane są telekonferencje lub uchwały są przyjmowane w trybie obiegowym. Rada raz do roku publikuje ocenę spółki oraz samoocenę.

4.3. Zarząd

Statut BRE Banku stanowi, iż Zarząd składa się z co najmniej trzech członków powoływanych na wspólną kadencję pięciu lat. Co najmniej połowa członków Zarządu, w tym Prezes Zarządu musi posiadać obywatelstwo polskie. Obecnie w siedmioosobowym Zarządzie zasiada trzech przedstawicieli Commerzbanku. Mandat obecnego składu Zarządu wygasa z dniem Walnego Zgromadzenia w 2013 roku.

W skład Zarządu wchodzi Prezes Zarządu oraz pozostali członkowie Zarządu. Rada Nadzorcza może powierzyć członkom Zarządu pełnienie funkcji pierwszego wiceprezesa lub wiceprezesa Zarządu. Obecnie tytuł wiceprezesa ma jeden z członków Zarządu, odpowiedzialny za zarządzanie ryzykiem.

Zarządzanie bankiem wspomaga działalność dziewięciu komitetów (między innymi Komitet Ryzyka, Kredytowy, Zarządzania kapitałem,

Zarządzani Aktywami i Pasywami). Pracą komitetów kierują członkowie Zarządu.

Wynagrodzenie Zarządu składa się z dwóch części: zasadniczej oraz z premii, której wysokość jest uzależniona od wyników.

5. WYSOKIE OCENY *CORPORATE GOVERNANCE* W BRE BANKU

Wyrazem wysokiej oceny standardów ładu korporacyjnego było przyznanie BRE Bankowi tytułu „Spółki Godnej Zaufania” w konkursie Polskiego Instytutu Dyrektorów za rok 2007.

BRE Bank uzyskał najwyższe noty w IV edycji ratingu spółek giełdowych, przygotowanym przez Kapitułę Inwestorów Instytucjonalnych oraz Polski Instytut Dyrektorów. Tym samym zdobył tytuł „SPÓŁKA GODNA ZAUFANIA 2007”. Wyróżnienie potwierdza, iż BRE Bank jest spółką o wysokich standardach ładu korporacyjnego.

Rating spółek giełdowych powstał na podstawie ocen dokonanych przez krajowych inwestorów instytucjonalnych. Celem ratingu jest ocena skuteczności wprowadzania praktyk ładu korporacyjnego przez spółki notowane na GPW w Warszawie.

Spółki oceniano na podstawie dwunastu kryteriów oceny zgrupowanych w czterech obszarach:

- struktura właścicielska spółki,
- walne zgromadzenie i relacje między akcjonariuszami i innymi grupami interesów,
- przejrzystość finansowa i dostępność informacji,
- struktura rady nadzorczej i procesy w niej zachodzące.

Dla każdego z kryterium spółka mogła uzyskać ocenę od „-5” do „5”. Oznacza to, że ocena neutralna wynosi „0”, natomiast oceny ujemne (poniżej „0”) świadczą o niesatysfakcjonującej ocenie sytuacji w spółce przez inwestorów. Odpowiednio punktacja dodatnia świadczy o dobrej ocenie według danego kryterium.

Ocenie poddano sto pięćdziesiąt spółek notowanych na GPW. W ostatecznej klasyfikacji uwzględniono trzydzieści trzy spółki, którym noty wystawiły co najmniej trzy zespoły. Oceny wynosiły od -5 do 5. BRE Bank zdobył maksymalną liczbę pięciu gwiazdek. W porównaniu do poprzedniego roku awansował o dwie kategorie.

Na forum międzynarodowym bank oceniany był ostatnio przez firmę GovernanceMetrix International w ramach badania *Standardy nadzoru korporacyjnego*. Na dziesięć możliwych do zdobycia punktów bank zdobył 7,5 punktu.

Badanie to, poprzez szczegółowy zestaw pytań dotyczących wielu aspektów ładu korporacyjnego, jest ciekawym źródłem informacji (albo raczej inspiracji) o tym, do czego w przejrzystości działania powinniśmy

dążyć. Brane są w nim pod uwagę czynniki związane z odpowiedzialnością rady nadzorczej, transparentnością finansową, prawami akcjonariuszy, wynagrodzeniem zarządu, strukturą własności i kontroli oraz ogólnym stosunkiem spółki do inwestorów, a także kwestie związane z odpowiedzialnym biznesem.

PODSUMOWANIE

Na jednej z konferencji na temat dobrych praktyk spółek giełdowych były prezes GPW Wiesław Rozłucki stwierdził, że na wycenę akcji w 2/3 mają wpływ wyniki finansowe spółki, natomiast w 1/3 czynniki pozafinansowe, czyli „morale” spółki – postrzeganie jej przez pryzmat etycznych postaw, zachowań i przejrzystości. O ile w okresie giełdowej hossy inwestorzy na stronę finansową zwracają większą uwagę, o tyle w czasach bessy, które obecnie przeżywamy, ten drugi aspekt odgrywa równie istotną rolę w postrzeganiu spółki.

Jednak niezależnie od fazy cyklu koniunktury i sytuacji na giełdzie BRE Bank stara się utrzymywać wysokie standardy ładu korporacyjnego i wykazywać, że jest spółką wiarygodną i właściwie zarządzaną.

WIĘCEJ INFORMACJI NA STRONACH WWW

http://www.brebank.pl/pl/O_BRE_Banku/BRE_Bank/Lad_Korporacyjny/

http://www.brebank.pl/pl/O_BRE_Banku/BRE_Bank/odpowiedzialnosc_spoleczna/

Zofia Jacukowicz

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych

ETYKA WYNAGRADZANIA

Przedmiotem niniejszego opracowania jest związek etyki z wynagrodzeniem, a zwłaszcza potrzeba przestrzegania zasad etyki przy opłacaniu pracowników.

Etyka jest pojęciem szerokim i ma istotne znaczenie dla teorii wielu nauk oraz dla praktyki. Z punktu widzenia płac stanowi ona zespół norm moralnych dotyczących wynagradzania oraz całokształt przekonań o tym, co jest dobre, a co złe w odniesieniu do opłacania pracy. Etyka jest niezbędna w teorii wynagrodzeń, polityki prowadzonej w tym zakresie, a także dla praktyki przedsiębiorstw. Wydaje się, że etykę z płacami łączy przede wszystkim pogląd na sprawiedliwość wynagradzania. Nasuwa się teza, że etyka jest funkcją sprawiedliwości wynagrodzeń oraz poprawności stosunków pracy w firmie, a jej potwierdzeniem jest odpowiednia wysokość i proporcjonalne zróżnicowanie wynagrodzenia.

Sprawiedliwość najczęściej jest rozumiana jako równość, jednak obydwa te pojęcia nie są jednoznaczne. Ich istotą zajmowano się już w starożytności. Według Arystotelesa „Człowiekiem sprawiedliwym jest ten, który trzyma się prawa i przestrzega tego co słuszne, a także kieruje się równością. niesprawiedliwy występuje przeciw równości, ze swej natury pragnie posiadania dóbr i to popycha go w kierunku działania niesprawiedliwego”.

Problemem sprawiedliwości zajmują się również współcześni etycy. Do najbardziej znanych należą prace Johna Rawlsa. Omawia on zarówno sprawiedliwość, równość i bezstronność. Od niego pochodzi pogląd „Sprawiedliwość nie pozwala na ograniczenie wolności niektórych w imię większego dobra pozostałych. Niedopuszczalne jest bilansowanie zysków i strat różnych osób, tak jak gdyby były jedną osobą”¹. Rawls rozpatruje sprawiedliwość jako równość i bezstronność, nawiązuje przy

¹ J. Rawls, *Teoria Sprawiedliwości*, PWN, Warszawa 1994, s. 44.

tym do sytuacji wyjściowej, gdy nikt nie wie, jaką pozycję zajmie w przyszłości i należy bezstronnie określić zasady sprawiedliwości, ponieważ każdy może znaleźć się w sytuacji najmniej uprzywilejowanej.

Pojęcie sprawiedliwości funkcjonuje w wielu dyscyplinach naukowych, ale jego istota nie ma jednoznacznej interpretacji. Trudność wynika z odmiennej sytuacji życiowej konkretnych osób, a sprawiedliwość dla jednych może być niesprawiedliwością dla innych ludzi. To samo dotyczy równości.

Trudno o uniwersalne zdefiniowanie tych pojęć, współcześnie wysuwane są również inne poglądy. Milton Friedman uznaje sprawiedliwość za pojęcie „bardzo niejasne, a w rzeczywistości tak trudne, że nie wiadomo, czy w ogóle możliwe do precyzyjnego określenia”². Współcześnie szerzone są również inne poglądy. Niektórzy autorzy całkowicie odrzucają równość i wyrażają opinię, że prowadzi ona do zastoju natomiast nierówności rozwojowi sprzyjają. Uogólniając, można zauważyć, że przeciwnikami sprawiedliwości są zagorzali zwolennicy wolnego rynku i liberalizmu gospodarczego. W tej kwestii wypowiada się też noblista Friedrich A. von Hayek. Z jego publikacji wynikają obawy, że dążenie do sprawiedliwości prowadzi do dyktatury. Poddawał w wątpliwość istnienie powszechnie uznawanej skali wartości. Wyrażał opinię, że podejmowanie przez rząd działań w tej kwestii byłoby realizacją czyjegoś ideału sprawiedliwości dystrybtywnej³.

Ten nurt dyskusji wydaje się szczególnie ważny w odniesieniu do płac, dotyczy bowiem powiązania teorii sprawiedliwości i praktyki wynagradzania.

Nie chodzi jednak o równość w sensie bezwzględnym, czy o nurt określany egalitaryzmem płac, ale o **równość wobec pracy**. Stawiam tezę, że opłacanie pracowników proporcjonalnie do wartości ich pracy jest równe i sprawiedliwe.

Przyjęcie tej definicji wywołuje wiele pytań, przytoczę najważniejsze z nich:

- 1) czy równość wobec pracy oznacza brak dyskryminacji?
- 2) czy szerzej – wymaga określenia wartości poszczególnych czynności i zadań na danym stanowisku i stawki za ich wykonanie?
- 3) jak duże powinny być rozpiętości płac pomiędzy najniżej opłacaną pracą najprostszą a wynagrodzeniem maksymalnym?
- 4) czy można uznać za sprawiedliwą płacę odpowiadającą wartości pracy, ale nie wystarczającą na utrzymanie?
- 5) płaca a współczesny model rodziny;
- 6) jak wyrażają się społeczne aspekty wynagrodzenia?

² M. Friedman, R. Friedman, *Wolny wybór. Wypowiedź osobista*, Wydawnictwo Panta, Sosnowiec 1994, s. 129.

³ F.A von Hayek, *Konstytucja wolności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 108.

Ad 1. Dyskryminacja płac oznacza zależność wynagrodzenia od tego kto wykonuje pracę, stanowi więc ewidentną nierówność i niesprawiedliwość. Dotyczy przykładowo różnic płac pomiędzy kobietami i mężczyznami, między emigrantami a obywatelami własnego kraju, pracownikami niepełnosprawnymi i pełnosprawnymi. Tego typu nierówność jest powszechnie uznana za dyskryminację i zakazana międzynarodowymi przepisami prawnymi. O dyskryminacji płac najczęściej mówi się w kontekście wynagradzania kobiet i mężczyzn. Równość traktowania mężczyzn i kobiet w dziedzinie pracy i spraw socjalnych jest jednym z fundamentów prawa wspólnotowego, a zasada równiej płacy za równą pracę mężczyzn i kobiet stanowi treść art. 119 Traktatu rzymskiego od początku jego istnienia.

Przestrzeganie tej zasady w odniesieniu do kobiet stawia dodatkowe pytania, a zwłaszcza, czy w przypadku jednakowego opłacania kobiet i mężczyzn wyeliminowana jest nierówność wynikająca z tego, że w danym zawodzie pracują głównie kobiety. Niejednokrotnie w literaturze zwraca się uwagę na niżej płatne zawody kobiece i wyżej płatne zawody męskie. Pomijana jest kwestia, czy stosowanie równej płacy za równą pracę w przypadku zatrudnienia mężczyzny w zawodzie kobiecym oznacza, że dyskryminacja płac rozszerza się na mężczyzn i wszyscy bez względu na płeć otrzymują niższe wynagrodzenie. Z moich badań wynika, że zjawisko to występuje i dotyczy np. nauczycieli szkół podstawowych i średnich. Warto dodać, że w naszej powojennej historii był okres (od 1972 do 1976 roku) znacznych podwyżek płac nauczycieli i wówczas zmniejszył się wskaźnik feminizacji tego zawodu, gdyż wielu mężczyzn podjęło pracę w szkolnictwie. Poprawa proporcji płac prowadzi do poprawy struktury zatrudnienia.

Ad 2. Jeżeli przyjąć, że równość płac oznacza opłacanie pracy według jej wartości, to realizacja tej zasady wymaga określenia wartości pracy stanowiącej przedmiot opłacania. Jest to możliwe, ale trudne do precyzyjnego ustalenia. Mierzenie wartości pracy polega na ustaleniu: czy i o ile różni się praca wykonywana przez pracowników na poszczególnych stanowiskach, a następnie – czy i o ile powinno różnić się ich wynagrodzenie.

Wartość pracy nie ma wymiaru bezwzględnego, obiektywnego jak miary fizyczne, nie jest też miernikiem subiektywnym, ale ma wymiar ekonomiczno-społeczny. Polega on na tym, że praca, której wykonanie wymaga np. wyższych kwalifikacji zawodowych, jest droższa albo praca, która przynosi większe korzyści ma wyższą wartość. Dyskusyjny jest zwłaszcza stopień tych różnic. W poszczególnych krajach kształtuje się on niejednakowo i zależy w dużej mierze od historycznego ukształtowania się i społecznej akceptacji poszczególnych kryteriów różnicowania pracy.

W ocenianiu różnic pracy najlepsze wyniki daje metoda określana jako wartościowanie pracy.

Wartościowanie pracy składa się z dwóch członów:

- pierwszy to analiza pracy,
- drugi – ocena pracy w punktach.

Wartość pracy z reguły wyrażana jest w punktach. Każda metoda punktowa składa się z trzech elementów:

- zestawu kryteriów oceny pracy,
- wag, odzwierciedlających względną ważność każdego kryterium oceny oraz punktacji dla wyróżnionych poziomów (stopni) natężenia,
- zasad przyznawania punktów dla poszczególnych poziomów każdego kryterium (tzw. kluczy analitycznych).

W polskiej metodzie UMEWAP przyjęto cztery grupy kryteriów, które dzielone są na czynniki szczegółowe. Syntetyczne kryteria różnicowania pracy to: złożoność pracy, odpowiedzialność, uciążliwość, warunki jej wykonywania.

Ustalenie wartości pracy jest przedmiotem badań i projektów metodycznych od ponad stu lat. Do oceny wkładu i efektów pracy nie ma jednak wymiernych, technicznych miar. W pełni obiektywnymi miernikami są: czas, który służy nie tylko do wyceny liczby przepracowanych godzin, ale w pewnym stopniu również do oceny czasu niezbędnego do nabycia umiejętności oraz wydatek energetyczny przy wykonywaniu pracy, którego pomiar stosuje się w trakcie wartościowania pracy. Inne mierniki, jak odpowiedzialność pracy, trzeba ustalać szacunkowo.

Jest to najbardziej obiektywna metoda ustalenia wartości pracy, ale pracochłonna. Wydaje się, że nie jest konieczne ani możliwe powszechnie stosowane wartościowania pracy. Za sprawiedliwą płacę można uznać dążenie do opłacania pracy według jej wartości i odrzucenie innych czynników niż praca przy różnicowaniu wynagrodzenia.

Przy zastosowaniu wartościowania pracy stopień zróżnicowania płac można ustalić z dużą dokładnością, trzeba jednak ustalić wartość punktu, który zależy od możliwości finansowych firmy, czy branży działalności, ale również polityki płac i tendencji do egalitaryzmu (małej rozpiętości) bądź polaryzacji wynagrodzeń.

Ad 3. Kwestie zróżnicowania płac od dawna są przedmiotem zainteresowania filozofów, etyków i ekonomistów wypowiadających się w kwestii sprawiedliwości. Platon np. w *Państwie* twierdził, że „nikt nie powinien zarabiać więcej niż pięć razy tyle, ile zwykły pracownik”⁴.

Rozważania o rozpiętości płac mogą dotyczyć relacji wynagrodzeń do płacy przeciętnej lub rozpiętości krańcowych. W pierwszym przypadku pogląd Platona potwierdza się również obecnie w praktyce wielu krajów, natomiast rozpiętości krańcowe są o wiele większe.

⁴ Zob. W. Morawski, *Socjologia ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 284.

Rozpiętości wynagrodzeń można mierzyć za pomocą różnych mierników, kilka z nich zostanie omówionych w skrócie.

W Polsce występuje skłonność porównywania wszystkich wynagrodzeń do płacy przeciętnej. Uważa się, że jest ona wynagrodzeniem za zwykłą pracę, niewymagającą wysokich kwalifikacji czy długoletniego doświadczenia ani szczególnej odpowiedzialności, wykonywaną z precyzyjną wydajnością. W przypadku postulatów płacowych na ogół wszyscy nisko zarabiający pracownicy, chcieliby otrzymywać wynagrodzenie na poziomie płacy przeciętnej, a pracownicy wyższych szczebli zarobkowych określają swoje postulaty płacowe jako krotność płacy przeciętnej. W praktyce większość pracowników zarabia poniżej płacy przeciętnej, charakterystyczną cechą rozkładu wynagrodzeń jest komasacja płac w niskich przedziałach wynagrodzeń. Wskaźnik ten w naszym kraju w ostatnich latach znacznie się powiększył.

Fakt, że przeważający odsetek pracowników nie osiąga poziomu przeciętnego jest prawidłowością statystyczną, może jednak być ostrzejszy lub łagodniejszy. Wskaźnik ten zależy od tendencji egalitarnych lub elitarnych w relacjach płac. W tej kwestii występują różne poglądy oraz odmienna praktyka. Są kraje preferujące duże rozpiętości uzasadniane potrzebą motywowania pracowników lub przeciwnie, ograniczone rozpiętości płac uzasadniane przesłankami społecznymi, dążeniem do równości. Najlepsze wyniki mają kraje stosujące ujednoliconą metodę oceny pracy, która pokazuje wartość pracy i odpowiadające jej zróżnicowanie płac.

W Polsce rozpiętości płac są duże, nieuzasadnione różnicami pracy i sprzeczne z tendencją występującą w krajach Europy Zachodniej, gdzie postulowane jest zmniejszanie różnic wynagrodzeń. Są one konsekwencją powolnego tempa wzrostu płac pracowników nisko zarabiających i szybkiego wzrostu płac wysokich. Potwierdzają to wszystkie dane statystyczne.

Rozwarstwienie wynagrodzeń może być rozpatrywane w różnych przekrojach, poniżej zostanie przedstawione na przykładzie decylowych rozkładów wynagrodzeń. Rozkład decylowy, polega na podziale zatrudnionych na 10 grup i analizowaniu ich wynagrodzenia. Jest to jeden z mierników najszerzej stosowanych przy analizie rozkładu płac, zostanie on wykorzystany do pokazania zmian rozkładu wynagrodzeń w latach 1993–2006. Relacje przeciętnych wynagrodzeń z dziesiątej grupy decylowej do grupy pierwszej przedstawione są w tabeli 1.

Z danych wynika, że o ile w 1993 roku pracownicy w najwyższej płacowo grupie dziesięcioprocentowej zarabiali w przybliżeniu 5 razy więcej niż w pierwszej najniższej grupie zarobkowej, to w 2006 roku rozpiętość ta była już blisko ośmiokrotna. Oznacza to pogłębianie się zróżnicowania wynagrodzeń, hamowanie dynamiki płac niskich i przyśpieszony wzrost płac wysokich.

Tabela 1. Relacje przeciętnych wynagrodzeń z dziesiątej grupy decylowej do grupy pierwszej

Lata	Rozpiętość w %
1993	493,3
1995	607,8
1997	644,8
1999	637,6
2001	694,0
2002	776,6
2004	625,6
2006	786,2

Źródło: GUS, *Struktura zatrudnienia według zawodów*, kolejne edycje, Warszawa.

Drugim miernikiem zróżnicowania płac wykorzystanym w niniejszej analizie będą krańcowe rozpiętości płac. Określenie krańcowe rozpiętości płac oznaczają rozpiętość pomiędzy najwyższym i najniższym wynagrodzeniem w układzie centylowym. Pokazuje on stopień rozwarstwienia wynagrodzeń w sposób dokładniejszy niż rozpiętości decylowe, które obejmują dziesięciokrotnie szersze grupy zatrudnionych.

Płacę maksymalną stanowi kwota, powyżej której otrzymuje wynagrodzenie 1% (centyl) zatrudnionych z wysokimi zarobkami a płacą minimalną – poniżej której otrzymuje wynagrodzenie 1% najniżej zarabiających. W praktyce najniższym przedziałem płac jest minimalne wynagrodzenie, poniżej którego nie można opłacać pracownika zatrudnionego w pełnym wymiarze czasu, jego kwota jest określana legislacyjnie. Jest to kwota znana, trudność sprawia ustalenie płacy najwyższej, ponieważ wynagrodzenia wysokie są bardzo rozciągnięte i w nielicznych przypadkach pracownicy osiągają wynagrodzenia „kominowe”, które pobiera niewielka liczba zatrudnionych zarabiających kilkadziesiąt razy więcej niż płaca najniższa. Sięganie po przypadki płacy maksymalnej byłoby jednak wypaczeniem obrazu rozwarstwienia płac. Z tego względu przyjęto, że górną granicą płac jest wynagrodzenie stanowiące zarobek, powyżej którego otrzymuje płacę 1% najwyżej zarabiających. Rozpiętość płac pomiędzy najwyższym i najniższym centylem wynagrodzeń w latach 1992–2006 przedstawiona jest w tabeli 2.

Z danych wynika, że w latach 1992–2006 krańcowe rozpiętości płac zwiększyły się dwukrotnie. Przedstawione dane oznaczają, że 98% zatrudnionych pracowników zarabiała w podanych wyżej granicach,

Tabela 2. Rozpiętość płac pomiędzy najwyższym i najniższym centylem wynagrodzeń w latach 1992–2006

Lata	Rozpiętość
1992	7,3 : 1,0
1998	11,0 : 1,0
2004	14,3 : 1,0
2006	14,5 : 1,0

Źródło: jak tab. 1.

pozostałe 2% zatrudnionych (ściślej 1% najwyżej zarabiających) rozszerzyłyby tę rozpiętość. Wśród danych GUS można znaleźć informacje, że w 2006 roku odsetek zatrudnionych zarabiających miesięcznie 40 000 zł i więcej wynosił 0,03%.

Maksymalne zarobki są bardzo rozciągnięte obejmują jednak grupę tylko kilkusetosobową, a więc nieliczącą się statystycznie, jednakże ich skutkiem jest zjawisko określane jako efekt demonstracji i wywołuje krytyczną ocenę wśród przeciętnie zarabiających pracowników.

Nadmierne rozpiętości płac to nie tylko zbyt szybki wzrost płac najwyższych, ale również niedopłacanie pracowników nisko zarabiających. Warto dodać, że wynagrodzenia grup wysoko i słabo opłacanych często rozpatrywane są z innych punktów widzenia. W odniesieniu do płac niskich, a również przeciętnych, stale wyrażana jest obawa, czy ich podwyższenie znajduje pokrycie we wzroście wydajności pracy. Z kolei wynagrodzenia najwyższej kadry porównywane są z płacami równorzędnych stanowisk w Unii Europejskiej i niejednokrotnie zwłaszcza w firmach z kapitałem zagranicznym ustalane są na tym samym poziomie. W ślad za wysokimi płacami kadry dyrektorskiej podwyższane są zarobki innych stanowisk kierowniczych oraz pracowników powiązanych z nimi systemem awansu. Jest to jedna z przyczyn, być może główna, narastających rozpiętości płac.

Nie oznacza to, że wszyscy szefowie zarabiają wysoko, różna jest sytuacja firm i ich możliwości płatnicze. Nie wszyscy także zaniżają płace pracowników, wielu szefów utożsamia się ze swoimi pracownikami i dba o ich zarobki. Częściej występuje sytuacja odwrotna. Szybki wzrost rozpiętości płac w Polsce oraz porównanie rzeczywistego rozkładu płac do danych wynikających z rozpiętości wynikających z wartościowania pracy wskazują, że w większości przypadków są one nadmierne, a więc niesprawiedliwe i sprzeczne z etyką wynagrodzeń.

Ad 4. Wynagrodzenie niewystarczające na utrzymanie jest ewidentnie niesprawiedliwe. Nasuwa się pytanie natury nie tylko ekonomicznej, ale i etycznej, czy w ogóle można wymagać od człowieka świadczenia

pracy, jeżeli nie zapewnia się mu w zamian godziwego utrzymania? W tej kwestii wszyscy zgadzają się, że płaca musi wystarczyć na utrzymanie pracownika, ale dyskusje nie ograniczają się do kosztów jednej osoby, ale do utrzymania rodziny, z kolei liczebność rodziny i liczba osób w rodzinie aktywnych zawodowo jest bardzo zróżnicowana. Wydaje się, że jest to jeden z najpoważniejszych problemów wynagradzania bezpośrednio wiążący płacę z etyką.

Pytanie, na utrzymanie ilu osób ma wystarczyć wynagrodzenie jednej osoby, wywołuje dyskusję dotyczącą tego ile osób w rodzinie powinno pracować i jaką w tej mierze należy stosować politykę płac. Z kolei pytanie, ile osób w rodzinie powinno pracować wywołuje pytanie o zatrudnienie i płace kobiet. W tej kwestii wypowiadają się również teolodzy oraz etycy.

W omawianej problematyce wyodrębniane są dwa równocześnie występujące modele: tradycyjny i współczesny.

Według tradycyjnego modelu rodziny rolą kobiety jest praca w domu, a rolą mężczyzny jest zapewnienie rodzinie środków materialnych. Zdaniem Talcotta Parsonsa gospodarstwo domowe wiąże się z podziałem obowiązków, mężczyzna jest odpowiedzialny za utrzymanie rodziny, kobieta za sprawy wewnątrzrodzinne, opiekę nad dziećmi i „emocjonalny dobrobyt rodziny”. Specjalizacja ta umożliwia obojgu partnerom taką organizację pracy w domu i poza domem, która pozwala na osiągnięcie maksymalnych korzyści, jakie są w stanie osiągnąć przy wykorzystaniu swoich możliwości⁵.

Podobnie ujmowany jest ten problem w społecznej nauce Kościoła. Najważniejsza dla kobiety jest praca w domu, a praca zawodowa traktowana jest jako przymus, uzasadniony biedą, ale zagrażający rozwojowi rodziny. Kardynał Alfonso López Trujillo, Przewodniczący Papieskiej Rady ds. Rodziny, wypowiadając się w kwestii ubóstwa uważa za niepokojące, że kobieta w takiej sytuacji (podjęcia pracy zawodowej – Z.J.) nie może poświęcić wystarczająco dużo czasu na sprawy domowe, w których potrzebna jest jej obecność, na konieczną pracę, którą należy uznać i chronić właśnie jako pracę, w szczególności w zakresie wychowywania dzieci, w którym to zadaniu matka jest niezastąpiona⁶.

Opowiadając się za pełnieniem przez kobiety funkcji wychowawczej i rodzinnej, Kościół postuluje płacę rodzinną. Pius XI, formułując warunki poprawy dobrobytu i rozwoju kulturowego człowieka, pisze o płacy rodzinnej następująco: „ze wszystkich sił należy dążyć do tego, by ojcowie rodzin taką otrzymywali płacę, która by odpowiednio zabezpieczyła potrzeby życia rodzinnego” (1931).

⁵ T. Parsons, *The American Family: Its Relations to Personality and the Social Structure*, The Free Press, IL. Glenoe 1955.

⁶ A.L. Trujillo, *Rodzina i ekonomia. Wprowadzenie*, „Społeczeństwo” 1997, nr 1–2.

W dyskusjach oraz programach stosowania płacy rodzinnej jest ona wiązana z reguły z płacą mężczyzn, ojców rodziny. Jeżeli poruszany jest również temat kobiet samotnie wychowujących dzieci, czy szerzej rodzin niepełnych, powszechnie uznawane jest, że takim rodzinom należy się odpowiedni dochód, ale nie nazywa się go płacą rodzinną. Autorzy wypowiadający się w tej kwestii nie wyrażają jednoznacznych poglądów, czy powinien to być dochód z pracy, czy świadczenie uzupełniające wynagrodzenie bądź zasiłek pozwalający matce wychowywać dzieci bez pracy zarobkowej. Stosunek do tej kwestii zależy od przekonań wypowiadających się autorów lub polityki państwa oraz od zamożności kraju.

Taki sposób ujmowania płacy rodzinnej występuje nie tylko w kręgu katolików, ale przytoczone poglądy na temat podziału ról pomiędzy mężczyzną i kobietą ulegają stopniowej zmianie.

Ad 5. Współczesny model rodziny znajduje wyraz w społecznych poglądach Episkopatu Niemiec. W oficjalnym stanowisku Rady Kościoła Ewangelickiego stwierdzono, iż: wynagrodzenie jednej osoby w Niemczech wystarcza na utrzymanie rodziny, nie ma więc potrzeby, aby kobiety wychowujące dzieci pracowały ze względów materialnych. Wspieranie rodzin, chronienie małżeństwa i zaspokojenie potrzeb rozwojowych dzieci uważane jest za priorytet polityki społecznej. Nie musi to jednak obciążać kobiet⁷.

Stanowisko zajęte w tej sprawie w 1997 roku przez wymienione wyżej instytucje na temat sytuacji gospodarczej i społecznej w Niemczech sformułowane zostało następująco: „Takie poglądy, które kontynuowanie pracy zarobkowej zostawiają przede wszystkim mężczyznom, a kobietom zalecają pracę domową nie czynią zadość ani zmienionemu rozumieniu ról mężczyzny i kobiety w społeczeństwie, ani równoprawnym formom relacji w partnerstwie. Także poprzez zwiększenie wolnego czasu rodziców w drodze uelastycznienia czasu pracy i form pracy można uczynić pracę zarobkową w ogóle bardziej przyjazną rodzinie.

Rzeczywista możliwość pogodzenia aktywności zawodowej i pracy w rodzinie zakłada dalej, że (...) rozumie się je jako równorzędne, a nie sobie podporządkowane”⁸.

W cytowanym dokumencie podkreślano potrzebę równych szans kobiet i mężczyzn. Stwierdzono, że „kobiety chcą realizować swe zdolności i predyspozycje w rodzinie i aktywności zawodowej, w życiu prywatnym i publicznym. Chcą przy tym dzielić pracę wynagradzaną oraz przeważnie wykonywaną przez nie pracę niewynagradzaną z mężczyznami oraz w partnerski sposób współpracować z nimi we wszystkich dziedzinach”⁹.

⁷ *O przyszłość w Solidarności i Sprawiedliwości*, Słowo Rady Kościoła Ewangelickiego w Niemczech i Konferencji Episkopatu w Niemiec na temat sytuacji gospodarczej i społecznej w Niemczech, „Społeczeństwo” 1997, nr 3.

⁸ *Ibidem*.

⁹ *Ibidem*.

PŁACA RODZINNA W PRAKTYCE

Realizacja płacy rodzinnej zgodnie z omawianymi założeniami programowymi Kościoła występowała w wielu krajach do drugiej wojny światowej. Jej stosowanie interesująco przedstawia Patrick Fagan na przykładzie Stanów Zjednoczonych, pisze on: „Wynagrodzenie rodzinne było elementem sztucznie regulującym cenę pracy. Utrzymywało ono wynagrodzenie mężczyzn na sztucznie wysokim poziomie, zakładając, że będą się oni żenić i utrzymywać żony i dzieci”. Fagan wyraża opinię, że „takie mechanizmy kontroli gospodarki mają coraz mniejsze szanse funkcjonowania w moralnie pluralistycznej gospodarce światowej”¹⁰.

Jego zdaniem płaca rodzinna zmarła śmiercią naturalną w Stanach w czasie drugiej wojny światowej wraz z rozbudową przemysłu w czasie wojny i zwiększeniem zatrudnienia kobiet. Drugim czynnikiem jej ograniczenia była ustawa o prawach obywatelskich z 1964 roku, której celem było zapewnienie równości obywateli, jakkolwiek gwarancje ochrony przed dyskryminacją płci uchwalono dopiero w 1972 roku.

W rezultacie nastąpił wzrost udziału rodzin utrzymywanych przez dwie osoby oraz wzrost dochodów rodziny. Autor podaje, że liczba rodzin z dwojgiem żywicieli zwiększyła się z 1,32 na 100 rodzin w 1970 roku do 1,57 w 1988 roku, natomiast dochód rodzin utrzymywanych przez jednego żywiciela (ojca) w stosunku do dochodów z pracy dwóch osób zmniejszył się z 80% w 1960 roku do 67,4% w 1985 roku. Autor ocenia, że nastąpiła „naturalna śmierć” płacy rodzinnej.

Jednak relacje płac w Stanach Zjednoczonych, podobnie jak w innych krajach, nadal są niekorzystne dla kobiet, a styl życia, np. mieszkania położone z dala od szkoły, wymaga obecności w domu osoby dorosłej, którą z reguły jest matka.

Ad 6. Społeczne aspekty wynagrodzenia przejawiają się w różnej formie i mogą być rozpatrywane z różnych punktów widzenia. W tym miejscu zostaną one omówione z punktu widzenia powiązania z etyką i próbą odpowiedzi na pytanie czy płacą sprawiedliwą jest płaca według wartości pracy, czy inaczej – równość oznacza tendencję wyrównywania wynagrodzeń.

Odpowiedź na to pytanie utrudnia zróżnicowanie potrzeb. Ta sama kwota wynagrodzenia, uzasadniona wykonywaną pracą, jednym pracownikom wystarcza na utrzymanie innym może nie wystarczać. Przyczyną tego może być umiejętność lub nieumiejętność gospodarowania posiadanym dochodem, ale przede wszystkim spowodowana jest różną sytuacją rodziny i liczbą osób pracujących w rodzinie. Potrzeba uzupełniania dochodu rodziny o niskich zarobkach na ogół nie jest podważana. Dokonuje się ona przez różne formy świadczeń socjalnych, jak dodatki

¹⁰ P. Fagan, *Budowanie dobrobytu i niezależności rodziny*, „Społeczeństwo” 1997, nr 1–2.

rodzinne, ulgi podatkowe itp. Powstaje pytanie, czy pojęcie płaca można lub należy rozszerzyć o świadczenia socjalne przyznawane pracownikowi z tytułu potrzeb, np. licznej rodziny. Ta kwestia wydaje mi się najważniejsza i najtrudniejsza w definicji płac i do jej rozstrzygnięcia potrzebny jest dorobek innych dziedzin wiedzy, a zwłaszcza etyki.

Wydaje się, że na obecnym rozwoju gospodarczym naszego kraju nie można oczekiwać, że płaca pozwoli każdemu na zaspokojenie potrzeb rodziny, jest to możliwe w krajach rozwiniętych gospodarczo. Nie oznacza to, że płaca powinna być różnicowana w zależności od potrzeb. W krajach o wysokich dochodach płace są różnicowane zależnie od pracy i tak powinno być w Polsce także wówczas, gdy ogólny poziom płac będzie wystarczający na godziwe utrzymanie rodziny.

Należy dodać, że stopień zróżnicowania pracy, jej wkładu i indywidualnych efektów jest ograniczony. Zasada płacy według pracy jest sprzeczna z nieograniczoną wysokością wynagrodzeń i skrajnością w tym względzie.

BIBLIOGRAFIA

Publikacje książkowe

- Friedman M., Friedman R., *Wolny wybór. Wypowiedź osobista*. Wydawnictwo Panta, Sosnowiec 1994.
- Hayek E.A. von, *Konstytucja wolności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Morawski W., *Socjologia ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Parsons T., *The American Family: Its Relations to Personality and the Social Structure*, The Free Press, IL. Glenoe 1955.
- Rawls J., *Teoria Sprawiedliwości*, PWN, Warszawa 1994.

Artykuły

- Fagan P., *Budowanie dobrobytu i niezależności rodziny*, „Społeczeństwo” 1997, nr 1–2.
- O przyszłość w Solidarności i Sprawiedliwości*, Słowo Rady Kościoła Ewangelickiego w Niemczech i Konferencji Episkopatu w Niemczech na temat sytuacji gospodarczej i społecznej w Niemczech, „Społeczeństwo” 1997, nr 3.
- Trujillo A.L., *Rodzina i ekonomia. Wprowadzenie*, „Społeczeństwo” 1997, nr 1–2.

Krzysztof Motylski

Biuro Compliance, GE Money Bank

KODEKS ETYCZNY – PIERWSZY KROK NA KRĘTEJ DRODZE KU STWORZENIU ETYCZNEJ KULTURY ORGANIZACJI. *SPIRIT & LETTER* – KODEKS ETYCZNY KORPORACJI GE

Za pierwszy kodeks etyczny uznaje się przysięgę Hipokratesa, który już w IV wieku p.n.e. sformułował kilka zasad etycznych regulujących postępowanie lekarzy. Od tego czasu, wraz z wpływem kolejnych wieków, nieodpartą potrzebę sformułowania kodeksów etycznych odczuwać zaczęły kolejne grupy zawodowe, społeczne, branże i firmy na całym świecie. W Polsce zasady takie sformułowali już internauci, windykatorzy, urzędnicy, architekci, bibliotekarze, psychoterapeuci, hotelarze, archiwiści, budowlańcy, prawnicy, księgowi, informatycy, farmaceuci, pracownicy wyższych uczelni i reprezentanci wielu innych zawodów i społeczności. Poszczególne kodeksy etyczne różnią się między sobą nie tylko formą, szczegółowością ujęcia poszczególnych zasad, czy zasięgiem geograficznym (*Europejski Kodeks Etyki Sportowej, Kodeks etyczny pracowników Urzędu Miejskiego w Ciechocinku*), lecz także podejściem do restrykcji wynikających z naruszania zasad etycznych.

Nie ma wątpliwości, że kodeksy etyczne, zwane też często kodeksami dobrych praktyk stają się nieodłącznym elementem towarzyszącym funkcjonowaniu szeroko pojętego świata biznesu. Opracowywaniu kodeksów poświęca się artykuły, książki, szkolenia i konferencje naukowe.

Mało tego – pojawiają się już nawet pierwsze próby parodiowania kodeksów, jak choćby internetowy *Kodeks etyczny kochanki i utrzymanki*¹. Niezależnie od tego, na przeszkodzie postępowania według zasad etycznych stanąć mogą jednak tak proste, wydawałoby się kwestie, jak brak wystarczającej komunikacji między twórcami kodeksu a pozostałymi członkami danej społeczności. Czy członkowie wspomnianych grup zawodowych zdają sobie bowiem sprawę z istnienia kodeksów etycznych? A jeśli nawet tak, to dlaczego mieliby konsekwentnie i z determinacją stosować zasady etyczne, jeśli jest to nie tyle obligatoryjne, co „zalecane” lub „rekomendowane”, a naruszanie zasad w większości przypadków nie wiąże się z żadnymi konsekwencjami.

Czy w takim razie kodeksy etyczne są rzeczywiście potrzebne w relacjach biznesowych, a ich stosowanie ma sens? Wydaje się, że tak, ponieważ sformułowanie zasad etycznych i ujęcie ich w formie kodeksu jest ze wszech miar zjawiskiem pozytywnym i godnym naśladowania, pod warunkiem wszakże, iż kodeks etyczny jest tylko pierwszym krokiem na drodze ku stworzeniu etycznej kultury organizacji. Samo tylko opracowanie kodeksu nie wnosi wartości dodanej do organizacji, a wywołać może uzasadnione wątpliwości i podejrzenia, co do faktycznego celu spisania kodeksu. W okresie bardzo ostrej konkurencji, przedsiębiorcy wykorzystują każdy pretekst do wyróżnienia się na rynku i zainteresowania klienta swoją ofertą. Wyróżnikiem takim może być właśnie kodeks etyczny, tym bardziej jeśli jego wprowadzeniu towarzyszy odpowiednia oprawa i wiele działań z pogranicza PR i reklamy powodujących szum medialny wokół danej instytucji. Promocja i reklama mogą być więc niestety jedynym celem opracowania kodeksu. Kwestie etyczne byłyby zatem paradoksalnie wykorzystywane w celach, które z etyką niewiele mają wspólnego. Zagrożenie takie dostrzegł także ustawodawca, który w ustawie o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym, której zapisy weszły w życie w grudniu 2007 roku², za niedozwolone uznał niestosowanie kodeksu dobrych praktyk w sytuacji, gdy przedsiębiorca zadeklarował wcześniej jego przestrzeganie.

Wydaje się, że budowie etycznej kultury organizacji towarzyszyć powinien zatem konsekwentnie wdrażany i promowany – nie tyle na zewnątrz, co wśród pracowników danej organizacji, program działań zapewniających zgodność funkcjonowania firmy z przyjętymi standardami etycznymi. Dobrym tego przykładem jest program *Compliance* realizowany w korporacji GE, którego podstawowym elementem jest funkcjonujący od ponad 15 lat kodeks etyczny *Spirit & Letter*³. GE jest działającym od końca XIX wieku koncernem wielobranżowym, prowadzącym

¹ Zob. <http://www.joemonster.org/article.php?sid=3989> (10.03.2009).

² Zob. Art. 5 ust. 2 pkt 4 ustawy z dnia 23 sierpnia 2007 (Dz.U. 2007 nr 171, poz. 1206).

³ Zob. <http://www.ge.com/files/usa/citizenship/compliance/spirit/polish.pdf> (10.03.2009).

działalność w ponad stu krajach świata i zatrudniającym ponad 300 tys. pracowników.

Wytyczne korporacji GE spisane w kodeksie etycznym odnoszą się m.in. do:

- zakazu przyjmowania i oferowania niedozwolonych korzyści majątkowych,
- relacji z klientami, dostawcami i konkurentami firmy,
- przeciwdziałania praniu pieniędzy i ochrony danych osobowych,
- współpracy z administracją rządową,
- równych szans zatrudnienia, relacji pracowniczych, ochrony środowiska i BHP,
- konfliktu interesów, poufności informacji i ochrony własności intelektualnej.

Wytyczne są przedmiotem szczegółowych szkoleń i akcji informacyjnych skierowanych do wszystkich pracowników korporacji. Szkolenia kończą się podpisaniem zobowiązania do przestrzegania wytycznych i zgłaszania wszelkich zauważonych przypadków ich naruszenia. W każdej z firm należących do GE funkcjonuje jednostka organizacyjna, której głównym celem jest monitorowanie zgodności funkcjonowania firmy nie tylko z prawem danego kraju, lecz także z przyjętymi standardami etycznymi i wytycznymi GE. W ciągu 15 lat istnienia, *Spirit & Letter* został przetłumaczony na ponad pięćdziesiąt języków i wydrukowany w ponad dwóch milionach egzemplarzy – tak, by mógł go przeczytać, zrozumieć i stosować każdy pracownik koncernu.

W roku 2008 branżowy magazyn „Ethisphere” uznał GE za najbardziej etyczny koncern wielobranżowy świata⁴. Najwyższe standardy etyczne idą w parze ze świetnymi wynikami biznesowymi – GE zajęło trzecie miejsce na liście największych firm świata opublikowanej w 2008 roku przez „Financial Times”⁵. Warto mieć zasady... I warto je stosować...

BIBLIOGRAFIA

- <http://etisphere.com/wme2008> (10.03.2009).
- <http://www.ge.com/files/usa/citizenship/compliance/spirit/polish.pdf> (10.03.2009).
- <http://www.joemonster.org/article.php?sid=3989> (10.03.2009).
- <http://media.ft.com/cms/889d77f0-4142-11dd-9661-0000779fd2ac.pdf> (10.03.2009).
- Ustawa z dnia 23 sierpnia 2007 roku o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym (Dz.U. 2007 nr 171, poz. 1206).

⁴ Zob. <http://etisphere.com/wme2008> (10.03.2009).

⁵ Zob. <http://media.ft.com/cms/889d77f0-4142-11dd-9661-0000779fd2ac.pdf> (10.03.2009).

Z DOŚWIADCZEŃ
ADMINISTRACJI
PUBLICZNEJ

Przemysław Rotengruber

Zakład Etyki Gospodarczej, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

O BOWIĄZYWANIE I SŁUSZNOŚĆ. O ROLI ETYKI GOSPODARCZEJ W ZAGOSPODAROWYWANIU SFERY PUBLICZNEJ

WSTĘP

Historia sporu o wartości porządkujące sferę publiczną sięga początków nowoczesnej refleksji społecznej. Prywatyzacja przekonań moralnych wywiedzionych ze wskazań metafizyki i religii, zdaniem Maksa Webera, miała służyć wzmocnieniu roli prawa jako narzędzia umożliwiającego skuteczniejszą realizację ideałów rozumności i postępu. Tymczasem skutkiem ubocznym tamtego przesunięcia stało się umasowienie społeczeństwa nowoczesnego. Prawo, zamiast integrować społecznych aktorów, podzieliło ich ze względu na ich zdolność uczestnictwa w dyskursie porządkującym¹. Ten podział ujawnił się szczególnie wyraźnie, kiedy do różnic poznawczych dołączył konflikt interesów. Spowodował bowiem zlewanie się w powszedniej praktyce legislacyjnej celów uniwersalnych z partykularnymi.

¹ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 610–615, 624, 905–1015; R. Bendix, M. Weber, *Portret uczonego*, tłum. K. Jakubowicz, PWN, Warszawa 1975, s. 73, 423.

Niebezpieczeństwo symbolicznego zaanektowania przekazu legalnego przez grupy najskuteczniejsze integracyjnie i perswazyjnie uzasadnia domniemanie, iż miarą jakości prawa, poza kompetencją stanowiących je aktorów, jest obecność czujnej i politycznie wyrobionej opinii publicznej. Niestety ten właśnie warunek jest najtrudniejszy do spełnienia. Prawo, inaczej niż norma tradycyjna (metafizyczno-religijna), jest instrumentem złożonym i zmiennym – niedostępnym dla politycznej publiczności. To zaś, czym owa publiczność dysponuje nie daje jej politycznej siły. Prywatyzacja przekonań metafizyczno-religijnych, ich kulturowo pojęte zróżnicowanie a wreszcie kontrowersje towarzyszące próbom posługiwania się nimi w publicznej debacie powodują, że roszczenie etyczne pozbawione wsparcia prawa łatwo wyszydzić bądź zbanalizować. Komunikacyjne słabości społeczeństwa nowoczesnego nie uzasadniają tymczasem poglądu, jakoby to utraciło rozeznanie moralne. Jego poglądów na temat dobra i zła nie sposób przecież unieważnić z mocy ustawy. Przyjąć należy zatem, iż obowiązywanie prawa stanowionego zgodnie z logiką jego rozwoju oraz słuszność jego rozporządzeń skojarzona z powszechnie żywionymi przekonaniem dotyczącymi tego, jak być powinno, to perspektywy aksjologiczne w nowoczesnych realiach narażone na bezustanne rozchodzenie się.

W swoim tekście pragnę skupić się na pytaniu dotyczącym warunków promocji etyki jako dyskursu reintegrującego uczestników sfery publicznej wokół pojęcia gospodarczej słuszności. W tym celu najpierw uzupełniam diagnozę M. Webera, dotyczącą przyczyn obumierania nowoczesnej sfery publicznej, o rozpoznanie konkurencyjne Jürgena Habermasa. Za pomocą tego rozszerzenia zestawiam czynniki powodujące umasowienie społeczeństwa nowoczesnego występującego w roli zbiorowego beneficjenta prawa oraz mechanizmy emancypacyjne uzdatniające owo społeczeństwo do podejmowania nowych wyzwań komunikacyjnych. Następnie z postulatu dialogu wydobywam postać etyki gospodarczej wymykającej się relatywistycznym ograniczeniom. Zakładam mianowicie, iż promocja dialogowego pryncypium jest poszukiwaną przeciwwagą dla czynności prawodawczych. Na koniec uzasadniam tezę, iż etyka, nawet jeśli w ograniczonym stopniu, pomaga w dyscyplinowaniu przywódców politycznych, to znajduje zastosowanie w porządkowaniu spraw gospodarczych. Podążając tym tropem daję wyraz nadziei, iż dialog (około-)gospodarczy może się stawać zaczątkiem nowej publicznej debaty.

1. OBUMIERANIE POLITYCZNEJ SFERY PUBLICZNEJ

Jürgen Habermas w rozprawie habilitacyjnej z 1962 roku przedstawia alternatywne, w stosunku do weberowskiej diagnozy, wyjaśnienie przyczyn postępującej atrofii komunikacyjnej społeczeństw zachodnich. Według Habermasa w okresie przednowoczesnym krytyczna bądź

obywatelska sfera publiczna jeszcze nie istniała. Jej miejsce zajmowała „reprezentacyjna” sfera publiczna, której funkcje ograniczały się do wytwarzania symboli użytecznych w procesie legitymizacji uprawnień rozkazodawczych. Poddany uznawał zwierzchność, uczestnicząc w zbiorowym spektaklu polegającym na przywoływaniu owych symboli. Tym samym, właśnie jako poddany akceptujący swoje położenie, powstrzymywał się od krytyki władzy. Ta przecież, zgodnie z rozpoznaniem Webera, operowała tradycyjnym uzasadnieniem roszczenia do przywództwa. Krytyka, w znanym nam kształcie, nie była więc możliwa choćby z tego względu, że formacje polityczne dawnego typu nie posługiwały się zasadą jawności jako kryterium legitymizacyjnym.

Następstwem zmian zapoczątkowanych przez oświecenie są dwa procesy wiodące do upodmiotowienia obywatela – kształtowanie się reguł wolnego rynku i rosnące zainteresowanie literaturą (oraz sztuką w ogóle). Wyrwanie jednostki z okowów władzy wszechingerującej, uznanie jej prawa do samodzielnego podejmowania decyzji gospodarczych znalazło naturalne przełożenie na ofertę rynku sztuki. W wyniku kumulacji tych procesów, przedmiotem oceny obywateli zatroskanych o własne dobro, stały się decyzje głównych aktorów sceny politycznej (i świata gospodarczego). Narodziny politycznej sfery publicznej Habermas wiąże z czynnikami, które Weber uznał za przyczynę alienacji społecznego aktora w realiach nowoczesnych. Pośród owych czynników miejsce szczególne zajmuje prawo. Za jego pomocą aktywni obywatele stają się zdolni do regulacji spraw wspólnych oraz do ochrony nabytych uprawnień politycznych.

Wreszcie w trzecim etapie przypadającym na wiek XX, obywatelska sfera publiczna zanika. M. Czyżewski, komentując poglądy Habermasa wyrażone w *Strukturalnych przeobrażeniach sfery publicznej* pośród głównych przyczyn tego procesu wymienia wzrost znaczenia państwa socjalnego oraz wpływ mediów². Państwo socjalne – dystrybutor i rozjemca – wiele dając, siłą rzeczy, o wielu sprawach decyduje. Natomiast media, jako istotna część przemysłu kulturalnego, są narzędziem kształtowania poglądów umasowionego społeczeństwa w sposób odpowiadający intencjom nadawcy. Od kłamstwa wypowiedzanego na forum publicznym lepsze są prawdy cząstkowe umiejętnie wpasowane w kontekst społeczno-polityczny. Wypowiadający je nadawca nie musi obawiać się zarzutu działania w złej wierze. Za pomocą środków wzmacniających przekaz potrafi wytworzyć na potrzeby zmanipulowanych jednostek wiarygodny substytut publicznej debaty.

Symboliczne zawłaszczanie sfery publicznej, dokonujące się według przedstawionego schematu, upodabnia się do rytuałów charakterystycznych dla formacji przednowoczesnych. Ostatnia uwaga nie jest ścisła o tyle, że, w naszych realiach, nominalnie zachowana zostaje funkcja

² M. Czyżewski, *Wprowadzenie do wydania polskiego*, w: J. Habermas, *Strukturalne przeobrażenia sfery publicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. VII–X.

jawności działań gospodarczych i politycznych. Niestety ta zasada zamiast chronić społeczeństwo, pogarsza jego położenie. Problemem staje się dystrybucja jawności, powodująca to, że jej funkcja krytyczna i manipulacyjna zlewają się ze sobą w sposób uniemożliwiający obywatelowi ich czytelne oddzielenie³.

Habermas, by uczynić bardziej wyrazistą tezę o refeudalizacji stosunków społecznych w obrębie demokracji zachodnich posługuje się dystynkcją Millsa ułatwiającą odróżnienie publiczności autentycznie debatującej oraz tej symbolicznie ubezwłasnowolnionej. „C.W. Mills – przypomina Habermas – z przeciwieństwa «publiczności» i «masy» czerpie empirycznie użyteczne kryteria pozwalające zdefiniować opinię publiczną. «Publiczność – tak jak my rozumiemy to pojęcie – istnieje wtedy, gdy (1) niemal tyle ludzi wyraża swą opinię, ile ją odbiera, (2) informacja publiczna jest tak zorganizowana, że można natychmiast skutecznie odpowiadać na wszelkie publiczne wygłaszane opinie. Opinie, jakie się kształtują w takiej dyskusji, (3) łatwo znajdują ujęcie w skutecznym działaniu, które może być nawet wymierzone – jeśli okaże się to konieczne – przeciwko panującemu systemowi władzy; (4) władza instytucjonalna nie przenika do publiczności, która dzięki temu jest mniej lub bardziej niezależna w swych poczynaniach». Opinie tracą natomiast charakter publiczny w tej mierze, w jakiej uwikłane są w układ komunikowania właściwy dla «masy»: z «masami» mamy do czynienia, «gdy (1) o wiele mniej ludzi wyraża opinie, niż je odbiera – publiczność staje się wówczas abstrakcyjnym zbiorowiskiem jednostek odbierających wrażenia narzucane przez masowe środki informacji; (2) istniejące środki informacji są przeważnie tak zorganizowane, że jednostka z trudem bądź wcale nie może przeciwstawić wyrażonym opiniom argumentów własnych, względnie zorganizowane są tak, że argumenty te nie dochodzą do adresatów; (3) przetwarzanie opinii w działanie podlega kontroli władz, które organizują i kontrolują kanały działania; (4) masy nie są niezależne od instytucji, przeciwnie, przedstawiciele instytucji wyposażonych we władzę przenikają w głąb mas, ograniczając wszelką niezależność, jaką mogłyby one mieć w kształtowaniu opinii drogą dyskusji»⁴”.

W późnym okresie twórczości ten sam Habermas, swoje nadzieje na odtworzenie związków łączących uczestników politycznej sfery publicznej wiąże ze stabilizującymi walorami systemu legalnego⁵. Habermas wyjaśnia, iż jego zainteresowanie teorią prawa dotyczy napięcia występującego pomiędzy faktycznością i ważnością moralno-prawnych rozporządzeń. To napięcie odzwierciedlać ma relacja łącząca społeczeństwo

³ J. Habermas, *Strukturalne przeobrażenia sfery...*, s. 399–438.

⁴ Ibidem, s. 436–437; por. C.W. Mills, *Elita władzy*, PWN, Warszawa 1961, s. 398–399.

⁵ J. Habermas, *Faktyczność i obowiązywanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

i rozum – determinanty, jakim na co dzień przychodzi nam stawiać czoła oraz „ideę świadomego prowadzenia życia”⁶. Rzeczona zależność, poddana gruntownemu badaniu, wymaga uwzględnienia różnicy celów, odmienności społecznych ról oraz konfiguracji interesów. Te zwłaszcza przedsięwzięcia, których uczestnik kieruje się kryterium korzyści własnej, z jego punktu widzenia upodabniają się do czynności strategicznych tak dalece, że ten nie wie kiedy poszukuje poprawnościowej miary wspól z innymi, kiedy zaś realizuje partykularne zamierzenie⁷. To właśnie splątanie celów wymaga zastosowania zewnętrznej miary – takiej, która chroniłaby podmiot ze względu na jego uprawnienia do politycznej partycypacji a zarazem, chroniłaby otoczenie tegoż podmiotu, przed jego zacierzeniem i krótkowzrocznością. Zdaniem Habermasa tę funkcję pełni system prawny.

Habermas pisze o dwóch przeciwstawnych strategiach zabezpieczających sferę publiczną przed destabilizacją. Ryzyku niezgody przeciwdziałać ma ograniczenie i uwalnianie mechanizmu komunikacyjnego. Istota tej zależności streszcza się w następującym przeciwstawieniu: „Z jednej strony – głosi Habermas – państwowa gwarancja w egzekwowaniu prawa dostarcza funkcjonalnego ekwiwalentu dla stabilizacji oczekiwań przez autorytet ekskomunikujący. (...) Podczas gdy sens obowiązywania przekonań związanych z autorytetem jest tego rodzaju, że tutaj faktyczność i ważność zlewają się ze sobą, to w obowiązywaniu prawa oba momenty rozdzielają się – przymuszona akceptacja porządku prawnego zostaje odróżniona od akceptowalności racji, na której opiera on swoje roszczenie do prawowitości. To podwójne zakodowanie wskazuje, z drugiej strony, na okoliczność, że pozytywność prawa i jego roszczenie do prawowitości uwzględniają też owo oswobodzenie komunikacji, które sprawia, że zasadniczo wszystkie normy podlegają krytycznej rewizji”⁸.

2. ETYKA GOSPODARCZA JAKO NARRACJA DIALOGOWA

Nawet jeśli zgodzić się z Habermasem i jego późną diagnozą mówiącą o tym, że system legalny demokratyczny uwalnia czynności komunikacyjne w sposób umożliwiający krytyczną rewizję tych norm, którym towarzyszy publiczne roszczenie do prawowitości, to otwarte pozostaje pytanie o skutki ich (konsensualnego) zrównania? Prawo nie musi kolidować ze społeczną normą – wydobytą z historii, obyczaju czy aktualnego pojmowania interesu. W takim złożeniu może jednak legitymizować wypaczenia dotyczące równocześnie perspektywy aksjologiczne.

⁶ Ibidem, s. 22.

⁷ Ibidem, s. 38.

⁸ Ibidem, s. 50–51.

Niemcy pod rządami Hitlera utożsamiły się z ideałami narodowego socjalizmu tak na poziomie przekonań moralnych, jak rozstrzygnięć prawnych. To przypadek agresora nieświadomego własnej niesprawiedliwości wobec innych.

Rzeczona zależność uzasadnia pogląd, iż potrzebna jest refleksja aksjologiczna, za pomocą której pojęcie słuszności zostałyby wytworzone w sposób autonomiczny wobec praktyki legislacyjnej. Uznanie jakościowej odrębności refleksji etycznej – co warto podkreślić – refleksji dotyczącej imperatywnie ważnych zobowiązań podmiotu ma powodować, że ten stawałby się zdolny do samodzielnej oceny zdarzeń społecznych. Miarą obywatelskości podmiotu ma być jego umiejętność weryfikacji normy regulującej jego uprawnienia właśnie jako obywatela. Podążając tym tropem, narrację komplementarną wobec wskazań systemu legalnego odnajduję w (meta-)etyce dialogu. O użyteczności tego zestawienia świadczy przede wszystkim to, że inaczej niż u Habermasa, dialogowej waloryzacji podlega przedmiot czynności komunikacyjnych, lecz nie rządzące nimi zasady. Otwartość na innego to pryncypium obowiązujące bez względu na to, czy akceptują je społeczni interlokutorzy⁹.

Ponieważ sfera reprodukcji materialnej jest miejscem, w którym krzyżują się ludzkie interesy, a zarazem kumulują się wzajemne roszczenia od niej rozpoczynam poszukiwania dialogowych reguł postępowania. Temu zamierzeniu badawczemu musi towarzyszyć wątpliwość, czy standardy wyparte z politycznej sfery publicznej mogą tu podlegać efektywnej implementacji? Stephen Young rozstrzyga ten problem poprzez złożenie cnoty i interesu (długofalowego)¹⁰. Jego zdaniem przeciwstawienie obu perspektyw aksjologicznych osłabia każdą z nich. Skazuje podmiot na konieczność wyboru pomiędzy wartościami współdecydującymi o jakości jego życia. Young przypomina, iż biznes etyczny uwzględnia potrzebę równoczesnego wytwarzania zysku oraz kapitału więzi łączącej przedsiębiorstwo z jego społecznym otoczeniem. Ponieważ jeden czynnik stymuluje drugi, uzasadniony staje się pogląd, iż gospodarz zaradny i gospodarz uczciwy to pojęcia bliskoznaczne. Etyczne gospodarowanie wymaga tymczasem pozytywnych reakcji innych. Świadomy tego Young partnerem wolnej przedsiębiorczości czyni sześć grup interesu: klientów, pracowników, właścicieli i inwestorów, dostawców, konkurentów oraz społeczeństwo pojęte jako całość¹¹. Young wierzy, że owe grupy, wcielając się w rolę interesariusza, stają się zdolne do współpracy korzystnej dla każdej z nich.

⁹ P. Rotengruber, *Ideologia, anarchia, etyka. Dyskurs ponowoczesny a dialog*, Humaniora, Poznań 2000.

¹⁰ S. Young, *Etyczny kapitalizm. Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym*, Metamorfoza, Wrocław 2005, s. 43–55.

¹¹ Ibidem, s. VIII.

Podobnie problem związków łączących gospodarkę i etykę pojmuje R. De George¹². Jego zdaniem, miarą sprawności gospodarczej przedsiębiorstwa jest jego integralność etyczna. Gdzie jednak szukać etyki godzącej tego, który ocenia, oraz tego, który jest oceniany? Odpowiada De George, iż właściwym kryterium poprawności etycznej podmiotu gospodarczego jest wypracowana przez jego włodarzy umiejętność etycznego przeniesienia (ang. *ethical displacement*) polegającego na kształtowaniu własnej postawy w sposób uwzględniający punkt widzenia gospodarczych oponentów¹³. De George świadomy jest tego, że podobne postulaty łatwiej wypowiadać, niżli wcielać w życie. Dlatego akcentuje potrzebę właściwego skalowania perspektywy badawczej. Zamiast skupiać się na wyizolowanym przedsiębiorstwie – wyłącznie z nim wiązać nadzieje na poprawę gospodarczych obyczajów, De George odnosi swoje postulaty do narodowego i globalnego systemu gospodarczego.

Przywołane koncepcje etyczno-gospodarcze upodabniające się do dialogowego przekazu, wiodą do następujących wniosków. Dialog jako postulat etyczny, choć uwikłany w metafizykę (konsensualna nienaruszalność jego reguł), nie musi podlegać rugowaniu. Na jego korzyść przemawiają argumenty innego typu. Ten broni się najpierw jako dobrze zaprojektowana utopia, której racją wystarczającą jest to, że nie sposób zakwestionować jej w trybie konsensualnym. Każdy, kto podaje w wątpliwość wartość dialogowego projektu, faktycznie inicjuje relację tego właśnie rodzaju. Sięga więc po środki, którym odmawia słuszności. W innym oświetleniu dialog jako kompromis wymagający zgody powszechnej wymyka się – typowemu dla metafizycznych uzasadnień – zarzutowi arbitralności. Błędne ustalenia dotyczące wspólnego życia nie krzywdzą nikogo poza sygnatariuszami umowy (uczącymi się w ten sposób na własnych błędach).

Osobną kwestią wymagającą zasygnalizowania jest relacja etyki dialogowej i prawa. Wobec poczynionych ustaleń rozstrzygnięcia wymaga to, co różni dialog od demokratycznie stanowionego prawa? Owym czynnikiem są treści aktualnie wiążące podmiot działań społecznych. Nawet prawo wygenerowane konsensualnie przybiera postać rozporządzenia imperatywnie określającego przywileje i obowiązki jego beneficjentów. W tej postaci może ono podlegać li tylko bieżącym korektom. Wymóg ciągłości prawa powoduje, że punktem odniesienia dla inicjatora prawodawczej debaty są treści aktualnie obowiązujące. Natomiast dialog – także dialog społeczny – może i powinien brać w nawias ostatnie ograniczenie. Punktem odniesienia uczestnika relacji dialogowej jest drugi inny człowiek. Uznanie potrzeby jego bezpieczeństwa (ochrony jego inności) powoduje więc zawieszenie wiedzy poprzedzającej spotkanie. Wyłącznie zdarzenie dialogowe określać ma wartość przeddialogowych

¹² R.T. De George, *Competing with Integrity in International Business*, Oxford University Press, New York, Oxford 1993.

¹³ *Ibidem*, s. 5–41.

ustaleń, często ustaleń usankcjonowanych prawnie. Czy to mrzonka? Sądzę, że nie. Właśnie takiej otwartości mieszkańcy najuboższych regionów świata oczekują od producentów leków ratujących życie, takiej życzy sobie producent dóbr intelektualnych skazany na dobrą wolę swoich klientów. Pointując ostatnią myśl, zauważyć warto, iż niezależnie od rozstrzygnięć prawnych jesteśmy winni sobie nawzajem coś więcej niż legalne uzasadnienie własnych poczynań.

3. POSTULAT (OKOŁO-)GOSPODARCZEJ AGORY

Do problemu środków, za pomocą których odradzać miałyby się publiczna debata, dołącza pytanie o miejsce, którego uczestnicy wspólnie stawaliby się zdolni do nazywania zła po imieniu. W VII rozdziale *Faktyczności i obowiązania* J. Habermas wchodzi w polemikę z autorami kwestionującym możliwość obrony deliberatywnego modelu demokracji, przede wszystkim z R. Dahlem i N. Bobbio¹⁴. Paradoksalnie Habermas w owej polemice zmuszony jest zmierzyć się z argumentami podobnymi do tych, jakie ponad dwie dekady wcześniej sam wypowiadał. Do tamtych argumentów trzeba się więc odnieść. Narzucającą się wątpliwością jest to, jak politycznie zmanipulowana publiczność ma stawać się na powrót zdolna do krytycyzmu i integracji? Próbę odpowiedzi na to pytanie podejmuję w realizowanym obecnie projekcie badawczym zatytułowanym: *Dialogowe podstawy etyki gospodarczej*. Jednym z jego komponentów jest koncepcja (około-)gospodarczej agory – sfery, której uczestnicy, kooperując ze sobą, wytwarzają więzi oparte na zaufaniu.

Grecka agora (rzymskie Forum), jak powszechnie wiadomo, była miejscem, gdzie, oprócz handlu, rozważano sprawy publiczne. Podwójna funkcja (historycznej) agory, uzasadnia jej wybór, jako pojęcia reprezentatywnego dla współczesnej debaty dotyczącej społecznie dopuszczalnych form gospodarowania. Poczynione założenie nie kłóci się z poglądami tych, którzy twierdzą, iż polityczna sfera publiczna, przez manipulacyjne posługiwanie się zasadą jawności, uległa symbolicznemu zawłaszczeniu (dokonanemu przez perswazyjnie sprawniejszych aktorów)¹⁵. Podzielam przekonanie, iż polityczna publiczność rozprawiająca zamieniła się w publiczność aklamującą¹⁶. Nie zgadzam się natomiast z podążającą w ślad za tym konkluzją, iż karłowacenie politycznej sfery publicznej przenosi nas do czasów, kiedy owa sfera pełniła wyłącznie funkcję reprezentacyjną. Nawet jeżeli sprawy polityki wymykają się

¹⁴ Por: R.A. Dahl, *Demokracja i jej krytycy*, tłum. S. Amsterdamski, Wydawnictwo Znak, Kraków 1995; N. Bobbio, *Liberalizm i demokracja*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1998; N. Bobbio, *Prawica i lewica*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1996.

¹⁵ J. Habermas, *Strukturalne przeobrażenia sfery...*, s. 419.

¹⁶ *Ibidem*, s. 422.

ocenie obywatela, to inaczej ma się sprawa z jego aktywnością (około-)gospodarczą. Tu bowiem obywatel nie jest ograniczony politycznymi regułami uczestnictwa. Inaczej niż w procesie legitymizacji przywództwa politycznego (1) poprawność własnych gospodarczych wyborów weryfikuje na co dzień, podejmując kolejne decyzje zawodowe bądź konsumenckie; (2) swoją wiedzą o atrakcyjności gospodarczej oferty oraz o społecznej poprawności gospodarczego oferenta dzieli się ze społecznym otoczeniem; (3) wspólnie z innymi opiniuje postępowanie czynnych uczestników rynku, niekiedy wymierzając im karę.

Ostatnie spostrzeżenie nie oznacza, że uczestnicy (około-)gospodarczej agory przejmują kontrolę nad światem gospodarczym, lecz raczej to, że nie są wobec niego bezradni. Stąd wniosek, iż właśnie rynek może okazać się miejscem odradzania się – nawet jeśli w postaci śladowej – dawnych form obywatelskiej aktywności. Sądzę mianowicie, iż najpierw konsumenci, pracobiorcy czy drobni kooperanci, później zaś wszyscy uczestnicy rynku z przedsiębiorcami i politykami włącznie mogą stworzyć forum opiniujące zasadność roszczenia etycznego wypowiedzanego przeciwko któremuś z nich, w drugim zaś kroku, przeciwko państwu odpowiedzialnemu za sprawność systemu gospodarczego.

W imię celów autonomicznych ci sami uczestnicy działań (około-)gospodarczych potrafią się zrzekać według ponadpartykularnego klucza. Ich celem, oprócz ochrony własnych interesów, staje się wówczas kryterium umożliwiające wążenie racji wypowiedzanych przez każdego z nich z osobna. Choć bowiem debata pociąga za sobą konieczność powściągnięcia własnych oczekiwań to profity wynikające z integracji uzasadniają takie wyrzeczenie. Poparcie innych jest zarówno sposobem odzyskania tego, co potencjalnej ofercie słusznie należy się od sprawcy gospodarczego nadużycia, jak i gwarancją przyszłego bezpieczeństwa etycznie zintegrowanych partnerów. Podsumowując to przybliżenie chcę zauważyć, iż nawet jeśli rację ma Bauman, redukując człowieka współczesnego do jego zachowań konsumenckich¹⁷ – bliskich jego trosce o siebie – to w tejże roli człowiek ów wcale nie przestaje być aktywnym uczestnikiem debaty dotyczącej gospodarki i społeczeństwa. Społeczność konsumentów, wbrew alarmującej prognozie, potrafi zadbać o to, by jakość życia jako jej cel główny obejmowała także te zależności, które wymykają się indywidualnej ocenie jej członków. W tym też sensie koniec wieku produkcji, w ingelhartowskim duchu skojarzyć można z nową postmaterialistyczną postawą człowieka Zachodu¹⁸. Istotna zmiana dotyczy tego, że oprócz profitów nabywanych indywidualnie – niekiedy profitów

¹⁷ Z. Bauman, *Szansa etyki w świecie zglobalizowanym*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 163–235.

¹⁸ R. Inglehart, *Culture Shift in Advanced Industrial Societies*, Princeton University Press 1990; R. Inglehart, *Pojawienie się wartości postmaterialistycznych*, w: P. Sztompka, M. Kuci (red.), *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2005.

będących nagrodą za zwycięstwo w grze z innymi; człowiek ów odkrywa korzyści płynące ze współdziałania ze swoimi gospodarczymi rywalami. Czego by nie powiedzieć o skali postmaterialistycznej korekty dokonującej się w myśleniu zbiorowym, jest ona szansą na to, by (na poziomie kulturowym) utrwalić dialogowe nawyki czyniące nas wszystkich lepiej zintegrowaną wspólnotą losu.

ZAKOŃCZENIE

Nowoczesne defekty dyskursu publicznego – (1) kompetencyjne wykluczenie wielkich grup społecznych; oraz (2) ich symboliczne ubezwłasnowolnienie – uzasadniają pilną potrzebę promocji etyki jako perspektywy paralelnej wobec rozstrzygnięć prawnych. W swoim tekście zmierzałem do wykazania, iż tak pojęta promocja etyki możliwa jest pod trzema warunkami. Po pierwsze, dyskurs etyczny musi zachowywać jakościową odrębność wobec dyskursu prawnego. W przeciwnym razie zniekształcenia dokonujące się w obrębie jednej narracji w naturalny sposób przenosiły będą się na drugą. Po drugie, dyskurs etyczny tylko wówczas uzasadniał będzie roszczenie dotyczące powinności innych ludzi, kiedy zostanie osadzony na fundamencie racji zachowującej kategorię ważności. Po trzecie wreszcie, pytanie o metaetykę oraz możliwość jej społecznej promocji wiezie do sporu o trwałość sfery publicznej w świecie zdominowanym przez polityczne agendy i media. Wierzę, że odpowiedzą na wymienione trudności może stawać się (około-)gospodarcza agora. To w niej bowiem, częściej niż w polityce czy w sztuce, spotykają się interlokutorzy świadomi swoich potrzeb i możliwości ich zaspokajania. Paradoksalnie więc sfera reprodukcji materialnej, zwyczajowo uważana za zarzewie konfliktu, może przeciwdziałać komunikacyjnym dysfunkcjom społeczeństwa masowego. Tylko wówczas jednak będzie mogła im przeciwdziałać, gdy jej władarze w dialogowych regułach porozumienia odnajdą przepis na lepsze gospodarowanie. Oto powód, dla którego postulat promocji etyki biznesu urasta dziś do rangi zadania pierwszorzędnego.

BIBLIOGRAFIA

- Bauman Z., *Szansy etyki w świecie zglobalizowanym*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
- Bendix R., Weber M., *Portret uczonego*, tłum. K. Jakubowicz, PWN, Warszawa 1975.
- Bobbio N., *Liberalizm i demokracja*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1998.
- Bobbio N., *Prawica i lewica*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1996.

- Czyżewski M., *Wprowadzenie do wydania polskiego*, w: J. Habermas, *Strukturalne przeobrażenia sfery publicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Dahl R.A., *Demokracja i jej krytycy*, tłum. S. Amsterdamski, Wydawnictwo Znak, Kraków 1995.
- De George R.T., *Competing with Integrity in International Business*, Oxford University Press, New York, Oxford 1993.
- Habermas J., *Faktyczność i obowiązywanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Habermas J., *Strukturalne przeobrażenia sfery publicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Inglehart R., *Culture Shift in Advanced Industrial Societies*, Princeton University Press 1990.
- Inglehart R., *Pojawienie się wartości postmaterialistycznych*, w: P. Sztompka, M. Kuci (red.), *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2005.
- Mills C.W., *Elita władzy*, PWN, Warszawa 1961.
- Rotengruber P., *Ideologia, anarchia, etyka. Dyskurs ponowoczesny a dialog*, Humaniora, Poznań 2000.
- Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Young St., *Etyczny kapitalizm. Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym*, Metamorfoza, Wrocław 2005.

Izabela Seredocha

Henryk Gawroński

Wydział Administracji Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej
w Elblągu

KODEKSY ETYCZNE W JEDNOSTKACH TERENOWEJ ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ – CZY TO KONIECZNE?

Z realizacją zadań w jednostkach administracji publicznej związana jest służebność w stosunku do praw obywateli i prawa w ogóle, a to oznacza zwiększony zakres odpowiedzialności. Urzędnik egzekwując prawo, staje się jednocześnie odpowiedzialny za kształtowanie życia publicznego. W układzie społecznym zajmuje więc istotne miejsce, dlatego też jego postawa zawodowa winna być mocno osadzona w etycznych wzorach i odnosić się do fundamentalnych wartości moralnych. Jest to istotne także dlatego, że praca w sektorze publicznym wiąże się z ograniczaniem praw człowieka i obywatela, wynikającym z konieczności zabezpieczenia interesu publicznego. Ponadto, w administracji istnieje większy nacisk niż w sektorze prywatnym na zgodność działań urzędników z literą prawa. W związku z tym należy postawić pytanie, czy obowiązujące w Polsce prawo stanowi wystarczający fundament dla formowania postaw i zachowań urzędników zatrudnionych w jednostkach samorządu terytorialnego? Czy też fundament ten wymaga jednak umocnienia w postaci kodeksu etycznego? Czy kodeksy etyczne dublują, czy też może uzupełniają lub uszczegóławiają prawo? Odpowiedzi na te pytania nie są zupełnie jednoznaczne.

1. WYMAGANIA WOBEC URZĘDNIKA

Zgodnie z obowiązującym w Polsce prawem, urzędnik zobligowany jest przedkładać dobro publiczne nad interesy własne i swojego środowiska.

Dobro publiczne stanowi bowiem podstawę działalności administracji publicznej, w tym samorządu terytorialnego jako pośredniej administracji państwowej, wykonywanej przez samodzielne i odrębne w stosunku do państwa podmioty¹.

Jak wynika z art. 15 ustawy o pracownikach samorządowych², do podstawowych obowiązków pracownika samorządowego należy dbałość o wykonywanie zadań publicznych oraz o środki publiczne, z uwzględnieniem interesów państwa oraz indywidualnych interesów obywateli. W szczególności oznacza to przestrzeganie prawa, wykonywanie zadań urzędu sumiennie, sprawnie i bezstronnie, informowanie organów, instytucji i osób fizycznych oraz udostępnianie dokumentów znajdujących się w posiadaniu urzędu, jeżeli prawo tego nie zabrania, zachowanie tajemnicy państwowej i służbowej w zakresie przez prawo przewidzianym, zachowanie uprzejmości i życzliwości w kontaktach ze zwierzchnikami, podwładnymi, współpracownikami oraz w kontaktach z obywatelami, zachowanie się z godnością w miejscu pracy i poza nim. Ponadto ustawa określa, iż osoba zatrudniona na stanowisku urzędniczym musi się cieszyć nieposzlakowaną opinią.

Wymagania dotyczące pożądaných zachowań odnajdujemy także w Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 13 marca 2007 roku w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych³. Wśród kryteriów obowiązkowych podlegających ocenie znalazły się: sumienność interpretowana jako skrupulatne, solidne i dokładne wykonywanie obowiązków, bezstronność, przez którą rozumie się obiektywne rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł, gwarantujące wiarygodność przedstawionych danych, faktów i informacji, umiejętność sprawiedliwego traktowania wszystkich stron, nefaworyzowania żadnej z nich. Jako odrębne kryterium w rozporządzeniu wymienia się postawę etyczną. W tym wypadku ocenie podlega wykonywanie obowiązków w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność, dbałość o nieposzlakowaną opinię i postępowanie zgodne z etyką zawodową.

W świetle przytoczonych zapisów, praca w samorządowych strukturach administracji publicznej oznacza wysoki stopień zaufania społecznego, wymaga przestrzegania szczególnych reguł postępowania. „Od osób zajmujących tego rodzaju stanowiska wymaga się czegoś więcej niż tylko formalnego realizowania ich obowiązków służbowych. Muszą one świecić przykładem także w sferze stosunków prywatnych i rodzinnych,

¹ Por. M. Barański, *Model samorządu terytorialnego w procesie reformy społeczno-administracyjnej państwa*, w: A. Frąckiewicz-Wronka (red.), *Samorządowa polityka społeczna*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, Warszawa 2002, s. 33.

² Ustawa z dnia 22 marca 1990 roku o pracownikach samorządowych (Dz.U. z 2001 r., nr 142, poz. 1593).

³ Dz.U. z 2007 r., nr 55, poz. 361.

a dyskwalifikujące zachowanie się (...) może spowodować zmniejszenie czy nawet utratę kwalifikacji osobistych niezbędnych do zajmowania odpowiednich stanowisk⁴.

2. DYSKUSJA WOKÓŁ ZASADNOŚCI KODEKSÓW

Czy te szczególne reguły postępowania urzędnika winny być określone tylko przez literę prawa, czy też w pewnym stopniu determinowane przez kodeksy etyczne? Zdania na ten temat są podzielone. Przeciwnicy kodeksów etycznych⁵ powołują się m.in. na art. 2 Konstytucji RP dotyczący kontroli działalności organu z punktu widzenia zgodności działań organów administracyjnych z prawem, wskazują przy tym na obecność standardów zachowań i wartości w szczegółowych przepisach ustaw i tym samym kwestionują zasadność kodeksów etycznych, bowiem – ich zdaniem – to normy prawne i ich właściwe stosowanie decydują o tym, czy działania organów publicznych są zgodne z wartościami etycznymi. Ponadto kodeksy etyczne oceniane są w kategoriach „wątpliwej jakości substytutu” prawidłowego przygotowania urzędnika do pełnienia funkcji publicznej, są prostym narzędziem pozornie zapewniającym automatyzm pożądanego zachowania.

Przeciwnicy kodeksów etycznych⁶ argumentują, iż istotą moralności jest jej powszechność, a cechą ocen i zachowań moralnych – ich bezinteresowność. Kodeksy etyczne docelowo mają generować korzyści związane z wykonywaniem danego zawodu, są więc „interesowne”. Sprawdzają problem odpowiedzialności do posłuszeństwa normom, refleksję i namysł sumienia zastępując kryterium wywiązywania się z obowiązków. Tymczasem moralność jest czymś, co obowiązuje niezależnie od konwencji i umów. Etyka zawodowa jest zaś formą umowy. Wątpliwości budzi też procedura opracowywania kodeksów, z którą może wiązać się relatywizm. W tym kontekście pojawia się pytanie, kto ma decydować o normach etycznych?

Krytycy opracowywania etyk zawodowych uważają, że ich powstanie jest przejawem ogólnego kryzysu moralności, co generuje potrzebę szukania środków zastępczych w postaci etyk środowiskowych

⁴ Fragment wyroku i uzasadnienia do wyroku Sądu Najwyższego z dnia 6 marca 1991 roku, za: A. Błaś, J. Boć, J. Jeżewski, *Administracja publiczna*, Kolonia Limited, Wrocław 2004, s. 281.

⁵ Por. R. Suwaj, *O przecenianej roli kodeksów etycznych*, „Administracja publiczna. Studia krajowe i zagraniczne”, Zeszyty naukowe WSAP im. S. Staszica w Białymstoku, red. B. Kudrycka, nr 2(10) 2007, s. 179–181

⁶ Por. S. Galata, *Strategiczne zarządzanie organizacjami – wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 145–146

i zawodowych⁷. W instytucjach publicznych brakuje zwykłej uczciwości i moralności. Im bardziej są one odczuwalne, tym głośniejsze wołanie o kodeks. W tym kontekście jaką funkcję powinien on pełnić: doradczą czy nakazową⁸?

Powyższe argumenty nie zwalniają jednak z poszukiwania sposobów wzmacniania i utrwalania etycznych zachowań pracowników administracji. W obszarze tych poszukiwań identyfikuje się⁹: ujmowanie norm etyki pracownika administracji publicznej w normy prawa stanowionego, tworzenie i popularyzowanie kodeksów etycznych oraz uwrażliwienie sumień pracowników administracji publicznej, co niejako stanowi uzupełnienie wspólnego opracowywania i popularyzowania w środowisku kodeksu. Głównym zadaniem etyki jest bowiem formułowanie norm działania i wskazań, które ułatwiają „zmianę myślenia od rzeczy w kierunku osób”¹⁰.

Wśród badaczy administracji publicznej przeważa pogląd¹¹, iż wypracowanie norm etycznych zapobiegających patologiom może być efektywnym sposobem uzupełniania kontroli zewnętrznej funkcjonowania struktur administracji i pracujących w nich urzędników (organy kontroli i ochrony prawa, media). Nadużywanie stanowiska publicznego w celu uzyskania prywatnych korzyści, łapówki, faworyzowanie krewnych w celu zagwarantowania atrakcyjnego zatrudnienia, wygrania przetargu na korzystnych warunkach nie jest w polskich warunkach, niestety, zjawiskiem odosobnionym. Za przejaw patologii należy uznać także nadmierną biurokrację, oznaczającą najczęściej bezduszość polskich urzędów i urzędników, wydawanie decyzji tak naprawdę społecznie szkodliwych i wyjaśnianie, iż czyni się to zgodnie z literą prawa. Wprawdzie polskie prawo wprost zakazuje takich działań, ale ich obecność na arenie życia społecznego ujawnia potrzebę szczególnie starannego formowania postaw etycznych urzędników, tworzenia skutecznych narzędzi w postaci jasno określonych norm i zasad, i to na różnych poziomach polskiej administracji, w tym jednostek administracji samorządowej.

Normy te bądź też standardy powinny określać sposób postępowania i zachowania pracowników samorządowych oraz przedstawicieli władz lokalnych wybieranych przez lokalne społeczności. W systemie infrastruktury etycznej kodeksy etyczne pełnią przede wszystkim funkcję

⁷ Por. D. Długosz, *Kadry w administracji publicznej*, w: J. Hauser (red.), *Administracja publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 251; szerzej: Cz. Porębski, *Czy etyka się opłaca? Zagadnienia etyki biznesu*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1997.

⁸ Por. S. Galata, *Strategiczne zarządzanie organizacjami...*, s. 146.

⁹ A. Błaś, J. Boć, J. Jeżewski, *Administracja publiczna...*, s. 281.

¹⁰ K. Kalka, *Od rozumienia do postępowania (człowiek, filozofia, etyka)*, Wydawnictwo EWSH, Elbląg 2000, s. 106.

¹¹ Por. D. Długosz, *Kadry w administracji publicznej*, w: J. Hauser (red.), *Administracja publiczna...*, s. 250.

doradczą oraz kontrolną, ponieważ formułują i upowszechniają standardy zachowań etycznych¹². Kodeksy etyczne muszą być praktyczne, „w grę wchodzi bowiem zbyt poważne sprawy, aby można było sobie pozwolić na marnotrawienie wysiłków”¹³.

Ich zwolennicy podkreślają, iż etyka zawodowa ułatwia wykonywanie określonego zawodu, wpływa na jego prestiż, pomaga w rozwiązywaniu konfliktów, przyspiesza podejmowanie decyzji, daje wskazówki obyczajowe, a także dotyczące perfekcjonizmu zawodowego, określa i uzasadnia granice odstępstwa od norm powszechnych¹⁴.

Propagatorzy kodeksów¹⁵ wskazują, iż moralność wcale nie jest czymś powszechnym, jej zadaniem jest kształtowanie stosunków w ramach określonych grup społecznych (zawodowych), w przypadku osób zatrudnionych w jednostkach samorządu terytorialnego jest to szczególnie istotne, gdyż osoby te mają wpływ na życie publiczne w wymiarze lokalnym i regionalnym, wchodzi w interakcje z wieloma podmiotami zlokalizowanymi w przestrzeni społecznej. Ponadto, kodeksy etyczne mają wielowiekową tradycję, która uzasadnia ich potrzebę (kodeks lekarski Hipokratesa, etyka adwokacka Cyncerona).

Akcentowany jest także utylitarny charakter kodeksów, interpretacja norm prawnych nasuwa bowiem często pewne wątpliwości, rozwiązania legislacyjne nie zawsze wyznaczają ostre granice, nierzadko są niejasne, mało spójne i trudno zrozumiałe. Ponadto, prawo nie zawsze przewiduje złożoność sytuacji generowanych przez życie. Wówczas skonkretyzowane w kodeksie, jasne, klarowne wskazówki etyczne mogą okazać się pomocne. Kodeksy¹⁶ nie zastępują przecież powszechnej moralności, ale precyzują jej normy, dostosowując je do konkretnej sytuacji społecznej, są więc etyką wzorców osobowych, mają charakter doradczy, artykułują kryteria odpowiedzialności.

Barbara Kudrycka¹⁷ stawiając pytanie o bariery powstrzymujące urzędników przed nadużywaniem funkcji publicznej, sugeruje, że jeśli nie robią tego przepisy, to czyni to wrodzona uczciwość urzędników, właśnie określona etyka postępowania kształtująca sprawiedliwe realizowanie zadań dla dobra publicznego. Kodeksy etyczne stają się więc drogowskazem na rozdrożach niejasnych rozwiązań prawnych i w sytuacjach implikujących moralny relatywizm.

¹² Por. W. Gasparski, *Kodeksy etyczne: ich projektowanie, wprowadzanie i stosowanie (na wybranym przykładzie)*, „Annales” 2000, t. 3, s. 131–138.

¹³ H. Hiż, *Prakseologia, społeczeństwo, etyka*, „Prakseologia” 1989, nr 4 (105), za: J. Dietl, W. Gasparski (red.), *Etyka biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 18.

¹⁴ Por. M. Środa, *Etyka zawodowa*, „Wiedza i Życie” 1995, nr 12, s. 11.

¹⁵ Por. S. Galata, *Strategiczne zarządzanie organizacjami...*, s. 145.

¹⁶ Ibidem, s. 145.

¹⁷ A. Błaś, J. Boć, J. Jeżewski, *Administracja publiczna...*, s. 277.

3. PRAWO STANOWIONE A PRAWO MORALNE

Jak słusznie zauważa Adam Błaś¹⁸, powszechnie obowiązujące prawo w państwie prawa zawsze w mniejszym lub większym zakresie wyraża prawo moralne, poszerza je lub w jakimś stopniu zawęża, interpretuje w różnych kontekstach, a nawet modyfikuje, lecz tego prawa nie uchyla ani nie znosi. Obowiązujące prawo nie jest bowiem sprzeczne z prawem moralnym, które zawsze jest składnikiem prawa stanowionego. Państwo prawa nie może być bowiem amoralne. W państwie prawa najwyższą władzę ma prawo, nie zaś samowola ludzi¹⁹.

Podstawowe normy prawa moralnego to: nakaz poszanowania godności osoby ludzkiej, człowieka i obywatela, nakaz równego traktowania wszystkich, zakaz dyskryminowania kogokolwiek, obowiązek ochrony życia człowieka, jego praw i wolności, obowiązek kierowania się dobrem wspólnym i dążeniem do sprawiedliwości społecznej. Zasady moralne nakazują: czynić dobro, mówić prawdę, być ofiarnym, szlachetnym, udzielać pomocy drugiemu człowiekowi, kierować się zaufaniem wobec innych, nikogo nie poniżać, okazywać szacunek, przebaczać, być szlachetnym, sprawiedliwym nie chować urazy, nie uprzedzać się, nie kłamać, nie kierować się gniewem, nie być zawistnym, chciwym, dbać o prestiż organizacji.

W państwie prawa zauważalna jest tendencja do ujmowania norm etycznych pracownika administracji publicznej w normy prawa stanowionego, ma ona różny stopień natężenia. Uwzględnienie norm etycznych w prawie stanowionym oznacza odpowiedzialność prawną pracownika administracji publicznej w przypadku naruszenia tych norm²⁰. Nie zawsze jednak uwzględnia cały ich przekrój, dlatego też kodeksy etyczne stanowią naturalne uzupełnienie tego, co stanowi prawo bądź też klarowne uszczegółowienie. Mogą być pomocne w wytyczaniu granic, co poprawne a co niepoprawne, co pożądanego a co niepożądane.

Nie ulega bowiem wątpliwości, iż prawo moralne jest źródłem norm etycznych pracownika administracji publicznej. Normy te zawierają nakazy i zakazy dotyczące zachowania urzędnika, uwzględniając charakter pełnionej przez niego służby publicznej. Naruszenie tych norm pociąga za sobą odpowiedzialność moralną²¹.

Zachowania urzędników, uwarunkowane normami etycznymi, mają także wpływ na postrzeganie jakości usług publicznych. W katalogu tych zachowań należy umieścić niezawodność, odpowiedzialność, kompetencje, dostępność dla obywatela, grzeczność i właściwe komunikowanie

¹⁸ Ibidem, s. 277–278, 280.

¹⁹ Por E. Ozorowski, *Człowiek ważniejszy od rzeczy*, w: R. Horodeński, E. Ozorowski (red.), *Człowiek. Etyka. Ekonomia*, Wydawnictwo WSE, Białystok 2001, s. 16.

²⁰ A. Błaś, J. Boć, J. Jeżewski, *Administracja publiczna...*, s. 279.

²¹ Ibidem, s. 278–279.

się z podmiotem tej komunikacji, czyli obywatelem, a także wiarygodność, bezpieczeństwo i zrozumienie²². Wartości te implikują ocenę jakości usług publicznych formułowaną przez klientów.

4. ZNACZENIE KODEKSÓW ETYCZNYCH

Kodeks etyczny staje się szczególnie pożądanym w administracji samorządowej, która jest najbliższą mieszkańca i najczęściej wchodzi z nim w interakcję. Jak dotąd, pracownicy administracji samorządowej nie doczekali się powszechnie obowiązującego kodeksu, taki dokument został opracowany na potrzeby służby cywilnej. Kodeks etyki służby cywilnej²³ zobowiązuje do działań, które mogą być wzorem praworządności i mogą prowadzić do pogłębienia zaufania obywateli do państwa i jego organów. Wskazując na służebny charakter pracy urzędnika służby cywilnej, zawiera on postulat wykonywania jej z poszanowaniem godności innych i poczuciem godności własnej, przypomina pracownikom, iż swoim postępowaniem dają świadectwo o Rzeczypospolitej Polskiej i jej organach oraz współtworzą wizerunek służby cywilnej.

Zasady te równie dobrze można odnieść do służby w strukturach administracji samorządowej. Normy te wydają się szczególnie pożądane w pracy urzędników jednostek samorządu terytorialnego, wchodzących w bezpośrednie interakcje z obywatelami i podejmującymi ważne dla nich decyzje. Jak pokazuje praktyka, wielu z nich ma trudności z jednoznacznie określaniem granic dopuszczalnych zachowań²⁴. Granice te są często nieostre, co może prowadzić do nieświadomego ich przekraczania. Należy więc zgodzić się ze stwierdzeniem, iż kodeksy nie zastępują prawa, ale są w jakimś stopniu jego uzupełnieniem, konkretyzują bowiem zachowania, nawiązując do standardów etycznych przyjętych w danym środowisku. Nie zawsze przecież zachowania, które nie są naruszeniem prawa, są, czy powinny być, akceptowane jako etyczne. Dlatego też potrzebne jest budowanie jasnych reguł, które by te zachowania określały²⁵.

Opracowanie kodeksu stanowi istotny krok w zapewnianiu administracji publicznej określonej „infrastruktury etycznej”²⁶, która winna

²² M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w administracji samorządowej*, Uniwersytet Opolski, Opole 2001, s. 78.

²³ Zarządzenie nr 114 Prezesa Rady Ministrów z dnia 11 października 2002 roku w sprawie ustanowienia Kodeksu Etyki Służby Cywilnej, „Monitor Polski” nr 46, poz. 683.

²⁴ Pogląd sformułowany na podstawie rozmów z urzędnikami.

²⁵ http://www.frdl.org.pl/downloads/komentarze/komentarz_57_180505.doc (28.10.2008).

²⁶ D. Długosz, *Kadry...*, s. 253–254.

uwzględniać silne polityczne wsparcie dla etycznego działania urzędników, dobre, egzekwowane prawo regulujące standardy właściwego zachowania, dające obywatelom narzędzia kontroli administracji, mechanizmy egzekucji odpowiedzialności i wspierania zachowań etycznych, działania edukacyjne urzędników, promowanie pozytywnych przykładów oraz zapewnienie odpowiednich warunków wykonywania zadań, w tym prawo do odmowy nielegalnych i nieetycznych działań.

O potrzebie i znaczeniu kodeksów etycznych świadczy także powiększająca się liczba urzędów miejskich i gminnych w Polsce, które takie kodeksy już opracowały, m.in. w Gdańsku, Warszawie, Tczewie, Białymstoku, Koszalinie, Strzegomiu czy Mrągowie. Z reguły służą one określeniu standardów zachowań (w relacjach z pracownikami i mieszkańcami oraz instytucjami) oraz poprawie wizerunku urzędu, na który w dużym stopniu wpływa jakość relacji interpersonalnych, w tym komunikacyjnych.

5. POSTULOWANE NORMY I WARTOŚCI

Dyskusja wokół norm etycznych w administracji nie jest oczywiście zjawiskiem polskim. Warto w tym miejscu przywołać raport traktujący o problemach etyki w administracji kanadyjskiej. Jego autorzy²⁷ określili kluczowe wartości pożądane w służbie publicznej i sklasyfikowali je w cztery kategorie:

- wartości demokratyczne – należy je traktować jako kluczowe, urzędnicy wspomagając funkcjonariuszy politycznych, muszą być lojalni wobec interesu publicznego zawartego w konstytucji i ustawach, powinni respektować m.in. odpowiedzialność ministrów, prawa człowieka, zasady państwa prawa i prymatu prawa;
- wartości zawodowe – takie jak kompetencja, doskonałość zawodowa, doskonalenie, efektywność, bezstronność, prawdomówność, ale też jakość, innowacyjność, działanie na rzecz klienta, partnerstwo, praca zespołowa;
- wartości etyczne – obejmują wspólne dla całego społeczeństwa normy i zasady, jak: prawość, uczciwość, bezstronność, odpowiedzialność, sprawiedliwość, obiektywizm, poszanowanie prawa;
- wartości ludzkie – istotne dla stosunków międzyludzkich i bliskie wartościom etycznym, takie jak szacunek, tolerancja, dobre zachowanie, poszanowanie godności człowieka, mogą obejmować wartości charakterystyczne dla danego społeczeństwa.

²⁷ A Strong Foundation, *Report of the Task Force on Public Services Values and Ethics Canadian Center for Management Development*, za: D. Długosz, *Kadry w administracji publicznej...*, s. 252; ogólne wartości etyczne określa też Międzynarodowy Kodeks Etyczny Funkcjonariuszy Państwowych, http://www.dsc.kprm.gov.pl/pliki/etyka_w_administracji_publicznej_theodore_tsekos.pdf (28.10.2008).

Kategorie te obecne są także w polskich rozważaniach nad kodeksami etycznymi. W polskiej literaturze przedmiotu możemy odnaleźć przykłady norm etycznych pracownika administracji publicznej²⁸:

- pracę na stanowisku publicznym traktuj jako służbę ludziom, nie zaś jako panowanie nad ludźmi, jest to najwyższy nakaz etyczny;
- przestrzegaj obowiązującego prawa stanowionego i prawa moralnego;
- kieruj się zasadą realizowania na stanowisku publicznym dobra wspólnego;
- szanuj przyrodzoną godność wszystkich ludzi i sam zachowuj się godnie w miejscu pracy i poza nim;
- nie sprzeniewierzaj się urzędowi, który piastujesz;
- nie demoralizuj innych własnym postępowaniem;
- eliminuj despotyzm i bezwzględność w kontaktach z ludźmi;
- przyczyniaj się do wzrostu zaufania obywateli do państwa;
- traktuj wszystkich sprawiedliwie, nie dyskryminując nikogo;
- chroń życie każdego człowieka, chroń każdego obywatela, jego prawa i wolność;
- okazuj wspólnotę z innymi, wspomagaj zwłaszcza ubogich;
- chroń tradycję, kulturę, dziedzictwo własnego narodu i jego tożsamość;
- w żadnej formie i w żadnych okolicznościach nie nadużywaj piastowanego stanowiska publicznego dla własnych lub cudzych partykularnych korzyści, bądź bezinteresowny i bezstronny;
- nie rozpowszechniaj nieprawdziwych informacji;
- bądź lojalny wobec przełożonych i podwładnych;
- bądź skromny, unikaj pychy;
- unikaj zachowań, które mogłyby wzbudzić podejrzenie, że wyróżniasz jakąś osobę lub grupę;
- unikaj zachowań, które mogłyby umożliwić innym ludziom dojście do wniosku o niemożności uznania twojego charakteru za nieskazitelny;
- zachowaj umiar i oględność w wypowiedziach publicznych, nie plotkuj, bądź dyskretny, nie demonstruj swojego osobistego stosunku do załatwianych spraw;
- nie reklamuj swej publicznej funkcji, nie pozyskuj poklasku;
- bądź opanowany i taktowny, zachowaj powagę konieczną do sprawowania urzędu publicznego;
- nie podejmuj zajęć dodatkowych, które kolidowałyby z piastowanym urzędem publicznym, nie podejmuj żadnej działalności, dla wykonania której mogłyby być wykorzystane przez Ciebie informacje uzyskane w toku sprawowania urzędu;

²⁸ A. Błaś, J. Boć, J. Jeżewski, *Administracja publiczna...*, s. 279–280.

- w wypowiedziach publicznych unikaj wyrażen obraźliwych, nie posługuj się groźbą ścigania karnego lub dyscyplinarnego;
- powierzony urząd publiczny sprawuj wedle swej najlepszej wiedzy i woli, z należytą uczciwością, sumiennością i gorliwością.

Proponowane przez teoretyków zasady i normy stają się często podstawą tworzenia kodeksów etycznych „w terenie”, formułowanych na potrzeby konkretnego urzędu i konkretnej grupy pracowniczej.

Z przeprowadzonej analizy wybranych kodeksów jednostek samorządu terytorialnego wynika, iż najczęściej zobowiązują one pracowników do postępowania zgodnie z wartościami przyjętymi w demokratycznym społeczeństwie oraz do służenia interesom państwa i lokalnej społeczności. Najczęściej wymieniane w kodeksach wartości i normy, to:

- uczciwość, rzetelność, prawdomówność, sumiennosc, praworzadność;
- poszanowanie prawa obywateli do prywatności i godności;
- profesjonalizm i odpowiedzialność;
- jawność i przejrzystość działań związanych z udostępnianiem informacji publicznej (z wyłączeniem informacji chronionych przepisami prawa);
- neutralność, brak stronniczości, bezinteresowność;
- szczególna staranność w wykonywaniu obowiązków;
- uczciwość w zarządzaniu informacją, a więc wykorzystanie jej wyłącznie do celów służbowych;
- odporność na naciski i próby wywierania wpływu;
- godna postawa w każdej, nawet konfliktowej sytuacji;
- współodpowiedzialność za działania oznaczająca także nieuchylenie się od decyzji i wynikających z nich konsekwencji.

Jak stwierdza Wojciech Gasparski, źródłem norm organizacyjnych ujmowanych przez kodeksy etyczne powinny być rdzenne wartości podzielane przez członków danej instytucji. Organizację należy bowiem postrzegać przez tworzące ją obiekty, a więc przez ludzi²⁹. Dobrze zaprojektowane kodeksy etyczne, zmniejszają przypadki korupcji i innych złych praktyk, ograniczają liczbę sytuacji, w których występuje konflikt interesów, zwiększają zaufanie bezpośrednich klientów usług publicznych, ale też pozostałych podmiotów zlokalizowanych w przestrzeni społecznej, podnoszą wiarygodność urzędników, ich lojalność i reputację urzędu³⁰. Kodeksy te nie mogą stanowić „martwego” zapisu, pracownicy winni się z nimi identyfikować i preferować wskazane w nich wartości.

²⁹ Por. W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 183.

³⁰ *Ibidem*, s. 262.

WNIOSKI

Obecność w życiu publicznym afer, korupcji, nepotyzmu, nadmierny biurokracyzm przejawiający się w postaci bezdusznych decyzji administracyjnych wydawanych w majestacie prawa i mających na względzie dobro obywateli, a w rezultacie kwestionujących to dobro, ujawnia potrzebę szczególnie starannego formowania postaw etycznych urzędników, tworzenia narzędzi w postaci jasnych norm i zasad postępowania na różnych szczeblach administracji publicznej, w tym w administracji terenowej. Ujmowanie bowiem norm etyki pracownika administracji publicznej w normy prawa stanowionego w różnych fazach rozwoju demokratycznego społeczeństwa ma różne poziomy natężenia. I choć przeciwnicy kodeksów etycznych uważają, iż zbiór norm i zasad etycznych sformułowanych na użytek danego urzędu jest jedynie środkiem zastępczym, zapewniającym automatyzm pożądanego zachowania, to jednak zachowanie to jest pożądane, oczekiwane, satysfakcjonujące różne grupy interesu.

Nie można się również zgodzić ze stwierdzeniem, iż jest to „wątpliwej jakości substytut” prawidłowego przygotowania urzędnika do pełnienia funkcji publicznej, bo wszystko zależy od tego, jak i przez kogo kodeks jest opracowywany, czy na etapie prac przygotowawczych mamy do czynienia z partycypacją pracowniczą, a może nawet i obywatelską i jaki z kodeksu czyni się użytek. Nie powinno też niepokoić twierdzenie, iż kodeksy są „interesowne”, ponieważ docelowo generują korzyści związane z wykonywaniem danego zawodu, sprowadzając problem odpowiedzialności do posłuszeństwa normom, usypiając po drodze aktywność i refleksyjność sumienia. Posłuszeństwo normom jest bowiem wyrazem skutecznego formowania postaw urzędnika. Normy etyczne nakazują przecież szczególne zaangażowanie się w pracę na rzecz dobra publicznego, służą obywatelom, uwrażliwiają na odpowiedzialność wobec społeczeństwa, któremu urzędnik służy.

Na kodeksy etyczne administracji terenowej należy więc spojrzeć jak na efektywny sposób uzupełniania infrastruktury etycznej w polskich urzędach. Im więcej skutecznych w niej narzędzi, tym większe korzyści dla obywateli, większy poziom zaufania do urzędników, to intensywniejsze zmiany jakościowe w relacjach międzyludzkich wewnątrz i na zewnątrz urzędu, to wreszcie lepszy wizerunek urzędu.

Należy oczywiście zgodzić się ze stwierdzeniem, iż wprowadzenie kodeksów nie usunie korupcji. Kodeksy są bowiem tworzone dla osób, które chcą być uczciwe i szukają wsparcia, pomocy w sytuacjach trudnych, niejasnych. W tym kontekście kodeks może więc stanowić narzędzie walki z korupcją i nadużywaniem funkcji publicznej³¹.

Jak słusznie podkreśla A. Błaś, demokratyczne państwo funkcjonuje dobrze, gdy etyczne zachowania pracowników administracji publicznej

³¹ http://www.frdl.org.pl/downloads/komentarze/komentarz_57_180505.doc

wspierane są etycznymi zachowaniami obywateli³². Przestrzeń społeczną należy bowiem traktować w kategoriach żywego organizmu, przestrzeń tę wypełniają ludzie o różnym poziomie moralności i różnych sumieniach. Urzędnik w konfrontacji z tą różnorodnością musi bezwzględnie przestrzegać ściśle określonych norm i zasad etycznych oraz egzekwować je w swoim otoczeniu. Dobrze zaprojektowane kodeksy mogą mu w tym pomóc.

BIBLIOGRAFIA

Publikacje książkowe

- Błaś A., Boć J., Jeżewski J., *Administracja publiczna*, Kolonia Limited, Wrocław 2004.
- Bugdol M., *Zarządzanie jakością w administracji samorządowej*, Uniwersytet Opolski, Opole 2001.
- Dietl J., W. Gasparski W. (red.), *Etyka biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Frączkiewicz-Wronka A. (red.), *Samorządowa polityka społeczna*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, Warszawa 2002.
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Hauser J. (red.), *Administracja publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Horodeński R. (red.), *Człowiek. Etyka. Ekonomia*, Wydawnictwo WSE w Białymstoku, Białystok 2001.
- Kalka K., *Od rozumienia do postępowania (człowiek, filozofia, etyka)*, Wydawnictwo EWSH, Elbląg 2000.

Artykuły

- Gasparski W., *Kodeksy etyczne: ich projektowanie, wprowadzanie i stosowanie (na wybranym przykładzie)*, „Annales” 2000, t. 3.
- Suwaj R., *O przecenianej roli kodeksów etycznych*, „Administracja publiczna. Studia krajowe i zagraniczne”, Zeszyty naukowe WSAP im. S. Staszica w Białymstoku, red. B. Kudrycka, nr 2(10) 2007.
- Środa M., *Etyka zawodowa*, „Wiedza i Życie” 1995, nr 12.

Dokumenty

- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 marca 2007 roku w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych (Dz.U. z 2007 r., nr 55, poz. 361).
- Ustawa z dnia 22 marca 1990 roku o pracownikach samorządowych (Dz.U. z 2001 r., nr 142, poz. 1593).

³² A. Błaś, J. Boć, J. Jeżewski, *Administracja publiczna...*, s. 280–281.

Zarządzenie nr 114 Prezesa Rady Ministrów z dnia 11 października 2002 roku w sprawie ustanowienia Kodeksu Etyki Służby Cywilnej, „Monitor Polski” nr 46, poz. 683.

Strony internetowe

http://www.frdl.org.pl/downloads/komentarze/komentarz_57_180505.doc
(28.10.2008).

Międzynarodowy Kodeks Etyczny Funkcjonariuszy Państwowych, http://www.dsc.kprm.gov.pl/pliki/etyka_w_administracji_publicznej_theodore_tsekos.pdf (28.10.2008).

Jarosław Dobkowski

Olsztyńska Szkoła Biznesu

DOSKONALENIE ETYCZNE PRACOWNIKÓW SŁUŻBY CYWILNEJ W RAMACH SŁUŻBY PRZYGOTOWAWCZEJ¹

WSTĘP

W sensie najbardziej ogólnym służba przygotowawcza wiąże się z początkowym etapem zatrudnienia w sektorze publicznym². Jest ona rozwiązaniem prawnym stosowanym w tzw. pragmatykach szczegółowych³. Od strony podmiotowego zakresu regulacji administracji publicznej nie dotyczy jednak całości służby publicznej, którą można roboczo podzielić na społeczną⁴ i zawodową⁵. Z powodu braku stosunku

¹ Opracowanie uwzględnia stan prawny na dzień 15 listopada 2008 roku.

² Na tle dziejów powszechnych można zauważyć, że służba przygotowawcza była stosowana także w organizacjach o innym profilu działania. Na przykład w faszystowskich Niemczech w ramach uzyskiwania przynależności do NSDAP kandydat partii musiał odbyć m.in. służbę przygotowawczą, która trwa od sześciu miesięcy do dwóch lat. Szerzej: K. Jonca (red.), *Studia nad faszyzmem i zbrodniami hitlerowskimi*, t. XXV, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002, s. 131.

³ Za jej odpowiednik w powszechnym prawie pracy może być uznana umowa na okres próbny, o której mowa w art. 25 § 2 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 roku – Kodeks pracy (tekst jednolity: Dz.U. z 1998 r. nr 21, poz. 94 z późn. zm.).

⁴ Społeczną służbę publiczną stanowią przede wszystkim wybieralni przedstawiciele do organów administracyjnych i tzw. urzędnicy honorowi – bez wynagrodzenia, czyli osoby powołane „pozornie” (bez nawiązania stosunku pracy) w skład zespołów, komisji, rad i innych organów pomocniczych i ciał doradczych. Do tej kategorii należy zaliczyć także służbę wolontaryjną i osoby przybrane funkcjonariuszowi publicznemu do pomocy.

⁵ Zawodową służbę publiczną tworzą: 1) osoby nominowane (powoływane lub – rzadziej – mianowane „pro wizorycznie”) do pełnienia funkcji organów administracyjnych; 2) osoby mianowane urzędnikami; 3) osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę; 4) wyjątkowo, osoby wykonujące niektóre czynności administracyjne zlecone im na podstawie umowy cywilnoprawnej (wg J.S. Langroda: „kolaboratorzy administracji”).

pracy z pewnością nie może mieć zastosowania do społecznej służby publicznej. Natomiast w zakresie zawodowej służby publicznej należy wyraźnie odróżniać organy administracyjne od pozostałych osób, zwanych potocznie „urzędnikami”. Jest o tyle istotne, że ci ostatni w zasadzie nie posiadają uprawnień własnych. Wszystko co czynią jest uzależnione od podziału uprawnień organu administracyjnego. Najważniejszą cechą konstytutywną organu jest właśnie posiadanie własnego ustawowego zakresu działania. Inaczej mówiąc, wykonywanie zadań publicznych, zwłaszcza tych, które polegają na wydawaniu aktów prawnych, odbywa się zazwyczaj przez aktywność organów administracyjnych⁶. Rolą urzędników jest przy tym zapewnienie obsługi referendarskiej i kancelaryjnej, lub działanie w zastępstwie organu – z jego wyraźnego upoważnienia. Stąd też najczęściej organem administracyjnym jest kierownik jednostki organizacyjnej (urzędu administracyjnego). Rozróżnienie to jest o tyle ważne, że służba przygotowawcza z przyczyn obiektywnych nie dotyczy osób powoływanych do pełnienia funkcji organów administracyjnych (tzw. piastunów).

Niemniej jednak, niektórych zadań administracja publiczna nie wykonuje przez aktywność organów administracyjnych, ale za pomocą czynności funkcjonariuszy⁷. Nie działają oni wtedy w zastępstwie organów administracyjnych, ale w imieniu własnym⁸, ponieważ to wyłącznie im ustawa powierza poszczególne uprawnienia. Główna funkcja kierownika urzędu przejawia się wtedy w organizacji pracy podległego zespołu samodzielnych funkcjonariuszy – od strony merytorycznej jest on „pierwszym wśród równych”. Właśnie w odniesieniu do takiego systemu działania została pierwotnie przewidziana instytucja obligatoryjnej, terminowej służby przygotowawczej. Jej antonimem jest „służba stała”, która daje pełnię uprawnień zawodowych. Nakazuje to rozumieć służbę przygotowawczą jako etap naboru

⁶ Współczesne systemy administracyjne – z definicji biurokratyczne, w odróżnieniu od ustroju wymiaru sprawiedliwości i aparatu ścigania karnego w znacznym stopniu opierają się na zasadzie koncentracji ustawowych uprawnień na organach administracyjnych.

⁷ Pojęcie „funkcjonariusza publicznego”, o którym mowa w art. 115 § 13 ustawy z dnia 6 czerwca 1997 roku – Kodeks karny (Dz.U. nr 88, poz. 553 z późn. zm.) posiada szerszy zakres podmiotowy.

Ponadto w doktrynie prawa administracyjnego dyskutuje się status takiego funkcjonariusza administracji, ujmując go czasem jako organ administracyjny o zmiennym składzie osobowym. Szerzej: B. Adamiak, *Uwagi o współczesnej koncepcji organu administracji publicznej*, w: El. Ura (red.), *Jednostka, państwo, administracja – nowy wymiar. Międzynarodowa konferencja naukowa*, Wydawnictwo Mitel, Rzeszów 2004, s. 13 i n.

⁸ Stanowi to istotny czynnik odpowiedzialności zawodowej i etycznej, nieznanym służbie cywilnej.

do służby publicznej⁹, kończący się sprawdzianem wiedzy zawodowej oraz formalną kwalifikacją przydatności danej osoby do pełnienia obowiązków służbowych. Inaczej mówiąc, funkcjonariusz w początkowym okresie zatrudnienia jest „mianowany w służbie przygotowawczej”, przez co posiada ograniczone uprawnienia, a po zdaniu odpowiednich egzaminów czy uzyskaniu świadectw (dyplomów, certyfikatów) jest mianowany na czas nieokreślony – jako tzw. pracownik etatowy. Celem służby przygotowawczej jest nie tylko nabycie wiedzy i umiejętności na dane stanowisko lub do pełnienia określonej funkcji¹⁰ (przygotowanie zawodowe), ale także badanie przydatności i predyspozycji danego funkcjonariusza m.in. w kontekście stosunków międzyludzkich oraz wymagań deontologicznych. Służba przygotowawcza jest zatem instytucją bardzo praktyczną, minimalizuje bowiem ryzyko pracodawcy państwowego i pośrednio wpływa na stabilizację zasobów ludzkich. Może być więc uznana za istotny czynnik profesjonalizacji zawodowej i etycznej. Natomiast dla osób, które nie zostają mianowane na stałe, stanowi jedną z dróg pobudzania aktywności społecznej.

Na takich zasadach funkcjonuje polityka kadrowa w Policji¹¹ i innych formacjach mundurowych¹², ale także w służbach specjalnych¹³ oraz – z rzadka – w inspekcjach¹⁴. Podobna służba przygotowawcza – niezależnie

⁹ Należy wyraźnie odróżniać nabór od rekrutacji, gdyż ta ostatnia stanowi tutaj tylko początkowe jego stadium. Szerzej: J. Jagielski, K. Rączka, *Komentarz do ustawy o służbie cywilnej*, Wydawnictwo prawnicze LexisNexis, Warszawa 2001, passim. Zob. także: J. Dobkowski, J. Stankiewicz, *Służba przygotowawcza jako element naboru do służby cywilnej i forma szkolenia kadr biurokratycznych w administracji rządowej*, w: J. Łukaszewicz (red.), *Biurokracja*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Rzeszów 2006, s. 149 i n.

¹⁰ W tym znaczeniu pojęciem pokrewnym będzie „aplikacja”, a odrębnym – „praktyka”. Por. H. Lewandowski, *Instytucja próby w prawie pracy*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1968, s. 37.

¹¹ Zob. art. 28 i n. ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 roku o Policji (tekst jednolity: Dz.U. z 2007 r., nr 43, poz. 277 z późn. zm.).

¹² Zob. art. 35 ustawy z dnia 12 października 1990 roku o Straży Granicznej (tekst jednolity: Dz.U. z 2005 r., nr 234, poz. 1997 z późn. zm.); art. 34 ustawy z dnia 24 sierpnia 1991 roku o Państwowej Straży Pożarnej (tekst jednolity: Dz.U. z 2006 r., nr 96, poz. 667 z późn. zm.); art. 29 ustawy z dnia 26 kwietnia 1996 roku o Służbie Więziennej (tekst jednolity: Dz.U. z 2002 r., nr 207, poz. 1761 z późn. zm.); art. 10 ustawy z dnia 24 lipca 1999 roku o Służbie Celnej (tekst jednolity: Dz.U. z 2004 r., nr 156, poz. 1641 z późn. zm.).

¹³ Zob. art. 24 ustawy z dnia 16 marca 2001 roku o Biurze Ochrony Rządu (tekst jednolity: Dz.U. z 2004 r., nr 163, poz. 1712 z późn. zm.); art. 49 i n. ustawy z dnia 24 maja 2002 roku o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu (Dz.U. nr 74, poz. 676 z późn. zm.); art. 8 ustawy z dnia 9 czerwca 2006 roku o służbie funkcjonariuszy Służby Kontrwywiadu Wojskowego oraz Służby Wywiadu Wojskowego (Dz.U. nr 104, poz. 710 z późn. zm.); art. 53. ustawy z dnia 9 czerwca 2006 roku o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym (Dz.U. nr 104, poz. 708 z późn. zm.).

¹⁴ Zob. art. 91 ustawy z dnia 18 grudnia 2003 roku o ochronie roślin (tekst jednolity: Dz.U. z 2008 r., nr 133, poz. 849 z późn. zm.).

od używanych nazw – jest przewidziana w służbie zagranicznej¹⁵ i w pragmatyce pracowników urzędów państwowych¹⁶ oraz organach kontroli państwowej i ochrony prawa¹⁷. Dawniej występowała w służbie sprawiedliwości dla aplikantów, sekretarzy i komorników sądowych (obecnie dotyczy referendarzy i pracowników sądów), w systemie edukacji objęci nią byli nauczyciele¹⁸ i bibliotekarze, a nawet zatrudnieni w przedsiębiorstwie państwowym Polskie Koleje Państwowe.

1. SŁUŻBA PRZYGOTOWAWCZA

W innym kształcie funkcjonuje służba przygotowawcza w służbie wojskowej¹⁹, a obecnie także w służbie cywilnej²⁰. W tej ostatniej nie jest już obowiązkowa, przez co nie może być formalnie wpisana w proces naboru, gdyż jej celem nie jest wyłonienie profesjonalnych kadr m.in. przez selekcję. Oczywiście może pełnić taką funkcję, ale jest to funkcja ukryta. Ponadto w modelu otwartym (stanowisk) nie jest konieczną składową systemu, a w swej zasadniczej postaci – jako etap naboru – jest rozwiązaniem właściwym dla modelu zamkniętego (kariery)²¹. Niezależnie jednak od tego, czy jest obowiązkowa, czy fakultatywna, powinna tworzyć warunki, które z jednej strony zachęcają do pracy w służbie cywilnej, a z drugiej – powodują, że niektóre osoby same rezygnują. Stąd może być także uznawana za istotny element doskonalenia²² i adaptacji

¹⁵ Zob. art. 38 i n. ustawy z dnia 27 lipca 2001 roku o służbie zagranicznej (Dz.U. nr 128, poz. 1403 z późn. zm.).

¹⁶ Zob. Art. 7 ustawy z dnia 16 września 1982 roku o pracownikach urzędów państwowych (tekst jednolity: Dz.U. z 2001 r., nr 86, poz. 953 z późn. zm.).

¹⁷ Zob. art. 68 ustawy z dnia 23 grudnia 1994 roku o Najwyższej Izbie Kontroli (tekst jednolity: Dz.U. z 2007 r., nr 231, poz. 1701); art. 41 ustawy z dnia 13 kwietnia 2007 roku o Państwowej Inspekcji Pracy (Dz.U. nr 89, poz. 589.).

¹⁸ Podobne funkcje spełnia pierwsze zatrudnienie na rok na stanowisku asystenta w szkołach wyższych.

¹⁹ W niektórych systemach służba przygotowawcza poprzedza służbę czynną i rezerwową. W Polsce w ramach profesjonalizacji sił zbrojnych planuje się uruchomienie służby przygotowawczej dla ochotników bez przeszkolenia wojskowego. Szerzej: *Program profesjonalizacji Sił Zbrojnych na lata 2008–2010*, Warszawa 2008. Zob. także: *Projekt ustawy o dyscyplinie wojskowej z 15 września 2008 roku*; *Projekt ustawy o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej oraz o zmianie niektórych innych ustaw z 19 listopada 2008 roku*.

²⁰ Zob. art. 17 ustawy z dnia 24 sierpnia 2006 roku o służbie cywilnej (Dz.U. nr 170, poz. 1218 z późn. zm.).

²¹ B. Kudrycka (red.), *Rozwój kadr administracji publicznej*, Wydawnictwo WSAP, Białystok 2001, s. 52, 63–66.

²² Na temat przygotowania i doskonalenia zawodowego zob. A. Potoczek, *Przygotowanie i doskonalenie zawodowe pracowników administracji publicznej*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 1995.

zawodowej pracownika. Odbycie tej służby ma także stanowić podwaliny długookresowego zatrudnienia w służbie cywilnej. Służba przygotowawcza stanowi zatem z samej swej natury formę szczególnej inwestycji w kapitał ludzki, przez co jest rodzajem doskonalenia zawodowego²³. Ma zatem przede wszystkim wstępnie przysposobić do pracy na stanowisku urzędniczym pracownika podejmującego po raz pierwszy pracę w służbie cywilnej, jeżeli jego wiedza i doświadczenie zawodowe uzasadniają konieczność przeszkolenia, oraz wspomagać budowę jednolitego korpusu służby cywilnej²⁴. Korpus służby cywilnej, obok zwartej struktury, powinien się także cechować zdolnościami do samoorganizacji. Ma stanowić pod tym kątem quasi-korporację zawodową, a przez to przyczyniać się do tworzenia i pogłębiania etosu służby cywilnej oraz kształtowania jej wizerunku.

Czynnikiem dezintegrującym jest jednak konstrukcja prawna służby cywilnej opierająca się na założeniu, że członkowie korpusu służby cywilnej mają być jedynie zatrudniani na stanowiskach urzędniczych, czyli pełnić funkcję wspomnianych wyżej „urzędników”, a nie „funkcjonariuszy”. Można nawet stwierdzić, że właściwie za każdym razem działają oni z upoważnienia i na odpowiedzialność osoby pełniącej funkcję organu administracyjnego²⁵. Ponadto w polskim modelu służby cywilnej odrzucono zasadę stabilizacji stosunku pracy przez mianowanie, co spowodowało zrównanie uprawnień pracowników i urzędników.

W świetle obowiązującej ustawy o służbie cywilnej służba przygotowawcza trwa nie dłużej niż trzy miesiące²⁶. Organizuje ją dyrektor generalny urzędu (kierownik urzędu), mając na względzie konieczność zapoznania pracownika z podstawowymi aktami prawnymi normującymi funkcjonowanie jednostki oraz jej strukturą i zadaniami. On też ustala program i tematykę zajęć oraz zakres godzinowy poszczególnych bloków tematycznych. W myśl założeń wykonawczych²⁷ służba przygotowawcza składa się – z mogących odbywać się równocześnie, części praktycznej

²³ W rozumieniu ustawy z dnia 7 września 1991 roku o systemie oświaty (tekst jednolity: Dz.U. z 2004 r., nr 256 poz. 2572, z późn. zm.) będzie to kształcenie ustawiczne z art. 3, mające na celu uzyskiwanie i uzupełnianie wiedzy ogólnej, umiejętności i kwalifikacji zawodowych w formach pozaszkolnych.

²⁴ El. Ura, *Prawo urzędnicze*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2004, s. 140 i n.

²⁵ Z tej niejako systemowej przyczyny można w służbie cywilnej zaobserwować symptomy swoistego *moral hazard*.

²⁶ Zbyt krótki okres służby przygotowawczej pod rządami ustawy z dnia 17 lutego 1922 roku o państwowej służbie cywilnej był w literaturze przedmiotu poddany krytyce. Zob. M. Jaroszyński, *Z teorii i praktyki prawa administracyjnego w PRL (Wybór artykułów)*, PWN, Warszawa 1964, s. 19. Por. M. Seydlitz, *Postulaty reformy służby przygotowawczej*, „Gazeta Administracji i Policji Państwowej” 1936, nr 18, s. 677.

²⁷ *Zalecenia dotyczące organizowania służby przygotowawczej w służbie cywilnej*, Warszawa 2007.

realizowanej na stanowisku pracy przy wsparciu opiekuna²⁸ oraz części teoretycznej odbywającej się w formie szkolenia.

Sam system szkoleń w służbie cywilnej²⁹ obejmuje:

- szkolenia centralne,
- szkolenia powszechne – planowane, organizowane i nadzorowane przez dyrektora generalnego urzędu (kierownika urzędu),
- szkolenia w ramach indywidualnego programu rozwoju zawodowego urzędnika służby cywilnej – planowane, organizowane i nadzorowane przez dyrektora generalnego urzędu w porozumieniu z zatrudnionym w danym urzędzie urzędnikiem służby cywilnej,
- szkolenia specjalistyczne – planowane, organizowane i nadzorowane przez dyrektora generalnego urzędu, obejmujące tematykę związaną z zadaniami urzędu.

System szkoleń w służbie cywilnej uzupełniają realizowane przez Krajową Szkołę Administracji Publicznej kształcenie stacjonarne i kształcenie ustawiczne, np. w zakresie języków obcych.

Szkolenie w ramach służby przygotowawczej zaliczane jest do grupy szkoleń powszechnych, które mają służyć rozwojowi wiedzy i umiejętności członków korpusu służby cywilnej, w szczególności zajmujących stanowiska koordynujące, samodzielne, specjalistyczne i wspomagające, niezbędnych do prawidłowego wykonywania przez nich zadań w służbie cywilnej. Wychodząc z tego założenia, można stwierdzić, że służba przygotowawcza ma zapewnić równy start wszystkim, którzy zamierzają trwale związać się pracą z administracją rządową – tzw. wyrównywanie poziomu wiedzy i umiejętności. Wszakże jednym z celów polityki kadrowej jest zapewnić dopływ pracowników o wysokich kwalifikacjach formalnych w dziedzinach wiedzy wynikających z zadań administracji, ale niekoniecznie specjalistów od administracji.

²⁸ Opiekunem powinien być członek korpusu służby cywilnej o wysokich kwalifikacjach zawodowych, zatrudniony co najmniej na samodzielnym stanowisku, posiadający przynajmniej pięcioletni staż pracy w administracji publicznej. Program działania opiekuna na rzecz kandydata w służbie przygotowawczej powinien być każdorazowo i indywidualnie przedstawiony kandydatowi na pierwszym spotkaniu. Zadaniem opiekuna jest zapoznanie z zadaniami urzędu oraz specyfiką pracy w administracji rządowej, wspomaganie w wykonywaniu bieżących obowiązków oraz wspieranie pracowników w rozwijaniu kompetencji i zaangażowania w wykonywane obowiązki, jak również utrwalanie pierwszych doświadczeń kandydata poprzez: obserwację, udzielanie informacji zwrotnych, trenowanie nowych zachowań. Po zakończeniu służby przygotowawczej opiekun sporządza opinię o kandydacie, którą przekazuje do komórki kadrowej. Szerzej: *Zalecenia...*

²⁹ Rozwój form doskonalenia zawodowego w formie szkoleń jest współczesną tendencją rozwojową służby cywilnej. Zob. A. Ferens, I. Macek (red.), *Administracja i polityka: administracja publiczna w procesie przemian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002, s. 93.

Szkolenie może przybrać postać szkolenia zewnętrznego lub wewnętrznego. Choć udział w szkoleniu jest prawnym obowiązkiem każdego pracownika odbywającego służbę przygotowawczą, to w rzeczywistości przełożeni nie traktują zbyt poważnie potrzeby tego typu zajęć. Często ze względu na nawał bieżących potrzeb nie mogą sobie pozwolić na oderwanie pracownika od wykonywania zadań.

2. ZAKRES SZKOLENIA W SŁUŻBIE PRZYGOTOWAWCZEJ

Treści szkolenia w ramach służby przygotowawczej mają charakter uniwersalny dla członków korpusu służby cywilnej i powinny stanowić kompendium wiedzy niezbędnej do pracy w administracji publicznej. Zgodnie z obowiązującym *Wykazem zagadnień fakultatywnych do wykorzystania przy organizacji części teoretycznej wynikającej z indywidualnego programu szkolenia osoby skierowanej do odbycia służby przygotowawczej*³⁰ część teoretyczna obejmuje dwie grupy problemowe, różnicujące się na bloki tematyczne i tematy zajęć.

Na grupę problemową *Podstawy wiedzy o państwie i prawie, w tym funkcjonowaniu administracji publicznej* składają się takie bloki tematyczne, jak:

- Konstytucyjne podstawy ustroju RP. System źródeł prawa,
- Organizacja i funkcjonowanie administracji publicznej,
- Procedury w administracji,
- System służby cywilnej,
- Finanse publiczne,
- Zamówienia publiczne,
- Zasady funkcjonowania Unii Europejskiej i współpraca międzynarodowa,
- Dostęp do informacji publicznej a ochrona danych osobowych i informacji niejawnych,
- Audyt i kontrola w administracji,
- Etyka służby cywilnej.

Organizacja i funkcjonowanie macierzystego urzędu obejmuje natomiast następujące bloki tematyczne:

- Podstawy prawne funkcjonowania urzędu,
- Strategia działania urzędu,
- Środowisko informacyjne oraz stosowanie narzędzi informatycznych w urzędzie,
- Członkostwo w Unii Europejskiej.

³⁰ W ramach przywoływanego wyżej dokumentu pt. *Zalecenia...*

Obydwie grupy dzielą się niejednorodnie na łącznie 50 tematów zajęć. Tytułem przykładu można wskazać na blok tematyczny *Zasady funkcjonowania Unii Europejskiej i współpraca międzynarodowa*, gdzie minimum programowe obejmuje tematy:

- Struktura instytucjonalna UE,
- Proces decyzyjny w UE,
- Komitologia – komitety i grupy robocze w procesie podejmowania decyzji w UE,
- Proces koordynacji polityki europejskiej w Polsce,
- Zasady działania rynku wewnętrznego,
- Polityki wspólnotowe,
- Fundusze strukturalne i fundusz spójności,
- II i III filar,
- Unia Europejska a inne organizacje międzynarodowe.

Należy również zauważyć, że realizacja tej drugiej grupy problemowej spoczywa na opiekunie. Liczba spotkań kandydata z opiekunem powinna wynikać z przyjętego programu działania i zgłaszanych przez kandydata potrzeb.

Można odnotować, że istnieje także *Program szkolenia w ramach służby przygotowawczej dla pracowników służby cywilnej*³¹. Program ten jest realizowany w Wyższej Szkole Policji w Szczytnie. Nie jest on jednak konkurencyjny. W rzeczywistości powoduje to, że komendy wojewódzkie Policji korzystają z ofert placówek szkoleniowych, które organizują szkolenia wyłącznie dla pracowników tych jednostek lub wysyłają poszczególne osoby na szkolenia dla grup tzw. zbiorowych, z ogólnego naboru.

Profil dydaktyczny służby przygotowawczej w zakresie powyższych przedmiotów wyznacza także minimalny zakres wiedzy i umiejętności kandydata, który odbył służbę przygotowawczą. Obejmuje on znajomość takich zagadnień, jak:

- zadania organów władzy ustawodawczej, sądowniczej i wykonawczej;
- źródła prawa i ich hierarchia;
- administracja rządowa, pojęcia, kompetencja organów, działy administracji rządowej;
- samorząd terytorialny – istota, struktura i zadania;
- postępowanie administracyjne;
- decyzje administracyjne, umiejętność ich redagowania;
- terminy odpowiedzi na pisma (zgodnie z kodeksem postępowania administracyjnego);
- organizacja służby cywilnej;

³¹ Decyzja Komendanta Głównego Policji nr 745 z dnia 15 października 2007 w sprawie programu służby przygotowawczej dla pracowników służby cywilnej (Dz. Urz. KGP Nr 19, poz. 142).

- stosunek pracy w służbie cywilnej;
- postępowanie kwalifikacyjne w służbie cywilnej;
- odpowiedzialność dyscyplinarna w służbie cywilnej;
- prawa i obowiązki członków korpusu służby cywilnej;
- zakres przedmiotowy i podmiotowy ustawy o państwowym zasobie kadrowym;
- tryb przygotowania projektu budżetu państwa;
- budżet wykonawczy urzędu administracji rządowej – tryb przygotowania, realizacja;
- prawo zamówień publicznych – podmiot, przedmiot i tryb zamówień;
- dyscyplina finansów publicznych;
- proces decyzyjny w UE;
- instytucje europejskie – kompetencje;
- polityki wspólnotowe;
- fundusze strukturalne i fundusz spójności;
- proces koordynacji polityki europejskiej w Polsce;
- dostęp do informacji publicznej (w tym Biuletyn Informacji Publicznej);
- elementy ochrony danych osobowych;
- system kontroli wewnętrznej;
- zasady audytu wewnętrznego;
- kultura urzędu oraz rola urzędnika w budowaniu prestiżu urzędu;
- sposoby komunikacji ze społeczeństwem;
- etyka zawodowa urzędnika;
- ochrona informacji niejawnych.

Opanowanie wiedzy teoretycznej, określonej w programie, jest sprawdzane po zakończeniu wszystkich zajęć. Sprawdzian wiedzy i umiejętności jest prowadzony przez organizatora zajęć i ma formę pisemną (test wyboru). Pozytywny wynik sprawdzianu wiedzy i umiejętności nie jest warunkiem dalszego zatrudnienia pracownika.

3. SZKOLENIE ETYCZNE W SŁUŻBIE PRZYGOTOWAWCZEJ

Służba przygotowawcza w służbie cywilnej funkcjonuje w Polsce od wejścia w życie ustawy z dnia 18 grudnia 1998 roku o służbie cywilnej³². Od początku jej komponentem było szkolenie teoretyczne. Jego podstawa programowa przeszła do dnia dzisiejszego sporą ewolucję ilościową i jakościową. Uwaga ta odnosi się zwłaszcza do bloków tematycznych i tematów zajęć związanych z etyką urzędniczą, czy szerzej – administracyjną. Przez lata nie zmienił się jedynie minimalny zakres wiedzy

³² Dz.U. z 1999 r., nr 49, poz. 483.

i umiejętności pracownika służby cywilnej po odbyciu służby przygotowawczej w tym zakresie. Jest on określony zagadnieniem: *etyka zawodowa urzędnika*.

W latach 1999–2004 obowiązywał 160-godzinny program służby przygotowawczej³³, w którym wyróżniono blok tematyczny *Status urzędnika administracji publicznej*, a w nim temat zajęć *Etyka zawodowa urzędnika – odpowiedzialność, zasady postępowania w sytuacjach korupcyjnych*. Na blok ten składały się także inne tematy zajęć: *Kodeks pracy – podstawy; Służba cywilna w systemie administracji publicznej, w tym: organizacja służby cywilnej, nawiązywanie stosunku pracy, obsadzanie wyższych stanowisk, zmiana i ustanie stosunku pracy, obowiązki i uprawnienia członka korpusu służby cywilnej, szkolenia i rozwój, odpowiedzialność dyscyplinarna; Etykieta urzędnicza i protokół dyplomatyczny*. Na ten blok przewidziano osiemnaście godzin dydaktycznych, w tym osiem wykładów, pięć seminariów i pięć ćwiczeń/warsztatów. Odrębny blok tematyczny stanowiła *Kultura urzędu – komunikacja ze społeczeństwem* (pięć godzin seminariów) oraz *Psychologia i socjologia* (dwie godziny wykładu i sześć godzin ćwiczeń).

Pod tak ułożony program służby przygotowawczej ukazały się skrypty. Wymienić tu można opracowanie zbiorowe *Wybrana problematyka prawno-społeczna dla korpusu służby cywilnej*³⁴, które swym zakresem przedmiotowym nie objęło jednak zagadnień związanych z etyką zawodową urzędnika oraz pracę zwartą z przeznaczeniem dla pracowników cywilnych Policji *Wybrana problematyka służby przygotowawczej w służbie cywilnej Policji*³⁵, w której podjęto problematykę korupcji.

W końcu 2003 roku Rada Ministrów przyjęła pakiet dokumentów związanych z przygotowaniem do członkostwa Polski w Unii Europejskiej, a w tym *Raport w sprawie przygotowania kadr administracji publicznej do realizacji zadań wynikających z członkostwa Polski w Unii Europejskiej*³⁶. Wyrażono tam konieczność określenia standardowych wymogów, jakie powinna spełniać kadra administracji publicznej realizująca zadania członkowskie, w tym opracowania programu służby przygotowawczej dla nowo przyjętych pracowników komórek realizujących te zadania w administracji centralnej. To ostatnie zadanie powierzono Urzędowi Komitetu Integracji Europejskiej we współpracy z Urzędem Służby Cywilnej i Ministerstwem Spraw Zagranicznych. Było to bezpośrednim impulsem do zmian dotychczasowego programu służby

³³ „Biuletyn Służby Cywilnej” 1999, nr 3.

³⁴ M. Róg (red.), *Wybrana problematyka prawno społeczna dla korpusu służby cywilnej*, Wydawnictwo WSPol., Szczytno 2003.

³⁵ P. Bogdalski i A. Babiński (red.), *Wybrana problematyka służby przygotowawczej w służbie cywilnej Policji*, Wydawnictwo WSPol., Szczytno 2004.

³⁶ Szerzej: „Przegląd Rządowy” 2003, nr 11, s. 50.

przygotowawczej, albowiem w celu dostosowania systemu szkolenia administracji publicznej wszystkich poziomów w zakresie wiedzy o Unii Europejskiej do potrzeb wynikających z członkostwa Polski przygotowano m.in. dokumenty *Strategia szkoleniowa służby cywilnej na lata 2004–2007* oraz *Program służby przygotowawczej na lata 2004–2007*³⁷. Podstawą zmian były także uwagi nadsyłane przez dyrektorów generalnych urzędów oraz spostrzeżenia i informacje zebrane w trakcie dotychczasowego stosowania służby przygotowawczej, w tym przez ośrodki szkoleniowe³⁸.

Przed wszystkim na wniosek dyrektorów generalnych (kierowników) urzędów administracji rządowej ograniczono liczbę godzin dydaktycznych szkolenia teoretycznego do stu dwudziestu. W zakresie związanym z tematyką niniejszego opracowania wyodrębniono nowy 10-godzinny blok tematyczny zatytułowany *Etyka, psychologia i socjologia w administracji*, na który przewidziano dwie godziny wykładu i osiem godzin zajęć praktycznych, realizowanych m.in. w formie ćwiczeń, warsztatów, studiów przypadku. Na blok ten składały się następujące tematy zajęć:

- Profesjonalizm w obsłudze obywatela,
- Etyka zawodowa urzędnika – odpowiedzialność, zasady postępowania w sytuacjach korupcyjnych,
- Rozwiązywanie sytuacji trudnych,
- Sytuacje nagłe i nadzwyczajne (radzenie sobie z zagrożeniem zewnętrznym i wewnętrznym w urzędzie).

Od strony merytorycznej przytoczone tematy zajęć łączyły się z innymi blokami tematycznymi, w szczególności: *System służby cywilnej – obowiązki i uprawnienia; Jakość w administracji publicznej; Propedeutyka pracy członka korpusu służby cywilnej*.

Oceniając ten nowy program można stwierdzić, że w dużej mierze było to – obok ograniczenia godzinowego, rozbudowania bloku *Zasady funkcjonowania Unii Europejskiej i współpraca międzynarodowa*, innego ujęcia problematyki kontroli administracji publicznej – właściwie nowe zaszufłakowanie tematów zajęć. Co prawda ograniczono ich liczbę z sześćdziesięciu trzech do pięćdziesięciu sześciu, ale zmiany te nie dotknęły w żaden sposób tematu *Etyka zawodowa urzędnika*. W praktyce – tak jak wcześniej – na te zagadnienie nie przeznaczano więcej niż 2–3 godziny dydaktyczne.

³⁷ Zob. „Monitor Europejski” 2004, nr 2, s. 80. *Program służby przygotowawczej w służbie cywilnej* ustanowiony przez Szefa Służby Cywilnej w porozumieniu z Krajową Szkołą Administracji Publicznej wszedł w życie z dniem 1 września 2004 roku, zob. „Biuletyn Służby Cywilnej” 2004, nr 12 – dodatek, s. 2 i n.

³⁸ Szerzej: K. Stefański, M. Kurzynoga, *Służba przygotowawcza w ustawie o służbie cywilnej*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2006, nr 5, s. 29.

W tym czasie istniał także *Program szkolenia w ramach służby przygotowawczej dla pracowników służby cywilnej w Policji*³⁹. Regulacja ta nie ma charakteru odrębnego. W części zajęć teoretycznych, w bloku ogólnym – podstawy wiedzy o państwie i prawie, w tym funkcjonowaniu administracji publicznej była bowiem tylko powtórzeniem programu określonego przez Szefa Służby Cywilnej. W pozostałym zakresie doprecyzowywała zajęcia specjalistyczne, odnosząc organizację i funkcjonowanie macierzystego urzędu do jednostek Policji szczebla centralnego i wojewódzkiego. Program ten był realizowany w Wyższej Szkole Policji w Szczytnie.

Dalsze modyfikacje programu służby przygotowawczej były pochodną zmian ustawodawczych.

Ustawą z dnia 10 marca 2006 roku o zmianie ustawy o pracownikach samorządowych, ustawy o Najwyższej Izbie Kontroli oraz ustawy o służbie cywilnej⁴⁰ zmniejszono czas trwania służby przygotowawczej z sześciu miesięcy do dwóch. Następstwem tego było wprowadzenie nowego okrojonego do 60-godzinnego programu służby przygotowawczej⁴¹. Od strony merytorycznej wprowadzono redukcję bloków tematycznych z poprzednich odpowiednio czternastu i trzynastu do dziesięciu. Nastąpiła także redukcja tematów zajęć do trzydziestu dziewięciu. Użyto także nowego nazewnictwa, miejscami dość przypadkowego, o czym może świadczyć dotychczasowy temat *Etyka zawodowa urzędnika*. Stworzono bowiem nowy blok tematyczny *Kultura służby cywilnej*, a w nim trzy tematy zajęć:

- Etos zawodowy służby cywilnej;
- Jakość służby publicznej;
- Innowacyjność służby cywilnej.

Na blok ten przewidziano łącznie osiem godzin wykładów i cztery godziny zajęć praktycznych.

Użycie nowej nazwy nie było zbyt spójne z minimalnym zakresem wiedzy i umiejętności pracownika po odbyciu służby przygotowawczej, gdzie dalej oczekiwano znajomości *Etyki zawodowej urzędnika*. Spotkało się to także z dezaprobatą niektórych trenerów z tego zakresu.

Po wejściu w życie ustawy z dnia 24 sierpnia 2006 roku służba przygotowawcza stała się nieobowiązkowa. Stąd też nie ma już oficjalnego jej programu. W to miejsce zostały przygotowane – przywołane wyżej – *Zalecenia dotyczące organizowania służby przygotowawczej w służbie cywilnej*, a w ich ramach *Wykaz zagadnień fakultatywnych do wykorzystania*

³⁹ Decyzja Nr 108 Komendanta Głównego Policji z dnia 9 marca 2005 roku w sprawie wprowadzenia programu szkolenia w ramach służby przygotowawczej dla pracowników służby cywilnej w Policji (Dz. Urz. KGP Nr 7, poz. 41).

⁴⁰ Dz.U. nr 79, poz. 549.

⁴¹ *Wytyczne do służby przygotowawczej*, Warszawa 2006.

przy organizacji części teoretycznej wynikającej z indywidualnego programu szkolenia osoby skierowanej do odbycia służby przygotowawczej. Obejmuje on blok tematyczny *Etyka służby cywilnej*, a w jego ramach mieszczą się dwa tematy zajęć: *Etos zawodowy służby cywilnej* oraz *Jakość służby publicznej*.

Wydaje się, że także i takie ujęcie nie koreluje z minimalnym zakresem wiedzy i umiejętności w obrębie *Etyki zawodowej urzędnika*. Można również na podstawie tego przeglądu powiedzieć więcej: zarządzający rozwojem służby cywilnej w Polsce nie mają dostatecznie jasnej wizji profesjonalizacji etycznej nowo przyjmowanych pracowników służby cywilnej, co przy wprowadzaniu innych instrumentów organizacyjnych i prawnych (szkolenia centralne, kodeksy etyczne, doradcy ds. etycznych) wywołuje dysproporcje ilościowe i jakościowe w zakresie wiedzy i umiejętności, nie wspominając już o *silva rerum* w zakresie używanej terminologii i nazewnictwa.

Wskazać można jeszcze na inny aspekt zajęć teoretycznych w ramach służby przygotowawczej. Chodzi o stosunek przekazywanych treści programowych do wymagań postępowania kwalifikacyjnego, zwłaszcza sprawdzianu wiedzy. Jeszcze do 2005 roku⁴² można było zasadnie twierdzić, że ich zakresy przedmiotowe były dość zbliżone. Obecnie już takiej wyraźnej korelacji nie widać⁴³. Wydaje się, że w tym zakresie powinna być jednak zauważalna łączność. Można zatem postulować skonstruowanie nowego programu zajęć teoretycznych służby przygotowawczej na podstawie wykazu zagadnień do sprawdzianu wiedzy w postępowaniu kwalifikacyjnym dla pracowników służby cywilnej. Co ciekawe, w wykazie zagadnień trudno szukać zagadnień związanych z etyką zawodową urzędnika. Zakres postępowania kwalifikacyjnego – co może zdumiewać – jej nie obejmuje.

Nie zadbano także o rozwój metod i narzędzi dydaktycznych, odsyłając w tym zakresie do stosownych przepisów o systemie oświaty. Większość pracowników służby cywilnej, którzy uczestniczą w służbie przygotowawczej motywuje swój udział w szkoleniu obowiązkiem służbowym. Zgodnie z przyjętą względem uczestników szkoleń w służbie cywilnej zasadą, słuchacz nie ponosi kosztów finansowych uczestnictwa w szkoleniu. Połączenie tych dwóch względów daje asumpt do poszukiwania przyczyn niskiej frekwencji i rotacji wśród uczestników szkoleń.

Ponownego rozważenia wymaga podnoszona już kiedyś inicjatywa wprowadzenia w przyszłości – przy założeniu obligatoryjnego

⁴² Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 27 grudnia 2005 roku zmieniające rozporządzenie w sprawie sposobu przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej (Dz.U. nr 266, poz. 2230).

⁴³ Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 24 stycznia 2007 roku w sprawie sposobu przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej (Dz.U. nr 13, poz. 82).

charakteru służby przygotowawczej – centralnego lub regionalnych egzaminów sprawdzających wiedzę teoretyczną. Sprzyjałoby to ujednoliceniu kształcenia oraz niewątpliwie wpływało na efektywność szkoleń.

Przygotowanie zawodowe w omawianym obszarze powinno *de lege ferenda* w większej mierze czerpać z dorobku andragogiki⁴⁴, zwłaszcza przy tak ograniczonych możliwościach czasowych. Jak bowiem przekazać w ramach paratygodniowego, czasem nieregularnego, kursu podstawy wiedzy z tak szczegółowych materii? Inaczej mówiąc, jak wytworzyć minimum kompetencji nabytych przy założeniu, iż słuchacz po raz pierwszy spotyka się z pojęciami z dziedziny propedeutyki prawa, administracji, finansów czy etyki? Okazuje się to częściowo możliwe jedynie przy dodatkowym wsparciu organizatora szkolenia, przez przekazanie literatury przedmiotu i materiałów do pracy własnej, których studiowanie pozostaje w gestii słuchacza. W tym zakresie nie istnieje jednak baza podręcznikowa. Nie zastąpią tego wydawane skrypty dotyczące poszczególnych bloków tematycznych⁴⁵, które w wyniku zmian w programach służby przygotowawczej nie zawsze są aktualne.

Przygotowanie i doskonalenie etyczne pracowników służby cywilnej w ramach służby przygotowawczej nie może bowiem sprowadzić się tylko do syntetycznego omówienia przepisów dotyczących przestępstw urzędniczych oraz pobieżnej analizy *Kodeksu etyki służby cywilnej*⁴⁶, który jest często postrzegany na płaszczyźnie empirycznej jako mało skuteczny czy wręcz nieegzekwowalny, a w powszechnej opinii – abstrakcyjny i życzeniowy. Nie są to może wyniki badań własnych w znaczeniu, które uznaje metodologia nauk społecznych, ale spostrzeżenia te są dość miarodajne i symptomatyczne.

Wielu osobom wydaje się, że jeśli mają do czynienia z kodeksem, to powinien on zawierać wykaz zakazów i nakazów. Sens kodeksów etycznych zasadza się jednak na tym, że mają one rozbudzić refleksję moralną – głównie u ludzi uczciwych, którzy zmagają się z różnymi dylematami. Taki jest też moim zdaniem charakter kształcenia w zakresie etyki w ramach służby przygotowawczej. Warto także podkreślić, że zakres podmiotowy kodeksów nie odnosi się tylko do nominalnych adresatów. Powinności tego typu mogą i powinny kształtować zachowania

⁴⁴ Szerzej: T.W. Nowacki, *Kształcenie i doskonalenie pracowników: zarys andragogiki pracy*, PWN, Warszawa 1983.

⁴⁵ Obok wyżej wskazanych seria wydawnicza: *Służba przygotowawcza w służbie cywilnej. Materiały szkoleniowe z prawa administracyjnego*, Towarzystwo Policystyczne w Olsztynie, dotychczas cztery tomy: J. Dobkowski, *Organizacja i funkcjonowanie administracji publicznej*, Towarzystwo Policystyczne, Olsztyn 2004, ss. 212; idem, *Procedury w administracji*, Towarzystwo Policystyczne, Olsztyn 2004, ss. 200, idem, *Etyka w administracji*, Towarzystwo Policystyczne, Olsztyn 2006, ss. 96; J.P. Stankiewicz, *Dostęp do informacji publicznej a ochrona danych osobowych i informacji niejawnych*, Towarzystwo Policystyczne, Olsztyn 2004, ss. 167.

⁴⁶ Zarządzenie nr 114 Prezesa Rady Ministrów z 11 października 2002 roku w sprawie ustanowienia Kodeksu Etyki Służby Cywilnej (M.P. Nr 46, poz. 683).

osób sprawujących władzę. W obliczu zauważalnej instrumentalizacji służby cywilnej kodeksy mają więc także pewien skutek gwarancyjny, pośrednio zabezpieczając możliwości racjonalnego wykorzystania zasobów ludzkiej podmiotowości i sumienia. Mogą również stanowić jeden z elementów stabilizacyjnych przed wszechobecną chęcią polityków do spektakularnego wszczynania różnego rodzaju widowiskowych dochoźdeń i postępowań wyjaśniających, dających nieformalny tytuł do piętnowania stwierdzanych na bieżąco i nagłaśnianych uchybień. Widać tu elementy cynicznego marketingu politycznego, ale i wypełniania luki po przyzwyczajeniach do krzewienia „postaw ideowych”. Na tle obecnych uwarunkowań, może – paradoksalnie – bardziej pożytecznym byłoby przyzwolenie społeczne na bezwolne zatracenie się obecnych elit politycznych i bierne czekanie na ich odrodzenie – na zasadzie odbicia od dna! Ta przewrotna konstatacja nie jest pozbawiona logiki – wszakże katolicka nauka społeczna w dużej mierze opiera się na teorii upadku i wyzwolenia moralnego człowieka⁴⁷.

Niewątpliwie koncepcja przygotowania i doskonalenia etycznego pracowników służby cywilnej w ramach służby przygotowawczej również wymaga nowego spojrzenia. Wydaje się, że obecna formuła uległa wyczerpaniu. Trudno przyjąć, że wielokrotnie nowelizowany program może być dostateczną podstawą do dalszych dostosowań. Potrzeba bowiem kompleksowości działań i podejścia systemowego, a temu rozwiązania prowizoryczne nie służą⁴⁸. Wszakże wiele wskazuje, że służba przygotowawcza w służbie cywilnej na powrót stanie się obowiązkowa, a jej program być może ulegnie rozbudowaniu.

BIBLIOGRAFIA

Publikacje książkowe

- Dobkowski J., *Organizacja i funkcjonowanie administracji publicznej*, Towarzystwo Policystyczne, Olsztyn 2004.
- Dobkowski J., *Procedury w administracji*, Towarzystwo Policystyczne, Olsztyn 2004.
- Dobkowski J., *Etyka w administracji*, Towarzystwo Policystyczne, Olsztyn 2006.
- Bogdalski P., Babiński A. (red.), *Wybrana problematyka służby przygotowawczej w służbie cywilnej Policji*, Wydawnictwo WSPol., Szczytno 2004.
- Ferens A., Macek I. (red.), *Administracja i polityka: administracja publiczna w procesie przemian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.

⁴⁷ T. Styczeń, J. Merecki, *ABC etyki*, Redakcja Wydawnictw KUL, Lublin 1996, s. 54.

⁴⁸ Por. E. Iserzon, A. Zadrzyński, *Szkolenie podstawą doskonalenia*, „Rada Narodowa – Gospodarka – Administracja” 1981, nr 12, s. 14 i n.; W. Buchalski, S. Kałużny, *Kształcenie i doskonalenie urzędników państwowych. Próba ujęcia systemowego*, „Administracja” 1989, nr 2, s. 32 i n.

- Jagielski J., Rączka K., *Komentarz do ustawy o służbie cywilnej*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2001.
- Jaroszyński M., *Z teorii i praktyki prawa administracyjnego w PRL (Wybór artykułów)*, PWN, Warszawa 1964.
- Jonca K. (red.), *Studia nad faszyzmem i zbrodniami hitlerowskimi*, t. XXV, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
- Kudrycka B. (red.), *Rozwój kadr administracji publicznej*, Wydawnictwo WSAP, Białystok 2001.
- Lewandowski H., *Instytucja próby w prawie pracy*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1968.
- Łukaszewicz J. (red.), *Biurokracja*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Rzeszów 2006.
- Nowacki T.W., *Kształcenie i doskonalenie pracowników: zarys andragogiki pracy*, PWN, Warszawa 1983.
- Potoczek A., *Przygotowanie i doskonalenie zawodowe pracowników administracji publicznej*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 1995.
- Róg M. (red.), *Wybrana problematyka prawno społeczna dla korpusu służby cywilnej*, Wydawnictwo WSPol., Szczytno 2003.
- Stankiewicz J.P., *Dostęp do informacji publicznej a ochrona danych osobowych i informacji niejawnych*, Towarzystwo Policystyczne, Olsztyn 2004.
- Styczeń T., Merecki J., *ABC etyki*, Redakcja Wydawnictw KUL, Lublin 1996.
- Ura El. (red.), *Jednostka, państwo, administracja – nowy wymiar. Międzynarodowa konferencja naukowa*, Wydawnictwo Mitel, Rzeszów 2004.
- Ura El., *Prawo urzędnicze*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2004.

Artykuły

- Buchalski W., Kałużny S., *Kształcenie i doskonalenie urzędników państwowych. Próba ujęcia systemowego*, „Administracja” 1989, nr 2.
- Iserzon E., Zadrzyński A., *Szkolenie podstawą doskonalenia*, „Rada Narodowa – Gospodarka – Administracja” 1981, nr 12.
- Seydlitz M., *Postulaty reformy służby przygotowawczej*, „Gazeta Administracji i Policji Państwowej” 1936, nr 18.
- Stefański K., Kurzynoga M., *Służba przygotowawcza w ustawie o służbie cywilnej*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2006, nr 5.

Z DOŚWIADCZEŃ
INNYCH KRAJÓW

Agata Stachowicz-Stanusch

Department of Management and Marketing, Faculty of Organization and Management, Silesian University of Technology

Charles Wankel

St. John's University, New York

IS THE FIGHT AGAINST CORRUPTION BASED ON PROGRAMS OR VALUES? INTEL CORPORATION CASE STUDY

1. INTRODUCTION

Recently, many scandals and corruption incidents in large corporations have appeared in the media. In the post-Enron era, many researchers and executives have serious concerns regarding the reasons behind these scandals, corruption, and white-collar crime¹. White-collar crime is defined as crime committed by a person of respectability and high social status in the course of his/her occupation. Literature suggests that federal prosecutors charged 8766 defendants with white-collar crime in 2000. It resulted in 6876 convictions (78 percent of the cases). A further 46 percent of those convicted were sentenced to prison with an average jail time of 16 months².

¹ A. Etzioni, *When it comes to ethics, B-schools get an F*, „The Washington Post” 4 August 2002, Vol. B4.

² J.M. Ivancevich, R. Konopaske, M.T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, 7th ed., McGraw-Hill Irwin, Boston, Massachusetts 2005.

Former Enron Corporation Chief Financial Officer (CFO), Andrew Fastow, and former CEO, Jeffrey Skilling, have received their training at the best business schools in the USA³. Educators and researchers face an ethics crisis that is not only a challenge for business organizations but also an opportunity to strengthen business education (Ethics Education in Business Schools 2004). On the one hand, a recent empirical study shows that private universities and universities with more selective programs and religious affiliations have more ethics coursework in their curricula than their counterparts⁴. On the other hand, very little evidence supports the notion that students who take ethics courses will make ethical decisions⁵. Some argue, however, that corruption and scandals are caused not by a lack of intelligence, but a lack of wisdom⁶ or virtue⁷.

2. UNDERSTANDING CORRUPTION

Corruption is a persistent feature of human societies, with the earliest references dating back to the 4th century B.C.⁸. More recently, corruption and its variants have been studied across a number of disciplines, including psychology, sociology, economics, law, and political science. Typically, each discipline tends to examine corruption from a particular level of analysis (individual, organization and the economy)⁹.

Corrupt behavior overlaps somewhat with related notions in the management literature, including unethical behavior, antisocial behavior,

³ J. Merrit, *The best B-schools*, „Business Week” 21 October 2002, pp. 85–100.

⁴ J.M. Evans, L.K. Treviño, G.R. Weaver, *Who's the ethics driver's seat? Factors influencing ethics in the MBA curriculum*, „Academy of Management Learning and Education” 2006, Vol. 5 No. 3, pp. 294–305.

⁵ See: J.M. Evans et al, *Who's the ethics...*; B.A. Ritter *Can business ethics be trained? A study of the ethical decision-making process in business students*, „Journal of Business Ethics” 2006, Vol. 68, No. 2, pp. 153–164; J. Weber, *Measuring the impact of teaching ethics to future managers*, „Journal of Business Ethics” 1990, Vol. 9 No. 3, pp. 183–190.

⁶ M. Feiner, *The Feiner Points of Leadership*, Warner Business Books, New York 2004.

⁷ See: R.A. Giacalone, *A transcendent business education for the 21st century*, „Academy of Management Learning and Education” 2004, Vol. 3 No. 4, pp. 415–420; T.L.P. Tang, Y.J. Chen, *Intelligence vs. wisdom: the love of money, Machiavellianism, and unethical behavior across college major and gender*, „Journal of Business Ethics” 2007.

⁸ See: T.S. Aidt, *Economic Analysis of Corruption: A Survey*, „The Economic Journal” 2003, Vol. 113, pp. F632–F652; P. Bardhan, *Corruption and Development: A Review of Issues*, „Journal of Economic Literature” 1997, Vol. 35, pp. 1320–1346.

⁹ B.E. Ashforth, V. Anand, *The Normalization of Corruption in Organizations*, in: R.M. Kramer, B.M. Staw (eds.), „Research in Organizational Behavior” 2003, Vol. 25, pp. 1–52.

dysfunctional deviance, organizational misbehavior, and counterproductive work behavior¹⁰. In this paper *corrupt behavior* includes the misuse of authority for organizational gain¹¹ as well as conduct of an organization that is proscribed and punishable by criminal, civil, or regulatory law. *Unethical behavior* includes organizational actions that are deemed as immoral or unacceptable according to societal norms or general standards of conduct. Organizational stakeholders are diverse individuals and groups that affect or are affected by the actions of an organization¹², including consumers, employees, investors, communities, regulators, suppliers, governments and the media¹³.

Corruption implies a willful perversion of order, ideals, and perhaps, most importantly, trust – a “moral deterioration” in the words of the Concise Oxford Dictionary¹⁴, “the misuse of entrusted power for private benefit”¹⁵ or “the pursuit of individual interests by one or more organizational actors through the intentional misdirection of organizational resources or perversion of organizational routines”¹⁶.

Corruption is both a state and a process. The concept of corruption reflects not just the corrupt behavior of a single individual – defined as the illicit use of one’s position or power for perceived personal or collective gain¹⁷ - but also the dangerous virus-like “infection” of a group, organization, or industry. If corrupt individual acts are left unchecked, they can spread to other individuals and magnify in scope and audacity,

¹⁰ See: R.J. Bennet, S.L. Robinson, *The past, present, and future of workplace deviance research*, in: J. Greenberg (ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (2nd ed.), Erlbaum, Mahwah, New Jersey 2003, pp. 247–281; B. Marcus, H. Schuler, *Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective*, „Journal of Applied Psychology” 2004, Vol. 18, pp. 533–548; L.K. Treviño, G.R. Weaver, S.J. Reynolds, *Behavioral ethics in organizations: A review*, „Journal of Management” 2006, Vol. 32, pp. 951–990.

¹¹ B.E. Ashforth, V. Anand, *The Normalization...*

¹² See: R.E. Freeman, *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984; L.A. Grunig, *Toward the philosophy of public relations*, in: E.L. Toth, R.L. Heath (eds.), *Rhetorical and critical approaches to Public Relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey 1992.

¹³ See: P.J. DiMaggio, W.W. Powell, *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, „American Sociological Review” 1983, Vol. 48, pp. 147–60; K.D. Elsbach, *Organizational perception management*, in: R.M. Kramer, B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 125, JAI Press, New York 2003, pp. 296–332; R.E. Freeman, *Strategic...*

¹⁴ B.E. Ashforth, D.A. Gioia, S.L. Robinson, L.K. Treviño, *Introduction to Special Topic Forum Re-Viewing Organization Corruption*, „Academy of Management Review” 2008, Vol. 33, pp. 670–684.

¹⁵ J. Pope, *TI Source Book 2000 Confronting Corruption: The Elements of a National Integrity System*, Transparency International 2008.

¹⁶ D.A. Lange, *A Multidimensional Conceptualization of Organizational Corruption Control*, „Academy of Management” 2008, Vol. 33, No. 3, pp. 710–29.

¹⁷ Note that a perceived collective gain usually represents a perceived personal gain when the individual represents or is a member of the collective.

in ways that can eventually transcend individuals and groups and become embedded in the very culture of an organization or industry. The resulting corruption becomes systemic, deeply embedded and intractable, as seen, for example, in the web of organizations caught in the Enron scandal¹⁸.

From an economic perspective, corruption is generally defined as the misuse of a position of authority for private or personal benefit¹⁹.

According to organizational behavior research, corruption is understood as reflecting an array of interacting individual and situational factors within organizations, and is considered to include breaches of moral principles or social norms in addition to legal norms²⁰.

The difficulty in stopping corrupt activities that have become embedded within daily routines leads some scholars to suggest that corruption “is best handled through prevention”²¹.

According to the assumption that better systems will produce better behaviors, organizations began developing formal systems designed to prevent unethical and illegal behavior. These systems include senior executive oversight, codes of conduct, communication and training programs, anonymous reporting systems, and clear disciplinary measures for misconduct. Most large American organizations now have a vice-president for ethics or compliance management and an infrastructure aimed at controlling ethics and legal compliance. Although such formal systems can help preventing unethical behavior, research suggests that they can also be easily decoupled from the daily life of an organization. Organizations can adopt a “check off” approach. A formal ethics infrastructure is no guarantee of a corruption-free organization. What is required is a culture that embeds support for ethical conduct throughout its formal and informal systems²².

A formal ethical infrastructure is not able to protect a company from corruption. What seems to be of key significance for the effectiveness of anticorruption activities is organizational culture, which supports the company moral values through its formal and informal systems. Thus, the people responsible for the moral climate in a company should first of all check if the prevailing organizational culture corresponds with the one declared in brochures and posters, and see which values are genuinely pursued in the company and whether they are consistent with those being declared. Only this kind of ‘walking the talk’ approach can

¹⁸ B.E. Ashforth, D.A. Gioia, S.L. Robinson, L.K. Treviño, *Introduction to...*

¹⁹ See: A. Shleifer, R.W. Vishny, *Corruption*, „The Quarterly Journal of Economics” 1993, Vol. 108, pp. 599–617; V. Tanzi, *Corruption around the world: causes, consequences, scope, and cures*, „IMF Staff Papers” 1998, Vol. 45(4), pp. 559–594.

²⁰ B.E. Ashforth, V. Anand, *The Normalization...*

²¹ *Ibidem*.

²² B.E. Ashforth, D.A. Gioia, S.L. Robinson, L.K. Treviño, *Introduction...*

constitute the foundations for the creation of an anticorruption culture. However, this is a long process. Organizational leaders can support this process by:

- symbolic acts, such as celebrating those who blow the whistle on corrupt behavior²³;
- referring to global ethical norms as “hypernorms” and being loyal not only to the organization but also to the various stakeholders of the organization²⁴, as well as by educating and training employees in practical ethics and through ethics education programs, employees can learn about the global ethical norms that will provide the basis for future vigilant departure from group norms while the complexity of organizational life lends itself to scripted cognitive processing, in which salient and available knowledge frameworks allow for a “virtually effortless interpretation of information and events”²⁵;
- maximizing self-control through inspiring employees to voluntarily strive for constructive conformity – to continually monitor and correct their own behavior in accordance with hypernorms;
- the distinction between organizational identification and the internalization of organizational values and beliefs as the avoidance of action that is deleterious to the organization – such as corrupt behavior – which is a matter of preservation of self-identity. However, if a member perceives the interest of the organization to diverge from those of the outside stakeholders, strong identification might more effectively control corruption against rather than on behalf of the organization, a consequence included in descriptions of the “dark side” of organizational identification²⁶. Organizational identification has to do with social membership and is perhaps motivated by the needs to belong and to be liked, while internalization of values and beliefs has to do with the content of those values and beliefs and is motivated by the need to be right²⁷. This distinction may be explained in the following

²³ J.W. Graham, *Principled organizational dissent: a theoretical essay*, in: B.M. Staw, L.L. Cummings (eds.), „Research in Organizational Behavior”, Vol. 8, JAI Press, Greenwich CT 1986.

²⁴ A.P. Brief, R.T. Buttram, J.M. Dukerich, *Collective corruption in the corporate world: Toward a process model*, in: M.E. Turner (ed.), *Groups at Work: Theory and Research*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, New Jersey 2001.

²⁵ D.A. Gioia, *Pinto fires and personal ethics: A script analysis of missed opportunities*, „Journal of Business Ethics” 1992, Vol. 11, p. 385.

²⁶ J.M. Dukerich, R.M. Kramer, J. McLean-Parks, *The dark side of organizational identification*, in: D.A. Whetten, P.C. Godfrey (eds.), *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations*, SAGE Publications, Thousand Oaks, California 1998, pp. 245–256.

²⁷ See: H.C. Kelman, *The process of opinion change*, „Public Opinion Quarterly” 1961, Vol. 25 pp. 57–78; M.G. Pratt, *To be or not to be: Central questions in organizational identification*, in: D.A. Whetten, P.C. Godfrey (eds.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, SAGE Publications, Thousand Oaks, California 1998.

Table 1. Anti-corruption culture values

Steering away from	Towards	Values
Employees do not deepen their knowledge unless they are forced to do so	Employees constantly, of their own initiative, deepen their knowledge and skills	Personal development
Employees wait until somebody else will solve a problem that has arisen	Should a problem arise, employees try to independently find an appropriate solution	Creativity
Stability seeking	Not afraid of taking risks	Risk taking
Employees fulfill tasks as required of them	Employees are constantly working on perfecting their method of work	Innovation
Knowledge and experience is not appreciated	Appreciation of knowledge and experience	Knowledge
Limited to the formal scope of duties	Employee skills and abilities are fully utilized	Respect for the individual
Awards (bonuses) are unfairly distributed	Awards (bonuses) are distributed fairly	Honesty
Work is treated solely as a source of gaining material benefits	Work is considered to be a source of satisfaction	Dedication
Work serves solely as a fulfillment of personal interests	Work serves as a fulfillment of individual interests as well as of those of the entire organization	Altruism
Sense of community is non-existent	We are one big family	Unity
What counts, is the biggest possible profit	Customer satisfaction has priority	Customer satisfaction

When making decisions, employees are guided solely by the interests of the organization	When making decisions, employees are guided by both the interests of the organization and of the customers, shareholders, employees, the local community, etc.	Social responsibility
Employees are insincere in their behavior	Employees behave naturally	Authenticity
Employees conceal the truth if it is disadvantageous to them	Employees seek the truth in order to find the best solutions	Integrity
Employees are intolerant	Employees are tolerant	Tolerance
It's every man for himself	People are eager to cooperate with one another	Team work

Source: Stachowicz-Stanusch 2007: 135–137.

way: “internalization is associated with embracing the values and beliefs of others more deeply than in identification, thus resulting in more permanent and fundamental changes within an individual”²⁸. Employees who have internalized values that are antithetical to corrupt behavior will attempt to avoid those behaviors simply because it is inherently the right thing to do²⁹.

Based on the work of O’Reilly and Chatman³⁰, we can develop three steps that organizational leaders can use to both foster organizational identification and encourage employee internalization of organizational values and beliefs:

- strong culture organizations “promote commitment through participation”³¹;
- strong culture organizations manage information contexts to foster shared interpretations of events among members;
- leaders in these organizations frequently use recognition, celebration and group approval values.

In turn, high levels of organizational identification and internalization of organizational values comprise a durable and extensive form of control³² that increases the extent to which employees are inspired to self-control corrupt behavior.

Each regulation, formal system, as well as knowledge has its limits. Beyond these limits, the process of making ethical and moral decisions (behaviors of an individual and the company), is grounded in a human being with their experience, personality, value system, moral and social intelligence, etc. It seems, therefore, that the optimum solution considering the organization level is to construct such a resolution that will simultaneously put emphasis on the development of the company morality (capital of wisdom) as well as on responsibility and respect towards law and external regulations, since no institutional reforms, no internal infrastructures or systems will ensure us a good, lawful country or company. Bad culture and wrong customs sooner or later will deprave even the best institutions and systems. The problem is that it is relatively easy to change, repair and correct the infrastructural dimension of a company, whereas it is far more difficult to curb the risk resulting from the human factor, as it usually is deeply rooted in the culture. However,

²⁸ Ibidem, p. 176.

²⁹ D.A. Lange, *A Multidimensional...*

³⁰ C.A. O’Reilly III, J. Chatman, *Culture as social control: Corporations, cults, and commitment*, in: B.M. Staw, L.L. Cummings (eds.), „Research in Organizational Behavior”, Vol. 18, JAI Press, Greenwich, Connecticut 1996.

³¹ Ibidem, p. 175.

³² Ibidem.

company culture is quite resistant to change, but we believe one must unflinchingly try and hope for success keeping in mind the contemporary corporation diagnosis created by J. Bakan³³, saying that good people are able to change bad companies. Thus, corruption prevention cannot solely be based on a formal system but, above all, on values.

Based on numerous research studies, the values of an anti-corruption culture were identified to be highly significant in the contemporary world of organizations. The Table 1 presents these values along with concrete behaviors attributed to those values. Behaviors have been listed in an order starting from behaviors based on pro-corruption values to those relying on anti-corruption values.

3. MORAL INTELLIGENCE AND CAPITAL OF WISDOM

The first half of the 20th century was in the world of science the period of fascination with physics, while the second one was the time of molecular biology and genetics. There are signs, which indicate that current and future years will be dominated by research on the human brain and mind. That is why it is obvious that the explanation of the nature of intelligence has become the challenge and fascination of many researchers of our times.

Nearly for the entire 20th century intelligence was identified with IQ tests that focused on the measurement of memory, the ability of logical reasoning and the analytical capabilities of the human being. The works of psychologists such as H. Gardner, R. Sternberg and D. Goleman seem to prove that, besides the intelligence quotient, there are also cognitive processes that determine intelligence, and that we can observe different intellectual capabilities that cannot be reduced to a general intelligence³⁴. In his research R. Sternberg focused on the creative, practical and social intelligence, and D. Goleman popularized the notion of emotional intelligence. Although the first paper on emotional intelligence was published in 1990 by P. Solovey and J. Moyer, it was the book from 1995 published by D. Goleman that made emotional intelligence become a popular term in mass culture and in the field of research also within the sciences of management. The most radical approach to unusual types of intelligence is represented by H. Gardner – the creator of the theory of multiple intelligences³⁵. He elaborated a list of 8 different

³³ J. Bakan, *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*, Free Press, New York 2004.

³⁴ E. Nęcka, *Inteligencja. Geneza. Struktura. Funkcje*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 115.

³⁵ M. Maccoby, *Only The Brainiest Succeed*, „Research Technology Management” 2004, Vol. 44, No. 5, pp. 61–62.

kinds of intelligences, e.g. kinetic intelligence, intra- and interpersonal intelligence or the natural intelligence³⁶. This list is continuously supplemented with “new kinds” of intelligence such as spiritual, existential or moral. The notion of moral intelligence used by C. Wigglesworth³⁷ is popularized by D. Lennick and F. Kiel in 2005. These authors define moral intelligence as the ability of the mind to determine how to reconcile the general human rules with one’s own values, aspirations and actions. Moreover, they claim that the rules of a morally intelligent organization are based on essential values and its members act in accordance with them³⁸. In their book they argue that there is a relation between managers obeying the moral rules and achieving financial success. This fact has been supported by much research³⁹.

Several years of our international qualitative research confirms that in order to sustain and develop, contemporary enterprises need to evaluate effectively what is possible, desired and inadvisable, in other words, the ability to recognize values and to act in accordance with them in order to search for the best solutions is essential. Such an enterprise is not only an intelligent but also constitutes an organization that constructs its specific capital of wisdom, which is the basis for an anti-corrupt culture.

How should we define core values? Core values are basic components of the way work is organized in a company. These are practices that are used by companies every day in every single activity they handle. Webster defines the notion of “core” as “the central, deepest part of everything”, whereas the notion of “value” as “rules, objectives, or social standards shared or accepted by a human being, a social class, or a society”⁴⁰ (Webster Dictionary 2008). Core values are thus the most profound standards shared and accepted by the organization members. According to J. Porras and J. Collins, core values, apart from the company mission, are a component of the principal ideology.

“Very quickly – says O’Brean – we discovered that people need to feel a part of some noble vision. If such a need is not met, many employees will strive for self-fulfillment not in a workplace, but through the

³⁶ H. Gardner, *Who Owns Intelligence?*, <http://www.kurzweilai.net/articles/art0296.html>

³⁷ C. Wigglesworth, *Why Spiritual Intelligence Is Essential to Mature Leadership*, „Integral Leadership Review” 2006, Vol. VI, No. 3.

³⁸ D. Lennick, F. Kiel, *Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki prowadzenia interesów i skutecznie zarządzać*, Purana, Wrocław 2007.

³⁹ More about the relation between core values and the management of enterprises: A. Stachowicz-Stanusch, *Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004, s. 40, 112.

⁴⁰ See: http://www.dcmilitary.com/airforce/beam/archives/apr9/bm_f4999.html (2004).

development of their outside interests. Determining core values is indispensable to help people make their everyday decisions⁴¹. The mission is more abstract. The vision has a long-term impact. People need their leading star to navigate and to make day-to-day decisions. Core values are also defined as rules that are constant, basic and inviolable, they are what we believe in and they do not undergo changes and as the fundamental ethical, moral or professional beliefs that perform a leading role in the decision making process; or as 3 to 6 values that, as the company trusts, will withstand a test of time. In other words, they constitute the values that would be supported by a company even if a particular value was not popular, and believing in it was punishable⁴².

Internalization of core values may result in stiffening of management practices.

“Management by Values (MBV) is a process of transferring the organization’s core values from one management generation to another through taking over responsibilities resulting from core values and their protection in the name of and for the benefit of the organization and its members through their institutionalization⁴³.”

Core values are therefore referred to a specific group of publically expressed values or concepts that are shared by most members of a given organization and which are considered to be the most central and significant for the lasting and development of an organization.

The development of particular phases (stages) of MBV is presented in Table 2.

However, in the management practice there is a big danger that the management by values process will be vulgarized. We need to remember that such organizations as the mafia or sects have perfected to the maximum the institutionalization of particular core values (such as family, obedience, faith), detaching them however from basic, human moral values.

The socialization process may also become the cause of the dissemination of inadequate behavior patterns based on core values, such as corruption behaviors.

Therefore, the conclusion is that management by values may become a source of the capital of wisdom of companies only when it is combined with a high level of company moral intelligence⁴⁴.

⁴¹ P.M. Senge, *The Fifth Discipline*, Currency Doubleday, New York 1990.

⁴² See: http://www.tfw.com/twm/articles/broadcast/0901_Cooke.html (2004).

⁴³ A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości: Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice 2007.

⁴⁴ D. Lennick, F. Kiel, *Moral Intelligence: Enhancing Business Performance & Leadership Success*, Wharton School Publishing, New Jersey 2005.

Table 2. The characteristics of the MBV process phases presented in the Management by Values model in an organization

MBV phase	Phase component	Characteristics
1	2	3
Discovering core values		<p>Values should be discovered by the owners, senior management, managers of organizational units and employees.</p> <p>The discovered values should be: authentic, shared, constant, few, guaranteeing the development of individuals and of the organization</p>
Development of core values	Description of core values	<ul style="list-style-type: none"> • the organization level • the organizational unit level • the employee level
	The definitions of behavior	The definitions of desirable behaviors should concern the organization level, the organizational unit level and the employee level.
	Formulating the declaration of core values	<p>The declaration of core values refers to customers, shareholders, local communities and partners.</p> <p>It should be clear, fascinating, triggering pride among the employees, stimulating interest</p>
	Communicating core values	<p>The recipients of messages concerning core values are: employees, customers, shareholders, local communities and partners.</p> <p>The communication tools include: declaration of core values, involvement of top management, language, internal publications (posters, newsletters, brochures), myths, stories, tales, culture patterns and models, symbolism (architecture, physical, status symbols)</p>

<p>Institutionalization of core values</p>	<p>Implementing core values</p>	<p>Involves: Creating an organizational structure with a clear division of responsibility and power for the implementation of a given core value Creating standards for the purpose of measuring the degree of core value implementation in each activity of the organization Creating systems for the purpose of achieving a high level of core value implementation in order to regularly monitor the degree of core value implementation.</p>
	<p>Protecting core values</p>	<p>Comprises: Recruitment (cultural adequacy of a prospective employee) education (brochures, letters, recording company history) training (teaching skills indispensable for the implementation of particular core values) explaining core values (declaration of core values, formal and informal talks, training and informative programs, audio-visual materials) motivating (formal rewards – promotion, bonuses, informal rewards – praise, letters of recognition, certificates, diplomas)</p>
	<p>Controlling core values</p>	<p>Regular monitoring of the core value implementation level through checking compliance between employee behaviors and the behavior patterns assigned to core values</p>
<p>Redefining core values</p>		<p>Supplementing core value sets or changing their definitions, which results from e.g. a merger, alliance, changes in the organization environment, development, organization expansion, the atmosphere of distrust and hostility, cynicism and pessimism inside the company</p>

Source: Stachowicz-Stanusch 2007: 39–41.

4. THE CONSTRUCTION OF AN ANTI-CORRUPT CULTURE BASED ON MANAGEMENT BY VALUES IN THE INTEL CORPORATION⁴⁵

The history of the Intel Corporation dates back to the 1968, when Noyce and Moore left Fairchild Semiconductor and incorporated a new venture named NM Electronic. Later in the year, they purchased the rights to use the Intel name from a company called Intelco. During those 40 years of its activity, the company launched some breakthrough inventions, such as the world's first metal oxide semiconductor, its first micro-processor, the world's first Erasable Programmable Read-Only Memory, in-circuit emulator and many others. However, Intel's history is not only the history of innovations, but it is also known as a good employer (it has been ranked many times as one of the 100 best companies to work for)⁴⁶. But Being a Great Place to Work is not the only value of this company. Intel Corporation is an excellent example of an enterprise that managed to develop its approach to values and to effectively train its employees how to act in accordance with them.

Quality was the basic value from the very beginning. Already since the start, that is 1968, Intel dazzled the industry with one chip revolution after another. Early on, the company also adopted a Customer Service value. Moreover, Intel is a no-nonsense, results-oriented company. It competes for survival in computer chips, one of the world's toughest markets. Result Orientation is another of its six values. However, originally there were nine of them⁴⁷.

As a first step in discovering any gap in values, the company obtained accurate, confidential feedback from its employees. A 1988 employee survey revealed a problem in understanding and the implementation of Intel's original values. Consequently, the senior management responded by elaborating a list of six core values⁴⁸:

- Risk Taking;
- Quality;
- Discipline;
- Customer Orientation;

⁴⁵ Based on: M. Doyle, *How your company can create a values-based culture: Why this is essential when developing and maintaining an effective compliance program*, The Anti-corruption Summit USA. How to effectively manage corporate compliance and ethics, globally, april 2008, Chicago; E. Chong, *Managing corruption when doing business in emerging markets*, The 2nd European Anti-Corruption Summit 2008 The Hague, How to effectively manage corporate compliance and ethics, globally, april 2008, Hague.

⁴⁶ <http://www.intel.com/museum/corporatetimeline/>

⁴⁷ F.G. Harmon, *Playing for Keeps*, John Wiley and Sons Inc., New York, Brisbane, Chichester, Toronto, Singapore 1996.

⁴⁸ *Ibidem*, p. 146.

- Results Orientation;
- Great Place to Work.

The six revised values formed a quarter of a four-color poster distributed to all Intel facilities. The poster linked the values to three other definitions of success – mission, objectives and strategy. Moreover, Intel launched a management training program, one component of which stressed the importance on role modeling the values. The course rolled out by level, from seniors to supervisors. At each program, senior executives made presentations linking the values to Intel's success. The company reshaped its employee orientation program around the redefined values.

In 3 years time, Intel conducted the next survey, which revealed another gap between intent and performance. Whereas employees were aware of particular core values, they had problems with balancing them. Particularly Risk Taking proved to be difficult to understand. In response, Intel's Value Task Force identified five specific behaviors associated with each value. The Risk Taking definition identifies the following behaviors⁴⁹:

- Embrace change;
- Challenge the status quo;
- Listen to all ideas and viewpoints;
- Encourage and reward informed risk taking;
- Learn from our successes and mistakes.

Even at this level of detail, people needed more explanation. Management must address such issues through communication and training. In addition, employees need tools to look at themselves as well as others.

The second survey resulted in a poster with five behaviors for each value. Consciously elevating values begins with raising commitment, definition and training. But the most effective are the role models that embody the organization's best aspirations and show practical solutions and behaviors to others, provided that they will be found. In large organizations formal value initiatives usually start at the headquarters. However, they come into being only when line divisions take ownership. In the early stages, formal programs depend on the enthusiasm of the corporate staff. Line operations commonly salute the new initiative and then go back to work waiting for a signal, which will confirm that this one is for real. At this stage, the company must be consistent and insistent with its message even when few outside of the headquarters are listening. In time, innovative divisions will decide to be role models for one or more of the values. At Intel, such role models were established a year after the survey.

The combination of a strong vision, compensation and ethical values of an organization may instill value, meaning and purpose in life and

⁴⁹ Ibidem, p. 147.

help managers know they are not just “cutting stones” but “building cathedrals”. This will be an important yet slow process. We use the following example as an illustration for our point: It took 182 years to build the Cathedral of Notre-Dame in Paris. A strong vision with goals and action plans is needed. This is very difficult to achieve because “many are invited, but few are chosen”. Ultimately, the combination of “head” and “heart” will be the competitive advantage in the world market⁵⁰. Productivity and profit are consistent with virtuous behavior⁵¹.

REFERENCES

Books

- Bakan J., *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*, Free Press, New York 2004.
- Bennet R.J., Robinson S.L., *The past, present, and future of workplace deviance research*, in: J. Greenberg (ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (2nd ed.), Erlbaum, Mahwah, New Jersey 2003.
- Brief A.P., Buttram R.T., Dukerich J.M., *Collective corruption in the corporate world: Toward a process model*, in: M.E. Turner (ed.), *Groups at Work: Theory and Research*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, New Jersey 2001.
- Dukerich J.M., Kramer R.M., McLean-Parks J., *The dark side of organizational identification*, in: D.A. Whetten, P.C. Godfrey (eds.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, SAGE Publications, Thousand Oaks, California 1998.
- Feiner M., *The Feiner Points of Leadership*, Warner Business Books, New York, 2004.
- Freeman R.E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984.
- Grunig L.A., *Toward the philosophy of public relations*, in: E.L. Toth, R.L. Heath (eds.), *Rhetorical and critical approaches to Public Relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey 1992.
- Harmon F.G., *Playing for Keeps*, John Wiley and Sons Inc., New York, Brisbane, Chichester, Toronto, Singapore 1996.
- Ivancevich J.M., Konopaske R., Matteson M.T., *Organizational Behavior and Management*, 7th ed., McGraw-Hill Irwin, Boston, Massachusetts 2005.
- Lennick D., Kiel F., *Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki prowadzenia interesów i skutecznie zarządzać*, Purana, Wrocław 2007.
- Lennick D., Kiel F., *Moral Intelligence: Enhancing Business Performance & Leadership Success*, Wharton School Publishing, New Jersey 2005.

⁵⁰ Ashmos D.P., Duchon D., *Spirituality at work: a conceptualization and measure*, „Journal of Management Inquiry” 2000, Vol. 9, No. 2, pp. 849–857.

⁵¹ Waddock S.A., Graves S.B., *The corporate social performance-financial performance link*, „Strategic Management Journal” 1987, Vol. 18, pp. 303–319.

- Nęcka E., *Inteligencja. Geneza. Struktura. Funkcje*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Pope J., *TI Source Book 2000 Confronting Corruption: The Elements of a National Integrity System*, Transparency International 2008.
- Pratt M.G., *To be or not to be: Central questions in organizational identification*, in: D.A. Whetten, P.C. Godfrey (eds.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, Sage, Thousand Oaks, California 1998.
- Senge P. M., *The Fifth Discipline*, Currency Doubleday, New York 1990.
- Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości: Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice 2007.
- Stachowicz-Stanusch A., *Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.

Articles

- Aidt T.S., *Economic Analysis of Corruption: A Survey*, „The Economic Journal” 2003, Vol.113.
- Ashforth B.E., Anand V., *The Normalization of Corruption in Organizations*, in: R.M. Kramer, B.M. Staw (eds.), „Research in Organizational Behavior”, Vol. 25, 2003.
- Ashforth B.E., Gioia D.A., Robinson S.L., Treviño L.K., *Introduction to Special Topic Forum Re-Viewing Organization Corruption*, „Academy of Management Review” 2008, Vol. 33.
- Ashmos D.P., Duchon D., *Spirituality at work: a conceptualization and measure*, „Journal of Management Inquiry” 2000, Vol. 9, No. 2.
- Bardhan P., *Corruption and Development: A Review of Issues*, „Journal of Economic Literature” 1997, Vol. 35.
- DiMaggio P.J., Powell W.W., *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, „American Sociological Review” 1983, Vol. 48.
- Elsbach K.D., *Organizational perception management*, in: R.M. Kramer, B.M. Staw (eds.), „Research in Organizational Behavior”, Vol. 125, JAI Press, New Jersey 2003.
- Etzioni A., *When it comes to ethics, B-schools get an F*, „The Washington Post”, 4 August 2002, Vol. B4.
- Evans J.M., Treviño L.K., Weaver G.R., *Who’s the ethics driver’s seat? Factors influencing ethics in the MBA curriculum*, „Academy of Management Learning and Education” 2006, Vol. 5, No. 3.
- Giacalone R.A., *A transcendent business education for the 21st century*, „Academy of Management Learning and Education” 2004, Vol. 3, No. 4.
- Gioia D.A., *Pinto fires and personal ethics: A script analysis of missed opportunities*, „Journal of Business Ethics” 1992, Vol. 11.
- Graham J.W., *Principled organizational dissent: a theoretical essay*, in: B.M. Staw, L.L. Cummings (eds.), „Research in Organizational Behavior”, Vol. 8, JAI Press, Greenwich CT 1986.

- Kelman H.C., *The process of opinion change*, „Public Opinion Quarterly” 1961, Vol. 25.
- Lange D.A., *A Multidimensional Conceptualization of Organizational Corruption Control*, „Academy of Management” 2008, Vol. 33, No. 3.
- Maccoby M., *Only The Brainiest Succeed*, „Research Technology Management” 2004, Vol. 44, No. 5.
- Marcus B., Schuler H., *Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective*, „Journal of Applied Psychology” 2004, Vol. 18.
- Merrit J., *The best B-schools*, „Business Week” 21 October 2002.
- O'Reilly C.A. III, Chatman J., *Culture as social control: Corporations, cults, and commitment*, in: B.M. Staw, L.L. Cummings (eds.), „Research in Organizational Behavior”, Vol.18, JAI Press, Greenwich, Connecticut 1996.
- Ritter B.A., *Can business ethics be trained? A study of the ethical decision-making process in business students*, „Journal of Business Ethics” 2006, Vol. 68, No. 2.
- Shleifer A., Vishny R.W., *Corruption*, „The Quarterly Journal of Economics” 1993, Vol. 108.
- Tang T.L.P., Chen Y.J., *Intelligence vs. wisdom: the love of money, Machiavellianism, and unethical behavior across college major and gender*, „Journal of Business Ethics” 2007.
- Tanzi V., *Corruption around the world: causes, consequences, scope, and cures*, „IMF Staff Papers” 1998, Vol. 45(4).
- Treviño L.K., Weaver G.R., Reynolds S.J., *Behavioral ethics in organizations: A review*, „Journal of Management” 2006, Vol. 32.
- Waddock S.A., Graves S.B., *The corporate social performance-financial performance link*, „Strategic Management Journal” 1987, Vol. 18.
- Weber J., *Measuring the impact of teaching ethics to future managers*, „Journal of Business Ethics” 1990, Vol. 9, No. 3.
- Wigglesworth C., *Why Spiritual Intelligence Is Essential to Mature Leadership*, „Integral Leadership Review” 2006, Vol. VI, No. 3.

URL:

- Gardner H., *Who Owns Intelligence?*, <http://www.kurzweilai.net/articles/art0296.html>
- http://www.dcmilitary.com/airforce/beam/archives/apr9/bm_f4999.html (2004).
- http://www.tfw.com/twm/articles/broadcast/0901_Cooke.html (2004).
- <http://www.intel.com/museum/corporatetimeline/>

Teruji Suzuki

Akademia Leona Koźmińskiego

CORPORATE GOVERNANCE IN JAPAN

1. DEBATE ON CORPORATE GOVERNANCE

Corporate governance may be classified as an interdisciplinary problem in between business practice based on legal culture and business law, which jurisprudence has long paid no special attention to. Today, however, corporate governance is inevitably important both in the practice and theory of legal culture and business law, in particular taking into account the fact that civil society orientated people are deeply involved in corporations. The term “corporate governance” is a new, rather unknown and is theoretically unelaborated. It has been incorporated into the academic terminology in Japan. Debates on corporate governance became popular at the time of the “Heisei Reform of 1990” as an idea or a tool, which would be helpful for the reform, in particular of the corporate culture in Japan. The time when Japan suffered from a long economic recession, unprecedented after the War, was often called “the lost decade” due to the financial crisis caused by the bad performance of corporations related with a kind of moral hazard during the bubbled economy in the 1990s. The term was first used as a notion of control over the management of corporations exercised by stockholders. Since most of the individual stockholders in Japan were inclined to focus on the reform of the stock exchange system, many reform orientated critics wanted to introduce in Japan the American type of corporate governance¹.

¹ J.C. Abegglen, *21th Century Japanese Management; New Systems, Lasting Values*, Tokyo 2004; D.C. Mueller, *The Anglo-Saxon Approach to Corporate Governance and its Applicability to Emerging Markets*, „Corporate Governance” 2006, Vol. 14, No. 4, July, p. 207; T. Masumi, *Nihonteki keieino ronri (The Principles of Japanese ways of Management)* Tokyo 1977.

2. SPECIFIC CHARACTERS OF CORPORATIONS IN JAPAN

Japanese corporations, mainly in the form of joint stock corporations, were formally established based on the ideas on corporations historically shaped in Europe, and have long enjoyed a unique corporate culture. Despite the legal institutions, such as the general meeting of stockholders, which was formally the strongest among the corporation organs as it was defined by the law, management was secured, stable and strong in corporations. Corporation activities were monitored by various institutions de jure (inside), like the general meeting of stockholders. At the same time, de fact (outside) organs like the collective “Mochiai” (cross holding of stock), or groupings of corporations called “Keiretsu” were involved in the matters until the 1990s. Therefore, the characteristics of corporate culture in Japan, which focused on stable management in the long run, could be sustained without problems till the end of the 1980s. There are some reasons why, despite the fact that “corporate culture in Japan has traditionally been fairly well developed as it was called *corporation society*”, corporate governance in terms of the US type of corporate control has not definitely been introduced yet. The corporate culture of the USA has been shaped by the American liberal market culture due to the high economic growth period inspired by the “frontier spirit”, which is far different from that of Japan. Japanese corporations, which emerged after the long lasting feudal economy, were cultivated under the Japanese characteristic environments, partly inherited from traditions. For example, modern corporate institutions like “Zaibatsu”, a kind of holding corporation, or “Mochiai” and “Keiretsu” are all shaped in the modified forms based on modern business institutions that were transplanted from Europe. While it is difficult to say in short to what extent the traditional elements are influenced by them, it is a matter deeply depended on the socio-economic structure of the Japanese economy, which needs to be taken into account in further empirical researches.

3. HISTORICAL BACKGROUND OF CORPORATIONS IN JAPAN

When the capitalistic economic system was first introduced in Japan at the end of the 19th century, capitalist business people emerged as the leaders of the reformed Japan. One of the pioneering leaders of business, Shibusawa, who was first shocked by the Western economic growth system during his stay as a member of the Shougun mission in France in 1867, had been particularly impressed by the “societe” as a legal entity of the economic and business core in France. Soon after returning home he introduced it in Japan as a key institution of economic reform of the Meiji Restoration since 1868. According to his understanding, “societe”

or “company” would play, instead of the feudalistic command system based on feudal lords of the past, a dominant role in capitalist Japan. However, he had simultaneously found it a social function, and often stressed that the “societe” (company) should be introduced not only for the purpose of profit gain for the investors, but it should be treated as a social institution for a new era of Japan². Since then, when corporate issues were discussed in Japan, the terms corporation and company have always been understood as an entity associated with various functions in society. Shibusawa had first started his career as the deputy minister of finance, despite his background as a former business activist (quasi-samurai) related with the Shogun (political opponent of the Meiji Reform groups). He succeeded to establish the first central bank of Japan. However, soon after this success he resigned from his official post in the government, because according to his idea of a capitalist Japan it was more important to build a private sector of the economy, rather than a public sector. After that, he willingly accepted proposals from private businesses and became an initiator of business circles and a founder of private corporations. Since then he succeeded to establish nearly 500 corporations in various fields of industries and finance, including the first private bank, “Daiichi Bank”. He was also interested in the social function of business professionals (not investors) of business elites, who should be the main players in shaping the corporate culture in capitalist Japan. Then he took initiative to establish the first Japanese Chamber of Commerce, “the Japanese Chamber of Commerce and Industries”, and subsequently he was elected its first president and he kept continuing the presidency for over 30 years, until 1931. Towards the end of 19th century, Shibusawa’s propagation of business culture was known as the Shibusawa vs. Iwasaki (founder of Mitsubishi Zaibatsu) debate. While Iwasaki emphasized the dominant role of individual leadership in business decision making, particularly the relationship with the government, Shibusawa insisted on the importance of collective decision making of the members of the board of directors in corporations, who should be professionally trained in business, as the agency theory explains³. Since, according to him, corporations had a social responsibility in the broadest sense, it was also important to promote the education system, in particular establishing business schools. Shibusawa had taken initiative to fund a business school supported by the government, the first business school in Japan (today it is called the Hitotsubashi University). His philosophy was based on Confucianism and often relied on some fragments of Confucius sayings, which was, to some extent, common to those of egalitarianism or stoicism in Europe, and claimed business

² T. Craig, *The Autobiography of Shibusawa Eiichi; from Peasant to Entrepreneur*, Tokyo 1994.

³ T. Sakaiya, *The Twelve Men Who Made Japan*, Kodansha, Tokyo 2003, p. 174.

leaders to be morally patient. For instance, he often quoted Confucian wisdoms, stating that “richer people should acknowledge the fact that they could enjoy their wealth as a result of the business success at the latest turn after the associated people had enjoyed it”⁴. Although the influence of Shibusawa was a decisive element of the corporate culture before the War, in the 1930s, simultaneously with his death, many organizations and non-governmental associations influenced by his ideas had gradually been taken over by governmental agencies and consequently, their leaders became officials of the government because of the war-time administration. On the other hand, strong *Zaibatsu* like Mitsubishi, Mitsui and the like were predominant in the economy and collaborated with the government. Their characters were different from what Shibusawa believed, and the business activities of *Zaibatsu* were almost controlled by family owners, who were usually governed by family codes (private codes).

4. INSTITUTIONAL ASPECTS OF CORPORATION

As far as the institutional aspects are concerned, corporations in various forms were legally defined by civil and commercial codes at the end of the 19th century, which were greatly influenced by European laws. Principally, similar to the European models of corporations, like the French and German ones, the legal form of corporations was defined and the terms were included as a part of the modern commercial code of Japan, which were enacted at the end of the 19th century (1899). According to the laws concerning legal personality, corporation in a form of company or limited liability company was created as a legal entity. The legal principles of the created institutions have not been changed until recently, although some amendments were introduced after the Second War. In company, in particular in the case of joint stock corporations like the German “*aktiengesellschaft*”, the notions and functions of institutions like stockholders and boards of directors are precisely defined. Although stockholders as owners of corporations are legally the strongest functioning organ through general meetings, it is generally accepted that stockholders and management are in principle separated from each other. However, it is necessary to also point out new trends, such as stock options practiced in the USA, which may change this relationship. However, stock option practice, which was introduced in Japan by US corporations operating in Japan, is still pre-mature. The tax office authorities of Japan take it as a part of personalized income like ordinary salary, and not as a dividend. The classical theories explain this

⁴ There are many writings of Shibusawa on Confucian sayings, see: S. Sano, *Shibusawake sanndai*, Bungeishinjuu, Tokyo 2000.

relationship using the “agency theory”⁵, which states that management as an agency for stockholders has to function within the capacities assigned by general meetings, namely for corporate interests as a whole, but put into the modern context this does not necessarily mean exclusively for the stockholders. When corporations were dominantly owned by private founders, in the beginning the agency theory seemed to be adequate, but its ownership structure and social character has changed since then (an average stockholder in practice tends to keep his ownership for several months only). Besides, the holding company system was prohibited by the anti-monopoly law (1947) and the fact that “Zaibatsu” (a kind of holding company system) was resolved by the reform soon after the War, had escalated the change of the ownership structure. Due to the capital structure just after the War, Japan had suffered problems like poverty and shortages of capital. As a result, ownership was scattered widely over a small amount of capital owners. Since the 1950s and the rapid economic expansion, the capital structure of corporations has developed by various ways, not only through free transactions of stock (democratized activities of stock exchange), but also through merger and acquisitions on a large scale (some restrictions on M&A business were liberalized in the 1970s). Subsequently, the structure of stockholders was, in most cases, fragmented into large or small portions of shares. Even in the case of the dominant family corporation like “Panasonic” (Matsushita), for instance, the Company, which was established as a small business by small capitals of Kounosuke Matsushita himself, his own shares (100%) at the beginning, had decreased dramatically by the increase of additional stock offers with its fast capital growth path and at last his shares reached about 1% at his final stage after 70 years of operation of the corporation. Consequently, it can be said that the structure and character of corporations have changed from personally owned corporations to various and scattered individuals or legal entities owning them, which was once called “people’s capitalism”. As far as the developing process is concerned, it can be said that the corporate structure and features have been modified from what was called corporations shared by ownership to management based corporations or the stakeholder governed corporations. Therefore, if someone is once nominated as a member of the board of directors by the general meeting of stockholders, which is the highest organ of a corporation, he could play a definitive role in the decision making process and the execution of policies. Then, the strong managements instead of stockholders could in fact govern the corporation. This was indeed a general trend in Japanese corporations until the 1990s. However, there was no adequate provision of the commercial

⁵ M. Jerzemowska, K. Campbell, *The Limits of Agency Theory as a Framework for Analysis of Corporate Governance*, „Współczesne Problemy Analizy Ekonomicznej”, Prace i Materiały Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 2006, nr 1, s. 153.

code for such a situation, namely, one that would regulate the gap between formal law and the institutional reality. In other words, some discrepancies between laws officially enacted and rules in function obviously existed at the time. Some criticized the company law, saying that it had become a fiction and it was the general meetings, management and board of directors that were playing the most significant role. Management, namely the board of directors, should be responsible for the execution of the policies based on the decisions and recommendations of the general meeting. However, management is theoretically subjected to it only during the time of the general meeting, which is not a standing organ, but summoned once or twice a year. Besides, in the case of an influential investor of the corporation, some stockholders merely focus on the value of the stock at the stock exchange and tend to disregard the other stakeholders' views, for example the views of the associated partners (relations with other corporations), or a long run corporate policy like investment in future R&D, preserving good human relationships between management and skilled workers, and so on. In addition, stockholders who become more and more collectively organized, financed by large financial groups like pension funds, exercise influential pressure directly on management by their large portion of stockholdings. Therefore, collective group investors tend to claim a higher dividend in a short period of time, in particular asking for dividends based on financial reports from each year quarter. It is an inevitable trend that management that is nominated by the general meeting of stockholders is forced to a great extent to accept such short sighted claims of stockholders. In such circumstances, between management and stockholders a common ground was shaped for keeping stock-value at the stock market and accountings and the so called, "crony capitalism" phenomenon occurs⁶. However, corporations should not only be evaluated by stock value at stock market, but also by the other stakeholder stances. Some argue that corporations have some social duties like the social mission to preserve a good relationship with the workers employed, associated corporations (usually sub-contracted entities) and adequate investment for R&D based on long term policies of the corporation, which is also influential for local economic developments in the given area. There are two approaches to the problem: in the case of American corporate governance, which is dominantly influenced by stockholders, the most important element is stock-value, and the stakeholder views, relationships with trade unions, future investment strategies are all complementary. Therefore, management is forced to provide a short sighted policy in order to preserve their stock-value higher at the stock exchange. It is indeed a case of the GM, for

⁶ A. Singh, A. Zammit, *Corporate Governance, Crony Capitalism and Economic Crisis; Should the US Business Model replace the Asian way of "doing business"?*, „Corporate Governance” 2006, Vol. 14, No. 4, July, p. 220.

example. Management that undergoes financial difficulties, tends to take a short sighted policy without alternatives for the purpose of improving stock-value at the stock market by saving on expenditure, for example, laying off large numbers of workers, etc. Investment in R&D for future technology is also decreased. Although there may be some criticism inside the corporation, for instance between the R&D department and the general manager, the management in such a situation is reluctant to take another choice, namely a policy for the future, in order to first improve financial conditions of the corporation in the short term and then the plan for R&D investment is prolonged or treated as a secondary issue. There is an additional tool for governance of management by introducing an “outside member of directors”, that has to check the decision making process of the executives of management in order to preserve objective and comprehensive views on the decision making process of the management. This practice also originated in American corporations. However, “outside-directors” are usually nominated persons chosen from good “friends or intimate people of the executives” and consequently, they are not always so strict and objective in monitoring corporate governance, as you can see in the case of the ENRON in the USA (2006), for example⁷. Such a short sighted decision of management is indeed a response to the demands of stockholders, which tend to appreciate the effectiveness of management that can quickly adjust stock market circulation at the Dow-Jones or NIKKEI, for example. Although such a short term orientated policy of the management may improve the stock-value at the stock market for a while, it is criticized by experts like Peter Drucker, who once was a consultant for the GM, who says that the GM type of management, for example, will continuously face a critical situation in the long run, because of the lack of a feasible future strategy of management, including technology development and so on⁸. When we discuss the second alternative of corporations, we should keep in mind the question of whether corporations as legal entities are only functioning for the profits and interests of stockholders or no. Also the question should be asked, why labor or the other stakeholder issues and other elements of corporations that are important elements of big modern corporations can be ignored, in particular in production corporations that employ a huge number of workers, like it happens in many Keiretsu group firms, associated firms and capital related or sub-contracted partners⁹.

⁷ When the ENRON case was disclosed and the ex executives were sentenced guilty, many people considered that without ethics in society, capitalism will fail. Even President Bush, who was intimate with the ENRON people, said that there is no capitalism without conscience. There is no wealth without character (President George W. Bush).

⁸ P. Drucker, *Concept of the Corporation*, New York 1946/1993.

⁹ R.J. Gilson, *Globalizing Corporate Governance; Convergence of Form or Function*, „American Journal of Comparative Law” 2001, Vol. 49, No. 2, p. 329.

5. CORPORATE GOVERNANCE IN JAPAN TODAY

Corporate governance in Japan has been differently cultivated in different stages. As mentioned above, some alternative ways were discussed at the pre-mature period of Japanese capitalism. However, then, the historical trends were interrupted by the state centralization policies of the War during from the 1930s till 1945.

Most of the unique ways of management in Japan were fundamentally shaped during the post war period, namely encouraged by the liberalization and democratization policies. Under the 1955 socio-political system during 1960–1980, not only business circles but also labor forces as integrated unions have been shaped to balanced socio-political powers.

With a strong recommendation for “democratization” by the Occupation Authorities “Zaibatsu” (a kind of holding company system)¹⁰ was totally liquidated and no family controlled economic entities existed anymore after the War. Moreover, no large scaled state procurement business as a result of ban of military industries was possible.

It was also significant from the point of view of domestic policy during the Occupation period that a tight economic policy was applied for the purpose of preserving a balanced economic development. No foreign capital investment was approved by the government during the 1950–1980s.

Consequently, almost naked corporations tended to integrate themselves as a group of corporations by cross holdings of stock, because of a shortage of capitals. They were called “Mochiai”. At the beginning it was based on a framework of ex-zaibatsu group corporations. Cross holdings of stock should be a marginal portion of stock of the other corporation, because there are legal restrictions of the anti-monopoly law of 1947, which prevented a corporation from being influential on the other, in particular that of financial institutions from hegemonic capital control over the other like a holding company (Zaibatsu) before the War¹¹.

The merit of Mochiai is, first of all, that it is granted financial privileges from the main bank, a member of the Mochiai¹² and second of all, it protects management from surprise takeovers from outsiders. Naturally, after the establishment of Mochiai, the member managers were directly or indirectly committed to take joint actions on strategy as a single group of corporations. Mochiai members, in particular manufacturing corporations, are at the same time formulated as a group of Keiretsu.

¹⁰ T. Suzuki, *The case of Japan's Limited Pluralism; Some Premises for Understanding the Socio Economic Problems of Japan*, „International Review of Sociology” 1988, No. 1, (Rome) p. 143; T. Suzuki, *Przedsiębiorstwa w Japonii*, „Studia Prawnicze” 1990, nr 1, s. 111.

¹¹ S. Yasuoka, *Zaibatsu no keieishi (History of Zaibatsu)*, Nikkeishinsho, Tokyo 1978.

¹² M. Aoki, H. Patrick (eds.), *The Japanese Main Bank System; its Relevance for Emerging and Transforming Economies*, 1994.

Strictly saying, there are two types of Keiretsu¹³. For the purpose of financial cooperation, Keiretsu is based on friendly corporations of the former zaibatsu and is formed as a group of corporations of different branches of activities like banks, heavy industries, trade and services in parallel form. In the case of lean production systems, "Keiretsu", which is one of the characteristics of the industrial production system in Japan, it is usually shaped as a gigantic group of corporations, composed of technically specialized corporations. Members of Keiretsu have to specialize in a definite part of production in a varied field and then the whole complete production in detail. For example, automobile industries have to be assembled by Keiretsu group corporations based on a precisely organized by division labor system (Auto manufactures in Japan share in production about 20% of the total production. The other parts are manufactured by their Keiretsu). Therefore, Keiretsu is associated with various corporations being different in scale and forms of capital relations, even in some cases only by sub-contractually related firms. The number of corporations in a Keiretsu is usually a few hundred or more, which are formulated as a pyramid headed by the main corporation, closely associated with the main bank¹⁴.

Since the laws of the Fair Trade Commission of 1947 (theoretically independent from the government) all activities concerning merger or capital transactions like acquisition among corporations are strictly monitored. The principal character of Keiretsu is to hold a small portion of stocks (permissible limits of stock share around 7%) of the other member corporations (cross holding) in order to avoid such a regulation of the Commission. Consequently, the structure of stockholders is in general composed of not so many private investors but a large part of it is shared by corporations, mostly friendly corporations. The positive side of it is that the members can be financed with friendly conditions and the management is protected from takeovers, but at the same time the corporate governance of stockholders over management may be weak, because the representatives of stockholders from the other Keiretsu corporations are not necessarily interested in monitoring precisely what the other management of their friendly corporations does.

However, it is also emphasized that banks within Keiretsu, which are usually called the main bank and operate as a traditional universal bank, function as an indicator of corporate governance through its consulting. A main bank is not only vitally important for the members of Keiretsu because of its friendly conditions of financing, but also because of consulting based on its general survey and analysis of the given corporation. From the corporate governance point of view it has been

¹³ R. J. Gilson, Roe, *Understanding the Japanese Keiretsu; Overlaps Between Corporate Governance and Industrial Organization*, „Yale Law Journal” 1993, Vol. 102, p. 271.

¹⁴ H. Okumura, *Houjinshihonshugi (Corporate Capitalism)*, Tokyo 1984.

observed that recommendations through consulting are crucial for corporate governance¹⁵. In addition, a main bank has to take an initial role in times of financial difficulties, like granting loans or bad debts issue of corporations (not legal responsibility but full commitment is required) to reconstruct the whole management. For that purpose the bank always has to monitor operations of Keiretsu group corporations by consulting. Besides, members of Keiretsu, if it is faced with difficulties, which cannot be resolved by themselves, have to exceptionally accept recruitment of personnel from the main bank as urgent relief managers.

That may be the reason why individual investors involved in stock exchange in Japan are not so active in comparison with the other leading stock market orientated countries (for instance private investors share: 25% in Japan and 50% in the USA in 2000)¹⁶. Consequently, a large portion of stockholders are corporations, and so, stock exchange transactions are mainly operated by friendly corporations, who are not necessarily interested in dividends and the stock-value in the market (64% of the total transactions registered conducted by the bank and the other friendly corporations). That is the reason why, as some criticize, the Japanese stock market system is not friendly to individual investors, but it is to corporations. This corporate stockholders dominant phenomenon is called "Corporate Capitalism"¹⁷.

In addition, as Okumura analyzed, the management and the employed workers, including trade unions, which are single company based unions, are altogether integrated in a single unit called a "corporation" and they are psychologically inclined to commit themselves in conformity with corporate interests as a common goal, which may be the strongest spiritual genesis of competitiveness in Japanese corporations. In such a situation, the relationships between "you", managers and "we", trade union, which are common in trade union movements in the West based on class conflict ideology, are indispensably disgraced and they are all together concentrating on the efforts for corporate goals. Okumura named it a "Corporate society based on corporate capitalism".

Moreover, the management of corporations is mutually monitored among Keiretsu group corporations and, consequently, it is basically asked to behave in harmony with the other members of Keiretsu, which always take the common strategy into account.

¹⁵ The situation recently changed because of the Heisei Reform. See: *Japanese individual shareholders flex new muscle to thwart deals*, „The Wall Street Journal”, 23–25 February 2007; According to the information the individual stock investors' share raised from 25% to about 50% just recently.

¹⁶ H. Okumura, *Kaisha honnishugi wa Kuzureruka (Could the Corporate culture of Japan be converted from Corporate centralism to being liberal one or not?)*, Iwanami 1992.

¹⁷ R. Dore, *Stock Market Capitalism; Welfare Capitalism; Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*, Oxford University Press, 2000.

A good and harmonious relationship with the other members of Keiretsu and trade unions is important in cases of joint strategic actions for future R&D as a long term plan. As a result, stock value at the stock exchange tends not to be the highest issue for management in Japan. We can also see good and harmonious relations in market policy, namely those of the consumers.

As far as the market strategy is concerned, maximum profit policy, which is common among the Anglo-American type of corporation, is not applied in Japanese corporations. At the setting the market strategy Japanese corporation policies that provide a stable share, considering the fact that a low profit policy is possible.

Until the 1990s this type of corporate culture prevailed and was appreciated by business circles in Japan.

However, since the 1990s there were criticisms against Japan's model of corporate governance, controlled by the management, saying the management was "too strong" and influenced by the Keiretsu culture and, consequently, there was a weak function of governance over management by stockholders. In particular when the government of Japan declared the liberalization of capital investment, many foreign investors demanded a global standard of regulations concerning stock exchange rules. In addition, some corporate scandals relating to false accounting papers submitted to general meetings were reported, which formally occurred due to a lack of precise legal provisions based on obscurity on accounting, like the lack of a legal assignment of auditors, but mainly due to collapsed moral standards of the business people involved.

However, the constantly arising question then is, to what extent is it possible to restrict corporate governance by laws? It is true that business activities should be conditioned by several fundamental rules like a unified commercial conduct between partners, unified rules on commercial laws, common understandings on social rules, mutual trust and so on, but it is not necessarily regulated by laws or statutes enacted by the state. Rules and conducts including commercial customs have been cultivated by historical traders as "lex mercatorium", and later some of them have been established by state authorities as commercial laws. Therefore, it is quite natural that there is a discrepancy between the law and the actual commercial practices, even though the modern rules that are predominant at the ages of globalization are regulated by state organs as a unified code in harmony with international standards.

Then, another fundamental question arises, concerning who owns corporations today¹⁸. As we have seen recently in France (the amendment of the labor law in 2006), the amendment the labor law made it easier for corporation to lay off employees, than for example in the USA.

¹⁸ OECD Principles of Corporate Governance, Ad-hoc Taskforce on Corporate Governance, S/G/CG, 5 April 1999.

For French corporations it is necessary to have such capabilities in order to be competitive in the global markets, but from the workers' point of view, to lose jobs due the decisions of managers based on easy (or one sided) reasons, had raised serious social problems. These issues are criticized not only by the trade unions, but also by the mass people who are associated with workers, which indicates the significance of corporate governance issues. The relationships between management and workers or unions are a vital issue today, because most of the common people are inevitably involved in business with corporations as a partner or its worker for some vital time of their lives. To find a harmonious rule to settle these issues, it is necessary to create a pre-condition of civil society, which we are going to build.

The legal reforms during the Occupation encouraged trade union movements. Particularly the law on trade unions of 1949, the law on Labor Standard of 1947, and the related laws have protected the rights of workers and encouraged to further strengthen their positions, which are a legal basis for the relationship between management and workers in corporations today. However, it is not the only reason why trade union movements have rapidly developed after the War in Japan. It is not too exaggerated to mention the fact that some preparatory conditions were shaped during the war time command system in the 1940s. For the purpose of the economic concentration policy, the government of Japan ordered all the national integrated systems in the fields of socio-economic and political activities, called "Yokusanntaisei" by the declaration of 1938. Under the order most of the private corporations, including management and workers, were organized together for patriotic cooperating organs with the government on a national scale, of which the membership had reached more than 5 million in 1942. Although the leaders and the people who were deeply involved in it were purged by the democratization policy of the Occupation Authorities after the War, workers easily followed the practices and the experiences of the pseudo labor movement of the War time.

Thus, after the War, as a result of the democratization policies in the field of socio-economic activities, ownership of capital was scattered by the liquidation of Zaibatsu and the reformed stock exchange system. Additionally, the liberalization of the trade union movement took place, which made trade unions and workers stronger, and soon after the law on trade unions of 1949 was implemented and more than 17000 unions were organized until the end of the 1940s .

One of the most significant characteristics of corporate cultures in Japan is that the management-worker relationship is harmonious, which has developed since the 1950s.

Corporate governance, which is raised as a question by American business circles in the first place, is just one aspect of the problem, which is based on the interests of stockholders. Corporations as economic

entities are naturally functioning in order to make profits, but at same time existing as a social entity committed to a large number of people and associated economic entities.

According to the OECD report of 1999 (OECD Principles of Corporate Governance)¹⁹, the notion of corporate governance is understood comprehensively and it includes not only the stockholder's view, but also those of the other stakeholders in the following way, "the full set of relationships among a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders". Besides, it emphasizes the role of a monitoring system in given environments. Since then, interesting reports on corporate governance have been published by various academic and business circles for debates. It seems that most of the European studies are willing to accept the stance of the OECD. Therefore, it is necessary to further survey the issue that focuses on the existence of corporations that have to realize dual goals, namely competitiveness for profits as well as a social function.

In response to this, the KEIDANREN, Japanese Federation of Economic Associations, which is composed of big corporations in Japan and is an opinion leader of Japanese business circles, has conducted research on corporate governance by asking member corporations their opinions on the subject and the actual status in their corporations since 2005 and as a result an ad hoc report was published on June 20th, 2006²⁰.

It is generally accepted by the report that most of the Japanese firms are conscious of importance of corporate governance, which means to protect the needs of various stakeholders, including not only stockholders but also consumers, the interests of the local community, the employees, trade partners (Keiretsu firms) and so on. However, there are no definite conclusions regarding the tools to conduct corporate governance, because the stakeholders of each corporation vary in each field of business, with the exception of universal rules that have recently been regulated by the amendments of the commercial code (1974, 2001, 2002, and 2006). It is also emphasized that some hidden information within management, which has long been practiced under the strong management, should be published for stockholders or the other stakeholders. Otherwise, the controversial issue, being the relatively poor participation of individual investors in the stock exchange of Japan, which is dominantly shared by corporations, will not be solved. The report concludes that despite the difficulties due to different corporate cultures that vary in different corporate activities in

¹⁹ G. Lenssen, W. Gasparski, B. Rok, P. Lacy, *Corporate Responsibility and Competitiveness*, „Corporate Governance” 2006, Vol. 6, No. 4, p. 324.

²⁰ Keidanren (Japanese Federation of Economic Associations) is the most influential economic organization whose membership is mainly composed of large corporations.

given fields, management should adopt a liberal stance towards investors from the outside, and stock exchange should also operate flexibly in terms of globalization.

There should be a common ground of corporate governance in order to protect the interests of stakeholders, not only stockholders but also other stakeholders. It is also agreed that there is a harmonious relationship between competitiveness and good corporate governance for the long run²¹, if it is realized.

6. INSTITUTIONAL REFORMS

There were several amendments of the commercial code that were successively conducted since 2000. However, most of them were marginal and the discrepancies between the business practices of corporations, in particular joint stock corporations on a large scale and the concerned legal regulations, were significant²².

The corporate culture has been influenced by expansionism, ambitious and simultaneously arrogant behavior of management, which was obvious present especially during the bubbled economy. It can be observed that moral standards of conduct of managers had been damaged sweepingly due to those practices. Alongside, management had used to be involved in inadequate practices, the corporate culture was indeed eroded by the moral hazard phenomenon in the 1980s and the 1990s. There were several alleged cases reported concerning false accounting and financial reports and some scandals of the arranged general meetings by collaboration of the corporation executives and the professional arrangers for general meetings paid by the companies, which was notoriously known as unjust “sokaiya” (arranged general meeting) scandals. Those may be the reasons why a reform of the commercial law is urgently demanded both by legal professionals and by business circles. The commercial code was revised in 2005.

The amendment of 2005 aims at changing the fundamental legal system of corporations. Law on corporations as a part of the commercial code has not changed in principle since its promulgation at the end of the 19th century. However, corporations are the main organizations in the business sector of Japan and continuously developed since then. In 2004, among the total number of registered corporations “Kabushiki

²¹ J. Emmic Ricart, M.A. Rodriguez, P. Sanchez, *Governance: Sustainability in the boardroom*, „Corporate Governance” 2005, Vol. 5, No. 3, p. 24.

²² N. Nakamura, *The Revision of Japanese Company Law and its Modernization*, „Waseda Bulletin of Comparative Law” 2004, vol. 24, p. 1; M. Ishida, *The Changes in Enterprise Organization and Labor Law in Japan: A Historical Exploration*, „Waseda Bulletin of Comparative Law” 2003, Vol. 23, p. 1.

Kaisha”, the number of corporations limited by shares is the largest, namely one million eight hundred and thirty seven thousand and nine hundred (1,837,900, which is 99.7% of the total registered corporations in Japan).

Why are the corporations limited by shares dominant in Japan? Firstly, it is a form that is legally well elaborated, it is rationally arranged by accounting and so the operation is open for investors. Frankly speaking, from the view of the tax office authorities, it is also highly recommended because of its clear accounting requirements.

According to the laws, corporations limited by shares have to appoint at least three directors at the general meeting, without any regard to size. The directors have to form the board of directors, which should appoint one representative director or more who have the authority to make transactions in the name of the corporation. The daily management is delegated to the representative director or directors, but some important business operations, such as the issuance of new shares or selling material assets of the corporation, need the decision of the board. The board has to play the role of a supervisor of the representative director and the other executive directors by exercising the power to decide and approve all significant business operations and to remove executives. The purpose of the amendment is to strengthen the role of the board of directors, particularly its monitoring function of the daily activities of the representatives.

In addition, all the corporations limited by shares have to appoint at least one statutory corporate auditor to monitor and ensure that the corporation is managed in accordance with both relevant laws and regulations and provisions of its memorandum of association. The amendment of 2005 additionally states that corporations with a large capital are obliged not only to appoint three directors or more to form the board of directors but also to have an external auditor. On the other hand, in the case of smaller corporations, the appointment of an auditor is optional.

In addition, the law of 2005 amended the ground for directors' disqualification by repealing the ground of directors' bankruptcy and the conviction against directors for breach of the security exchange law or the insolvency laws as a new ground of disqualification²³.

The regulation of corporate governance in Japan is indeed a step forward. However, the fields which are regulated by the new law are only a small portion of all the corporate governance issues. Most of the commercial conducts are still largely dependent on the people who are involved in management and the stakeholders, being a part of the neo “Lex Mercatorium”. In practice, the relationships between business

²³ About what is called “Heisei Reform”, see: R. Kohei, *Law and Culture in Transition*, „American Journal of Comparative Law” 2001, Vol. 49, p. 585.

realities and legal regulations are looked at as a see-saw and left unresolved.

Today, an open and market system prevails everywhere as a world trend as a result of apparently unified rules. However, each society or nation is, as a result of historical evolutions, formally independent (especially taking into account cultural aspects). The relationship between law (in particular national law) and the in fact functioning social rules is complicated, due to the existence of official laws of the state organs and unofficial rules. As legal sociologists emphasize, we should continuously keep discussing the relationship between the official laws and social realities, in particular with respect to commercial practices. However, it is true that with legal regulations developed in parallels, the mood of commercial activities, including corporate capabilities, can be improved, and it is obvious that orderly and fair trade have prevailed. We also have to keep in mind that commercial people are at the same time well known as being too clever to be limited by the enacted laws. The relationship between law and commercial activities, being one of the see-saw, will be continuously modified, and finally some kind of balance might be found.

REFERENCES

Books

- Abegglen J.C., *21th Century Japanese Management; New Systems, Lasting Values*, Tokyo 2004.
- Aoki M., Patrick H. (eds.), *The Japanese Main Bank System; its Relevance for Emerging and Transforming Economies*, 1994.
- Craig T., *The Autobiography of Shibusawa Eiichi; from Peasant to Entrepreneur*, Tokyo 1994.
- Dore R., *Stock Market Capitalism; Welfare Capitalism; Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*, Oxford University Press, 2000.
- Drucker P., *Concept of the Corporation*, New York 1946/1993.
- Masumi T., *Nihonteki keieino ronri (The Principles of Japanese ways of Management)* Tokyo 1977.
- OECD Principles of Corporate Governance, Ad-hoc Taskforce on Corporate Governance, S/G/CG, 5 April 1999.
- Okumura H., *Houjinshihonshugi (Corporate Capitalism)*, Tokyo 1984.
- Okumura H., *Kaisha honnishugi wa Kuzureruka (Could the Corporate culture of Japan be converted from Corporate centralism to being liberal one or not?)*, Iwanami 1992.
- Sakaiya T., *The Twelve Men Who Made Japan*, Kodansha, Tokyo 2003.
- Sano S., *Shibusawake sanndai*, Bungeishinnjuu, Tokyo 2000.
- Yasuoka S., *Zaibatsu no keieishi (History of Zaibatsu)*, Nikkeishinnsho, Tokyo 1978.

Articles

- Emmic Ricart J., Angel Rodriguez M., Sanchez P., *Governance: Sustainability in the boardroom*, „Corporate Governance” 2005, Vol. 5, No. 3, p. 24.
- Gilson R.J., *Globalizing Corporate Governance; Convergence of Form or Function*, „American Journal of Comparative Law” 2001, Vol. 49, No. 2, p. 329.
- Gilson R.J., *Roe, Understanding the Japanese Keiretsu; Overlaps Between Corporate Governance and Industrial Organization*, „Yale Law Journal” 1993, Vol. 102, p. 271.
- Ishida M., *The Changes in Enterprise Organization and Labor Law in Japan: A Historical Exploration*, „Waseda Bulletin of Comparative Law” 2003, Vol. 23.
- Japanese individual shareholders flex new muscle to thwart deals*, „The Wall Street Journal”, 23–25 February 2007.
- Jerzemowska M., Campbell K., *The Limits of Agency Theory as a Framework for Analysis of Corporate Governance*, „Współczesne Problemy Analizy Ekonomicznej”, Prace i Materiały Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 2006, nr 1.
- Kohei R., *Law and Culture in Transition*, „American Journal of Comparative Law” 2001, Vol. 49.
- Lenssen G., Gasparski W., Rok B., Lacy P., *Corporate Responsibility and Competitiveness*, „Corporate Governance” 2006, Vol. 6, No. 4, p. 324.
- Mueller D.C., *The Anglo-Saxon Approach to Corporate Governance and its Applicability to Emerging Markets*, „Corporate Governance” 2006, Vol. 14, No. 4, July.
- Nakamura N., *The Revision of Japanese Company Law and its Modernization*, „Waseda Bulletin of Comparative Law” 2004, Vol. 24.
- Singh A., Zammit A., *Corporate Governance, Crony Capitalism and Economic Crisis; Should the US Business Model replace the Asian way of “doing business”?*, „Corporate Governance” 2006, Vol. 14, No. 4, July, p. 220.
- Suzuki T., *Przedsiębiorstwa w Japonii*, „Studia Prawnicze” 1990, nr 1, s. 111.
- Suzuki T., *The case of Japan’s Limited Pluralism; Some Premises for Understanding the Socio Economic Problems of Japan*, „International Review of Sociology” 1988, No. 1, (Rome).

Jarosław Greser

Wydział Prawa i Administracji, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza

ODPOWIEDZIALNOŚĆ KORPORACJI ZA ŁAMANIE PRAW CZŁOWIEKA W PRAWIE AMERYKAŃSKIM NA PODSTAWIE *ALIEN TORT CLAIMS ACT*

WSTĘP

W dyskusji na temat etyki biznesu i społecznej odpowiedzialności biznesu prawa człowieka zajmują poczesne miejsce. Korporacje w swoich kodeksach etycznych często odwołują się do Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka bądź deklarują, że będą przestrzegać uniwersalnie uznanych praw.

Zakładając, że społeczna odpowiedzialność biznesu to działania wykraczające poza obowiązki prawne można by przyjąć, że taka deklaracja jest jedynie dobrą wolą firm, a ewentualne niedotrzymywanie takich zobowiązań nie rodzi sankcji prawnych.

Zgodnie z doktryną praw człowieka, takie założenie jest nie do utrzymania. Można wskazać zarówno obowiązki, jakie ma każda firma, które wypływają z praw człowieka, jak i procedury odpowiedzialności w przypadku ich łamania.

Celem artykułu jest przybliżenie w zarysie problematyki relacji między biznesem i prawami człowieka oraz form ponoszenia odpowiedzialności za ich łamanie, jak również opisanie jednej z procedur funkcjonujących w prawie amerykańskim – *Alien Tort Claims Act*.

1. PROBLEMY W RELACJI MIĘDZY BIZNESEM A PRAWAMI CZŁOWIEKA

Problem odpowiedzialności korporacji za łamanie praw człowieka jest zjawiskiem stosunkowo nowym. Prawa człowieka były postrzegane jako normy, które nie mają wpływu na działanie korporacji.

W dużym uproszczeniu prawa człowieka regulowały stosunki między państwem a obywatelem i odpowiedzialne w przypadku ich naruszenia było wyłącznie państwo. Natomiast działania firm regulowały normy szeroko pojętego prawa cywilnego.

Taki podział wynikał z założenia, że celem praw człowieka jest ochrona jednostki przed arbitralnymi działaniami ze strony silniejszych, niż ona, podmiotów społecznych¹. Za najsilniejszy podmiot społeczny uważano państwo, co uzasadniono objęciem ochroną wynikającą z praw człowieka.

W latach dziewięćdziesiątych zauważono, że państwo traci rolę najsilniejszego podmiotu społecznego wraz ze wzrostem znaczenia transnarodowych korporacji². Globalizacja doprowadziła do sytuacji, w której siła ekonomiczna korporacji jest w wielu przypadkach dużo większa niż siła ekonomiczna poszczególnych państw. Ocenia się, że roczne przychody firmy Wal-Mart w roku 2005 były większe niż łączne PKB wszystkich państw Afryki subsaharyjskiej³. Ponadto połączona sprzedaż 200 największych korporacji daje ponad 0,25 światowej aktywności ekonomicznej⁴ i generuje 25% światowego PKB⁵.

Z siłą ekonomiczną powiązana jest zwiększająca się siła polityczna, która znajduje swój wyraz na trzech polach: wpływie na stanowienie prawa⁶, wpływie na stosowanie prawa oraz wpływie na sytuację gospodarczą danego kraju⁷.

¹ Źródłem ochrony jest przyrodzona i niezbywalna godność człowieka. Stąd też powszechnie przyjmuje się, że prawa człowieka są niezbywalne, niepodzielne i współzależne.

² Przyjmuje się, że korporacja transnarodowa to organ społeczny utworzony w celu zarządzania zasobami i sprawnego zaspokajania określonych potrzeb, a dzięki temu maksymalizowania zysków ekonomicznych, który prowadzi działalność inną niż marketingowa poza granicami państwa siedziby, a działalność ta niezależnie od formy pozostaje pod kontrolą centrali oraz planuje i realizuje strategię działania w skali globalnej.

³ J.E. Stiglitz, *Wizja sprawiedliwej globalizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 201.

⁴ S. Anderson, J. Cavanagh, *Top 200: The Rise of Global Corporate Power*, www.global-policy.org/socecon/tncs/top200.htm

⁵ A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007, s. 106.

⁶ Korporacje wpływają zarówno na kształt prawa wewnętrznego, jak i na kształt umów międzynarodowych i innych źródeł prawa międzynarodowego, takich jak zwyczaj. Wykorzystywane metody wpływu mogą być legalne, takie jak lobbing lub nielegalne, jak korupcja czy szantaż ekonomiczny. S. Tully, *Corporations and International Lawmaking*, Brill Academic Publishing, Leiden, Boston 2007, s. 11–15.

⁷ Transnarodowe korporacje są głównym nośnikiem bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Ich wartość w 2008 roku szacuje się na 1833 mln dolarów, za: UNCTAD World Investment Report 2008, s. 1, http://www.unctad.org/en/docs/wir2008_en.pdf

Pojawiają się również przypadki przełamywania monopolu państwa na użycie siły, czego przykładem jest zatrudnianie firm ochroniarskich do wykonywania zadań policyjnych i wojskowych⁸.

Te zjawiska doprowadziły do przeformułowania założeń związanych z odpowiedzialnością korporacji za łamanie praw człowieka. Uznano, że taki obowiązek ciąży na korporacjach, natomiast jego treść jest przedmiotem dyskusji.

2. FORMY PONOSZENIA ODPOWIEDZIALNOŚCI ZA ŁAMANIE PRAW CZŁOWIEKA

Możliwość egzekwowania tej odpowiedzialności opierają się na prawie wewnętrzkrajowym. Wynika to z założenia subsydiarnej ochrony praw człowieka, to znaczy, że ochrona instytucji międzynarodowych może być przyznana dopiero w przypadku nieuzyskania odpowiedniej ochrony w kraju.

Ponadto prawo międzynarodowe, które w swojej klasycznej formie jest tworzone przez państwa i reguluje stosunki między nimi, w zasadzie nie zawiera norm nakładających obowiązki bezpośrednio na korporacje.

W prawie wewnętrznym odpowiedzialność korporacji za łamanie praw człowieka może mieć charakter odpowiedzialności cywilnej, karnej lub administracyjnej.

W pierwszym przypadku może dotyczyć odpowiedzialności za czyny niedozwolone lub odpowiedzialność ta opiera się na specjalnie stworzonych do tego celu instytucjach, jak *Torture Victim Protection Act* czy *Alien Torts Claim Act* w Stanach Zjednoczonych. O ile odpowiedzialność za czyny niedozwolone jest standardem we wszystkich systemach prawa cywilnego to specjalne instytucje stworzone do ochrony praw człowieka, mają charakter wyjątkowy.

Odpowiedzialność karna może dotyczyć odpowiedzialności firmy jako całości lub odpowiedzialności poszczególnych jednostek działających w ramach firmy. W obu przypadkach dochodzenie takiej odpowiedzialności napotyka na przeszkody. Możliwość pociągania podmiotów zbiorowych do odpowiedzialności karnej wzbudzało liczne kontrowersje, ale w ustawodawstwie coraz większej liczby państw istnieje taka możliwość, przy czym jest ona z zasady ograniczona. Odpowiedzialność osób działających w ramach firmy napotyka trudności dowodowe.

⁸ Przykładem tego zjawiska jest działalność firmy Blackwater (obecnie Xee). Jest lub była ona zaangażowana w operacje wojskowe w Iraku i Afganistanie, a wartość kontraktów rządowych, które uzyskała firma wynosi około 1 mld dolarów w latach 2001–2006, zob. *Private Security Contractors at War Ending the Culture of Impunity*, Human Rights First, s. 7, <http://www.humanrightsfirst.info/pdf/08115-usls-psc-final.pdf>

Regulowanie na poziomie prawa administracyjnego dotyczy przede wszystkim norm dotyczących zwalczania nieuczciwej konkurencji lub reklamy. Większość tego typu ustaw zawiera normę, która mówi, że publikowanie nieprawdziwych, nierzetelnych lub niepełnych informacji na temat etycznych aspektów funkcjonowania firmy podlega karze.

Każda z tych form ma swoje wady i zalety. Dochodzenie odpowiedzialności w drodze prawa karnego lub administracyjnego wymaga zaangażowania organów państwa, takich jak prokurator lub agencje rządowe. To powoduje, że koszty postępowania ponosi państwo, ale z różnych powodów może ono nie być zainteresowane wszczęciem i prowadzeniem postępowania przeciwko firmie.

W postępowaniu cywilnym koszt procesu pokrywa z zasady strona przegrywająca, co powoduje, iż ryzyko ponoszenia kosztów jest znaczne. Ponadto należy pokryć wydatki związane z postępowaniem do czasu zapadnięcia wyroku.

Dochodzenie odpowiedzialności na drodze procesu cywilnego w Stanach Zjednoczonych ma specyficzne cechy charakterystyczne, które wzmacniają pozycję powoda. Na przykład w przypadku stwierdzenia przez sąd odpowiedzialności deliktowej przyznaje on, podobnie jak w Europie, odszkodowanie wysokości rzeczywistej szkody i utraconych korzyści, ale może również zasądzić odszkodowanie karne (ang. *punitive damages*). Celem tej instytucji, nieznannej systemowi europejskiemu, jest wymierzenie dodatkowej sankcji sprawcy deliktu, która jest niezależna od odpowiedzialności karnej. Wysokość odszkodowań karnych może wielokrotnie przekroczyć sumę wyrządzonej szkody.

Drugą instytucją wzmacniającą pozycję powoda w amerykańskim procesie cywilnym jest konstrukcja pozwów zbiorowych (ang. *class action*). Nie jest to wyjątkowa instytucja w skali świata, ale pewne cechy charakterystyczne amerykańskich rozwiązań powodują, iż jest ona szczególnie korzystna.

Powództwo takie może zostać wytoczone w imieniu nieograniczonej liczby osób, przy czym nie wszystkie muszą być znane w chwili wniesienia pozwu, których sytuacja faktyczna i prawna jest identyczna. W procesie takim nie jest konieczna obecność powodów, a w ich imieniu występuje określona grupa osób. Wyrok w takiej sprawie jest wiążący dla wszystkich uczestników.

Stąd powództwo zbiorowe wytacza się często w przypadku masowych naruszeń praw konsumenta, jak w przypadku śmierci spowodowanej używaniem leku Vioxx czy procesom wytoczonym koncernom tytoniowym. Ilość poszkodowanych⁹ przemnożona przez wysokość odszkodowań

⁹ Liczba powódek w sprawie dotyczącej dyskryminacji kobiet przez Wal-Mart szacowana jest na 2 mln osób. <http://www.business-humanrights.org/Categories/Lawlawsuits/Lawsuitsregulatoryaction/LawsuitsSelectedcases/Wal-MartlawsuitregenderdiscriminationinUSA>

powoduje, że żądania pozwów sięgają setek milionów dolarów¹⁰. Ponadto powództwo takie może być wytoczone na rzecz potencjalnych poszkodowanych przez organizacje społeczne, a także niektóre agencje rządowe. O przyznaniu pozwowi statusu zbiorowego każdorazowo decyduje sędzia. Przy pozywaniu firm za łamanie praw człowieka, nie ma obowiązku wnoszenia o taki status, ale ze względu na charakter spraw, często powodowie korzystają z tej instytucji.

3. REGULACJA *ALIEN TORT CLAIMS ACT*

Nazwą *Alien Tort Claims Act* (ACTA) lub *Alien Tort Statute* (ATS) określa się przepis w amerykańskiej procedurze cywilnej, który mówi: sądy okręgowe (dystryktowe) będą właściwe w sprawie każdego pozwu wniesionego przez cudzoziemca, w sprawie o delikt¹¹, który powstał w związku ze złamaniem prawa narodów lub traktatu, którego Stany Zjednoczone są stroną.

Jest to wyjątkowe uregulowanie w skali światowej, przepis ten nie ma swojego odpowiednika w prawie żadnego innego państwa¹².

Geneza jego wprowadzenia nie jest jasna. W literaturze wskazuje się, że miał on umożliwić dochodzenie roszczeń od piratów złapanych w Stanach Zjednoczonych oraz umożliwić składanie pozwów przez dyplomatów¹³. Inni autorzy wskazują na szerszą chęć umożliwienia cudzoziemcom dochodzenia roszczeń z tytułu deliktów powstałych na terenie Stanów Zjednoczonych¹⁴.

Analizując instytucje ACTA należy zwrócić uwagę na jej cechy charakterystyczne. Po pierwsze, należy do nich przyznanie wyłącznej właściwości sądom federalnym. Domniemywa się, że wszystkie sprawy należą do sądownictwa stanowego, z wyjątkiem tych, które wyraźnie są zastrzeżone do kompetencji sądów federalnych. Wobec takiego uregulowania należy stwierdzić, że ustawodawca podkreślił ważność zagadnień, które mogą być objęte ACTA. Objęcie właściwością sądów federalnych gwarantuje również, że poziom ochrony będzie taki sam, niezależnie od ustawodawstwa stanowego.

¹⁰ W sprawie *Philip Morris USA v. Williams*, 549 U.S. 346, ostateczna wysokość przyznanego odszkodowania wynosiła ponad 520 mln dolarów.

¹¹ Delikt to czyn niedozwolony w prawie cywilnym, na przykład uszkodzenie ciała. Ten sam czyn może rodzić odpowiedzialność karną i cywilną.

¹² B. Stephens, *Translating Filartiga: A Comparative and International Law Analysis of Domestic Remedies for International Human Rights Violations*, „Yale Journal of International Law” 2002, Vol. 27, s. 7.

¹³ R.G. Steinhardt, *Corporate Responsibility and the International Law of Human Rights: The New Lex Mercatoria*, w: P. Alston (red.), *Non-State Actors and Human Rights*, Oxford University Press, New York 2005, s. 195.

¹⁴ N. Jagers, *Corporate Human Rights Obligation: in Search of Accountability*, Intersentia, Antwerpen-Oxford-New York 2002, s. 179.

Wykładnia pojęcia „traktat, którego USA jest stroną”, nie powoduje trudności. Zgodnie z artykułem 2 konwencji wiedeńskiej o prawie traktatów¹⁵, traktat to międzynarodowe porozumienie między państwami, zawarte w formie pisemnej regulowane przez prawo międzynarodowe, niezależnie od tego, czy jest ujęte w jednym dokumencie, czy w dwóch lub więcej dokumentach i bez względu na jego szczególną nazwę. Nie ma wątpliwości, że chodzi tu nie o umowy podpisane, ale ratyfikowane, co w amerykańskim systemie wymaga podpisu Prezydenta przy zgodzie Senatu.

Należy zauważyć, że umowy międzynarodowe różnią się od siebie charakterem. Część z nich tworzy obowiązki wobec państw, jak również są samowymagalne, to znaczy, że można się powoływać na nie bezpośrednio przed sądami krajowymi. Do tej kategorii zalicza się część umów związanych z prawami człowieka, na przykład *Pakt praw obywatelskich i politycznych*.

Inne mają charakter niewiążący dla państw, a ich celem może być na przykład przygotowanie gruntu pod przyszłą umowę wiążącą państwa lub wykładnię umów wiążących¹⁶. Do tej kategorii należy na przykład *Deklaracja o prawie do rozwoju*.

Interpretacja pojęcia „prawo narodów” jest nieco trudniejsza. Przyjmuje¹⁷ się, że obejmuje ono wszystkie źródła prawa międzynarodowego. Zgodnie z artykułem 38 Statutu Międzynarodowego Trybunału Sprawiedliwości do tych źródeł zaliczamy: umowy międzynarodowe, zwyczaj oraz ogólne zasady prawa.

Do powstania zwyczaju wymagana jest praktyka w stosowaniu określonej instytucji oraz przekonanie o zgodności tej praktyki z prawem.

Ogólne zasady prawa międzynarodowego to zbiór zasad, które są uznane przez wszystkie narody cywilizowane. Nie ma określonego katalogu tych zasad i choć są one równoprawnym źródłem prawa międzynarodowego MTS, w zasadzie nie korzysta z nich w swoich orzeczeniach¹⁸.

Normy prawa międzynarodowego odnoszą się prawie wyłącznie do państw. Przepisy nakładające obowiązki bezpośrednio na podmioty prywatne, są bardzo nieliczne i ich stosowanie jest niekiedy kwestionowane jako będące przeciw podstawowym zasadom prawa międzynarodowego.

Dlatego, mówiąc o odpowiedzialności z tytułu ATCA, którego konstrukcja odwołuje się do prawa międzynarodowego mówimy o dwóch sytuacjach. Pierwsza, gdy korporacja bezpośrednio swoim działaniem

¹⁵ Konwencja została uchwalona w Wiedniu 22 maja 1969 roku, weszła w życie 27 stycznia 1980 roku.

¹⁶ K. Skubiszewski, *Rola niewiążących uchwał normatywnych w prawotwórstwie międzynarodowym*, „Państwo i Prawo” 1986, nr 1, s. 43.

¹⁷ S. Joseph, *Corporations and Transnational Human Rights Litigation*, Hart Publishing, Oxford–Portland 2004, s. 22.

¹⁸ W. Czaplinski, A. Wyrozumska, *Prawo międzynarodowe publiczne – zagadnienia systemowe*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 98; R. Bierzanek, J. Symonides, *Prawo międzynarodowe publiczne*, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2004, s. 106.

łanie traktat lub prawo narodów. Druga, gdy działanie podmiotu prywatnego było związane z działaniem państwa, wtedy mówimy o działaniu pośrednim.

W doktrynie¹⁹ wskazuje się, że aby mówić o działaniu pośrednim należy zbadać czy miała miejsce jedna z pięciu następujących sytuacji: firma pełniła funkcję publiczną, wystąpił przymus ze strony państwa, związek w działaniach firmy i państwa, celowe wspólne działania firmy i państwa, związek przyczynowo-skutkowy.

Pełnienie funkcji publicznej ma miejsce wtedy, gdy organ prywatny pełni funkcje tradycyjnie zarezerwowane dla władzy publicznej²⁰. Na przykład posiadanie rozległych terytoriów, które chronione są przez prywatne siły bezpieczeństwa, szczególnie w państwach, gdzie władza państwowa jest słaba.

O przymusie ze strony państwa mówimy, gdy działania firmy zostały wymuszone przez organ państwa. Na przykład, zmuszenie do zaprzestania dostarczania wody określonym dzielnicom miasta, co powoduje wybuch epidemii.

Związek w działaniach firmy i państwa²¹ ma miejsce, kiedy występuje takie powiązanie między państwem a firmą, że działanie jednego podmiotu może być traktowane jako działanie drugiego.

Bardzo podobne w konstrukcji są celowe wspólne działania państwa i firm. Różnica między tym zachowaniem a związkiem istnieje w częstotliwości współpracy. Związek wymaga długotrwałej współpracy, natomiast wspólne działania mogą dotyczyć jednorazowej współpracy. Przykładem działań, które mogą być tak klasyfikowane, jest wspólne wysiedlanie wiosek, przez które ma przechodzić rurociąg, przez armię i ochronę pracującą dla firmy naftowej.

Związek przyczynowo-skutkowy ma miejsce, gdy firma ma kontrolę nad przygotowaniem do działań państwa, które spowodują naruszenie praw człowieka. Na przykład, pacyfikacja przez siły bezpieczeństwa pokojowo protestujących przeciwko działaniom firmy. Od decyzji firmy zależy, czy dojdzie do takiej akcji.

4. WYŁĄCZENIA STOSOWANIA ATCA

W orzecznictwie i doktrynie prawniczej wypracowano zasady, które uniemożliwiają zastosowanie ATCA. Należą do nich kwestia suwerenności państw, doktryna aktu działań państwa, doktryna kwestii politycznych, doktryna uznania.

¹⁹ S. Jospheh, *Corporations and Transnational...*, s. 33; N. Jagers, *Corporate Human Rights...*, s. 185.

²⁰ *Benal v. Freeport McMoran*, 197 F.3d 161 (1999)

²¹ W literaturze ten związek nazywany jest również *symbiotic relationship test*, por. N. Jagers, *Corporate Human Rights...*, s. 185.

Suwerenność państw jest podstawowym założeniem, na którym opiera się międzynarodowy porządek. Pozwanie obcego państwa w wielu przypadkach jest wykluczone. W Stanach Zjednoczonych, kwestię tę reguluje *Foreign Sovereign Immunities Act*²². Jego obowiązywanie obejmuje samo państwo oraz jego organy. Wyłączone spod immunitetu są osoby fizyczne, z wyjątkiem głów państw.

Orzecznictwo wskazuje, że argument suwerenności państwowej rzadko ogranicza stosowanie ATCA, ponieważ uznaje się, że łamanie praw człowieka jest działaniem nieobejmującym oficjalnych funkcji państwowych. W przypadku firm w zasadzie nie ma możliwości zastosowania tego argumentu, ponieważ nie mają one przyznanego immunitetu.

Doktryna aktu państwa obejmuje wyłączenie spod rozstrzygania sporu, który dotyczy oficjalnego działania suwerennego państwa na swoim terytorium. Celem tego wyłączenia jest zachowanie zasady trójpodziału władz. W Stanach Zjednoczonych władza wykonawcza jest odpowiedzialna za prowadzenie polityki zagranicznej. Wyrok sądowy w sprawie dotyczącej wewnętrznych spraw innego państwa ma przełożenie na relację w polityce zagranicznej. Szczególnie ważne jest to w przypadku strategicznych partnerów Stanów Zjednoczonych.

Doktryna aktu państwa nie obejmuje wszystkich działań wewnątrz swojego terytorium. Rozwój praw człowieka doprowadził do sytuacji, w której państwo nie może bez konsekwencji masowo łamać praw człowieka swoich obywateli. Takie działanie ze strony państwa może spotkać się z różnymi sankcjami międzynarodowymi: od potępienia określonych zachowań, aż do interwencji humanitarnej. Dlatego nie wyłączają zastosowania ATCA zbrodnie wojenne, zbrodnie przeciwko ludzkości, a także inne naruszenia praw człowieka, które zostały potępione przez rząd Stanów Zjednoczonych. Dotyczy to również przypadków, gdy za zdarzenie odpowiedzialny jest rząd, który nie jest już u władzy.

Doktryna kwestii politycznych dotyczy sytuacji, w których wyrok ma wpływ na podjęte decyzje w sposób zaburzający trójpodział władz. Nie ma jasnych kryteriów, co do zastosowania tej przesłanki. W doktrynie wskazuje się, że ma ona zastosowanie, kiedy „sprawa jest zbyt polityczna, żeby ją rozpatrzyć”²³.

Doktryna kwestii politycznych jest podobna do doktryny aktu państwa i często występują razem. Różnica polega na tym, że ta pierwsza nie ma wyłączeń w stosowaniu ze względu na łamanie praw człowieka oraz zawsze pojawia się w związku działaniem jakiegoś państwa.

Doktryna uznania ma charakter kurtuazyjny i opiera się na zasadzie wzajemności. Polega na powstrzymaniu się od prowadzenia postępowań

²² Tekst aktu dostępny pod adresem http://www.law.cornell.edu/uscode/html/uscode28/usc_sup_01_28_10_IV_20_97.html

²³ L. Brilmayer, *International Law in American Courts, A: Modest Proposal*, „Yale Law Journal” 1991, Vol. 100, s. 2305.

sądowych przeciwko innemu państwu szczególnie, jeżeli jest to nieuzasadnione ze względu na związki i interesy państwa, którego postępowanie dotyczy.

5. PRZYKŁADY ZASTOSOWAŃ ATCA

Przez prawie 200 lat czasu swojego powstania ATCA była instytucją w zasadzie niefunkcjonującą. Przełom nastąpił w 1980 roku wraz z wyrokiem w sprawie Filártiga przeciwko Peña-Irala.

Powód był działaczem opozycyjnym w Urugwaju, pozwany naczelnikiem policji w Acucncon. W roku 1978 syn powoda został porwany, poddany torturom i zamordowany przez funkcjonariuszy policji. Próba przeprowadzenia postępowania w Urugwaju zakończyła się niepowodzeniem i dalszymi prześladowaniami powoda. W roku 1980 obaj panowie znaleźli się niezależnie od siebie w Stanach Zjednoczonych. To umożliwiło wytoczenie pozwu, w którym Filártiga zarzucił Peña-Irala'owi złamanie praw człowieka. Sąd przychylił się do roszczenia powoda i przyznał ponad 10 mln dolarów odszkodowania²⁴.

Decyzja sądu była przełomem w dochodzeniu naruszeń praw człowieka przeciwko osobom prywatnym. Sąd w swoim postanowieniu stwierdził, że prawo międzynarodowe nie może być interpretowane, jak w 1789 roku, tylko tak, jak jest rozumiane obecnie²⁵.

Początkowo sądy nie uznały tego wyroku jako precedensu i odrzucano możliwość jurysdykcji nad niepaństwowymi podmiotami²⁶, ale w sprawie Kadić przeciwko Karadzić sąd apelacyjny potwierdził, że ATCA może być stosowany w sprawach przeciwko urzędnikom państwowym, również w sprawach, kiedy nie działają oni *ex officio*. Od momentu tego wyroku możliwość pociągania do odpowiedzialności osób prywatnych za łamanie praw człowieka nie budziła wątpliwości.

Nadal nie było jasne czy reguły ATCA stosują się również do korporacji. Wątpliwości te pojawiały się w sprawie Doe przeciwko Uncoal, w której grupa obywateli Birmy pozwała firmę, zarzucając jej, że przez współpracę z rządem birmańskim doprowadziła do współsprawstwa w łamaniu podstawowych praw człowieka.

Birma należy do grupy państw, w których prawa człowieka są systematycznie łamane. Obecnie rządząca wojskowa junta doszła do władzy po zamachu w 1988 roku. Wybory parlamentarne z 1990 roku zostały uznane przez wojskowych za nieważne, co pozwoliło im utrzymać

²⁴ Treść wyroku: <http://openjurist.org/630/f2d/876/filartiga-v-pena-irala>

²⁵ N. Jagers, *Corporate Human Rights...*, s. 181.

²⁶ Wyrok w sprawach Tel-Oren przeciwko Libii z 3 lutego 1984 r. (<http://homepage.ntlworld.com/jksonc/docs/tel-oren-726F2d774.html>) i Trajano przeciwko Marcos decyzja z 10 lipca 1989 r. <http://openjurist.org/878/f2d/1439/trajano-v-e-marcos-hilao>

się przy władzy, mimo oporu ze strony społeczeństwa. Liderka birmańskiej opozycji przebywa w areszcie domowym, a z obawy przed zamachem przeniesiono stolicę do Rangun.

Niestabilna sytuacja powoduje, że rząd poszukuje dodatkowych źródeł dochodu, aby utrzymać rozrośnięty aparat wojskowo-policyjny. Ocenia się, że 40% budżetu przeznaczane jest na jego utrzymanie. Tymczasem gospodarka Birmy opiera się na eksporcie drewna, produktów rolnych, narkotyków (głównie amfetaminy i opium) oraz gazu ziemnego i ropy naftowej. To właśnie te ostatnie zasoby powodują, że główni partnerzy handlowi Birmy: Indie, Chiny i Tajlandia, niechętnie odnoszą się publicznie do masowego łamania praw człowieka przez juntę.

W takich warunkach Uncoal, który należy do największych firm wydobywczych na świecie, zdecydował się na budowę gazociągu. Umowa została podpisana z państwową firmą MOGE, która jest odpowiedzialna za eksploatację złóż ropy zarówno na szelfie, jak i lądzie. Warunki kontraktu przewidywały wysokość kwot koncesyjnych płaconych rządowi oraz nakaz zatrudnienia birmańskiej armii do ochrony budowanego rurociągu.

W trakcie budowy armia birmańska dopuściła się morderstw, gwałtów i tortur na ludności cywilnej zamieszkującej tereny przylegające do rurociągu, jak również zmuszała mieszkańców do pracy przymusowej przy jego budowie.

Skarżący, opierając się na ATCA, wnieśli pozew do sądu w Stanach Zjednoczonych, zarzucając firmie czerpanie w sposób świadomy zysków z łamania praw człowieka przez armię birmańską. Pozew uznano za możliwy do rozpatrzenia.

Ostatecznie strony zawarły ugodę pozasądową, która przewidywała odszkodowania oraz stworzenie funduszu na rzecz poprawy warunków życia osób mieszkających w okolicach rurociągu. Ugoda została zaakceptowana przez sąd 13 kwietnia 2005 roku, co zamknęło sprawę.

Dopuszczenie do rozpatrywania pozwu oraz zaakceptowanie ugody rozstrzyga jednoznacznie o możliwości dochodzenia odpowiedzialności korporacji za naruszenie praw człowieka przy wykorzystaniu ATCA.

W sprawie tej głównym problemem było zastosowanie doktryny aktu państwa. Nie można było firmie przypisać bezpośrednio organizowania pracy przymusowej, ale w zaistniałych okolicznościach firma musiała wiedzieć o jej wykorzystaniu i godziła się na to. Próbowano zastosować zasadę odpowiedzialności dowódcy, stworzoną przez Trybunał Normyński, gdzie dowódca odpowiada za nadużycia, o których wiedział albo powinien był wiedzieć²⁷. Wskazywano również jako przyczynę odpowiedzialności rażące niedbalstwo firmy²⁸ lub inne zasady odpowiedzialności deliktowej. Ze względu na brak ostatecznego wyroku, nie można stwierdzić jednoznacznie przesłanek zastosowania tej doktryny.

²⁷ N. Jagers, *Corporate Human Rights...*, s. 189.

²⁸ S. Jospheh, *Corporations and Transnational...*, s. 36.

Inny przykład zastosowania ATCA miał miejsce w sprawie pozwów przeciwko właścicielom fabryk na wyspie Saipan. Leży ona w archipelagu Marianów Północnych, jest terytorium zależnym od Stanów Zjednoczonych. Od lat osiemdziesiątych rozwijał się na niej przemysł tekstylny, ponieważ produkty na niej wyprodukowane były traktowane jako wyprodukowane w Stanach, co miało istotne znaczenie ze względów podatkowych, celnych oraz ze względu na możliwość użycia odpowiednich oznaczeń na przykład: *made in USA*. Jednocześnie na wyspie nie obowiązywała większość praw federalnych dotyczących imigracji i prawa pracy, co spowodowało masowy napływ pracowników z Azji do nowo powstających przedsiębiorstw.

W roku 1999 rozpoczęto postępowania przeciwko firmom mającym swoje fabryki na Saipan. Wszystkie były pozwami zbiorowymi w imieniu 30 000 pracowników fabryk. Jedno z nich opierało się na ATCA, zarzucając złamanie zakazu pracy przymusowej oraz innych podstawowych praw człowieka. Sąd uznał sprawę za dopuszczalną, ale w 2004 roku wszystkie sprawy zostały zakończone ugodą²⁹. Przewidywała ona wprowadzenie systemu niezależnego monitoringu przestrzegania praw pracowniczych oraz rekompensatę pieniężną dla robotników.

Orzecznictwo wskazuje też warunki zastosowania doktryn ograniczających działanie ATCA.

Problem doktryny aktu państwa pojawił się w sprawie Wang Xiaoning przeciwko Yahoo!. Powód został skazany przez chiński sąd na 10 lat pozbawienia wolności za podburzanie do obalenia rządu i ujawnienie tajemnicy państwowej. Oskarżenie opierało się na artykułach, które zawierały wezwanie chińskiego rządu do wspierania demokratycznych reform i rozwijania systemu wielopartyjnego. Artykuły były dystrybuowane za pomocą konta e-mail znajdującego się na serwerze Yahoo!

Na tę samą karę i w oparciu o te same przepisy, został skazany dziennikarz Shi Tao, który wykorzystując konto e-mailowe Yahoo! umieścił post na forum, zawierający jego komentarz na temat ograniczeń wprowadzonych w mediach w związku z 15-leciem masakry na placu Tiananmen.

W kwietniu 2007 roku Wang Xiaoning i jego żona Yu Lingi wnieśli pozew oparty na ATCA. Do pozwu dołączyli Shi Tao³⁰ oraz pewna liczba powodów, która pozostała anonimowa. W pozwie zarzucili Yahoo!, że poprzez umożliwienie władzom chińskim ich identyfikacji, świadomie przyczynili się do pomocnictwa w wyrządzaniu tortur oraz łamaniu innych praw człowieka. 27 sierpnia 2007 roku Yahoo! wniosło o odrzucenie

²⁹ Jediną firmą, która nie podpisała ugody był Levi Strauss, który argumentował, że wdrożył i monitoruje kodeks zachowań dla swoich podwykonawców. Powodowie zdecydowali się wycofać pozew wobec firmy.

³⁰ D. Sinn, *Jailed Chinese Reporter Joins Yahoo! Suit*, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/06/10/AR2007061000827.html>

skargi argumentując, że dotyczy ona kwestii, które nie mogą być rozwiązywane przez sądy, ponieważ dotyczą działań obcego państwa i *de facto* wkraczają w sferę relacji politycznych. 31 listopada sąd przychylił się częściowo do pozwu, zarządzając procedurę zbadania sprawy, a tym samym uzależnił rozważenie wniosku Yahoo! od wyników dochodzenia. 13 listopada 2007 roku, po zeznaniach Prezesa Yahoo! przed Kongresem, strony zawarły ugodę³¹, której dokładne warunki są poufne. Yahoo! jednak zobowiązało się do utworzenia funduszu na rzecz pomocy dysydentom uwięzionym za wyrażanie swoich opinii on-line³².

Inne istotne orzeczenie zapadło w sprawie dotyczącej australijskiej firmy wydobywczej Rio Tinto. Była ona właścicielem kopalni na wyspie Bougainville, należącej do Papui-Nowej Gwinei. Jej praktyki pracownicze opierały się na dyskryminacji miejscowych robotników o czarnym kolorze skóry. Dyskryminacja dotyczyła zarówno warunków zatrudnienia, jak i warunków socjalnych, w tym zamieszkania. Ponadto niezadowolone budziły szkody w środowisku naturalnym spowodowane przez kopalnię. Czynniki te doprowadziły do wybuchu protestów w 1988 roku, które przekształciły się w wojnę domową. Rząd Papui-Nowej Gwinei wysłał na wyspę wojsko, które w brutalny sposób traktowało powstańców. Wojna zakończyła się w 1999 roku³³.

W roku 2000 na podstawie ATCA wniesiono pozew przeciwko Rio Tinto obejmujący trzy grupy zarzutów: współsprawstwo w popełnieniu zbrodni wojennych i zbrodni przeciwko ludzkości przez armię Papui-Nowej Gwinei, złamanie międzynarodowego prawa dotyczącego ochrony środowiska oraz dyskryminację rasową.

W reakcji na skargę rząd Papui-Nowej Gwinei³⁴ oraz Departament Stanu³⁵ zajęły stanowisko, że proces może wpłynąć negatywnie na relację między obiema państwami. Rio Tinto zażądało odrzucenia sprawy wskazując, że dotyczy ona funkcjonowania obcego państwa, a przez to klasyfikuje się do doktryny „działań państwa”. Sąd podzielił tę opinię i odrzucił pozew³⁶. Sąd apelacyjny po dwukrotnym rozpatrzeniu sprawy, zdecydował w grudniu 2008 roku o przekazaniu sprawy do ponow-

³¹ C. Rampell, *Yahoo! Settles With Chinese Families*, „Washington Post” 2007, 14 November, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/11/13/AR2007111300885.html>

³² <http://blogs.wsj.com/chinajournal/2008/11/12/yahoo-sponsored-chinese-human-rights-museum-opens-in-washington/>

³³ <http://www.business-humanrights.org/Categories/Lawlawsuits/Lawsuitsregulatoryaction/LawsuitsSelectedcases/RioTintolawsuitrePapuaNewGuinea>

³⁴ <http://www.state.gov/documents/organization/28992.pdf>

³⁵ <http://www.state.gov/documents/organization/16529.pdf>

³⁶ K. Gullo, *Rio Tinto Wins Review of Ruling on Papua New Guinea Claims*, Bloomberg 20 sierpnia 2007 <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601081&sid=a-TWJjrIk0gFk&refer=australia>

nego rozpatrzenia sądowi pierwszej instancji³⁷, w celu sprawdzenia czy skarżący wyczerпали wszystkie możliwości prawne w swoim kraju³⁸.

Problem doktryny kwestii politycznych obrazuje sprawa *Mujica v. Occidental Petroleum Corporation*.

13 grudnia 1998 roku armia kolumbijska przeprowadziła nalot bombowy na miasto Santo Domingo. W jego trakcie zginęło siedemnaście osób, w tym sześcioro dzieci, a dalszych trzydzieści pięć zostało rannych. Armia w czasie nalotu użyła bomb rozpryskowych, a jej celem była ludność cywilna.

O pomoc w przeprowadzeniu tego ataku przez dostarczenie informacji oraz użyczenie środków do przeprowadzania ataku oskarżono firmy Occidental Petroleum (Oxy) i współpracującą z nią firmę ochroniarską Airscan. Obie te firmy były zatrudnione w związku z obsługą gazociągu Caño Limon, który był pod specjalną ochroną ze względu na możliwość ataku lewicowych partyzantów³⁹.

23 kwietnia 2003 roku grupa mieszkańców miasta wniosła skargę do sądu w Stanach Zjednoczonych, opierając się na ATCA i *Torture Victim Protection Act*. Firmie zarzucono współsprawstwo w łamaniu praw człowieka poprzez tortury, nielegalne pozbawienie życia oraz zbrodnie wojenne i zbrodnie przeciw ludzkości⁴⁰. Firma wniosła o odrzucenie pozwu, argumentując w oparciu o doktryny *forum non conveniens*, kurtuzacji i „kwestii politycznych”. Sąd odrzucił argumentację w dwóch pierwszych przypadkach, jednak uznał, że ze względu na kwestie polityczne rozpatrywanie sprawy jest niemożliwe⁴¹. Sąd apelacyjny rozpatrzył sprawę⁴² na posiedzeniu 19 kwietnia 2007 roku, ale nie wydał jeszcze decyzji w tej sprawie.

Możliwość powołania się na doktrynę kwestii politycznych lub aktu państwa stanowi poważne ograniczenie zastosowania ATCA. Tym bardziej, że Departament Sprawiedliwości konsekwentnie stoi na stanowisku, że obecna wykładnia ATCA zaprzecza stanowisku rządu Stanów

³⁷ Orzeczenie zapadło większością 7:4, treść wyroku: <http://www.ca9.uscourts.gov/datastore/opinions/2008/12/16/0256256.pdf>

³⁸ S. James, *Islanders Win Appeal in Claim Against Rio Tinto*, „Reuters” 2006, 8 August, <http://www.planetark.com/dailynewsstory.cfm/newsid/37553/story.htm>

³⁹ A. Apollo, *Mujica v. Occidental Petroleum Corporation: A Case Study of The Role of The Executive Branch in International Human Rights Litigation*, „Rutgers Law Journal” 2006, Vol. 37, s. 856.

⁴⁰ Treść pozwu: <http://www.iradvocates.org/OXY%20COMPLAINT.pdf>

⁴¹ W tej sprawie sąd zwrócił się o zajęcie stanowiska przez Departament Stanu, który pismem z 23 grudnia 2004 roku stwierdził, że rozstrzygnięcie w tej sprawie będzie miało wpływ na politykę zagraniczną Stanów Zjednoczonych. Tekst stanowiska pisma: <http://www.iradvocates.org/Oxy%20statement%20of%20intent%20122304.pdf>

⁴² 17 marca 2006 roku do sprawy w charakterze *amicus curiae* przystąpił Departament Stanu. Jego stanowisko jest dostępne pod adresem <http://www.state.gov/documents/organization/98378.pdf>

Zjednoczonych, który twierdzi, że odpowiedzialność za złamanie prawa człowieka powinna być dochodzona w kraju, w którym złamanie nastąpiło, więc obecna interpretacja narusza zasadę trójpodziału władz. Departament opowiada się za stosowaniem wykładni przyjętej w sprawie Tel-Oren przeciwko Libii⁴³.

Również Departament Stanu nie jest przychylny szerokiej interpretacji ATCA. Jego stanowisko zależy od bliskości stosunków politycznych między Stanami Zjednoczonymi, a krajem, w którym doszło do naruszenia. O ile nie oponował on przeciwko postępowaniom dotyczącym Birmy lub Liberii, to w sprawie Papui-Nowej Gwinei zajął jednoznaczne negatywne stanowisko.

PODSUMOWANIE

Alien Tort Claims Act jest ważną instytucją w kontekście ponoszenia odpowiedzialności przez firmy, które łamią prawa człowieka. Analizując ją, należy zwrócić uwagę na relatywnie krótki czas orzekania, co rodzi wiele problemów, które można zaliczyć do „chorób wieku dziecięcego”. Z czasem zarówno doktryna, jak i orzecznictwo wypracują jednolite zasady stosowania ATCA. Również liczba czynów, za które odpowiedzialność może być wymierzona obecnie jest ograniczona, ale wydaje się, że z czasem będzie rosła.

Zagrożeniem dla jej rozwoju są zmiany w procedurze cywilnej, w szczególności ograniczenie stosowania pozwów zbiorowych. Uważam jednak, że nie będzie miało to zasadniczego wpływu na ograniczenie dochodzenia naruszeń.

Dużo większym problemem jest stosowanie doktryny kwestii politycznych. Administracja George'a W. Busha była bardzo nieprzychylnie nastawiona instytucji ATCA. Na decyzje w tej sprawie administracji Baracka Obamy przyjdzie nam jeszcze poczekać, ale nie wydaje się, żeby trend wsparcia państw sojusznicznych w postępowaniach sądowych został zmieniony.

Skuteczność tej instytucji nie polega tylko na samej kwestii zasądzenia odszkodowania. Sam proces, niezależnie od jego wyniku, wpływa poważnie na reputację firmy, tym bardziej, że po stronie powodów angażuje się wiele organizacji społeczeństwa obywatelskiego. Dlatego już samo istnienie realnej możliwości pozwania firmy w przypadku, kiedy łamie ona prawa człowieka, jest istotnym elementem wzmacniającym odpowiedzialność firm w tym obszarze.

⁴³ S. Jospheh, *Corporations and Transnational...*, s. 57–58.

BIBLIOGRAFIA

Publikacje książkowe

- Bierzanek R., Symonides J., *Prawo międzynarodowe publiczne*, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2004.
- Czapliński W., Wyrozumska A., *Prawo międzynarodowe publiczne – zagadnienia systemowe*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Jagers N., *Corporate Human Rights Obligation: in Search of Accountability*, Intersentia, Antwerpen–Oxford–New York 2002.
- Jospeh S., *Corporations and Transnational Human Rights Litigation*, Hart Publishing, Oxford–Portland 2004.
- Steinhardt R.G., *Corporate Responsibility and the International Law of Human Rights: The New Lex Mercatoria*, w: P. Alston (red.), *Non-State Actors and Human Rights*, Oxford University Press, New York 2005.
- Stiglitz J.E., *Wizja sprawiedliwej globalizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Tully S., *Corporations and International Lawmaking*, Brill Academic Publishing, Leiden; Boston 2007.
- Zorska A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007.

Artykuły

- Apollo A., *Mujica v. Occidental Petroleum Corporation: A Case Study of The Role of The Executive Branch in International Human Rights Litigation*, „Rutgers Law Journal” 2006, Vol. 37.
- Brilmayer L., *International Law in American Courts, A: Modest Proposal*, „Yale Law Journal” 1991, Vol. 100.
- Skubiszewski K., *Rola niewiążących uchwał normatywnych w prawotwórstwie międzynarodowym*, „Państwo i Prawo” 1986, nr 1.
- Stephens B., *Translating Filartiga: A Comparative and International Law Analysis of Domestic Remedies for International Human Rights Violations*, „Yale Journal of International Law” 2002, Vol. 27.

Strony internetowe

- Anderson S., Cavanagh J., *Top 200: The Rise of Global Corporate Power*, www.globalpolicy.org/soecon/tncs/top200.htm
- Gullo K., *Rio Tinto Wins Review of Ruling on Papua New Guinea Claims*, „Bloomberg” 2007, 20 August, <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601081&sid=aTWJjrIk0gFk&refer=australia>
- <http://blogs.wsj.com/chinajournal/2008/11/12/yahoo-sponsored-chinese-human-rights-museum-opens-in-washington/>
- <http://homepage.ntlworld.com/jksonc/docs/tel-oren-726F2d774.html>
- <http://openjurist.org/630/f2d/876/filartiga-v-pena-irala>
- <http://openjurist.org/878/f2d/1439/trajano-v-e-marcos-hilao>

- <http://www.business-humanrights.org/Categories/Lawlawsuits/Lawsuitsregulatoryaction/LawsuitsSelectedcases/Wal-MartlawsuitregenderdiscriminationinUSA>
- <http://www.business-humanrights.org/Categories/Lawlawsuits/Lawsuitsregulatoryaction/LawsuitsSelectedcases/RioTintolawsuitrePapuaNewGuinea>
- <http://www.ca9.uscourts.gov/datastore/opinions/2008/12/16/0256256.pdf>
- <http://www.iradvocates.org/OXY%20COMPLAINT.pdf>
- <http://www.iradvocates.org/Oxy%20statement%20of%20intent%20122304.pdf>
- http://www.law.cornell.edu/uscode/html/uscode28/usc_sup_01_28_10_IV_20_97.html
- <http://www.state.gov/documents/organization/16529.pdf>
- <http://www.state.gov/documents/organization/28992.pdf>
- <http://www.state.gov/documents/organization/98378.pdf>
- James S., *Islanders Win Appeal in Claim Against Rio Tinto*, „Reuters” 2006, 8 August, <http://www.planetark.com/dailynewsstory.cfm/newsid/37553/story.htm>
- Private Security Contractors at War Ending the Culture of Impunity*, Human Rights First, <http://www.humanrightsfirst.info/pdf/08115-usls-psc-final.pdf>
- Rampell C., *Yahoo! Settles With Chinese Families*, „Washington Post” 2007, 14 November, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/11/13/AR2007111300885.html>
- Sinn D., *Jailed Chinese Reporter Joins Yahoo! Suit*, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/06/10/AR2007061000827.html>
- UNCTAD World Investment Report 2008, http://www.unctad.org/en/docs/wir2008_en.pdf

PRO DOMO SUA

Grzegorz Polok

Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych, Akademia Ekonomiczna
w Katowicach

ROLA I ZNACZENIE EKONOMICZNEJ SZKOŁY WYŻSZEJ W PROPAGOWANIU WIEDZY DOTYCZĄCEJ SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (RAPORT Z BADAŃ)

WSTĘP

Współczesne teorie wzrostu gospodarczego często wskazują, że rozwój regionów zależy głównie od ich potencjału endogenicznego i podnoszenia innowacyjności, a strategia przekształcenia Unii Europejskiej w rozwiniętą gospodarkę opartą na wiedzy uwypukla znaczenie wzrostu nakładów na edukację jako czynnika zwiększającego innowacyjność gospodarki. Nowe myślenie strategiczne o rozwoju ukierunkowane zostało przede wszystkim na kreowanie kapitału ludzkiego oraz podejmowanie działań na rzecz wzmocnienia roli partnerstwa pomiędzy wszystkimi aktorami procesów gospodarczych (biznesu, sektora publicznego i społeczno-gospodarczego oraz władz publicznych) dla rozwoju regionalnego, w szczególności w zakresie wyboru kierunków i priorytetów polityki publicznej, a także definiowania jej potrzeb i oczekiwań. Ten kierunek działań jest konsekwencją konstatacji procesu uczenia się i przekazywania wiedzy, dzielenia się nią i tworzenia innowacji, uwarunkowanego współpracą i zaufaniem tworzącym się w środowisku regionalnym. Fakt ten ma ogromne

znaczenie dla realizacji regionalnych strategii innowacji zarówno radykalnych, jak i przyrostowych¹, jest bowiem swoistym potwierdzeniem, że przedsiębiorczość podejmowana w sferze publicznej i społecznej staje się elementem budującym siłę i znaczenie regionu.

Ważnym czynnikiem warunkującym rozwój regionu jest kapitał ludzki, czyli kwalifikacje ludzi (siły roboczej), ich umiejętności, kreatywność, kultura pracy, one bowiem budują całą skomplikowaną otoczkę przedsiębiorczości, którą M. Bratnicki definiuje jako „(...) proces ciągłego poszukiwania zmian, odpowiadania na nie i wykorzystywania ich jako własną szansę. Jest to zdolność inspirowania innych do działania i negacji sytuacji oraz ograniczeń wynikających z jakichkolwiek struktur. Szczególną rolę w przedsiębiorczości odgrywa własna inicjatywa, a jej najjaskrawszym przejawem jest innowacyjność. Przedsiębiorczość to także umiejętność wykorzystywania wyników pracy innych do zaspokojenia własnych celów(...)”².

Powyższa konstatacja oznacza, moim zdaniem, konieczność wzmocnienia roli szkolnictwa wyższego po to, aby uczynić z Europy bardziej atrakcyjne miejsce dla inwestycji i pracy, tworzenie większej liczby lepszych miejsc pracy, wsparcie dla wiedzy oraz innowacji dla wzrostu gospodarczego³. Podstawowym celem działania szkół wyższych jest nie tylko rozwijanie badań, lecz także kształcenie na różnych poziomach zaawansowania ludzi zdolnych do tworzenia i rozwijania potencjału gospodarczego regionów i państw.

Wraz z rozwojem gospodarki nasilają się procesy globalizacyjne. Jednocześnie rosną wymagania otoczenia w stosunku do organizacji, przedsiębiorstw oraz innych podmiotów życia publicznego i społeczno-gospodarczego. Na tym tle uczelniom stawiane są szczególnie wysokie wymagania ze względu na rolę, jaką odgrywają w rozwoju społeczno-gospodarczym państwa. To w środowisku akademickim dokonuje się proces dyfuzji wiedzy oraz kształtowanie struktury wartości respektowanych w działaniu przez przyszłe elity. Jeżeli uznajemy za prawdziwe stwierdzenie, że uczelnia jest tą właśnie instytucją, która zarówno

¹ Zob. S. Szultka, P. Tamowicz, M. Mickiewicz, E. Wojnicka, *Regionalne strategie i systemy innowacji. Najlepsze praktyki, rekomendacje dla Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004.

² M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 191.

³ Tylko 21% czynnych zawodowo w Europie ma wykształcenie wyższe (ang. *tertiary*), podczas gdy w Stanach Zjednoczonych 38%, Kanadzie 43%, Japonii 36%, Korei Południowej 26%. Kraje UE przeznaczają na badania naukowe 1,9% PKB, podczas gdy Stany Zjednoczone, Japonia i Korea Południowa – ok. 3% (duży udział środków pochodzących z przemysłu). Kraje UE wydają na szkolnictwo wyższe 1,1% PKB, podczas gdy Kanada 2,5%, Stany Zjednoczone i Południowa Korea 2,7%, za: A. Frąckiewicz-Wronka, *Rola szkoły wyższej w realizacji koncepcji klastrów (na podstawie Strategii Lizbońskiej)* w: E. Bojar (red.), *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006, s. 128–138.

w sensie ilościowym, jak i jakościowym kształtuje potencjał przyszłych wysokokwalifikowanych zasobów ludzkich, istotnym wyzwaniem powinna być bieżąca ocena (i ewentualne korygowanie) zawartości programów nauczania w odniesieniu do obszaru zagadnień dotyczących etyki. W uczelniach kształcących na kierunkach ekonomii i zarządzania szczególne znaczenie ma zgłębianie zagadnień dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu. Obecni studenci w przyszłości stanowiąc będą bowiem kadry zarządzające różnymi organizacjami, stąd ich akceptacja, poziom wiedzy i skłonność do wykorzystywania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu będzie decydował o faktycznej transmisji tej idei w rzeczywistość społeczno-gospodarczą. Na terenie Akademii Ekonomicznej w Katowicach od 2005 roku prowadzone są dogłębne studia z zastosowaniem metodologii typowej dla badań longitudinalnych (strategie porównań podłużnych, które oparte są na kryterium czasu i służą zrozumieniu mechanizmów zmian oraz czynników wpływających na ich zaistnienie) dotyczących percepcji idei społecznej odpowiedzialności biznesu wśród studentów różnych roczników i wydziałów.

Ideą przewodnią badań empirycznych prowadzonych w 2008 roku było zdiagnozowanie faktycznego rozumienia pojęcia, znajomości zasad i poziomu skłonności do rozszerzania, poza określone sylabusy minimum, wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu. Celem utylitar-nym prowadzonych dociekań empirycznych było określenie potrzeb dotyczących zawartości tematycznej przedmiotu: etyka gospodarcza, prowadzonego jako przedmiot fakultatywny typu wykład swobodnego wyboru oraz wykazanie, że treści programowe tego przedmiotu są na tyle ważne dla toku nauczania w uczelni o profilu ekonomicznym, iż powinien być on traktowany jako przedmiot kierunkowy dla wszystkich specjalności. Poza wskazanym głównym nurtem dociekań, pojawiło się także pytanie o konfrontowanie obecnej wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu z werbalizowanymi preferencjami w zakresie wyboru miejsca pracy po ukończeniu studiów. To ostatnie zagadnienie było diagnozowane poprzez poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o to, czy w przyszłym życiu zawodowym studenci chcieliby pracować w takich firmach, w których idee społecznej odpowiedzialności biznesu stanowią istotny element kultury organizacyjnej i systemu zarządzania wartościami w firmie.

1. WYKORZYSTANE W PROCESIE BADAWCZYM NARZĘDZIA, CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTÓW

Podstawowym narzędziem wykorzystanym do gromadzenia danych była ankieta. Ankieta, formalnie biorąc, jest zbiorem stawianych pisemnie pytań w celu uzyskania odpowiedzi umożliwiających rozwiązanie jakiegoś problemu naukowego lub praktycznego. Niekiedy służy ona

przynajmniej częściowemu jego naświetleniu⁴. Z tych powodów pytania stawiane w ankiecie powinny być konkretne, ścisłe i jednoprobemowe⁵. Właściwością ankiety jest porozumiewanie się pośrednie między badaczem a respondentem, co oznacza wykorzystanie pisemnego kanału komunikacji. Ankieta w swojej istocie jest techniką gromadzenia informacji, która pozwala na dosyć szybkie przebadanie dużej liczby respondentów⁶, co oznacza relatywną łatwość gromadzenia dużej liczby danych, ale również może oznaczać pewną ich schematyczność i powierzchowność. W badaniach społecznych wyróżnia się różne typy ankiet. Ze względu na sposób ich rozprawiania mówi się o ankiecie środowiskowej, prasowej, czy pocztowej. Ankieta środowiskowa jest ankietą rozprawianą przez ankietera w danym środowisku, np. szkoły, pracy. Za ankietę prasową uważa się taką, która została zamieszczona na łamach gazety czy czasopisma bądź została do nich dołączona. Poczтовая ankieta to taka, którą badający rozsyła za pomocą poczty do wybranych do badań osób. Poza wymienionymi typami można wyróżnić ankietę jawną oraz anonimową. Pierwsza z nich jest ankietą imienną bądź jednoznacznie wskazującą na osobę respondenta ze względu na zawarte w niej pytania. Druga z wymienionych typów ankiet nie jest podpisywana, jak również nie zawiera żadnych pytań ujawniających osobę korespondenta. Właściwością tego ostatniego typu ankiet jest to, że ich anonimowy charakter wpływa pozytywnie na respondentów. Autor prowadzonego wywodu skłania się ku stwierdzeniu, że owa anonimowość sprzyja uzyskiwaniu od studentów bardziej szczerych odpowiedzi⁷. Może nazbyt często lakonicznych, ale trafiających w istotę problemu i w konsekwencji pozwalających na formułowanie wniosków i identyfikowanie pojawiających się tendencji. Pamiętać jednak należy, iż w systemach społecznych zarówno problem, jak i odpowiadające mu rozwiązania, wyłaniają się stopniowo. A środowisko akademickie, rozumiane jako grupa wykładowców i studentów, jest swoistym systemem społecznym, stąd też proces opisywania tego, co dzieje się w jego granicach jest trudny i narażony na mylne interpretacje.

Wykorzystana w badaniu ankieta składała się z dwunastu pytań zamkniętych, na które można było udzielić więcej niż jednej odpowiedzi, stąd i nieostre zarysowanie tendencji oraz dwóch pytań otwartych, które pozwalały na subiektywne ustosunkowanie się do problemu. Ankieta została przeprowadzona wśród studentów Wydziału Ekonomii, Wydziału

⁴ J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, PWN, Warszawa 1984, s. 95.

⁵ T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1995, s. 87.

⁶ J. Lutyński, *Metody badań społecznych. Wybrane zagadnienia*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 1994, s. 135 i 138–139.

⁷ J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik...*, s. 94–96.

Finansów i Ubezpieczeń, Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Respondentami byli studenci czwartego i piątego roku studiów, którzy nie uczestniczyli w zajęciach etyki gospodarczej (nie wybrali tego przedmiotu jako wykładu do wyboru). Wybór takiej grupy ankietowanych był celowym zabiegiem, przyjęto bowiem założenie, iż studenci, którzy uczestniczyli w wykładach powinni legitymować się chociaż podstawową wiedzą na temat idei i zasad społecznej odpowiedzialności biznesu⁸, a ci którzy nie uczestniczyli niekoniecznie.

W grupie 244 respondentów znalazło się 186 kobiet i 58 mężczyzn, z czego 75 z Wydziału Finansów i Ubezpieczeń, 94 z Wydziału Zarządzania i 75 z Wydziału Ekonomii.

2. ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ

Pierwsze z postawionych pytań dotyczyło znajomości samego pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu. Na tak postawione pytanie ponad 52% respondentów odpowiedziało, że nie zna tego pojęcia. Natomiast ponad 46% ankietowanych studentów przyznało, że zna pojęcie, chociaż raczej powierzchownie i bardziej jako pojawiającą się „gdzieś w przestrzeni społecznej nazwę” niż jako strategię zarządzania firmą. Pozostali respondenci nie udzielili odpowiedzi na to pytanie.

W następnym pytaniu diagnozowano poziom percepcji pojęcia i sposób jego rozumienia. Wśród zaproponowanych kafeterii odpowiedzi ankietowani najczęściej wskazywali:

- wnoszenie wkładu do zrównoważonego rozwoju poprzez współpracę z pracownikami, społecznością lokalną i globalną, aby podnosić jakość życia wszystkich obywateli (ponad 19%); dobrowolne uwzględnianie społecznych, etycznych i ekologicznych aspektów w działalności gospodarczej (16% odpowiedzi);
- dostarczanie usług i produktów w sposób niedegradujący środowiska przyrodniczego i społecznego (ponad 15%);
- budowanie i wdrażanie strategii zaangażowania społecznego, przekraczającego zobowiązania prawne, dla dobra wszystkich obywateli, zgodnie ze społecznie przyjętymi normami etycznymi (ponad 11%).

W tym pytaniu, o charakterze zamkniętym wielokrotnego wyboru, należało wskazać tylko tę z zaproponowanych definicji społecznej odpowiedzialności biznesu, która w mniemaniu respondentów dookreślała

⁸ Potwierdzają to badania przeprowadzone wśród studentów Akademii Ekonomicznej w Katowicach, zob. G. Polok, *Wykłady z etyki gospodarczej elementem kształtowania postaw przedsiębiorczych studentów Akademii Ekonomicznej w Katowicach – raport z badań własnych*, w: P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski (red.), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2007, s. 108–113.

ją najlepiej. Prawie 6,5% ankietowanych, którzy, jak wskazano powyżej, praktycznie kończyli proces nauczania na uczelni wyższej, nie udzieliło jakiegokolwiek odpowiedzi, co jest szczególnie niepokojące. Jest również poparciem dla sformułowania zamieszczonego we wstępie niniejszego opracowania o niedowartościowaniu zagadnień etycznych w toku nauczania. Jest to tym bardziej niepokojące, iż tak jak wskazano absolwenci uczelni są potencjalnymi członkami elit, wyznaczającymi kierunek zmian w przyszłości i to od nich i od ich hierarchii i struktury wartości zależy jakość gospodarowania i dialogu społecznego.

Badając poziom wiedzy respondentów, starano się także określić, jakie ich zdaniem przyczyny doprowadziły do powstania i rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu. Ankietowani jako najczęstszą przyczynę powstawania i rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu, podawali:

- zmiany w świadomości konsumentów (prawie 29%),
- wzrost oczekiwań społecznych (ponad 28%),
- potrzebę kreowania długofalowej efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw i oddziaływanie mediów (ponad 15%).

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest sposobem na kształtowanie wizerunku firmy, ale przede wszystkim jest świadomym i aktywnym stanowiskiem zajmowanym przez organizację wobec pojawiających się w przestrzeni społeczno-gospodarczej problemów. Interesującym zatem było poznanie poglądów studentów na temat kluczowych czynników, które doprowadziły do implementowania do systemu zarządzania w firmie idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Uzyskany rozkład odpowiedzi obnażał brak znajomości zasad i reguł idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Respondenci koncentrowali się w swoich odpowiedziach na tych najbardziej jaskrawych przejawach idei w działaniu, nie wglębiając się w faktycznie jakościową wartość podejmowanych przez firmy aktywności i ich znaczenie dla społeczności. Wskazywano zatem, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest:

- drogą do osiągnięcia sukcesu we współczesnej gospodarce światowej oraz jednym ze sposobów budowania wizerunku firmy (ponad 28%),
- sposobem na sprostanie oczekiwaniom klientów (prawie 18%),
- rozwijającą się wrażliwością etyczną przedsiębiorców (ponad 17%).

Ważnym nurtem poszukiwań było identyfikowanie przez respondentów sposobów przejawiania się społecznej odpowiedzialności biznesu w działaniach wewnątrz i na zewnątrz firmy w jej codziennej praktyce gospodarczej. W odniesieniu do „wnętrza firmy” ponad 26% jako najbardziej czytelny przejaw implementowania społecznej odpowiedzialności biznesu wskazywało realizację programów etycznych, a ponad 22% kompleksową ochronę środowiska. Niecałe 22% ankietowanych takie działania widziało w ponadstandardowej trosce o bezpieczeństwo i higienę pracy, zaś prawie 20% we właściwym zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Zdaniem ankietowanych społeczna odpowiedzialność biznesu w codziennej praktyce gospodarczej firmy realizuje się przez respektowanie praw człowieka (prawie 28%), podtrzymywaniu dobrego kontaktu ze społecznością lokalną (przeszło 21%) i zastosowanie rozwiązań proekologicznych (niecałe 21%).

W przeprowadzonych badaniach poza diagnozowaniem stanu znajomości pojęcia i zasad społecznej odpowiedzialności biznesu wśród studentów Akademii Ekonomicznej w Katowicach próbowano także określić potrzeby studentów, co do chęci rozwijania przez nich wiedzy o etycznych aspektach gospodarowania i możliwość realizacji tej potrzeby w ramach programów studiów realizowanych w Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Na pytanie, czy odczuwasz potrzebę dyskusowania o aspektach etycznych w działalności firma na zajęciach na swojej uczelni, ponad 67% badanych wyraziło taką chęć, co więcej prawie 90% respondentów uważało, iż studenci Akademii Ekonomicznej w Katowicach powinni pogłębiać wiedzę z zakresu etyki gospodarczej. Zdecydowana większość ankietowanych 84% uważa, że wiedza o etycznych aspektach gospodarowania będzie przydatna w ich przyszłym życiu zawodowym. Wielu z nich (82%) dostrzega potrzebę stałego rozwijania i wzbogacania wiedzy z etyki gospodarczej jako istotnego elementu kształtującego postawę pracodawcy i pracobiorcy.

Świadomość pozytywnego znaczenia dla warunków i zadowolenia ze środowiska pracy, implementowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu przez firmy potwierdza również fakt, iż ponad 64% ankietowanych stwierdziło, że po ukończeniu edukacji będą poszukiwali zatrudnienia w firmie, która stosuje jej zasady.

PODSUMOWANIE

Badania, które zostały przeprowadzone w listopadzie 2008 roku wśród studentów czwartego i piątego roku studiów wszystkich wydziałów Akademii Ekonomicznej w Katowicach miały na celu zidentyfikować stan znajomości pojęcia i zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. Proces zbierania, agregowania i analizy danych pozwolił na ukazanie istniejącej, a niezaspokojonej potrzeby rozwijania wiedzy o etycznych aspektach gospodarowania. Istotny jest również fakt, iż studenci wskazywali uczelnie jako to miejsce, w którym dyfuzja wiedzy o społecznej odpowiedzialności biznesu powinna się dokonywać. Celem zrealizowanych badań było także poszukiwanie odpowiedzi na pytanie czy aktualni studenci, a już w niedalekiej przyszłości absolwenci Akademii Ekonomicznej w Katowicach, w swoim przyszłym życiu zawodowym preferowaliby podejmowanie zatrudnienia w firmach stosujących zasady społecznej odpowiedzialności biznesu. Jak to już wskazano powyżej, respondentami

w ukończonych badaniach byli studenci, którzy nie uczęszczali na zajęcia z etyki gospodarczej. Wybór taki był celowym zabiegiem i zakładał, iż studenci po wspomnianych zajęciach powinni posiadać ugruntowaną wiedzę z tego zakresu. W badaniach chodziło bowiem o określenie roli i znaczenia ekonomicznej szkoły wyższej w propagowaniu wiedzy dotyczącej społecznej odpowiedzialności biznesu. Moim zdaniem przekazywanie zasobu wiadomości związanych z omawianym zagadaniem powinno się dokonywać praktycznie na każdym z przedmiotów wykładanych na uczelni ekonomicznej. Z pewnym smutkiem należy podkreślić, iż ponad połowa badanych studentów (52%) w końcowym etapie swojej edukacji na Akademii Ekonomicznej w Katowicach przyznała, że nie zna postaw teoretycznych koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Jednocześnie, mimo niezajomości pojęcia jako takiego, respondenci posiadają intuicyjną wiedzę, co należy identyfikować jako aktywności typowe dla tej idei. Najczęściej określali je jako:

- wnoszenie wkładu do zrównoważonego rozwoju poprzez współpracę z pracownikami, społecznością lokalną i globalną,
- dobrowolne uwzględnianie społecznych, etycznych i ekologicznych aspektów w działalności gospodarczej,
- dostarczanie usług i produktów w sposób niedegradujący środowiska przyrodniczego i społecznego oraz
- budowanie i wdrażanie strategii zaangażowania społecznego, przekraczającego zobowiązania prawne, zgodnie ze społecznie przyjętymi normami etycznymi

Respondenci właściwie wskazują, iż zmiany na rynku globalnym, oczekiwania konsumentów, długofalowa efektywność przedsiębiorstwa stają się głównymi powodami powstania i rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu. Badani studenci potrafili także określić, jak wewnątrz i na zewnątrz firmy powinna być ona realizowana. Podkreślali, iż w firmie dokonuje się to przede wszystkim poprzez realizację programów etycznych, kompleksową ochronę środowiska, bezpieczeństwo i higienę pracy oraz we właściwym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Zdaniem ankietowanych idee społecznej odpowiedzialności biznesu na zewnątrz firmy realizuje się poprzez respektowanie praw człowieka, podtrzymywanie dobrego kontaktu ze społecznością lokalną i stosowanie rozwiązań proekologicznych.

Pomimo wyraźnych braków w świadomości badanych studentów, co do natury i zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, pewnym optymizmem napawają odpowiedzi na pytania o konieczność i potrzebę poszerzania wiedzy na temat etycznych aspektów gospodarowania. W tym przypadku zdecydowana większość ankietowanych widzi nieodzowność podejmowania dialogu na wszystkich poziomach akademickiego dyskursu o etycznym wymiarze funkcjonowania firmy, pragnie także pogłębiać wiedzę w tym zakresie i dostrzega potrzebę wzbogacania o taką wiedzę

menedżerów i decydentów odpowiedzialnych za działalność kształt i jakość działalności gospodarczej w Polsce. Co więcej studenci – w zdecydowanej większości – w przyszłości chcieliby pracować w firmach realizujących idee społecznej odpowiedzialności biznesu. Uzyskane w trakcie badań odpowiedzi wskazują także, iż uczelnia wyższa, szczególnie ta, która kształci w profilu ekonomicznym, powinna w znaczący sposób dowartościować w programach studiów przedmioty z zakresu etyki. Wydaje się bowiem, iż zajęcia z etyki (co potwierdzały przywołane powyżej inne badania autora artykułu) w dużej mierze wpływają na poszerzenie stanu świadomości studentów o zagadnienia związane z etyczną stroną procesu gospodarowania. Uzyskane wyniki badań pozwalają na pielęgnowanie nadziei, iż może fragmentaryczna, niemniej jednak zdobyta wiedza i zapoczątkowany proces myślenia doprowadzi do tego, iż absolwenci Akademii Ekonomicznej w Katowicach będą aktywnie uczestniczyć w życiu gospodarczym i publicznym, prezentując przy tym swoją nienaganną postawę moralną i wcielając w swoich miejscach pracy zasady społecznej odpowiedzialności biznesu.

BIBLIOGRAFIA

- Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.
- Frączkiewicz-Wronka A., *Rola szkoły wyższej w realizacji koncepcji klastrów (na podstawie Strategii Lizbońskiej)*, w: E. Bojar (red.), *Klustry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006.
- Lutyński J., *Metody badań społecznych. Wybrane zagadnienia*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 1994.
- Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1995.
- Polok G., *Wykłady z etyki gospodarczej elementem kształtowania postaw przedsiębiorczych studentów Akademii Ekonomicznej w Katowicach – raport z badań własnych*, w: P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski (red.), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2007.
- Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, PWN, Warszawa 1984.
- Szultka S., Tamowicz P., Mickiewicz M., Wojnicka E., *Regionalne strategie i systemy innowacji. Najlepsze praktyki, rekomendacje dla Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004.

Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o.
Wydanie pierwsze
Liczba stron: 314
Skład i łamanie: Wydawnictwo Key Text Sp. z o.o., Warszawa
Druk i oprawa: Fabryka Druku Sp. z o.o., Warszawa