

**WYKŁADY
Z ETYKI BIZNESU**

NOWA EDYCJA UZUPEŁNIONA

WYKŁADY Z ETYKI BIZNESU

NOWA EDYCJA UZUPEŁNIONA

WOJCIECH GASPARSKI

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania
im. Leona Koźmińskiego

Warszawa 2007

© 2007 Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania
im. Leona Koźmińskiego w Warszawie

Redakcja: *Hanna Grajewska-Rychlik* (Wykłady pierwsze)
Anna Goryńska (Wykłady wtóre)
Anita Sosnowska (Uzupełnienia)

Projekt okładki: *Paweł Rosolek*

Zdjęcie na okładce: materiały Biura Promocji WSPiZ im. L. Koźmińskiego

Koordinacja wydania: *Anna Goryńska*



Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego
posiada akredytację EQUIS
(Europejski System Doskonalenia Jakości Kształcenia)
jako jedyna szkoła biznesu w Europie Środkowowschodniej

ISBN 978-83-89437-67-9

Adres Wydawcy:

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego
03-301 Warszawa, ul. Jagiellońska 57/59, tel. 0 22 519 21 60, fax 0 22 519 22 47

Redakcja techniczna, łamanie: „Polico-Art”, Warszawa, tel. 0 22 818 08 34

Druk: Z.P. „Hera”, Zielonka, tel. 0 22 811 93 76

SPIS TREŚCI

Przedmowa	11
-----------------	----

CZĘŚĆ I

Wykłady pierwsze

1. Czy etyka biznesu?	23
2. Działalność gospodarcza z punktu widzenia filozofii: między prakseologią a etyką	29
2.1. Wstęp	29
2.2. Działalność gospodarcza jako poważne działanie	30
2.3. Działalność gospodarcza i jej kontekst etyczny	32
2.3.1. Ujęcie pierwsze [wg Misesa]: Wolność gospodarcza czy sumienie?	32
2.3.2. Ujęcie drugie [wg Bouldinga]: Społeczeństwo biznesu	35
2.3.3. Ujęcie trzecie [wg Sternberg]: Biznes odpowiedzialny	37
2.4. Prakseologiczna analiza działalności gospodarczej i jej kontekstu etycznego	41
3. Prakseologia i GOMOP: Szkice do portretu	49
3.1. Zamiast wstępu	49
3.2. Prakseologia a etyka (moralność)	51
3.3. Prakseologia a gospodarka	57
3.4. Prakseologia a polityka	67
3.5. Prakseologia a prawo	74
3.6. Zamiast zakończenia	74
3.7. Posłowie	77
4. Między auto- i heteronomią	79

5. Sprawna moralność i etyczna sprawność a zagadnienie działalności gospodarki	91
5.1. Wstęp	91
5.2. Działalność gospodarcza jako działalność praktyczna	92
5.3. Dziewięć problemów kluczowych	94
5.3.1. Problem pierwszy	94
5.3.2. Problem drugi	95
5.3.3. Problem trzeci	96
5.3.4. Problem czwarty	98
5.3.5. Problem piąty	99
5.3.6. Problem szósty	100
5.3.7. Problemy siódmy i ósmy	101
5.3.8. Problem dziewiąty	101
5.4. Zamiast zakończenia	102
6. Co studenci myślą o etycznym wymiarze przekształceń gospodarczych w Polsce?	103
6.1. Wstęp	103
6.2. Konflikt wartości etycznych i wartości gospodarczych	105
6.3. Wolność gospodarcza a odpowiedzialność za środowisko naturalne, za drugiego człowieka, państwo	108
6.4. Postawy moralne grupy właścicieli kapitału	110
6.5. Etyczne aspekty sprawowania funkcji publicznych związanych z gospodarką	112
6.6. Reprywatyzacja i prywatyzacja z punktu widzenia sprawiedliwości i uczciwości	113
6.7. Udział kapitału zagranicznego w prywatyzacji gospodarki z perspektywy suwerenności i korzyści Polski	115
6.8. Obszary bogactwa i ubóstwa jako rezultat nowej polityki gospodarczej	116
6.9. Problemy etyczne w zakresie polityki socjalnej: moralne aspekty walki z biedą	118
6.10. Funkcjonowanie „szarej strefy”	119
6.11. Uwagi końcowe	120
7. Jedna czy wiele etyk biznesu?	125
7.1. Wstęp	125
7.2. Trzy perspektywy	126
7.3. Perspektywa wewnętrzna	127
7.4. Perspektywa zewnętrzna	132
7.5. Metaperspektywa	134
7.6. Zakończenie: etyka biznesu – wiele czy jedna?	138
8. Europejskie standardy etyki biznesu	145
8.1. Wstęp	145
8.2. Stereotypy	147
8.3. W poszukiwaniu pozytywnej definicji biznesu	149
8.3.1. Społeczeństwo biznesu	149
8.3.2. Między <i>finis operis</i> a <i>finis operantis</i>	152
8.3.3. Wartość właścicielska i jej pomnażanie	153

8.4. Minima etyczne w biznesie	154
8.4.1. Wstęp	154
8.4.2. Według EBEN	155
8.4.3. Według M. Bohatej	157
8.4.4. Według E. Sternberg	158
8.4.5. Według S. Carmichael	159
8.4.6. Europa to również USA	160
8.4.7. Europa to także świat	162
8.5. Wyzwania i wezwania	163
8.5.1. Głos Europejczyka z Londynu	163
8.5.2. Przestrogi i wezwania	167
9. Etyka biznesu jako przedmiot badań, nauczania i zastosowań	171
10. Kodeksy etyczne: ich projektowanie, wprowadzanie i stosowanie (na wybranym przykładzie)	179
10.1. Wstęp	179
10.2. Jakie były początki?	180
10.3. Etapy prac nad kodeksem	183
10.4. Uwagi końcowe	187
11. Znaczenie etyki niezależnej Tadeusza Kotarbińskiego dla etyki partycypacyjnej w biznesie i nie tylko	191
11.1. Wstęp	191
11.2. Podstawy teoretyczne	192
11.3. Etyka biznesu w „globalnej wiosce”	196
11.4. Etyka niezależna Kotarbińskiego	198
11.5. Etyka niezależna a etyka biznesu (i nie tylko)	202

CZEŚĆ II

Wykłady wtóre

12. Etyka biznesu – szkice do portretu	207
12.1. Wstęp	207
12.2. Szkic pierwszy: Gołym okiem i... uchem	210
12.3. Szkic drugi: Z przymrużeniem oka	212
12.4. Szkic trzeci: Przez różowe okulary	213
12.5. Szkic czwarty: Oczy zwierciadłem duszy	217
12.6. Szkic piąty: Przez mędrca szkiełko i oko	219
12.7. Zamiast zakończenia: Program pozytywny rozwijania etyki biznesu w Polsce	224
13. Etyka a biznes: stereotypy i rzeczywistość	227
14. Forma i treść odpowiedzialności	237
14.1. Wstęp	237
14.2. Odpowiedzialność kauzalna	237
14.3. Odpowiedzialność w sencie prakseologicznym	238
14.4. Odpowiedzialność w sensie moralnym	240
14.5. Odpowiedzialność kwalifikowana	243
14.6. Zakończenie	254

15. Programy etyczne firm i ich projektowanie	255
15.1. Etyka jako aktywa	255
15.2. Treść przedsięwzięcia	258
15.2.1. Program etyczny	258
15.2.2. Misja	259
15.2.3. Kodeks etyczny	261
15.2.4. Podręcznik standardów	262
15.3. Jak projektować program etyczny?	262
15.4. Podsumowanie	267
<i>Załącznik 1</i>	270
<i>Załącznik 2</i>	273
<i>Załącznik 3</i>	274
16. Kodeksy etyczne: ich struktura i treść	275
16.1. Wstęp	275
16.2. Rodzaje kodeksów i ich nazwy	276
16.3. Struktura kodeksów	281
16.4. Treść kodeksów	284
16.5. Jak tworzyć kodeksy?	287
16.6. Jak przestrzegać kodeksów	288
16.7. Zakończenie	292
<i>Załącznik 1</i>	294
17. Przyczynek do Zasad Dobrej Praktyki Bankowej	297
18. Konflikty interesów jako kwestia etyczna biznesu (i nie tylko)	305
18.1. Wstęp	305
18.2. Wymiana i współdziałanie	306
18.3. Kooperacja pozytywna i kooperacja negatywna	308
18.4. Wartości i interesy	310
18.5. Konflikt interesów	311
18.6. Zaufanie	320
18.7. Zakończenie	323
19. Nowe tendencje w etyce biznesu	325
19.1. Wstęp	325
19.2. Trójnóg globalizacji	326
19.3. Korporacyjna odpowiedzialność społeczna	330
19.4. Zagadnienie duchowości w etyce biznesu	334
19.4.1. Wprowadzenie	334
19.4.2. Co znaczy 'duchowość' w kontekście zarządzania działalnością gospodarczą?	334
19.4.3. Duchowość w organizacjach	337
20. Zarządzanie i filozofia	339
20.1. Wstęp	339
20.2. Nauka o zarządzaniu i metodologia nauk	340
20.3. Zarządzanie i epistemologia	343
20.4. Zarządzanie i prakseologia	344
20.5. Zarządzanie i etyka	348
20.6. Filozofia zarządzania	352
20.7. Zakończenie	357

21. Przedsiębiorczość – ujęcie prakseologiczne	359
22. Kwestia bogactwa i ubóstwa w literaturze przedmiotu	373
22.1. Wstęp	373
22.2. Podażowa ekonomia wiary	375
22.3. Na marginesie etyki biznesu	382
22.4. Zakończenie	388
23. Społeczna odpowiedzialność biznesu: argumenty przeciw i za	397
23.1. Wstęp	397
23.2. Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu	400
23.3. Argumenty przeciw koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	403
23.4. Argumenty za koncepcją społecznej odpowiedzialności biz- nesu	406
23.5. Zakończenie	411
24. Kwestia etyczna władztwa korporacyjnego (<i>corporate gover-</i> <i>nance</i>) a teorie z nauk o zarządzaniu	413
24.1. Państwa, korporacje oraz jak są one rządzone	413
24.2. Kwestia legitymizacji	415
24.3. Władztwo korporacyjne a nauka o zarządzaniu	418
24.4. Ku dobrej praktyce	421
24.5. Zakończenie	422
<i>Załącznik 1</i>	424
<i>Załącznik 2</i>	426
25. Działanie zbiorowe – ujęcie prakseologiczne	431
25.1. Wstęp	431
25.2. Działania jednopodmiotowe	433
25.3. Działania wielopodmiotowe	436
25.4. Aksjologiczny kontekst działań	440
25.5. Zakończenie	443
26. Etyka nauki i etyka biznesu: podobieństwa i różnice	447
<i>Załącznik 1</i>	458

CZĘŚĆ III

Uzupełnienia

27. Dobro, zło i technika	465
28. Między ustami, a brzegiem pucharu: etyczne aspekty styku administracji i biznesu	477
28.1. Wstęp (niemal) literacki	477
28.2. Ad rem	479
28.3. Administracja jako quasi-producent	480
28.4. Profesjonalizm	484
28.5. Zakończenie	486
<i>Załącznik</i> – Infrastruktura etyczna w administracji publicznej nie- których krajów OECD	487

29. Etyka audytora	495
29.1. Wstęp	495
29.2. Etyka świata finansów jako część etyki biznesu	498
29.3. Etyka audytora jako etyka zawodowa	502
29.4. Zakończenie	506
30. Etyka marketingu marketingiem etyczności	509
30.1. Wstęp	509
30.2. Etyczność a teorie marketingu	511
30.3. Czy cel uświęca środki?	515
30.4. Zamiast zakończenia	519
31. Etyka biznesu – powracające pytania	523
32. Etyczny wymiar działalności gospodarczej	537
32.1. Wstęp	537
32.2. Prakseologiczne podstawy ekonomii	539
32.3. Aksjologiczny kontekst działalności gospodarczej	542
32.4. Etyczność polskiej gospodarki w badaniach	545
32.5. Zakończenie	551
33. Ku obywatelskiej Rzeczypospolitej gospodarczej	553
Literatura	565
Podziękowania	579
Indeks	583

PRZEDMOWA

Książka w swym najnowszym, znacznie rozszerzonym i uzupełnionym kształcie, składa się z trzydziestu trzech rozdziałów, na które złożyły się wykłady (referaty) autora przedstawiane różnym gronom osób zainteresowanych etyką życia gospodarczego oraz jej uprawianiem w Polsce. Dlatego też, zgodnie ze starą rzymską zasadą *repeticio est mater studiorum*, tu i ówdzie mogą powtórzyć się te same lub podobne wątki prezentowane w innych kontekstach. Problematyka przedstawiona w tych rozdziałach pokazuje rozwój etyki biznesu w Polsce okresu transformacji. Książkę podzielono na trzy części: w części zatytułowanej *Wykłady pierwsze* zamieszczono te rozdziały, które publikowane były w pierwszym wydaniu książki¹, w części drugiej noszącej tytuł *Wykłady wtóre*, zebrano rozdziały wcześniej niewłączone do książki oraz rozdziały nowe; w obecnym wydaniu dodano część trzecią *Uzupełnienia* zawierającą siedem kolejnych rozdziałów.

Jak pisałem w przedmowie do wydania pierwszego, początkiem było poszukiwanie odpowiedzi na pytania: czy etyka biznesu ma sens?, czy warto o niej mówić?, czy należy się nią zajmować?, w końcu – czym ona jest? Odpowiedzi na te pytania poszukiwali uczestnicy seminarium zorganizowanego wspólnie przez Fundację Naukową „Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych” (CASE) oraz Polski Bank Rozwoju

¹ Z jednym wyjątkiem, rozdział „Decyzje i etyka” rozrósł się do rozmiarów odrębnej książki: W. Gasparski, *Decyzje i etyka w lobbingu i biznesie*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2003.

S.A. w dniu 7 lipca 1994 r. Ze względu na postawione pytania zatytułowałem moje wystąpienie „Czy etyka biznesu?” (rozdział 1.). Z przyjemnością pragnę odnotować, że zawarte w tym wystąpieniu stwierdzenie Alfreda Northa Whiteheada zyskało uznanie przedstawicieli Związku Banków Polskich uczestniczących w seminarium. Zaczęli oni prezentację *Kodeksu Dobrej Praktyki Bankowej* od następującej konstatacji: „Końcowa refleksja, że ‘wielkie społeczeństwa to społeczeństwa, w których ludzie biznesu przywiązują wielką wagę do swoich funkcji’, powinna być uznana za jedną z podstawowych zasad funkcjonowania banków”^{2,3}.

Należałoby dodać, że nie tylko banków przypominając – co uczyniłem w dyskusji – rozróżnienie *Gesellschaft* i *Gemeinschaft* wprowadzone przez niemieckiego socjologa Ferdynanda Tönniesa (1887). *Gesellschaft* to towarzystwo bezosobowych związków społecznych, firm, instytucji i organizacji, które funkcjonują według pewnych technicznych reguł wyznaczających sposoby funkcjonowania mechanizmów społecznych i organizacji. Obowiązują w nich normy prakseologiczne⁴. *Gemeinschaft* oznacza wspólnotę, czyli organizacje złożone z ludzi, którzy pełnią nie tylko określone role społeczne, lecz także są członkami określonych grup społecznych – wspólnot właśnie. W kon-

² K. Dobrzańska, A. Janowski, 1994, *Kodeks Dobrej Praktyki Bankowej*, Zeszyty PBR-CASE, n. 14, *Etyka biznesu*, s. 11. Dodać należy, że Związek Banków Polskich, uchwałą XII Walnego Zgromadzenia z dnia 9 maja 2001 r., postanowił zmienić nazwę dokumentu na *Zasady Dobrej Praktyki Bankowej*; por. rozdział 2.6.

³ W seminarium tym uczestniczył ś.p. dr Lesław Paga, ówczesny przewodniczący Komisji Papierów Wartościowych, późniejszy prezes firmy Deloitte&Touche Polska, który przedstawił referat pt. „Rynek kapitałowy i etyka”, a w nim zwracał uwagę na znaczenie etyki zawodowej maklera. Wielokrotnie miałem możliwość wymiany poglądów z tym nieodżałowanej pamięci znawcą przedmiotu i doświadczonym praktykiem. Lesław Paga zawsze wskazywał, że „na rynku kapitałowym kluczową kwestią jest zaufanie”, bowiem „jeśli nie będzie zaufania do firm, pośredników, a także instrumentów, to w zasadzie cały ten rynek nie ma sensu” (op. cit., s. 14).

⁴ Prakseologia jest nazwą ogólnej teorii działania. Jej inicjatorem byli francuscy uczeni Louis Bourdeau (1824–1900) i Victor Alfred Espinas (1844–1922); por. V. Alexandre, W. Gasparski, red., 2000, *The Roots of Praxiology: French Action Theory from Bourdeau and Espinas to Present Days*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA) – London (UK). Prakseologię jako teorię działania sprawnego, zwaną też metodologią ogólną, rozwijał polski filozof Tadeusz Kotarbiński (1886–1981); por. T. Kotarbiński, *Dzieła wszystkie: Prakseologia*, Cz. I (1999), *Prakseologia*, Cz. II (2003), *Traktat o dobrej robocie* (2000), Ossolineum, Wrocław. Oprócz polskiej szkoły prakseologii kontynuującej dzieło Kotarbińskiego (por. W. Gasparski, 1999, *Prakseologia*, Of. Wyd. WSZSW, Warszawa), prakseologię jako fundament ekonomii rozwijał austriacki uczyony Ludwig von Mises (1881–1973); por. L. von Mises, 1995, *Ludzkie działanie: Traktat o ekonomii*, fragmenty, „Prakseologia”, n. 3–4 (128–129).

flikcie zaautonomizowanych jednostek i wspólnoty oraz w konflikcie obu wymienionych pojęć dominuje skłonność do sprowadzania osoby – podmiotu działania do roli jaką pełni on w organizacji – wykonawcy, a w skrajnych przypadkach nawet przedmiotu.

Zagadnienia etyczne biznesu występują na styku sposobów organizowania oraz organizowania się ludzi w społeczeństwach uprzemysłowionych i kontynuowane są – z pewnymi wyjątkami – w społeczeństwach postindustrialnych. Problem etyki biznesu powinien być odnoszony do tych zagadnień, które są związane z zachowaniem ludzi mającym swe uzasadnienie w normach o charakterze aksjologicznym, odnoszących się do systemów wartości, które oprócz ekonomiczności i efektywności, dwu „E” o charakterze prakseologicznym, czyli wymiarów sprawnościowych, zawierają trzecie „E” – etyczność, jako niezależny od wartościowania sprawnościowego wymiar wartościowania moralnego (etycznego).

Rozwijanej w Polsce etyce biznesu nadał znaczenie VI Polski Zjazd Filozoficzny, obradujący we wrześniu 1995 r. w Toruniu. Otóż po raz pierwszy w historii tych zjazdów (na inauguracyjnym, który odbył się we Lwowie w 1923 r., Tadeusz Kotarbiński pierwszy raz użył nazwy „prakseologia” – za A. V. Espinasem – na określenie uprawianej przez niego teorii działania⁵) utworzono specjalną Sekcję Filozofii i Etyki Biznesu. Na plenarnym zebraniu tej sekcji miałem zaszczyt wygłosić wykład poświęcony działalności gospodarczej z punktu widzenia filozofii, tj. rozpiętej między prakseologią i etyką (rozdział 2.). W wykładzie tym poddałem analizie działalność gospodarczą z punktu widzenia wymienionych trzech „E”, tj. efektywności, inaczej skuteczności – odnoszącej się do wyniku działania; ekonomiczności, inaczej gospodarczości – odnoszącej się do przebiegu działania; etyczności – odnoszącej się do moralnego aspektu działań ufundowanego na wartościach wyznaczających ramy działań dopuszczalnych w danej kulturze. Ponadto w wykładzie przedstawione zostały trzy ujęcia problematyki, a mianowicie:

- ujęcie Ludwiga von Misesa, upatrującego w wolności gospodarczej okoliczności regulujące przebieg życia gospodarczego;
- ujęcie Kennetha E. Bouldinga, wskazujące na społeczeństwo biznesu jako na warunek należytego funkcjonowania gospodarki mity-

⁵ T. Kotarbiński, 1999, *Zasady teorii czynu*, w: tegoż, *Dzieła wszystkie: Prakseologia*, Cz. I, Ossolineum, Wrocław, s. 132–133.

gowanej przez regulacje państwowe i niezbędne wspólnoty, integrujące działające indywidualia w społeczeństwo funkcjonujące dzięki procesom wymiany;

- ujęcie Elaine Sternberg wąsko zakreślającej pojęcie biznesu oraz wskazującej niezbędne normy etyczne – zwykłą przyzwoitość oraz dystrybucyjną sprawiedliwość jako immanentne cechy biznesu rzetelnego.

W wykładzie opowiedziałem się – nawiązując do programu małej filozofii Tadeusza Kotarbińskiego – za programem małej etyki biznesu, tj. takiej, która nie zamierza nawracać kanibali biznesu na wegetarianizm gospodarczy, ani być manikiurem na niewidzialnej ręce rynku, lecz dąży do cywilizowania działań podmiotów życia gospodarczego przez wskazywanie przykładów biznesu tyleż sprawnego, co moralnego i odpowiedzialnego oraz służenie temu biznesowi stosowną pomocą w postaci badań, kształcenia i tworzenia programów etycznych.

Kolejny wykład o nazwie „Prakseologia i GOMOPOP” (rozdział 3.) szkicuje tło, na którym lepiej widoczne są związki sprawnego działania z gospodarką, moralnością, polityką i prawem (pierwsze sylaby lub litery tych słów to właśnie ów tajemniczy GOMOPOP). Związki prakseologii i etyki wymagają klarownego rozróżnienia obu rodzajów wartości. Wypowiadał się na ten temat na konferencji „Praxiologies and the Philosophy of Economics” (Warszawa 1988) Henryk Hiż z Pensylwańskiego Uniwersytetu w Filadelfii⁶:

Aczkolwiek wartości etyczne muszą być uzupełniane prakseologicznymi, to jednak nie należy mylić jednych z drugimi. [...] Dobrze jest działać sprawnie na rzecz dobra, źle jest działać sprawnie na rzecz zła. To samo dotyczy sfery ekonomii. Nie możemy pomóc Adamowi, jeśli nie przyjmujemy zdrowych organizacji ekonomicznych. Ekonomia pozbawiona etycznych celów minimalizowania cierpienia może być etycznie neutralna, jednakże, gdy pomaga ona bogatym kosztem ubogich, wówczas jest złem.

Kwestia etyki wywiedzionej z indywidualizmu bądź z kolektywizmu jest przedmiotem kolejnego wykładu prezentującego stanowisko znanego filozofa Mario Bungego (rozdział 4.). Bunge, krytykując oba stanowiska, szczególnie gdy występują w skrajnej postaci, proponuje tzw. etykę systemiczną jako etykę racjonalnego środka. Założenia tej etyki dostarczają argumentu etyce biznesu w jej krytycznej analizie działań gospodarczych.

⁶ H. Hiż, 1989, *Prakseologia, społeczeństwo i etyka*, „Prakseologia”, nr 4 (105), s. 67–77. Profesor Henryk Hiż, uczeń Tadeusza Kotarbińskiego, zmarł 19 grudnia 2006 r.

Przygotowani do przeprowadzenia analizy etycznej i prakseologicznej działalności gospodarczej, możemy podjąć próbę oceny dzielności polskiej gospodarki okresu transformacji. Dzielność zaś to cecha sprawności działań podejmowanych w godziwym celu. Zarys takiej analizy przedstawiono w kolejnym wykładzie (rozdział 5.) wygłoszonym na zorganizowanej przez Katedrę Filozofii Akademii Ekonomicznej w Krakowie (1995) konferencji nt. etycznego wymiaru przekształceń gospodarczych w Polsce. Wykładowi temu towarzyszy wystąpienie na kolejnej krakowskiej konferencji (1997), w którym zostały przedstawione wyniki badań przeprowadzonych przez autora w środowisku studentów uczęszczających na wykłady z etyki biznesu. Przedmiotem badań były prace słuchaczy dotyczące problemów podniesionych we wcześniejszym wykładzie (rozdział 6.).

I znów wracamy do etyki biznesu jako takiej (rozdział 7.). Tym razem chodzi o to, by uporządkować obszar badań, działań i edukacji. Etyka biznesu bywa bowiem traktowana odmiennie w zależności od miejsca usytuowania w organizacji osób, które się nią interesują. Osoby utożsamiające się z organizacją, w której pracują, czy na rzecz której działają, spoglądają na etykę biznesu z perspektywy wewnętrznej, osoby nieutożsamiające się z organizacją gospodarczą, choć pracujące na jej rzecz, a także obserwatorzy zewnętrzni, czy osoby, na które organizacja oddziałuje, przyjmują perspektywę zewnętrzną. Z kolei metaperspektywa cechuje nieuprzedzonych badaczy zajmujących się etyką biznesu jako dyscypliną, a także obiektywnych doradców z tego zakresu. W związku z kwestiami poruszonymi w wykładzie, podniesiono także zagadnienie etyki biznesu jako etyki zawodowej środowiska menedżerskiego.

Rozwijająca się intensywnie za granicą etyka biznesu wyznacza normy zachowań, swego rodzaju minima biznesu społecznie odpowiedzialnego. Kwestie te zostały przedstawione w wykładzie (rozdział 8.), jaki wygłosiłem na zaproszenie Studium Generale Europa Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego (wówczas Akademii Teologii Katolickiej). W wykładzie wskazałem osiągnięcia Europejskiej Sieci Etyki Biznesu w tworzeniu i promowaniu standardów etycznych⁷. Ważnym głosem wypowiedzianym w związku z kwestią etyki gospodarczej są słowa Papieża skierowane do ludzi biznesu oraz do szerszego

⁷ Obszerniej na ten temat w: W. Gasparski i in., red., 2003, *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.

grona osób. Jan Paweł II zwraca uwagę na to, że w sercach ludów Europy nie znajdzie miejsca ekonomia, która nie będzie uwzględniać etycznych i moralnych aspektów działalności gospodarczej.

Uzupełnieniem wykładów na temat jednolitości czy wielości etyk biznesu oraz europejskich standardów jest kolejny wykład poświęcony etyce biznesu jako przedmiotowi badań, nauczania i zastosowań (rozdział 9.). W wykładzie tym ustosunkowano się do nieporozumień podnoszonych wobec etyki biznesu oraz przedstawiono działalność służb zajmujących się etycznymi problemami działalności przedsiębiorstw gospodarczych w krajach gospodarczo zaawansowanych.

Projektowanie i wprowadzanie kodeksów etycznych zilustrowano – w kolejnym wykładzie (rozdział 10.) – przykładem pochodzącym z polskiej praktyki gospodarczej. Liczba firm działających w Polsce a posiadających kodeksy etyczne (lub temu podobne), aczkolwiek rosnąca, jest nadal relatywnie mała w porównaniu z krajami, w których etyka biznesu rozwija się od dłuższego czasu bardzo intensywnie. Należy wyrazić przekonanie, że przykład ten zachęci inne firmy do wprowadzania programów etycznych, których ważnym elementem jest kodeks postępowania.

Część pierwszą książki zamyka wystąpienie na Europejskiej Konferencji Etyki Biznesu, która odbyła się w Leuven (Belgia). W wystąpieniu tym (rozdział 11.) zaprezentowano etykę niezależną Tadeusza Kotarbińskiego i jej znaczenie dla etyki biznesu, szczególnie uprawianej na skalę globalną. Partycypacja znaczy dzielenie wartości z innymi, co jest stosunkowo łatwe, gdy współpracuje się w biznesie z ludźmi tego samego kręgu kultury. Trudniejsze jest wówczas, gdy partnerzy pochodzą z różnych kręgów kulturowych, czy różnych środowisk. Jest to trudne, niekiedy bardzo trudne, gdy różnice kulturowe ludzi mających ze sobą kooperować są ogromne. Dotyczy to biznesu międzynarodowego i globalnego. Ta nowa sytuacja zmusza do poszukiwania nowych podejść umożliwiających budowanie pomostów między różnymi wartościami. Taka jest etyka niezależna Kotarbińskiego, swoista etyka cnót, odwołująca się do powszechnego doświadczenia ludzi, a nie do systemów ideologicznych, filozoficznych, czy religijnych.

Część druga książki rozpoczyna się od wykładu jakim otworzyłem I Ogólnopolską Konferencję Etyki Biznesu (rozdział 12.) zorganizowaną wspólnie przez Towarzystwo Naukowe Prakseologii i Fundację Edukacyjną Przedsiębiorczości (Łódź 1994). Wykład ten publikowany był we wznawianej czterokrotnie książce będącej pokłosiem konferen-

cji⁸. Druga Ogólnopolska Konferencja Etyki Biznesu odbyła się staraniem tych samych organizatorów trzy lata później. Przedstawiony na niej wykład poświęciłem niezwykle ważnemu zagadnieniu stereotypów dotyczących biznesu (rozdział 13.).

W coraz większym stopniu problematyka opatrywana nazwą społecznej odpowiedzialności biznesu, szczególnie pod wpływem standardów europejskich i światowych, wymaga przedstawienia jej na tle odpowiedzialności *per se*. Temu właśnie pojęciu poświęcony jest wykład na temat formy i treści rzeczzonego pojęcia (rozdział 14.).

Kolejne dwa wykłady dotyczą elementów infrastruktury etycznej i ich tworzenia w realnie funkcjonujących organizacjach. Pierwszy z tych wykładów poświęcony jest programom etycznym, jak nazywane są zaplanowane sekwencje działań zmierzających do wprowadzenia i rozwijania kultury etycznej w firmach, przedsiębiorstwach i organizacjach zarówno gospodarczych, jak administracyjnych, usługowych (szpitale, szkoły) i innych (rozdział 15.). Drugi, będący kontynuacją problematyki przedstawionej w wykładzie 10., jest uszczegółowieniem jednego z najważniejszych bodaj elementów infrastruktury etycznej – kodeksu etycznego (rozdział 16.). Z wykładem tym koresponduje analiza *Zasad Dobrej Praktyki Bankowej Związku Banków Polskich* (rozdział 17.). W kodeksach etycznych ważne miejsce zajmuje problematyka konfliktu interesów, jaki występuje między interesariuszami organizacji. Szczególnie istotna jest ona w świecie finansów, o czym świadczą liczne przykłady (rozdział 18.)

Etyka biznesu, o czym już była mowa, rozwijając się podejmuje nowe zagadnienia, bądź pogłębia problematykę wcześniej ledwie zarysowaną. Takimi aktualnymi zagadnieniami, którym teoretycy i praktycy etyki biznesu poświęcają ostatnio znaczną uwagę są: kwestie etyczne związane z globalizacją gospodarki, problematyka odpowiedzialności społecznej firm oraz zagadnienie duchowości zarządzania przedsiębiorstwami. Zagadnienia te zarysowane zostały w wypowiedzi okolicznościowej (rozdział 19.) związanej z jubileuszem prof. Jerzego Gałkowskiego, jednego z uczonych Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.

Jubileuszowe okazje dały asumpt do przygotowania dwu dalszych prac. Pierwsza z nich poświęcona filozoficznemu kontekstowi zarządzania (rozdział 20.) dedykowana była prof. Andrzejowi K. Koźmińskiemu. Drugą, poświęconą przedsiębiorczości rozpatrywanej z prakseologicz-

⁸ J. Dietl, W. Gasparski, red., *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa, 1997, 2000, 2001, 2002.

nego punktu widzenia (rozdział 21.) dedykowałem prof. Stefanowi Kwiatkowskiemu. Problematyka etyczna związana z zarządzaniem organizacjami oraz przedsiębiorczością jest istotnym składnikiem obu tych rodzajów aktywności, cechujących liderów biznesu *par excellence*.

Mimo że bogactwo i ubóstwo jest ważną kwestią społeczną to etyka biznesu podejmuje tę kwestię tylko sporadycznie, o czym świadczy liczba artykułów na ten temat publikowana w periodykach poświęconych etyce biznesu. Zagadnieniu bogactwa i ubóstwa poświęcony jest kolejny wykład (rozdział 22.), w którym scharakteryzowano światowy bestseller Geoga Gildera *Bogactwo i ubóstwo*⁹, stanowiący obszerne studium problematyki. Ponadto zaprezentowano punkt widzenia etyków biznesu trafnie ujęty przez twórcę teorii interesariuszy R. Edwar-da Freemana oraz przypomniano o, związanych z zagadnieniem sprawiedliwości systemu ekonomicznego, ujęciach problematyki przez autorów podręczników etyki biznesu.

W wykładzie poświęconym konfrontacji argumentów przedstawianych na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu oraz argumentów przeciwnych tej koncepcji (rozdział 23.) scharakteryzowano postawę adwersarzy. Pierwsi traktują biznes w kategoriach ludzkich działań z uwzględnieniem wymiaru prakseologicznego (efektywność i ekonomiczność), który wyrażony w jednostkach monetarnych staje się wymiarem ekonomicznym, oraz wymiaru aksjologicznego (etyczności) tworzących łącznie „potrójne E”. Drudzy traktują biznes jak swego rodzaju automat, do którego wrzuca się pieniądze po to, by je pomnożyć. Dorabiana jest do tego ideologia deprecjonująca znaczenie kontekstu społecznego, w jakim biznes funkcjonuje. Tymczasem oddzielenia wymaga teoria od ideologii, tego jednak ideologowie nie są zdolni uczynić. Zadanie to spoczywa na teoretykach oraz nieuprzedzonych praktykach kierujących się mądrością, tak przecież niezbędną w działaniu, gospodarczym również.

Mądrości wymaga także sposób sprawowania władzy w korporacjach opatrywany angielską nazwą *corporate governance*, co literalnie znaczy „władztwo korporacyjne”, a bywa tłumaczone jako „nadzór korporacyjny” bądź „ład korporacyjny”. Niezależnie jednak od sposobu tłumaczenia tego pojęcia opisuje ono ważny mechanizm funkcjonowania spółek, a zwłaszcza spółek akcyjnych uczestniczących w operacjach giełdowych. Sposób, w jaki zagadnienie sprawowania władzy w korporacjach przedstawiane jest na gruncie teorii zarządza-

⁹ G. Gilder, 2001, *Bogactwo i ubóstwo*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań.

nia nie jest obojętny dla etyki biznesu, o czym traktuje poświęcony tej problematyce wykład (rozdział 24.) zaprezentowany na III Światowym Kongresie Etyki Biznesu (Melbourne 2004).

Działalność gospodarcza jest działalnością zbiorową, przeto charakterystyka działań zbiorowych ma trudne do przecenienia znaczenie dla rozumienia istoty tych działań oraz ich aksjologicznego kontekstu, na którym ufundowana jest etyka biznesu (rozdział 25.).

Kolekcję wykładów poświęconych etyce biznesu, zebranych w części drugiej tomu, zamyka wykład rekapitulujący koronne treści etyki biznesu i etyki nauki (rozdział 26.) dostarczający perspektywy etycznej tym adeptom sztuki zarządzania, którzy nie tylko stosują ją w praktyce, lecz także rozwijają, prowadząc badania z zakresu nauk o organizacji i zarządzaniu oraz dyscyplin pokrewnych.

Część trzecią książki rozpoczyna wykład poświęcony etyce techniki (rozdział 27.) ściśle wiążący się z problematyką etyki nauki. Zauważyć należy, że nauka o zarządzaniu, będąca nauką praktyczną, jest swego rodzaju techniką bądź inżynierią społeczną, dostarczając poznawczego ugruntowania i praktycznych rekomendacji praktyce menedżerskiej. Dlatego też kwestie związane z etyką techniki dotyczą zarówno techniki *sensu stricte*, jak i techniki *sensu largo*, w skład której wchodzi umiejętność menedżerskie.

Umiejętności związane z zarządzaniem nazywane są w anglojęzycznej terminologii *business administration*, stąd nazwa specjalistycznego stopnia uzyskiwanego w wyniku dodatkowych studiów *Master of Business Administration*. Mistrzostwo administrowania, czyli zarządzania działalnością gospodarczą oraz mistrzostwo prowadzenia działalności administracyjnej publicznej (lokalnej i państwowej), czyli składowe owej techniki w szerszym znaczeniu, mają wiele cech wspólnych. Etyczny aspekt tej działalności szczególnie istotny jest na styku obu rodzajów administrowania narażonych na pokusy prowadzące do niebezpiecznych związków biznesu i administracji publicznej (rozdział 28.).

W trosce o prawidłowość i rzetelność prowadzonej działalności – zarówno gospodarczej, jak i administracyjnej – przeprowadzane są audyty. Zajmują się nimi biegli rewidenci zwani audytorami. Jest to zawód wymagający szczególnie starannego wykonywania, w związku z czym etyka tego zawodu (rozdział 29.) ma istotne znaczenie. Etyka ta dostarcza wzorca etyce zawodów publicznego zaufania.

Podobnie jest z etyką marketingu, tj. etyką sposobu przekonywania klientów i konsumentów do zakupu towarów i usług oferowanych przez producentów i sprzedawców na różnych rynkach. W im większym

stopniu stosowane sposoby są uczciwe, w tym większym stopniu świadczy to korzystnie o firmach trudniących się wytwarzaniem produktów oraz ich sprzedażą. Uzasadniona jest więc teza, że etyka marketingu jest nie tylko rzetelną zachętą do nabywania produktów, lecz także świadczy o etyczności firmy oferującej te produkty (rozdział 30.).

Co pewien czas powracają pytania o zasadność etyki biznesu jako dyscypliny oraz zasadność domagania się od ludzi biznesu przestrzegania kanonu norm etycznych. Warto więc wracać do kwestii podstawowych i – mówiąc słowami poety – „starym szlakom nowe nadawać imię”, co uczyniono w kolejnych rozdziałach. Powtarzające się pytania o sensowność etyki biznesu, z – mniej lub bardziej maskowaną technologicznymi argumentami – tezą jej zbyteczności, są widocznym świadectwem obrony zagrożonej twierdzy przez tych, którzy *per fas et nefas* chcą bogacić się bez granic lub występują jako rzecznicy ich interesów (rozdział 31.). Na działalność gospodarczą jako rodzaj działalności człowieka, a nie jako mechanizm, zwraca uwagę etyka biznesu, wskazując kontekst aksjologiczny ekonomii (rozdział 32.). Argument ten wsparty jest postulatem kształtowania obywatelskiej rzeczypospolitej gospodarczej (rozdział 33.) jako warunku autentycznego uczestnictwa wszystkich interesariuszy w tworzeniu gospodarki i czerpaniu z niej korzyści oraz czynieniu tego odpowiedzialnie.

Od roku 1994 liczne grono badaczy i ludzi biznesu uczestniczy w comiesięcznych zebraniach Ogólnopolskiego Seminarium Etyki w Biznesie, Gospodarce i Zarządzaniu (EBIGOZA). Zebrania te, zainicjowane przez Towarzystwo Naukowe Prakseologii, kontynuujące tradycję seminaryjną dawnego Zakładu Prakseologii Polskiej Akademii Nauk, współorganizuje – utworzone w 1999 r. – Centrum Etyki Biznesu będące jednostką wspólną Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego oraz Instytutu Filozofii i Socjologii PAN. Uczestnikom tego seminarium oraz współpracownikom Centrum dedykuję tę książkę, dziękując za krytyczne uwagi wypowiedziane na zebraniach i konferencjach, na których poszczególne fragmenty miałem okazję przedstawiać.

Specjalne podziękowania kieruję pod adresem Żony Renaty, której iście mrówcza praca pomogła mi wyeliminować usterki, a jeśli jakieś – mimo wszystko – pozostały, to proszę za nie winić niżej podpisanego.

Warszawa, w styczniu 2007 r.

Wojciech Gasparski

CZĘŚĆ I

Wykłady pierwsze

Znane jest, przypisywane Rockefellerowi, powiedzenie: *Nie pytajcie mnie, jak zdobyłem pierwszy milion dolarów. O zdobyciu następnych z chęcią opowiem.* Powiedzenie to przytacza się na dowód zasadniczej niemożności dojścia drogą rzetelnego postępowania do kapitału, jaki niezbędny jest do uprawiania biznesu na znaczącą skalę, a przy metaforycznym traktowaniu owego miliona – do uprawiania jakiegokolwiek biznesu. Stąd skłonność do traktowania wszelkiego biznesu, szczególnie przez pięknoduchów, jako obciążonego grzechem pierworodnym. Stąd przekonanie niektórych ludzi interesu, że w kraju kapitałowo ubogim, a takim jest współczesna Polska, stawianie etyki przed skutecznością jest bezsensowne. Czy rzeczywiście?

Amerykański wykładowca etyki biznesu E. S. Petry, który parę lat temu odwiedził Polskę, zapytany przez redaktora tygodnika „Wprost” o podobną kwestię, odparł: *Pańskie pytanie jest w istocie postawieniem teoretycznego problemu: czy rzeczywiście wczesne stadia kapitalizmu wymagają odejścia od zasad etycznych? Moim zdaniem, taka konieczność nie istnieje, chociaż – przyznaję – jest to odpowiedź raczej intuicyjna, bo nie spotkałem się dotąd z tak radykalnie sformułowanym pytaniem. Widzi pan – kontynuuje Petry – dopuszczalny jest argument etyczny: ważne, aby w jak najkrótszym czasie zebrać jak najwięcej dóbr. Nie wynika stąd jednak dopuszczalność zachowań nieetycznych w celu szybszego wzbogacenia się. Wyrażę się jaśniej: można zaniechać czynienia dobra, ale nie wolno czynić zła. Czym innym jest na przykład rezygnacja z inwestycji zmierzającej do ochro-*

ny środowiska czy niepomaganie tym, którym się nie powiodło, a czym innym jest niszczenie tego środowiska lub okradanie słabszych. Jedne zachowania można uzasadnić czy usprawiedliwić koniecznością pomnażania zysku, innych – nie można...¹

Uprawianie etyki biznesu wymaga rozróżnienia:

- 1) etyki ogólnej społeczeństwa,
 - 2) etyki zawodowej ludzi zaangażowanych w uprawianie biznesu (skodyfikowanej bądź nie),
 - 3) przekonań moralnych grupy zawodowej ludzi biznesu,
 - 4) rzeczywistego postępowania przedstawicieli danej grupy ludzi zawodowo parających się biznesem²
- oraz zbadania wzajemnych relacji między nimi.

IM WYŻSZY POZIOM ETYKI OGÓLNEJ DANEGO SPOŁECZEŃSTWA, TYM WYŻSZY POZIOM ETYKI ZAWODOWEJ, A ETYKI BIZNESU W SZCZEGÓLNOŚCI.

Jeśli chodzi o etykę ogólną i jej związek z etyką zawodową to, jak pisze profesor Lazari-Pawłowska: *...teza o zasadniczej zgodności etyki ogólnej i zawodowej dałaby się obronić przy następującej interpretacji: Zabieganie o cudze dobro traktowane bywa często jako definicyjnie związane z pojęciem normy etycznej; na tej właśnie podstawie można uznać, że wszelka etyka – obojętnie czy ogólna, czy zawodowa – stanowi zbiór nakazów stojących na straży pozaosobistego dobra działającej jednostki, upatrując w tym czynnik wspólny obu etyk.³*

ETYKA BIZNESU JEST SKŁADOWĄ KULTURY BIZNESU, A TA Z KOLEI POCHODNĄ KULTURY W OGÓLE.

¹ *Czysty zysk*, wywiad z E. S. Petrym, profesorem z Center for Business Ethics w Bentley College, Waltham pod Bostonem, przeprowadzony przez K. Dębka, „Wprost” nr 33 (16 sierpnia 1992), s. 44–45.

² Por. I. Lazari-Pawłowska, *Etyki zawodowe jako role społeczne*, w: *Etyka: Pisma wybrane*, Ossolineum, 1992, ss. 8491.

³ *Op. cit.*, s. 85.

Transformacja ustrojowa oraz zmiana systemu gospodarczego w Polsce wymaga zmian zachowań ludzi parających się biznesem⁴. Zakodowane przez poprzednie warunki rutyny behawioru społecznego, ukierunkowane na oszukanie okupanta czy przechytrzenie polityruka⁵, nie powinny być dłużej ekstrapolowane na zachowania w gospodarce mającej współpracować z krajami rozwiniętymi. Rosnące przeświadczenie, że etyka biznesu jest koniecznym warunkiem powodzenia w biznesie, że trafna jest zasada *honesty is the best policy*, zaowocowało w tych krajach dynamicznym rozwojem dyscypliny⁶ w ciągu ostatniej dekady⁷.

Jeśli chodzi o etykę biznesu jako etykę zawodową, to *American Business Dictionary*⁸ odnotowuje hasło „kodeks postępowania zawodowego” (*code of practice*), definiując je jako ustanowione przez stowarzyszenie [zawodowe] reguły postępowania, do przestrzegania których zobowiązani są członkowie korporacji, gdy uprawiają biznes. Etyka biznesu związana jest bowiem z wydajnością i organizacją pracy firmy, jakością produkowanych przez nią wyrobów oraz osiąganym zyskiem.

ETYKA BIZNESU JEST DYSCYPLINĄ UPRAWIANĄ NA STYKU ETYKI JAKO DZIAŁU FILOZOFII PRAKTYCZNEJ ORAZ DZIAŁALNOŚCI MENEDŻERSKIEJ ZWIĄZANEJ GŁÓWNIEM Z GOSPODARKĄ, HANDLEM ORAZ INNYMI RODZAJAMI DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ.

⁴ Por. L. V. Ryan, 1992, *The New Poland – Major Problems for Ethical Business*, „Business Ethics: A European Review”, Vol. 1:1, 9–15.

⁵ Por. A. Filatov, 1994, *Unethical Business Behavior in Post-Communist Russia: Origins and Trends*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 4:1, 11–15.

⁶ F.P. McHugh, 1988, *Keyguide to Information Sources in Business Ethics*, Mansell, London.

⁷ Przykładem doceniania etyki biznesu może być wprowadzenie jej jako przedmiotu kursowego nawet na Uniwersytecie Obrony Narodowej Stanów Zjednoczonych. W katalogu tego uniwersytetu została ona tak scharakteryzowana: *Exposes students to major ethical theories, then focuses on applied ethics as played out at the executive and management level in the business environment in general and in defense industries in particular. Executives and managers are portrayed in everyday situations that threaten to compromise their business judgment and personal values. Students are challenged to pinpoint the problems and prepare alternative courses of action. Not only do students come away with a better awareness of the ethical dimensions of business, but, perhaps more importantly, when they are next confronted with an ethical conflict, they are better prepared to identify and resolve the problems.*

⁸ Pod red. P. H. Collin, C. Weiland, D. S. Dohn, Peter Collin Publishers, Teddington, 1991.

Polski biznesmen powinien zdawać sobie sprawę z tego, że etyka biznesu pożyteczna jest dlań nie tylko ze względu na własną (wewnętrzną) sprawność, ale także efektywność (zewnętrzną) w pozyskiwaniu klientów i partnerów skłonnych do uznawania polskich przedsiębiorców za rzetelnych partnerów na rynkach własnych lub trzecich oraz gotowych do inwestowania w Polsce.

Przekonania moralne ludzi biznesu w Polsce znane są głównie z publicznie głoszonych poglądów. Oto jeden z przykładów takiej wypowiedzi: *Przede wszystkim obowiązuje mnie lojalność wobec właściciela kontrolnego pakietu akcji... Następnie wobec posiadaczy pozostałych udziałów, którzy przecież z natury dążą do powiększania konsumpcji. Na drugim miejscu... stawia[m] lojalność wobec prawa*⁹. *Na końcu dostrzega też siebie i mówi: »Nigdy nie wolno mi tracić twarzy». Charakteryzując etykę, którą się posługuje w biznesie, dyr.[ektor]... na początku wymienia uczciwość rozumianą, jako dotrzymanie ustalonych z partnerem na wstępie warunków porozumienia. Lojalność wobec właściciela musi być pochodną uczciwości.*¹⁰

Wydaje się, że wśród ludzi biznesu panuje przekonanie o wyższości kwalifikacji technicznych (*inżynierii biznesu*¹¹) nad wiedzą miękką, dotyczącą nie tylko zachowań ludzi (psychologia ekonomiczna stawia w Polsce pierwsze kroki), ale także uwarunkowań aksjologicznych tych zachowań. Rozwiązywanie problemów społecznych, a takimi są problemy biznesu, z perspektywy technicznej jedynie oraz ignorowanie *wielorakości perspektyw* podmiotów sytuacji praktycznych związanych z tymi problemami, prędzej czy później prowadzi do niepowodzeń¹².

Rzeczywiste postępowanie ludzi biznesu w Polsce jest przedmiotem zainteresowania mediów, które prezentują zarówno sylwetki ludzi sukcesu, jak i zdarzenia, które słusznie lub nie, traktowane są przez dziennikarzy i publiczność jako nadużycia, a nawet afery.

⁹ Zauważmy w tym miejscu, że w programie nauczania etyki biznesu Harvardzkiej Szkoły Biznesu o rynku i prawie powiada się jako o surogatach etyki i zwraca się uwagę na ich ograniczenia [T. R. Piper, M. C. Gentile, S. D. Parks, 1993, *Can Ethics be Taught? Perspectives, Challenges, and Approaches at Harvard Business School*, Harvard Business School, Boston, Mass., s. 140], przyp. W. G.

¹⁰ P. Kwiatkowski, 1992, *Zachować twarz*, „Wprost” nr 33, ss. 45–46.

¹¹ A. Sen, 1990, *On Ethics and Economics*, Basil Blackwell, Oxford.

¹² Por. W. Gasparski, 1992, *Strategie i plany – przyczyny niepowodzeń*, w: J. Kubin i Z. Żekoński, red., *W poszukiwaniu strategii zmian*, Wyd. Upowszechnianie Nauki – Oświata (PAN), Warszawa, ss. 113–124.

ETYKA BIZNESU JEST SYSTEMATYCZNYM STUDIUM KWESTII MORALNYCH (PRZEKONANIA, NORMY, WARTOŚCI ITD.) WYSTĘPUJĄCYCH W BIZNESIE, PRZEMYSŁE, BANKOWOŚCI ORAZ ZWIĄZANYCH Z NIMI RODZAJACH DZIAŁALNOŚCI, INSTYTUCJI I - OGÓLNIIE - PRAKTYKI ZACHOWAŃ LUDZI.

Analiza przekonań moralnych i postępowania ludzi biznesu w Polsce wymaga badań, bez których brak jest dostatecznych podstaw do wyraźnego określenia występujących tendencji i poznawczo ugruntowanych uogólnień. Tradycja intelektualna polskiej filozofii praktycznej¹³, na gruncie której spotykają się wiedza o sprawności działań – prakseologia oraz wiedza o moralności – etyka, dostarczają podstaw do uprawiania etyki biznesu jako interdyscyplinarnego kierunku nauczania i badań¹⁴. Czynnikiem sprzyjającym uprawianiu etyki biznesu w Polsce jest zainteresowanie nią osób z kręgów związanych z Kościołem¹⁵.

Gotowość współpracy z polskimi badaczami deklarowana przez profesorów uczelni zachodnich, głównie brytyjskich i amerykańskich, stwarza polskiemu środowisku unikatową szansę stosunkowo szybkiego ustanowienia etyki biznesu jako ugruntowanej dyscypliny na wysokim poziomie. Utworzenie Sekcji Etyki Biznesu w Towarzystwie Naukowym Prakseologii oraz przyjęcie TNP do European Business Ethics Network jest ważnym krokiem w tym kierunku. Spełniony jest więc dostateczny warunek uprawiania etyki biznesu w Polsce.

WIELKIE SPOŁECZEŃSTWA TO SPOŁECZEŃSTWA, W KTÓRYCH LUDZIE BIZNESU PRZYWIĄZUJĄ WIELKĄ WAGĘ DO SWYCH FUNKCJI.

Alfred North Whitehead

¹³ H. Hiż, 1992, *Praxiology, Society, and Ethics*, In: J. L. Auspitz, W. W. Gasparski at all., Eds., *Praxiologies and the Philosophy of Economics*, Transaction Publishers, New Brunswick and London, ss. 421–429.

¹⁴ Por. A. Lewicka-Strzalecka, 1993, *Postawy praktyczne: Teoretyczne i empiryczne determinanty orientacji sprawnościowych*, IFiS PAN, Warszawa; M. Kostera, 1993, *Etyka zarządzania*, „Prakseologia”, 1–2 (118–119), ss. 89–116; W. Gasparski, 1994, *Praxiology and Ethics: The Business Ethics Case*, International Conference on Business Ethics, St. Gallen.

¹⁵ J. Majka, 1980, *Etyka życia gospodarczego*, Wyd. Wrocławskiej Księgarni Archidiecezjalnej, Wrocław; A. Dylus, 1994, *Gospodarka. Moralność. Chrześcijaństwo*, Kontrast, Warszawa.

Dobrze byłoby, aby możliwość uprawiania i rozwoju etyki biznesu w Polsce zyskała wsparcie ze strony polskiego świata biznesu na podobieństwo takich inicjatyw podejmowanych w krajach rozwiniętych¹⁶. Świadczyć to będzie o docenianiu odpowiedzialności, w tym społecznej, przez organizacje działające w czasach nazwanych przez Petera Druckera kapitalizmem informacyjnym albo społeczeństwem wiedzy¹⁷.

¹⁶ Np. absolwent Harvardzkiej Szkoły Biznesu J. S. R. Shad postanowił w 1987 roku wesprzeć program Szkoły ukierunkowany na etykę i przedsiębiorczość, zaś w latach 90-tych brytyjska firma Dixon ufundowała Dixon Chair of Business Ethics w Londyńskiej Szkole Biznesu za sumę 1 mln funtów.

¹⁷ P. F. Drucker, 1993, *Post-capitalist Society*, Battenworth-Helnemann, Oxford.

2.1. Wstęp

Przedmiotem rozważań jest analiza działalności gospodarczej z punktu widzenia filozofii, a dokładniej tego jej działu, który opatrywany jest nazwą filozofii praktyczności¹. Wykład nie stanowi, bo stanowić nie może – ze względu na ograniczony czas i objętość krytycznego przeglądu literatury poświęconej zagadnieniu. Słuchaczy zainteresowanych problematyką odsyłamy do wydanego właśnie przez PWN przekładu książki Marka Blauga nt. metodologii ekonomii, książki Ludwiga von Misesa poświęconej prakseologicznym podstawom ekonomii, której przekład fragmentów został opublikowany na łamach czasopisma „Prakseologia” oraz do tomu *Praxiologies and the Philosophy of Economics* prezentującego dorobek pierwszej w historii prakseologii konferencji o światowym wymiarze, jaka odbyła się w Warszawie w 1988 roku.

Bibliografia ważniejszych prac z zakresu etyki życia gospodarczego, jaką zestawilem, liczy blisko 300 pozycji książkowych oraz kilka periodyków o zasięgu międzynarodowym.

¹ W. Gasparski, 1993, *A Philosophy of Practicality: A Treatise on the Philosophy of Tadeusz Kotarbiński*, Societas Philosophica Fennica, Helsinki.

Od tego czasu światowa literatura poświęcona etyce biznesu powiększyła się o wiele nowych prac. Wśród polskich – poza wydanymi wcześniej incydentalnymi publikacjami – wydano specjalny numer „Prakseologii” oraz tom pokonferencyjny prezentujący wybór prac przedstawionych w 1994 roku na I Ogólnopolskiej Konferencji Etyki Biznesu zorganizowanej wspólnie przez Fundację Edukacyjną Przedsiębiorczości oraz Towarzystwo Naukowe Prakseologii. Opublikowano także tom *Praxiology: The International Annual of Practical Philosophy and Methodology* (wydawnictwa seryjnego ukazującego się pod egidą Towarzystwa w Stanach Zjednoczonych nakładem Transaction Publishers) zatytułowany *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*. Tom ten, na który składa się ponad 30 prac autorów z wielu krajów, został zaprezentowany na I Światowym Kongresie Etyki Biznesu w Tokio w 1996 roku.

Obfitość prac, bogactwo kierunków, liczne programy wymagałyby dla ich przedstawienia znacznie dłuższego czasu, niż było to możliwe na VI Polskim Zjeździe Filozoficznym (Toruń, 1995). Przychodzi więc skupić się na wybranym zagadnieniu, jakie *hic et nunc* wydaje się ważne. Zagadnieniem takim jest program analizy działalności gospodarczej jako należącej do kategorii *działania poważnego*. W pracy przedstawione zostaną preliminaria tego programu, zaczerpnięte z literatury przedmiotu, trzy ujęcia ilustrujące istotę zagadnienia oraz prakseologiczna analiza działań człowieka i ich kontekstu etycznego odniesiona do działalności gospodarczej.

2.2. Działalność gospodarcza jako poważne działanie

Józef Maria Bocheński, odróżniając poznanie – jako pewien szczególny rodzaj myślenia – od samego myślenia, nazwał to pierwsze *poważnym myśleniem*². Podobne rozróżnienie należy wprowadzić dla odróżnienia działalności gospodarczej od działania człowieka w ogóle i nazwać tę działalność *poważnym działaniem*³. Powaga w przypadkach obu rodzajów działań (myślenie to też działanie) związana jest przede wszystkim z traktowaniem serio celu działania. W pierwszym

² J. M. Bocheński, 1992, *Współczesne metody myślenia*, Wydawnictwo „W drodze”, Poznań, s. 16.

³ Nie uważa się przy tym, by działalność gospodarcza wyczerpywała kategorię działania poważnego.

przypadku celem działania jest wiedza, a więc wartość poznawcza, w drugim zaś – wartość ekonomiczna, a dokładniej jej wzrost.

Powaga obu rodzajów działań wymaga także tego, by działania owe były wykonywane w sposób zasługujący na pozytywną ocenę prakseologiczną, tj. by były sprawne. Przy czym sprawność należy rozumieć jako spełnienie kryterium „podwójnego E”: 1) efektywności albo skuteczności (efekt = skutek) odnoszącej się do wyniku działania; 2) ekonomiczności albo gospodarczości (jak wcześniej kryterium to nazywał Kotarbiński) odnoszącej się do przebiegu (toku, procesu) działania.

Powaga działań, o których mowa, wymaga ponadto liczenia się ze społecznym kontekstem aksjologicznym, od którego zależy uzyskanie (lub brak) przyzwolenia na wykonanie działania sprawnego w sensie prakseologicznym. W tym wypadku ocena zamierzonego działania zależy od „trzeciego E”, tj. od etycznych (dokładniej moralnych) wartości wyznaczających ramy (normy) działań dopuszczalnych w danej kulturze oraz międzykulturowo.

Traktowanie działań w kategoriach „potrójnego E” stanowi warunek konieczny powagi najwyższego stopnia – mądrości. Jest to ten rodzaj technologii – jak pisał o. Bocheński – który zakłada, że podmiot działający jest człowiekiem z charakterem. Prakseologia – zdaniem cytowanego filozofa – formułuje, obok niektórych innych dyscyplin, pewne twierdzenia odpowiadające nakazom mądrości.

Zauważmy w tym miejscu, że prakseologia bywa traktowana jako uogólniona ekonomia⁴ lub jako aprioryczna podstawa umożliwiająca wyjaśnianie ekonomicznych zachowań ludzi⁵.

Jeżeli analiza działalności gospodarczej jako poważnego działania ma służyć poznaniu, to analizie tej powinny przysługiwać znamiona poważnego myślenia. Byłoby to więc poważne myślenie o poważnym działaniu.

Tyle uwag wstępnych o działaniu i jego kontekście. O działaniu jako tym, czym zajmuje się każdy z nas. A być zajęтым to po angielsku *busy*, od którego pochodzi słowo *business* czyli zajęcie. Wprawdzie słownikowo biznes odnosić się może do wszelkiego zajęcia, ale utarło się, że znaczy ono przede wszystkim działalność gospodarczą. Dodać w tym miejscu należy, że przymiotnik *businesslike* znaczy w języku angielskim tyle, co „poważny”.

⁴ G. Radnitzky, 1989, *Zastosowanie podejścia ekonomicznego do metodologii*, „Prakseologia” nr 1–2(102–103), ss. 71–100.

⁵ L. von Mises, 1966, *Human Action: A Treatise on Economics*, Contemporary Books Inc., Chicago.

2.3. Działalność gospodarcza i jej kontekst etyczny

Jest dobrym zwyczajem wykładowców etyki życia gospodarczego posługiwać się analizą kasusów jako skuteczną metodą nauczania. Niech mi więc wolno będzie – pamiętając o ograniczeniach metody, na które wskazała prof. A. Dylus na jednym z seminarów etyki biznesu, gospodarki i zarządzania organizowanych przez Towarzystwo Naukowe Prakseologii – posłużyć się tą metodą w prezentacji filozoficznego ujęcia społecznego kontekstu działalności gospodarczej w jej wymiarach prakseologicznych i etycznych.

Ujęciami, jakie pragnę zaprezentować, są charakterystyki biznesu przedstawione w dziełach Elaine Sternberg (prakseologa *de facto*, choć nie *de nomine*), związanej z London School of Economics – uczelni, której profesorem był Karol Popper, Ludwiga von Misesa, twórcy austroamerykańskiej szkoły prakseologicznej, oraz Kennetha E. Bouldinga, znawcy prakseologii i sympatyka Tadeusza Kotarbińskiego⁶. Tym, co łączy tych uczonych, jest poważne myślenie o działalności gospodarczej jako poważnym działaniu w kontekście trzech „E”.

2.3.1. Ujęcie pierwsze [wg Misesa]: Wolność gospodarcza czy sumienie?

Kazus misesiański przedstawia krytycznie pogląd, że można przekształcić gospodarkę rynkową w taki sposób, by funkcjonowała lepiej, mimo iż ludzie biznesu kierować się będą nie tylko zyskiem, ale także głosem sumienia. Miałoby to uczynić zbytecznym przymus państwowy czy nakaz, by życie gospodarcze uprawiane było ku zadowoleniu wszystkich zainteresowanych. Potrzebna byłaby więc, zdaniem rzeczników tego stanowiska, nie reforma rządu i prawa, ale moralna sanacja człowieka, powrót do przykazań oraz do przestrzegania kodeksu moralnego, odwrócenie się od grzechu pożądania i samolubstwa. Wówczas łatwo będzie można pogodzić prywatną własność środków produkcji ze sprawiedliwością, prawością i rzetelnością. Kapitalizm utraci swe nieludzkie oblicze bez uszczerbku dla indywidualnej wolności i inicjatywy. Chodzi więc rzecznikom tego poglądu – referuje

⁶ Kennetha E. Bouldinga mieliśmy zaszczyt gościć w Warszawie (po raz drugi) na konferencji poświęconej filozofii ekonomii, jaka odbyła się w roku 1988 staraniem istniejącego jeszcze wówczas zakładu Prakseologii i Naukoznawstwa IFiS PAN. Wygłosił on wówczas referat pt. „Appropriate Methodologies for the Study of the Economy”, w: Auspitz J. L., Gasparski W. W., Mlicki M. K., Szaniawski K., 1992, *Praxiologies and the Philosophy of Economics*, Transaction, New Brunswick (USA) – London (UK), ss. 43–59.

Mises – o stworzenie systemu społecznego opartego na podwójnej bazie: własności prywatnej i moralnych zasadach ograniczających korzystanie z tej własności. Pogląd to szlachetny, jednakże zauważa Mises, gospodarka rynkowa zasadza się na swobodzie działania w obrębie własności prywatnej oraz rynku. To, co podmiot działający wybierze, jest ostateczne. Dla partnerów jego działania to dane, które inni aktorzy sceny gospodarczej muszą brać pod uwagę podejmując działania własne. Koordynację autonomicznych działań wszystkich indywidualów zapewnia rynek, zbyteczne jest więc wskazywanie człowiekowi, co ma, a czego nie ma robić. Nie ma potrzeby wymuszania współdziałania ludzi przez wydawanie specjalnych nakazów lub zakazów.

Tym, co nie należy do sfery własności prywatnej oraz rynku, jest sfera przymusu i nakazów i tam właśnie znajdują się tamy, jakie społeczeństwo zorganizowane zbudowało dla ochrony własności prywatnej i rynku przed gwałtem, złą wolą i defraudacją. Tam formułowane są reguły określające, co jest legalne, a co nielegalne, co jest dozwolone, a co zakazane. Jest tam cały arsenał środków wymierzonych przeciw tym, którzy nie stosują się do praw.

Tymczasem reformatorzy, których stanowisko referuje Mises, sugerują, że obok norm zaprojektowanych do ochrony własności prywatnej powinny zostać wprowadzone także normy etyczne. Nie dostrzegają oni roli, jaką krytykowane przez nich sprężyny działań odgrywają w funkcjonowaniu gospodarki rynkowej, a przecież jeśli walor własności prywatnej – którą reformatorzy dyskredytują jako egoistyczną – zostanie wyeliminowany, to gospodarka rynkowa stanie się chaotyczną płataniną. Nakłaniając ludzi do słuchania głosu własnego sumienia i zastępowania prywatnego zysku społecznym dobrobytem, nie tworzy się pracowitego społeczeństwa i zadowolającego ładu społecznego. Nie wystarczy bowiem powiedzieć człowiekowi, aby nie kupował na najtańszym rynku i nie sprzedawał na rynku najdroższym. Nie wystarczy powiedzieć mu, aby nie dążył do osiągnięcia zysku i aby nie unikał strat. Trzeba ustanowić jednoznaczne reguły postępowania w każdej konkretnej sytuacji, bowiem jeśli chce się, by rzeka płynęła nienaturalnym korytem, trzeba stawiać tamy.

Powiada na to reformator: przedsiębiorca jest bezwzględny i egoistyczny, gdy wykorzystując swą przewagę nie liczy się z mniej efektywnym konkurentem, zmuszając go do wycofania się z transakcji. Kontynuuje reformator: przedsiębiorca jest bezwzględny i egoistyczny także wówczas, gdy wykorzystując aktualną sytuację na rynku żąda

ceny tak wysokiej, że biedni ludzie nie mogą kupić oferowanego towaru. Jak więc powinien postąpić przedsiębiorca „altruistyczny”? Czy powinien sprzedawać za cenę niższą niż jego konkurent? Lub czy są jakieś określone warunki, jakim powinny odpowiadać ceny, by zostały uznane za sprawiedliwe? Jak powinien postąpić „dobry” przedsiębiorca? Czy powinien rozdać towar za darmo? Jeśli bowiem zażąda ceny dowolnie niskiej, to zawsze znajdzie się ktoś, kogo nie będzie stać na nabycie towaru, albo nie w takiej ilości, jaką mógłby kupić, gdyby cena była jeszcze niższa. Jaka zatem grupę spośród potencjalnych nabywców może przedsiębiorca pominąć przy ustalaniu ceny sprzedaży towaru?

Krytycy wolności gospodarczej adresują swe postulaty do ludzi biznesu, a przecież gospodarka rynkowa jest systemem o przewadze konsumentów, przypomina Mises, należy więc apelować do nich. Należy przekonywać konsumentów do tego, by przestali przedkładać lepsze i tańsze wyroby nad gorsze i droższe, by – kierując się głosem sumienia – nie krzywdzili mniej sprawnego producenta. Powinni oni ograniczać zakupy, co pozwoliłoby biedniejszym ludziom kupować więcej, ironizuje cytowany autor.

Nie negując szlachetnych intencji rzeczników moralnej reformy gospodarki, wskazuje Mises na to, że wszelka wolność, jaką ludzie mogą się cieszyć w obrębie społecznego współdziałania, jest zależna od zgody na prywatny zysk i publiczny dobrobyt. W obrębie działań, dzięki którym człowiek w dążeniu do własnego dobrobytu przyczynia się do dobrobytu swych współziomków – a przynajmniej tego dobrobytu nie umniejsza – ludzie, postępując według własnych przekonań, nie zagrażają ani społeczeństwu, ani innym ludziom. Panuje wówczas wolność pozwalająca człowiekowi wybierać i działać w zgodzie z własnymi przekonaniem oraz wyzwala się indywidualna inicjatywa.

Ci, którzy utrzymują, że występuje konflikt między dążeniem do zysku przez różnych ludzi lub między indywidualnym dążeniem do zysku z jednej strony a powszechnym dobrobytem z drugiej, nie mogą uniknąć ograniczania prawa ludzi do dokonywania wyboru i do działania. Muszą oni natomiast zastąpić swobodę obywateli dominacją centralnie zarządzanej gospodarki⁷. W ich schematach dobrego

⁷ Mises zakwestionował możliwość funkcjonowania gospodarki centralnie planowanej ze względu na bycie swego rodzaju prakseologicznym *perpetuum mobile* w świetle powyższej zasady: „istotną cechą socjalizmu jest to, że działa jedynie jedna wola. Nie ma znaczenia, czyja to jest wola. Dyrektorem może być pomazaniec, król lub dyktator,

społeczeństwa nie ma miejsca na indywidualną inicjatywę. Władza wydaje polecenia i każdy musi się do nich stosować⁸, pointuje Mises.

2.3.2. Ujęcie drugie [wg Bouldinga]: Społeczeństwo biznesu

Ujęcie przedstawione za Misesem przedstawia zagadnienie działalności gospodarczej niejako z punktu widzenia reguł obowiązujących w grze toczącej się na boisku. Przestrzega on przed ingerencją w reguły. Tymczasem ujęcie Bouldinga powiada zarówno o tym, co zachodzi na boisku, jak i o tym, co dzieje się poza nim.

Kenneth E. Boulding był nie tylko ekonomistą, filozofem ekonomii, ale także teoretykiem systemów. Nic przeto dziwnego, że uznawał, prócz podejmowania decyzji ze względu na ich skutki, także decydowanie ze względu na tożsamość decydenta⁹. Ten pierwszy rodzaj

rzządzający ze względu na posiadaną *charyzmę*, może nim być *fürher* lub rada *fürherów* powołana przez ludzi na drodze wyborów. Główną rzeczą jest to, że angażowanie wszystkich czynników produkcji kierowane jest przez jeden organ tylko. Sama *jedna wola* wybiera, decyduje, kieruje, działa, wydaje polecenia. Cała reszta po prostu słucha poleceń i stosuje się do instrukcji. Organizacja i planowany porządek zastępują »anarchię« produkowania i inicjatywę wielu ludzi. Społeczne współdziałanie w warunkach podziału pracy jest zapewnione przez system hegemonicznych ograniczeń, w obrębie których dyrektor w sposób bezapelacyjny wymaga posłuszeństwa od wszystkich znajdujących się pod jego kuratela.

Nazywając dyrektora *społeczeństwem* (jak czynią to marksiści), *państwem*, *rządem* lub *władzą*, ludzie starają się zapomnieć, że dyrektor jest zawsze człowiekiem, a nie abstrakcyjnym pojęciem lub mitycznym bytem zbiorowym. Możemy uznać, że dyrektor lub rada dyrektorów to ludzie o wybitnych zdolnościach, mądrości oraz pełni dobrej woli. Ale byłoby co najmniej idiotyczne zakładać, że są oni wszechmocni i nieomylni.

Dokonując prakseologicznej analizy problemu socjalizmu, nie zajmujemy się moralną czy etyczną stroną *dyrektora*. Nie rozważamy takiego wartościowania ani wyboru celów nadrzędnych. To, czym się zajmujemy, jest jedynie zagadnieniem, czy jakikolwiek śmiertelnik, wyposażony w logiczną strukturę ludzkiego mózgu, może być w stanie wykonać zadanie dyrektora socjalistycznego społeczeństwa.

Odpowiedź brzmi »nie« ze względów czysto prakseologicznych. Jest to niemożliwe nawet jeśli założymy, że dyrektor ma do swej dyspozycji całą wiedzę technologiczną swych czasów [...] Ale przecież on musi działać. Musi dokonywać wyboru z nieskończonej liczby różnych przedsięwzięć w taki sposób, że każda potrzeba, którą uzna za najpilniejszą, nie zostanie zaspokojona, ponieważ czynniki produkcji wymagane do jej zaspokojenia już zostały zaangażowane w zaspokojenie potrzeb uważanych przezeń za mniej pilne. Jest rzeczą ważną zdawać sobie sprawę, że zagadnienie to nie ma nic wspólnego z wartościowaniem celów nadrzędnych. Odnosi się ono jedynie do środków, których zaangażowanie niezbędne jest do osiągnięcia wybranych celów nadrzędnych.”, *op. cit.*, ss. 695–697.

⁸ L. von Mises, *op. cit.*, ss. 724–730.

⁹ Przy okazji należy wyjaśnić, że decydent to nie władca czy zarządca wysokiego szczebla, ale dowolny podmiot działający rozpatrywany ze względu na podejmowane

podejmowania decyzji, związany z analizą kosztów i zysków, nazywa cytowany autor „etyką ekonomiczną”, ten drugi zaś „etyką heroiczną” uważając, że obecnie człowiek potrzebuje zarówno heroicznego, jak i ekonomicznego elementu w swych instytucjach, w procesach uczenia się i podejmowania decyzji. *Kwestia utrzymania ich we właściwej równowadze i napięciu stanowi jeden z podstawowych problemów dojrzewania jednostek i społeczeństw.*

Uznając ekonomię za naukę moralną, wypowiada się Boulding przeciw tzw. imperializmowi ekonomicznemu, jaki prezentuje ekonomiczna teoria demokracji. *Jest zdania, że współczynnik życzliwości¹⁰ stanowi przynajmniej częściowe rozwiązanie kłopotliwego problemu interpersonalnych porównań użyteczności... Każda decyzja dotycząca innych ludzi zawiera porównania międzyosobowe. Dokonują się one w umyśle podejmującego decyzję, którego prawdopodobny współczynnik życzliwości lub wrogości określony jest poprzez proces społeczny, w którym jest on osadzony. W kompetencji ekonomii całkowicie mieści się ustalenie »współczynnika życzliwości« zdefiniowanego jako ilość dóbr wymiennych, mierzona w realnych jednostkach monetarnych, jaką dana osoba byłaby skłonna poświęcić dla wzrostu dobrobytu innej osoby o jeden dolar czy złotówkę. Jego wartość dodatnia – to życzliwość, zerowa – to obojętność lub egoizm, ujemna zaś – to wrogość¹¹.*

Krytyka ekonomii, zarówno z lewa jak i z prawa, w znacznym stopniu wynika z niezadowolenia wywołanego lekceważeniem przez nią czynnika heroicznego. Istnieje szeroko rozpowszechnione odczucie, iż handel jest w jakiś sposób »brudnym« zajęciem, kupcy elementem niepożądanym, a rynek pracy zasługuje tylko na pogardę, gdyż stanowi zastosowanie zasady prostytucji do wszystkich praktycznych sfer życia ludzkiego. Odczucia tego ekonomiści nie powinni bagatelizować. Zbyt łatwo przyjęliśmy w ekonomii – kontynuuje Boulding – iż to, co opłacalne, jest automatycznie słuszne. Niestety, dynamika »słuszności« jest znacznie bardziej złożona. Nierzadko nie pozytywna, ale »ujemna« zapłata – to znaczy poświęcenie – decyduje o słuszności. Słabością instytucji, które traktujemy jako ekonomiczne, a więc związane z wymianą – jak np. rynek papierów wartościowych, system bankowy, zorganizowany rynek towarów [...] jest to, że tracą łatwo

przezeń decyzje, tj. dokonywane wybory; jest to polski odpowiednik angielskiego *decision-maker*.

¹⁰ Klania się tu współczynnik humanistyczny F. Znanieckiego.

¹¹ Np. w 1968 r. szkoda wielkości 1\$ wyrządzona Wietnamowi kosztowała Stany Zjednoczone 4\$.

swoją zasadność, jeśli nie są wsparte innymi elementami i instytucjami społecznymi, które mogłyby utwierdzić je jako nieodłączne części szerszej wspólnoty.

Wspólnotę tę nazywa Boulding *społeczeństwem biznesu*, tj. takim systemem społecznym, który zorganizowany jest przede wszystkim poprzez instytucje wymiany. Przede wszystkim, ale nie wyłącznie. Pozostałymi elementami i instytucjami organizującymi są: instytucje groźby oraz instytucje integracji. Przetrawanie społeczeństwa biznesu wymaga rozwoju instytucji integracyjnych, takich jak rodzina, Kościół, szkoła, naród, które rozwijają indywidualne systemy wartości zasadzające się na miłości, samopoświęceniu, identyfikacji z celami pozaosobistymi oraz altruizmie. Rynek, korporacje czy banki, mając charakter instrumentalny, nie są zdolne do samodzielnego wytwarzania systemów integracji. Z drugiej strony, zwraca uwagę Boulding, instytucje przymusu oraz integracji powinny postępować umiarkowanie, bowiem cokolwiek podważa instytucje wymiany i jej organizującą siłę, podważa system biznesu. Problemem społeczeństwa jest znalezienie właściwych proporcji między instytucjami wymiany, groźby i integracji. Nadmierna dominacja systemu przymusu, systemu rynkowego czy systemu integracji powoduje zazwyczaj rozkład życia moralnego, a nawet dezintegrację społeczeństwa. Społeczeństwo biznesu *par excellence* powinno być zdolne do dynamicznego kształtowania równowagi między systemami wymiany, integracji i przymusu.

2.3.3. Ujęcie trzecie [wg Sternberg]: Biznes odpowiedzialny

W odróżnieniu od ujęć Misesa i Bouldinga, dotyczących działalności gospodarczej w skali makro, ujęcie Sternberg dotyczy działalności firm. Nie ujmuje ona biznesu w kategoriach gry, wręcz się od takiego ujęcia odzegnuje. Według niej biznes jest dobrze zdefiniowaną – teleologicznie – profesjonalną działalnością gospodarczą.

Celem ludzi skupionych w organizacjach uprawiających działalność gospodarczą, albo po prostu celem biznesu, jest – według Elaine Sternberg – *maksymalizacja wartości, jaką rezultaty tej działalności, tj. sprzedaż towarów lub usług, osiągnęte w dłuższym przedziale czasu, przedstawiają dla właściciela*¹². Wartość ta nazywana jest

¹² E. Sternberg, *Just Business: Business Ethics in Action*, Little, Brown and Co., Londyn 1994, s. 32. (przekład polski *Czysty biznes: etyka biznesu w działaniu*, PWN, Warszawa 1998).

wartością właścicielską (*owner value*). Chodzi tu rzecz jasna o wartości wyrażone w jednostkach monetarnych, tj. o wartości finansowe. Ten i tylko ten cel definiuje organizację, firmę, kompanię itp. jako biznes, wszelkie inne cele realizowane przez daną organizację są albo środkami (celami pośrednimi) do osiągnięcia celu głównego, albo dodatkowymi celami wynikającymi z tego, że organizacja ta jest nie tylko biznesem, ale także czymś innym, np. gromadzi podatki, wspiera finansowo programy społeczne itp. Odróżnienie biznesu od niebiznesu ma charakter funkcjonalny, a nie przedmiotowy, jest to odróżnienie *par excellence* prakseologiczne, bo odniesione do celu działania.

Przypisywanie biznesowi innych celów albo korzystanie ze środków, jakimi dysponuje organizacja w celach odmiennych od celu definicyjnego działalności gospodarczej, jest błędem praktycznym albo teleopatologią¹³. Jest ono owym uświęcaniem środków przez cel różny od celu właściwego. Biznes nie jest więc ani rodziną, ani klubem – pisze Sternberg – ani kościołem, ani państwem, nie jest też grą ani hobby.

Biznes jest wąsko zakreśloną aktywnością podporządkowaną celowi polegającemu, powtórzmy to, na maksymalizacji wartości (finansowej) właścicielskiej w dłuższej perspektywie. *Wartości* właścicielskiej, a nie bogactwa, majątku czy dochodu, także *wartości właścicielskiej*, a nie zysku, wartości dodanej czy ceny akcji.

Wartość właścicielską definiuje cytowana autorka jako zdyskontowane przyszłe wpływy ze sprzedaży pomniejszone o koszty zakupu i narzuty. Jest to więc wartość dywidend i innych przychodów oraz korzyść lub strata kapitałowa, na jaką właściciel może liczyć w przyszłości, gdyby chciał sprzedać swój udział albo gdyby firma została sprzedana jako całość¹⁴.

Chodzi o wartość *właścicieli*, a nie akcjonariuszy, gdyż nie wszystkie firmy są spółkami; *właścicieli*, a nie wszystkich interesariuszy (*stakeholders*), gdyż wielu spośród nich jest wprawdzie zainteresowanych daną organizacją, lecz nie jako biznesem. Co się zaś tyczy *dłuższej perspektywy*, to chodzi o zwrócenie uwagi na fakt, że jednorazowa transakcja to *jeszcze* nie biznes, a krótkoterminowe złe decyzje to *już* nie biznes. *Maksymalizacja* wreszcie, a nie optymalizacja, to dążenie do osiągnięć *par excellence*, a nie zadowalanie się wynikiem na niższym poziomie, co wiąże się z racjonalną troską właścicieli

¹³ Cytowana autorka powiada o *teleopathy*; *op. cit.*, s. 42.

¹⁴ *Op. cit.*, s. 48.

o własne korzyści. Medal ma być złoty, a nie srebrny – dodajmy od siebie.

Tak rozumiany biznes nie jest ani bardziej, ani mniej niż inny rodzaj działań narażony na dobre lub złe prowadzenie się podmiotów działających. Przekonanie o niemoralności jako rzekomej własności immanentnej biznesu nie znajduje uzasadnienia. To nie biznes jest niemoralny, lecz niektórzy zaangażowani weń ludzie, zwraca uwagę Sternberg. Biznes – w odróżnieniu od innych rodzajów działalności – jest bardziej widoczny, w większym stopniu poddawany ocenie społecznej i częściej analizowany przez środki masowego przekazu. Będąc konkurencyjny ze swej natury, nie ukrywa wad i pomyłek rywali w przeciwieństwie do ukrywania złego zachowania kolegów ze środowisk stanowiących klany lub zespoły klanopodobne. Stwarza to przeświadczenie, że częstotliwość niemoralnych zachowań w świecie biznesu jest wyższa niż poza nim, gdy tymczasem częstsze jest jedynie wykrywanie i publiczne rozważanie takich właśnie zachowań gospodarczych, a także uznawanie za biznes tego, co się podeń podszywa – rzezimieszek to nie rycerz, choć i ten, i ten tnie. *Businesslike* znaczy po angielsku: solidny, dokładny, metodyczny, praktyczny i – jak powiedzieliśmy wcześniej – poważny.

Etyka biznesu nie jest „sposobem bycia ludzi biznesu”. Jest ona zastosowaniem ogólnych zasad etycznych do problemów związanych z biznesem rozumianym w podany wyżej sposób. Nie jest etyka prawem, kontraktem, religią, poświęceniem, cierpieniem, walką, roztropnością czy altruizmem. Etyka biznesu jest uniwersalna, gdyż takie są zasady etyczne leżące u jej podłoża.

„Cóż tedy stanowi etyczne przesłanki uprawiania biznesu? – pyta Sternberg. Po pierwsze, maksymalizacja w dłuższej perspektywie wartości właścicielskiej wymaga brania pod uwagę dłuższego przedziału czasu. To zaś wymaga poufności, co z kolei wymaga zaufania. Ponadto wartość właścicielska zakłada własność, to zaś wymaga szacunku dla prawa własności. Biznes zakłada więc zachowanie, które nie jest kłamstwem, oszustwem, kradzieżą, zabójstwem, przymusem, gwałtem fizycznym oraz nie jest – z reguły – zachowaniem nielegalnym, jest zaś zachowaniem rzetelnym i uczciwym. Łącznie ograniczenia te ucieleśniają wartości, które nazwać można »zwykłą przyzwoitością« [...] będącą warunkiem koniecznym biznesu.

Ponadto, ponieważ jest bardziej prawdopodobne, że biznes osiągnie swój cel główny, gdy zachęci do udziału w realizacji tego a nie innego

celu, istotna jest klasyczna *sprawiedliwość dystrybutywna*. Chociaż składowe zwykłej przyzwoitości wykraczają poza sferę biznesu, to *sprawiedliwość dystrybutywna* sprowadza cel biznesu do jego definicyjnej istoty¹⁵.

Etykę biznesu wyznaczają więc zasady pochodzące od Arystotelesa (*sprawiedliwość dystrybutywna*) oraz Hobbesa (*zwykła przyzwoitość*). Łącznie zasady te określają minimum niezbędne dla funkcjonowania biznesu. *Dzielność*, *odpowiedzialność* i *integralność* są niewątpliwie ważne w biznesie, odnoszą się jednak do sposobów postępowania zgodnie z zasadami *dystrybutywnej sprawiedliwości* i *zwykłej przyzwoitości*.

Celowościowo ukierunkowane postępowanie etyczne w biznesie wymaga etycznego modelu decyzyjnego¹⁶.

Pisze Sternberg: „[...] wartość, jaką tworzy biznes, jest wartością, jakiej chce społeczeństwo. Gdy rynek jest wolny, biznes może się rozwijać zaspokajając preferencje konsumentów, to jest dostarczając tego, co prawdziwie cenią konsumenci. Stwierdzenie to może zostać oprotestowane, bowiem ani żywność z odpadków, ani sprzedaż rzeczy używanych, czym także zajmuje się biznes, nie jest tym, co ceni cywilizowane społeczeństwo. Jednakże prawdziwe wartości społeczne są wyrażane przez to, co się robi, a nie przez to, co się mówi..., nie przez to, co ludzie skłonni są robić z cudzymi pieniędzmi, lecz przez to, co faktycznie robią z własnymi. Społeczność, która głosi, że wspiera instytucje charytatywne, ale której członkowie nie oferują własnego czasu i pieniędzy ani nie wykonują pracy na rzecz innych, uprawia nie działalność charytatywną, lecz hipokryzję. Te instytucje, na które nikt w wolnym społeczeństwie nie chce dobrowolnie łożyć, upadają, ponieważ uznaje się je za nic nie warte. [...]Podsumowując, konkluduje cytowana autorka, *ekonomiczność*, *odpowiedzialność* (*obliczalność*, *accountability*), *konkurencja* oraz *wolny rynek* są *conceptualnie niezależne od celu biznesu*. *Ekonomiczność* mierzy stopień, w jakim zasoby są skutecznie (efektywnie) wykorzystywane dla osiągnięcia celu; *odpowiedzialność* czyni ludzi i instytucje świadomymi udziału w osiaganiu ustalonego celu. *Konkurencja* dostarcza realnych alternatyw zwiększających *sprawność* i *odpowiedzialność*. *Ceny rynkowe* wreszcie dostarczają informacji o tym, jaką wartość mają rzeczy oraz jakie zasoby są dostępne.

¹⁵ *Op. cit.*, ss. 79–80.

¹⁶ *Op. cit.*, ss. 112–123.

[...] instytucje muszą podlegać rzeczywistym sankcjom, ponosić rzeczywistą odpowiedzialność i uczestniczyć w rzeczywistej konkurencji. Ludzie muszą wiedzieć, czego oczekują od swych instytucji, muszą domagać się, by instytucje były odpowiedzialne, i powodować, by zdawały sprawę ze swej działalności. Jeśli brzmi to jak wezwanie do ciężkiej pracy, to jest tak dlatego, że osiągnięcie dowolnego celu w sposób efektywny (skuteczny) i poważny (*businesslike*) wymaga poważnego (*businesslike*) wysiłku.

Nie po prostu wolność, ale wszystkie istotne wartości wymagające wiecznego zwracania na nie uwagi – owe cnoty purytańskie, na których znaczenie dla biznesu zwracał uwagę Boulding (dodajmy od siebie) – niezbędne są do tego, by społeczeństwo otrzymało zarówno taki rząd, jak i taki biznes oraz takie organizacje nie będące biznesem, na jakie zasługuje¹⁷.

To jednak nie należy do prakseologii i etyki biznesu, ale do prakseologii i etyki życia społecznego we wszystkich jego wymiarach. Ludzie bowiem nie żyją dla działalności gospodarczej, tzn. nie ona jest ich celem nadrzędnym. Jest raczej przeciwnie – to działalność gospodarcza jest uprawiana po to, by ludzie mogli żyć, a nawet żyć lepiej. Powaga życia wymaga powagi działalności gospodarczej, do czego współdziałanie rzeczniczek trzech „E” – prakseologii i etyki – jest niezbędne.

2.4. Prakseologiczna analiza działalności gospodarczej i jej kontekstu etycznego

Prakseologia definiuje *działanie* jako zachowanie człowieka podejmowane świadomie i zgodnie z jego wolą oraz z zamiarem spowodowania pożądanego przezeń stanu zwanego *celem* (działania). Człowiek działający nazywany jest sprawcą, aktorem, ogólnie *podmiotem działania*. Działania w sensie prakseologicznym są działaniami wykonywanymi indywidualnie, a więc *jednopodmiotowymi*. Zachowania *wielopodmiotowe* oraz zachowania podmiotów zespołowych (np. tzw. osób prawnych) są w sensie prakseologicznym systemami działań jednopodmiotowych o strukturze wynikającej z praw prakseologicznych¹⁸. Prawa prakseologiczne dotyczą regularności zjawisk ze względu na

¹⁷ *Op. cit.*, ss. 267–268.

¹⁸ Por. W. Gasparski, 1994, *Anatomia działania*, „Prakseologia” nr 3–4 (124–125), ss. 133–144.

zależności zachodzące między środkami i celami. Prawa prakseologiczne, według Ludwiga von Misesa, *ograniczają swobodę, z jaką człowiek może dokonywać wyboru i działać*. Nie są to jedyne ograniczenia wyznaczające zakres swobody podmiotów działających. Pozostałe ograniczenia działań mają swe źródło: a) w prawach fizykalnych, „do nieczulej bezwzględności których – jak pisze Mises – człowiek musi dostosować swe zachowanie, jeśli chce żyć”, oraz b) w prawach fizjologicznych, tj. zespole cech konstytutywnych właściwych każdemu osobnikowi, określających jego dyspozycję i podatność na oddziaływanie czynników środowiskowych¹⁹.

Działanie jest podstawową właściwością człowieka aktywnego. Nie jest ono, mówiąc obrazowo, przebraniem nakładanym przez podmiot działający, jest ono zachowaniem samego podmiotu niezależnie od szaty aktualnego behavioru, w jakiej z takich czy innych względów ów podmiot występuje. W przypadku stosowania takiego przebrania korzystanie zeń jest działaniem *par excellence*. Jest tak zarówno wówczas, gdy aktywność podmiotu jest zauważalna przez obserwatora (np. działanie maklera na giełdzie), jak i wówczas, gdy aktywność podmiotu nie jest uzewnętrzniona (np. bezemocjonalne działanie obserwatora gry giełdowej), a także wówczas, gdy podmiot intencjonalnie powstrzymuje się od aktywności jakiegokolwiek rodzaju (np. brak reakcji na czyjeś wołanie o pomoc)²⁰.

„Ludzkie działanie – twierdzi Mises – jest jedną z aktywności zmianotwórczych. Jest ono elementem kosmicznego dziania się i stawania się. W związku z tym zaś, że – przynajmniej w obecnych warunkach – nie może być ono wyjaśnione na podstawie wcześniejszych przyczyn, musi być traktowane jako właściwość podstawowa (*ultimate given*) sprawcy i badane jako takie”²¹.

Znakomitym potwierdzeniem tezy Misesa jest – uwieńczone nagrodą Nobla w dziedzinie ekonomii – odkrycie Jamesa McGilla Buchanana. Uczony ten dowiódł mianowicie, że dokonując wyboru na szczeblu publicznym politycy działają nie z powodu poczucia obowiązku wobec społeczeństwa, ale z dążenia do realizacji własnych interesów²². Politycy, tworząc tzw. reżim stałych deficytów budżetowych, kreują „kapitał decyzyjny” wymagający stosownego zarządzania. Przez kogo? Przez

¹⁹ L. von Mises, *op. cit.*, s. 885.

²⁰ Według W. Gasparski, 1994, *op. cit.*

²¹ L. von Mises, *op. cit.*, s. 18.

²² Według D. R. Kamerschen i in., *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1991, s. A-4.

nich oczywiście, przez owych polityków, co powoduje, że okazują się oni niezbędni.

Skąd my to znamy? – mógłby ktoś zapytać i zgorszyć się. A przecież niezależnie od tego, czy człowiek jest politykiem czy zwykłym zjadaczem chleba, działa ze względu na *sytuacje praktyczne*, których jest podmiotem – jak napisałem swego czasu w pracy poświęconej projektowaniu humanistycznemu²³. Każda sytuacja praktyczna stanowi niszę (*oikos*²⁴) jej podmiotu, a ich zbiór – swego rodzaju *ekologię* (*oikos* i *logos*) sytuacji praktycznych. Jeśli mamy do czynienia z pewnym rodzajem działań – takimi mianowicie, jakie polegają na wymianie dokonywanej przez podmioty działające, a przy tym narzędziem miernika jest jednostka monetarna – to mamy do czynienia z *ekonomią* (*oikos* i *nomos*).

Sytuacja praktyczna dowolnego podmiotu wyznaczona jest przez *fakty*, jakie podmiot ten wyróżnia spośród innych faktów ze względu na jego *wartości*. Wartości nadają faktom znaczenie, na podstawie którego podmiot uznaje jedne fakty za satysfakcjonujące, a inne nie. Jeśli sytuacja praktyczna nie zadowala podmiotu, to podmiot dąży do zmiany faktów w taki sposób, aby sytuacja stała się zadowalająca ze względu na uznawane wartości. Jednakże nawet wówczas, gdy podmiot uznaje sytuację za satysfakcjonującą, zmiana jest potrzebna. W tym przypadku chodzi nie o zmianę terapeutyczną, o jakiej była mowa wyżej, lecz profilaktyczną, służącą zapobieganiu naruszenia sytuacji zadowalającej przez procesy naturalne i sztuczne (w tym sensie, że zostały spowodowane przez człowieka). Zmiana pierwszego rodzaju dotyczy wnętrza sytuacji praktycznej, podczas gdy zmiana drugiego rodzaju dotyczy kontekstu sytuacji, którym jest „reszta świata”.

Prakseologia nowoczesna rozpatruje „byt akcyjny”, tj. rzeczywistość związaną z działaniem, w kategoriach – jeśli można tak powiedzieć – ontologii sytuacji praktycznych. Stosunek podmiotu działającego do faktów zależy od struktury wartości, jakie podmiot ten uznaje, a w ujęciu reistycznym – od porządku, jaki wyznaczają rezultaty dokonywanych przez podmiot wartościowań owych faktów²⁵. Jedne

²³ W. Gasparski, 1981, *Projektowanie humanistyczne*, „Prakseologia”, nr 2 (78), ss. 27–42.

²⁴ Z greckiego: dom, mieszkanie, gospodarstwo.

²⁵ „W świecie rzeczywistym nie ma wartości samych w sobie, podobnie jak nie ma samych w sobie kształtów i ruchów. Są natomiast organizmy, które oceniają pewne rzeczy (tudzież same siebie), gdy one oraz rzeczy oceniane znajdują się w pewnych

wartości kształtują środowisko akcyjne, w którym realizowane są programy działania wyznaczone przez inne wartości.

Jeśli dla danego podmiotu – subiektywnie rzecz biorąc, tj. z punktu widzenia tego podmiotu – środowisko akcyjne wyznaczone jest przez wartości prakseologiczne, tj. skuteczność (efektywność) i ekonomiczność, to wartości te stanowią ramę, w której granicach ów podmiot działa. Nawet wówczas, gdy podmiot ten realizuje wartości etyczne (moralne), czyni to pod rządami wartości prakseologicznych. Tzw. niedźwiedzie przysługi są skrajnym przypadkiem dzieł takich właśnie podmiotów. Hasło „cel uświęca środki” jest ich autorstwa. Tego właśnie obawiają się moralni reformatorzy rynku z ujęcia Misesa.

Jeśli natomiast dla danego podmiotu wartości etyczne wyznaczają środowisko akcyjne, to powie on za Kotarbińskim, że „cel środków uświęca”. W skrajnym przypadku może podmiot ten odczuwać nawet irracjonalny wstręt do wartości prakseologicznych, co może utrudniać mu lub wręcz uniemożliwiać skuteczną realizację tego, co prawdziwie ceni, a więc nawet wartości moralnych. Tego właśnie obawia się Mises, krytykując reformatorów rynku. Tak postępujący podmiot spotka się także z krytyką ze strony profesora Hiża, który uważa, że „w etyce liczą się rezultaty ludzkiego działania, nie zaś intencje lub cechy charakteru sprawców. Pragmatyzm wymaga nie tylko współczucia, lecz również sprawnego wprowadzania go w życie”²⁶.

Posługując się metaforą komputerową (inną niż Simonowska dotycząca poznania), można powiedzieć, że porządek programów akcyjnych traktowany poważnie jest następujący: najpierw program operacyjny, czyli niejako prakseologiczny akcyjny DOS, zgodnie z Misesowskimi prawami regularności dotyczący stosunków między środkami i celami²⁷. Potem program dostarczający etycznego wglądu w działania, o którym można powiedzieć, że pomaga wyznaczyć Bouldingowski „współczynnik życzliwości”; program ten to takie akcyjne „okienka”. W końcu program realizacji tego, o co chodzi podmiotowi, czyli akcyjny „edytor”, w naszym przypadku program odpowiedzialnej działalności gospodarczej, o jakiej pisze Sternberg.

Zadaniem etyki biznesu nie jest więc misjonarstwo polegające na nawracaniu „ludożerców” biznesu na wegetarianizm gospodarczy.

stanach lub ulegają pewnym zmianom. Innymi słowy, jeśli coś jest wartościowe, to jest ono takie dla pewnych organizmów w pewnych stanach, w szczególności stanach braku pobudzających impulsy motywujące do działania. [...]

Zadaniem tym jest wskazanie (co najmniej) tego, że prócz tych, którzy uznają perspektywę obojętnego moralnie działania gospodarczego, są również – wcale liczni, także wśród ludzi biznesu tacy, którzy uznają konieczność uwzględniania ram moralnych tej działalności. Jest to fakt społeczny, którego ignorowanie jest gorsze niż zbrodnia, jest to błąd! Jest to błąd sztuki uprawiania biznesu *par excellence*, tj. poważnego (*businesslike*). Co więcej, nawet ów obojętny (jak mu się wydaje) moralnie businessmen, gdy występuje na rynku w roli konkurenta czy konsumenta, pragnie – w swoim sercu serc – aby innych ludzi biznesu, z którymi ma do czynienia, cechowała „zwykła przy-

Wartości są *własnościami relacyjnymi (wspólnymi)* przypisywanymi przedmiotom pewnego rodzaju przez organizmy pewnych typów znajdujące się w pewnych stanach. [...] Zarówno wartości obiektywne (np. wartości odżywcze), jak subiektywne (np. szczęście) są własnościami *wtórnymi*... podobnymi do koloru czy głośności, a różnymi od własności pierwotnych, takich jak długość fali, natężenie dźwięku, skład chemiczny czy społeczny [...] Wartości mogą być także rozpatrywane jako własności systemiczne albo *emergentne* ze względu na to, że są one własnościami systemów, traconymi przez składowe systemu (na który składa się przedmiot wartościowany i podmiot wartościujący) z chwilą ich separacji.” [M. Bunge, *Treatise on Basic Philosophy*, Vol. 8; *Ethics: The Good and the Right*, Reidel, Dordrecht 1989, ss. 11–16].

²⁶ H. Hiż, 1989, *Prakseologia, społeczeństwo, etyka*, „Prakseologia”, s. 67; por. także H. Hiż, *Praxiology, Society, and Ethics*, w: Auspitz J.L., Gasparski W., Mlicki K.M., Szaniawski K., 1992, *Praxiologies and the Philosophy of Economics*, Transaction. New Brunswick (USA) – Londyn (UK), ss. 421–429.

²⁷ Lapidarną charakterystykę akcyjnego programu operacyjnego (oczywiście nie nazywając tego w ten sposób) podaje Mises, stwierdzając, że w odróżnieniu od doktryn etycznych zajmujących się ustalaniem skal wartości, wedle których człowiek powinien działać, choć niekoniecznie zawsze działa, prakseologia i ekonomia zdają sobie sprawę „...że podstawowe cele ludzkiego działania nie poddają się badaniu z punktu widzenia jakiegokolwiek standardu absolutnego. Podstawowe cele są podstawowymi własnościami, są one czysto subiektywne, są różne dla różnych ludzi i różne dla tych samych ludzi w różnych chwilach ich życia. Prakseologia i ekonomia zajmują się środkami osiągania celów wybranych przez działające indywidua. [...] Wartość jest znaczeniem przypisywanym podstawowemu celowi przez działającego człowieka. Tylko celom podstawowym przypisywana jest wartość główna i autentyczna. Środki są wartościowane jako pochodne ze względu na ich przydatność do osiągnięcia celów podstawowych. Ich wartościowanie wynika z wartościowania odpowiednich celów. Są one ważne dla człowieka dopóty, dopóki umożliwiają mu osiągnięcie pewnych celów. [...] Działanie jest próbą zastąpienia stanem bardziej satysfakcjonującym stanu mniej satysfakcjonującego. Takie rozmyślnie powodowane zastąpienie nazywamy wymianą. [...] To, z czego się rezygnuje, nazywa się ceną płaconą za osiągnięcie pożądanego celu. Wartość ceny nazywana jest kosztem. Koszt jest równy wartości związanej z zadowoleniem, z jakiej trzeba zrezygnować, by osiągnąć zamierzony cel. Różnica między wartością zapłaconej ceny (koszta poniesione) a wartością osiągniętego celu nazywana jest przychodem lub zyskiem, albo korzyścią netto. Zysk w tym pierwotnym sensie jest czysto subiektywny, stanowi on zwiększenie szczęścia człowieka działającego, jest zjawiskiem psychicznym, którego nie da się ani zmierzyć, ani zważyć”.

zwoitość” oraz by nie sprzeciwiali się „sprawiedliwości dystrybucyjnej”. Ów dylemat ról rozstrzyga się sensownie w przedziale co najmniej pary działań, w której ten sam podmiot występuje na rynku raz w jednej, raz w innej roli. Zadanie etyki biznesu nie polega na „psuciu” biznesu, ale podobnie jak czynią to krytycy zanieczyszczania powietrza przez spaliny samochodowe, na instalowaniu katalizatorów.

Nawiązując do pojęcia „małej filozofii” Tadeusza Kotarbińskiego, można powiedzieć, że rozumiana w powyższy sposób etyka biznesu jest „małą etyką gospodarowania”. Małą, bo nie aspirującą do tworzenia Arkadii życia gospodarczego, małą, bo realistycznie dążącą do cywilizacji biznesu, tj. jego profesjonalizacji. A nie można być profesjonalistą bez przestrzegania norm zawodu, zarówno tych prakseologicznych (tj. technicznych w sensie Espinasowej *technologie generale*), jak i tych, które z ludzi zawodu czynią grono koleżeńskie w rzetelnym tego słowa znaczeniu, tj. standardów etycznych.

Zauważmy wreszcie, że programy akcyjne są wzajem dla siebie kontekstem. W obrębie ramy prakseologicznej możemy posługiwać się programem etycznym, a w obrębie ramy etycznej możemy sięgać do prakseologicznego DOS'a – by pozostać przy metaforze. Owa wzajemna kontekstowość ma charakter podobny do koła hermeneutycznego: w świetle jednego programu ukazuje się drugi. Stwarza to możliwość korygowania celów i środków, zastępując linearną ich współzależność zależnością cyrkularną, właściwą ujęciu systemowemu, chroniąc jednocześnie przed relatywizmem.

Takie uporządkowanie programów akcyjnych jest rezultatem poznania zachowań ludzi, a więc poważnego o nich myślenia i mądrości głoszącej, że „etyka musi być skuteczna”²⁸, zaś dzielność wymaga skuteczności w osiąganiu godziwego celu.

Taki rodzaj uporządkowania nie jest jednak własnością myślenia wszystkich podmiotów działających, bo też poważne myślenie nie jest myśleniem powszechnym²⁹. I dlatego edukacja prakseologiczna i ety-

²⁸ H. Hiż, *op. cit.* nr 4 (105), s. 77.

²⁹ „Wszystkie kategorie prakseologiczne są wieczne i niezmiennie, ponieważ są w jednym w swoim rodzaju sposób zdeterminowane przez logiczną strukturę ludzkiego umysłu oraz przez naturalne warunki ludzkiego istnienia, zarówno w działaniu, jak i teoretyzowaniu na temat działania, człowiek nie może ani uwolnić się od tych kategorii, ani wyjść poza nie. Żaden rodzaj działania różny kategorialnie od działania zdeterminowanego przez te kategorie nie jest możliwy do zrealizowania ani do pomyślenia. Człowiek nie może pojąć czegoś, co nie byłoby ani działaniem ani niedziałaniem. Nie istnieje historia działania; nie istnieje ewolucja prowadząca od niedziałania do działania; nie ma stanów przejściowych między działaniem i niedziałaniem. Istnieje tylko działanie i niedziałanie.

czna ukierunkowana na aktywność gospodarczą ma przed sobą przyszłość, będąc czwartym „E” dołączającym do trzech pierwszych efektywności, ekonomiczności i etyki – niezbędnych dla kształtującego się w Polsce społeczeństwa biznesu. Oby także społeczeństwa wiedzy (w sensie P. F. Druckera) i społeczeństwa mądrości, do czego walenie przyczynić się może jej miłośniczka – filozofia przypominająca za Staszicem, że takie będzie gospodarzenie, jakie będą Rzeczpospolite, te zaś będą takie, jakie ich młodzieży chowanie... także w zakresie problematyki będącej przedmiotem tego wystąpienia.

I dla każdego konkretnego działania wszystko, co jest rygorystycznie obowiązujące, jest tym, co kategoryalnie odnosi się do działania w ogólności”. [L. von Mises, *op. cit.*, s. 198].

3.1. Zamiast wstępu

- *Znacie?*
- *Znamy.*
- *No, to posłuchajcie.*

Dawno, dawno temu, za siedmioma górami i siedmioma rzekami, żył był sobie Król, który władał potężnym państwem GOMOPOP. Ten dzielny i wspaniały władca chciał rządzić mądrze i sprawiedliwie. W związku z tym zwołał Radę Mędrców, której przedstawił swój zamiar. Rada Mędrców, nie kryjąc podziwu dla wiekopomnego zamysłu Króla, uznała za konieczne zdobycie wiedzy o życiu poddanych, a w szczególności o rozwijanej w królestwie Gospodarce, o Moralności ludów królestwo to zamieszkujących, o Polityce uprawianej przez rządców, zarządców i namiestników, a także o Prawie stanowionym przez legislatorów. Król przychylił się do uwag Rady i polecił jej członkom przystąpić co rychlej do podjęcia stosownych studiów oraz przedstawienia wyników umożliwiających mu mądre oraz sprawiedliwe panowanie.

Jak kazał, tak się stało. Rozjechali się więc mędracy po rozległym terytorium kraju, odwiedzając nawet najmniejsze sioła i przysiółki, wspinając się na niedostępne szczyty i zagłębiając się w przeróżne zakamarki. Podróżnicy, którzy docierali na zamek królewski z różnych

stron, a także kupcy przybywający z towarami, których dwór królewski potrzebował niemało, opowiadali z uznaniem o spotkaniach z mędrkami, o toczonych z nimi rozmowach, o obszernych torbach i kufarach, jakie mędrzy z sobą nosili, wypełniając je sprawozdaniami ze skrupulatnie prowadzonych dociekań. Radował się przeto Król, słysząc o dzielności swych mędrków.

Tymczasem mijały lata wypełnione polowaniami i innymi dworskimi uciechami organizowanymi po to, by skrócić Królowi czas oczekiwań na raporty mędrków.

Nastał wreszcie wyglądany przez Króla dzień. Zjechali się mędrzy ze wszystkich stron rozległego kraju, prowadząc ze sobą osły i muły objuczone zwojami manuskryptów opisujących życie mieszkańców wspaniałego królestwa GOMOPOP w najdrobniejszych szczegółach. Mędrzec za mędrkiem poczęli składać swe dzieła u stóp tronu, na którym siedział Król w przywdzianym na tę okazję najwspanialszym stroju. Radość biła z królewskiego oblicza na myśl o wiedzy, jaką posiadzie po zapoznaniu się z tezami mędrków. Piasek przesypujący się w klepsydrze wskazywał godzinę za godziną, gdy kolejni mędrzy – na których twarzach znać było zmęczenie wieloletnią pracą – wchodzili do obszernej Sali Tronowej, by po złożeniu pełnego hołdu pokłonu złożyć (nie bez liczenia na hojną nagrodę) wynik swych studiów. Nawy Sali Tronowej, początkowo wypełnione tylko dworzanami, zapewniać się zaczęły zwojami raportów. Radość z wolna opuszczała królewskie oblicze, jej miejsce zaczął zajmować przestach, który na dobre tam się usadowił w chwili, gdy ostatni z mędrków złożył ostatni z raportów w ostatniej części ostatniej z naw.

– Kiedy ja zdołam się z tym zapoznać? – zawołał zdenerwowany Król.

– Nakazuję wam – tu zwrócił się w stronę mędrków marszcząc groźnie brwi – przedstawić mi jak najspieszniej esencję waszych raportów. A ma się to zmieścić w jednym wolumenie! – dodał, grożąc monarszym palcem uzbrojonym w pierścień.

Jak kazał, tak się stało. Mędrzy, rezygnując z wypoczynku po trudach badań, przystąpili do wykonania poleconego im zadania.

I znów mijał czas, a dworzanie prześcigali się w pomysłach, by rozchmurzyć zafrasowanego Króla. Na nic się jednak zdały ich wysiłki. Król opadał z sił, nie pomagały nawet sole trzeźwiące. Wezwać trzeba było nadwornego medyka. Ale i rozmaite mikstury przepisane przez medyka nie na wiele się zdawały. Dopiero wejście najstarszego z mędrków do komnaty, w której spoczywał wyciągnięty na łożu Król, spowodowało ożywienie monarchy.

Tom przyniesiony przez mędrca okazał się jednak za ciężki, by złożony niemocą Król zdołał go utrzymać w słabowitych dłoniach. A co dopiero czytać! Nie mając siły nawet na okazanie zagniewania, wyszeptał:

– Powiedz mi, mędrco, konkluzję tego tomu. Powiedz mi, co robią moi poddani, bym choć o tę wiedzę był bogatszy w ostatniej godzinie mego życia.

Rzekł mędrzec:

– Twoi poddani rodzą się, żyją i umierają.

3.2. Prakseologia a etyka (moralność)

Pisał ponad sto lat temu Alfred V. Espinas, filozof i socjolog francuski: „Umiejętności ludzi, podobnie jak instynkt zwierząt, mają dwie ważne cechy. Instynkt to forma działania przekazywana przez dziedziczność wraz z organizmem... Umiejętności natomiast są na pewno wytworem doświadczenia i refleksji. Zakładają one inwencję, inicjatywę lub wolność.

Każde udoskonalenie praktyki ludzkiej jest wynikiem pewnej śmiałości jednostki zrywającej z rutyną. Kiedy jednak patrzy się na to z bliska, wtedy widać, że żaden wynalazek nie może powstać w próżni i że człowiek może udoskonalać swój sposób działania jedynie drogą modyfikacji środków, którymi dysponował uprzednio. Widać, że ogromną większość czynności ludzie wykonują zgodnie z ustalonymi uprzednio formami, metodami, zwyczajami, obyczajami, tradycjami, prawami obywatelskimi lub religijnymi i że, koniec końców, jeżeli reguły przekazywane przez umiejętności są przekazywane każdej jednostce w mniejszym stopniu za pośrednictwem dziedziczności niż za pośrednictwem przykładu lub nauczania, to umiejętności praktyczne stanowią jednak raczej zbiór ustalonych reguł niż obmyślanych inicjatyw... W istocie każdy z nas należy do pewnego środowiska społecznego i, jak się mówi, do pewnego świata, który zamiast nas zajmuje się interpretacją reguł i najczęściej oszczędza nam kłopotu określania zarówno tego, »co się robi«, jak i tego, »czego się nie robi«. Z tego punktu widzenia każda grupa społeczna jest w nie mniejszym stopniu określona przez swoje umiejętności niż każdy gatunek przez swoje instynkty”¹.

¹ A.V. Espinas, 1991, *Początki techniki*, „Prakseologia” nr 3–4 (112–113), ss. 107–108.

Mos, moris – obyczaj. Zakrzyknie ze zgrozą Cycero: *O tempora! O mores!* „O czasy! O obyczaje!” – robi się to, »czego się nie robi« i nie robi się tego, »co się robi«. Naruszona została obyczajność *moralitas*, zespół reguł środowiska społecznego, świata Cyncerona.

Reguły moralne, felicytologiczne i prakseologiczne tworzą triadę zaliczaną m.in. przez T. Kotarbińskiego² i M. Bungego³ do filozofii praktycznej zwanej też etyką w szerszym znaczeniu, w odróżnieniu od etyki w węższym znaczeniu, jak nazywana jest nauka o moralności. Bunge tym różni się od Kotarbińskiego, że nie wyodrębniając felicytologii buduje trójkąt, którego wierzchołki wyznaczone są przez aksjologię – zajmującą się wartościami, etykę właściwą – zajmującą się normami moralnymi, prakseologię – zajmującą się wzorcami działania (*action patterns*).

W opublikowanym na łamach kwartalnika „Prakseologia”⁴ stenogramie dyskusji na temat wzajemnego stosunku prakseologii i etyki skupiły się, niczym w soczewce, problemy podnoszone w licznych dyskusjach toczonych na ten temat od dawien dawna. Oto niektóre z nich:

(a) etyka jako prakseologia

„...w skali makro etyka się jawi jako nauka twarda. Nie znamy desygnatu samego człowieka, ale zjawiska i rezultaty jego działań są bardzo wyraźne. Jeżeli człowiek stosuje okrucieństwo, jeżeli człowiek stosuje podstęp, kłamstwo, obłudę, morderstwa, nienawiść, jeśli cechuje go żądza władzy, a tak właśnie jest i to jest wyraźnie widoczne w skali makro – to rezultaty są również wyraźnie widoczne...” (J. Rudniański).

(b) prakseologia jako etyka

„...ludzie pasjonujący się prakseologią lubią, cenią życie aktywne, *vita activa* w przeciwieństwie do *vita contemplativa*. Łączą się z jakimś etosem człowieka działającego. Ten etos został opisany, sformułowany czy też propagowany przez Odrodzenie. Voltaire atakował cnoty zakonne jako właśnie nieczynne cnoty i Bentham również chciał, żeby

² Por. W. Gasparski, 1990, *Filozofia praktyczna Tadeusza Kotarbińskiego, Projektowanie i Systemy*, t. XI, ss. 69–82.

³ M. Bunge, 1989, *Treatise on Basic Ethics*, Vol. 8 (*Ethics: the Good and the Right*), D. Reidel Publ. Co., Dordrecht.

⁴ 1990, *Prakseologia a etyka*, „Prakseologia” nr 1–2 (106–107), ss. 213–238.

działać dla dobra ludzkich celów... Maria Ossowska podnosiła, że w Średniowieczu, kiedy człowiek miał do wyboru więcej pracować i więcej zarobić albo mniej pracować i mieć trochę więcej czasu na zabawę, to na ogół wybierał to drugie, a obecnie wybiera pierwsze... Ludzie pasjonujący się prakseologią kontynuują pewien etos, – etos nazwijmy – wolteriański”. (H. Hiż).

(c) prakseologia etyki

„Uważam, że... rozwijanie prakseologii, ale już w zastosowaniu do etyki... całkowicie zmienia charakter rozważań... Powiedzmy, jest hasło przemoc, ale nie ma hasła działania bez przemocy. Może dlatego, że takiego słowa dobrego w języku polskim nie ma, a brak słowa też decyduje o tym, czy jakieś pojęcie jest analizowane...” (A. Grzegorzczak).

(d) 'cel uświęca środki'

„W sensie prakseologicznym środki to są cele pośrednie... Proszę sobie przypomnieć takie dosadne powiedzonko prof. T. Kotarbińskiego, który mawiał, że 'cel uświęca środki'. 'Świński' cel podrzędny, pośredni, zniegodziwia, dewaluje cel nadrzędny, nawet najświętszy”. (T. Pszczółowski).

(e) tabu

„...wydaje się rzeczą ważną, aby odnośnie do sytuacji, w których mamy do czynienia z dobrami traktowanymi jako szczególnie cenne, z góry treściowo wykluczyć pewne sposoby postępowania jako absolutnie niedopuszczalne... uważam za społecznie doniosłe sformułowanie szeregu... norm, które powinny zyskać status tabuistyczny, tzn. nie wolno od nich odstąpić w żadnym wypadku... W tym właśnie kierunku idą współcześnie pewne moralne ustanowienia o charakterze ponadnarodowym i ponadkulturowym”. (I. Lazari-Pawłowska).

(f) sprawność jest dobrem mimo wszystko

„Działanie niegodziwe przeprowadzone sprawnie powoduje mniejsze cierpienia niż działanie niesprawne. I to nie jest śmieszne. Sądzę, że sprawne działanie jest w każdym przypadku dobrem samym w sobie”. (J. Słowikowski).

(g) decyduje kontekst

„...można konstruować model działania bezkontekstowo, ale... każde działanie jest działaniem człowieka, działaniem w jakimś tle społecznym, ...zawsze przy działaniu istnieje kontekst etyczny, bo etyka jest elementem funkcjonowania społeczeństwa”. (P. Hübner).

(h) o dwoistości ocen

„Istnieją... pewne wartości, które mają... dwoisty prakseologiczno-etyczny... charakter. Na przykład taką wartością jest uczciwość... niektóre z badanych osób uczciwość traktowały jako wartość etyczną, jako cel sam w sobie, inne osoby mogły traktować uczciwość jako wartość instrumentalną, jako środek osiągnięcia pewnych celów... gdyż była zalecana... od czasów... Franklina, wraz z jego dyrektywą 'honesty is the best policy' (A. Lewicka-Strzalecka).

(i) clara vocem

„...dostrzeganie wszelkich dystynkcji pojęciowych jest pewnym poznawczym zyskiem... To, że... udało się wyróżnić swoisty взгляд sprawnościowy i zbudować teorię sprawnego działania niezależną od tego, jakie działanie to jest pod względem etycznym, uważam za wyraźny zysk teoretyczny i nie odczuwam... potrzeby, aby teorię tę wiązać koniecznie z jakąś teorią działania godziwego. Rzecz jasna, że między tymi teoriami istnieją różne zależności, i jest rzeczą ważną zbadanie, na czym te zależności polegają. Są to jednak teorie różne i ich odróżnienie jest czymś pożądanym, a nie niewłaściwym”. (M. Przełęcki).

(j) prakseologia i „prakseologia”

„...mamy do czynienia w obiegu społecznym z dwiema prakseologiami. Z pierwszą, która jest autentyczną prakseologią, i z drugą, która jest nieszczęsnym stereotypem czy mitem prakseologii, częściowo zawinionym przez prakseologów, którzy głosili, chcąc podnieść znaczenie prakseologii w okresie, w którym obowiązywał dogmat, że praktyka potwierdza teorię, że ta prakseologia jest taka bardzo potwierdzająca się w praktyce i taka skrajnie dla tej praktyki użyteczna... Czemu zatem służy prakseologia?... po pierwsze – prakseologia służy, czy służyć może, do stosowania w działaniu, ale... w sensie intelektualnym, przez przemyślenie, przez refleksję nad tym, co prak-

seologia jako filozofia praktyczna konstatuje; po drugie – prakseologia służy unikaniu korzystania z niewłaściwych środków; po trzecie – do obrony przed działaniami przeciwników bezwzględnych w stosowaniu metod (innymi słowy sprawność działań niegodziwych trzeba znać po to, żeby się móc przed nimi bronić); po czwarte – do odróżniania konieczności praktycznej od złej woli...; po piąte wreszcie – do poznania warunków praktyczności działań...” (W. Gasparski).

Cechą charakterystyczną dyskusji, której fragmenty powyżej przytoczono, oraz wielu innych podobnych dyskusji na temat moralności i prakseologii jest jej nieatomiczny, lecz metaetyczny i metaprakseologiczny charakter. Notorycznie większość wypowiedzi dotyczy nie tego, jak ludzie w ich światach, by posłużyć się zwrotem zaczerpniętym z tytułu eseju norweskiego prakseologa Jacoba Meloe⁵, rzeczywiście oceniają swoje – i innych – działania. Większość dyskutantów wypowiada się z pozycji normatywnych, dokładniej metanormatywnych, tj. jakie według nich powinno być prakseologii i etyki uprawianie. Pobrzmiewa w tym przekonanie głoszące m.in., że „nie wszystkie działania, które skutecznie prowadzą do zwiększenia wiedzy, uchodzą za moralnie dopuszczalne” (I. Lazari-Pawłowska), bez próby zastanowienia się nad sprawą przestrzegania ewentualnych w tym względzie zakazów (tabu) przez badaczy ze świata innej kultury, nie mówiąc już o badaczach ze świata nieprzyjaciół.

Tymczasem zagadnienie wzajemnych relacji między moralnością (etyką), prakseologią i felicytologią – nie na metapoziomie, lecz na ich poziomie atomicznym⁶, tj. na poziomie ludzi w światach tych ludzi dotyczy tego, czy oceny moralne (M-oceny), oceny prakseologiczne (P-oceny) i oceny felicytologiczne (F-oceny) są współliniowe czy ortogonalne. Aby odpowiedzieć na tak sformułowane pytanie, sięgnijmy, zgodnie z zasadą, że „nowe to zapomniane stare”, do źródła, w którym czytamy, że oś ocen felicytologicznych rozciąga się między biegunami przyjemności i przykrości doznawanych przez człowieka, oś ocen

⁵ J. Meloe, 1983, *The Agent and His World*, w: G. Skirbekk, (red.), *Praxeology: An Anthology*, Universitetsforlaget, Bergen, ss. 13–29.

⁶ Każdemu systemowi przysługuje poziom atomiczny właściwy dla rodzaju systemów, do którego dany system należy i na którym – jedynie i tylko – występują tego systemu elementy i cechujące ten system relacje między elementami oraz rozróżnienie składu (elementy tworzące system) od otoczenia (elementy tworzące otoczenie systemu) danego systemu. Por. M. Bunge, 1979, *Treatise on Basic Philosophy*, Vol. 4 (*Ontology II: A World of Systems*), D. Reidel Publ. Co., Dordrecht, ss. 5–8.

prakseologicznych ma za bieguny mistrzostwo i partactwo, zaś oś ocen etycznych rozpięta jest między tym, co czcigodne a tym, co haniebne⁷. Pisze w innym miejscu cytowany autor: „Oczywiście problemy i wskazania tych trzech działów zazębiają się wzajemnie chociażby dlatego, że dzielność potrzebna jest do tego, by unikać klęsk, by bronić się przeciw nieszczęściom, a z drugiej strony szczęśliwym być nie można, jeśli kogo nękają wyrzuty sumienia z racji popełnianych czynów haniebnych. Ale ważne jest wyróżnienie tych trzech głównych problemów kierowania życiem duchowym, z których każdy inaczej organizuje całość dociekań”⁸.

Po tym co powiedziano, możemy postawić kropkę nad „i”: F-oceny, P-oceny i M-oceny są względem siebie, na poziomie atomicznym, ortogonalne. To nie im, lecz ocenianym czynom – punktom przestrzeni wyznaczonej przez osie F, P, M przysługują współrzędne f , p , m o wartościach ze zbiorów ocen, między którymi osie te są rozpięte. Pomiar tych wartości, a przez pomiar rozumiemy tu wprowadzenie porządku, choćby najslabszego (y jest większe/równe x), nie jest wolny od trudności zarówno przedmiotowych, jak i metodologicznych. Miary nie są ostre, wręcz przeciwnie, są notorycznie rozmyte (*fuzzy*), co powoduje, że punkty przestrzeni F, M, P są punktami rozmytymi (*fuzzy points*).

Dochodzi do tego jeszcze jedna trudność, trudność – związana z tym, że ocenianie jako czynność samo może być (i jest) przedmiotem oceny. Można więc jakiś czyn wartościować tak lub inaczej etycznie, tj. przypisywać mu jakąś wartość ze zbioru $\{E\}$, a jednocześnie owo wartościowanie oceniać ze sprawnościowego punktu widzenia, czyli przypisywać mu (a nie samemu czynowi) wartość ze zbioru $\{P\}$. Nietrudno wówczas o błąd nieodróżniania złożonej struktury wartościowania powodujący przypisanie oceny dotyczącej wartościowania czynowi, którego wartościowanie się ocenia. „Pytanie, które drażyło klasyków literatury politycznej, moralistów-aksjologów, czy np. efektywność jako cecha działania pochłania, względnie podporządkowuje sobie inne cechy – pozostało nadal aktualne, co najmniej od Machiavellego – po dzień dzisiejszy”⁹.

⁷ T. Kotarbiński, 1948, *O istocie oceny etycznej*, „Przegląd Filozoficzny” nr 1/3, ss. 114–119.

⁸ T. Kotarbiński, 1956, *Sprawy sumienia*, Książka i Wiedza, Warszawa, s. 7–8.

⁹ F. Ryszka, 1992, *O pojęciu polityki*, PWN, Warszawa, ss. 16–17.

3.3. Prakseologia a gospodarka¹⁰

Friedrich August von Hayek, dyskutując problem subiektywizmu w danych z nauk społecznych, stwierdził: „Często sugerowano, że z tego właśnie powodu (podkr. W.G.) ekonomia i inne teoretyczne nauki o społeczeństwie powinny być określane jako 'nauki teleologiczne' (celowościowe – W.G.). Jednakże pojęcie to jest mylące, ponieważ skłania do tego by sądzić, że nie tylko czyny poszczególnych ludzi, ale także struktury społeczne wytworzone przez nie zostały rozmyślnie przez kogoś zaprojektowane ze względu na jakiś cel. Prowadzi to albo do objaśniania zjawisk społecznych w kategoriach celów określonych przez jakąś siłę wyższą, albo do przeciwstawnego, równie nieszczęsnego, błędu uważania wszystkich zjawisk społecznych za rezultat świadomego projektowania przez człowieka, do interpretacji 'pragmatycznej' będącej przeszkodą w zgodnym z rzeczywistością rozumieniu tych zjawisk. Niektórzy autorzy, w szczególności O. Spann, używają terminu *teleologiczny* na poparcie bardziej zagmatwanych spekulacji metafizycznych. Inni, jak K. Englis, posługują się nim w sposób nie budzący sprzeciwu, służący wyraźnemu rozróżnieniu nauk teleologicznych i normatywnych (por. w szczególności pouczające przedstawienie tego problemu w K. Englis, *Teleologische Theorie der Wirtschaft* [Brün, 1930]. Termin ten jednak nie przestaje być mylącym. Jeśli potrzebna jest nazwa, to termin nauki prakseologiczne, pochodzący od A. Espinasa, zaadaptowany przez T. Kotarbińskiego i E. Śluckiego, a teraz jasno zdefiniowany i szeroko wykorzystywany przez Ludwiga von Misesa (*Nationaloekonomie* [Genewa, 1940]), wydaje się najstosowniejszym”¹¹.

Od tego czasu książka von Misesa została przetłumaczona na język angielski, a przy tym stosownie zaktualizowana, wydana pod tytułem *Human Action: A Treatise on Economics*¹² i wznowiona sześciokrotnie, T. Kotarbińskiego *Traktat o dobrej robocie*¹³ był wznowiany siedem razy i tłumaczony na wiele języków, w tym na angielski¹⁴, a w 1988

¹⁰ Ta część artykułu jest polską wersją referatu przedstawionego przeze mnie na międzynarodowej konferencji „Interdisciplinary Approaches to the Study of Economic Problems”, jaka odbyła się w Sztokholmie w 1991.

¹¹ F.A. Hayek, von, 1979, *The Counter-Revolution of Science: Studies on the Abuse of Reason*, wyd. 2, Liberty Press, Indianapolis, s. 49.

¹² L. Mises, von, 1949, Yale University Press, New Haven.

¹³ Pierwsze wydanie ukazało się w 1955 nakładem Ossolineum, najnowsze stanowi kolejny tom *Dzieł Wszystkich Tadeusza Kotarbińskiego*, Ossolineum, Wrocław 2000.

¹⁴ Uniwersytet w Hull (Wielka Brytania) wznowił angielski przekład *Traktatu pt. Kotarbiński's Praxiology*, 1995.

roku prakseologowie, filozofowie ekonomii, ekonomiści oraz przedstawiciele innych dyscyplin zebrali się w Warszawie na międzynarodowej konferencji nt. „Prakseologie a filozofia ekonomii” zorganizowanej przez Zakład Prakseologii IFiS PAN, Instytut Kultury Austriackiej w Warszawie i amerykańską Fundację Sabre. Dorobek tej konferencji został opublikowany właśnie w 1. tomie *Praxiology: The International Annual of Practical Philosophy and Methodology*¹⁵.

Chociaż wspomniana konferencja, interdyscyplinarna co do swego charakteru, stworzyła okazję do podjęcia dyskusji na temat różnic między polskim, austriackim, amerykańskim i innymi podejściami, to z całą mocą uwypuklono to, co uznano za wspólną podstawę prakseologii i ekonomii, tzn. to, co wyróżniliśmy powyżej cytując Hayeka: „Co się tyczy działań człowieka, to – jak dotąd – rzeczy są takie, jak działający ludzie myślą, że one są. [...] Jeśli czytelnik spróbuje sformułować definicję, to niezwłocznie przekona się, że nie może zaproponować żadnej nie używając takich terminów, jak 'nadający się do' albo 'przeznaczony do', albo jeszcze innego wyrażenia odwołującego się do użytkowania, ze względu na które rzeczy te zostały przez kogoś zaprojektowane. Definicja zaś obejmująca wszystkie przypadki z danej klasy nie będzie zawierać żadnego odwołania do tworzywa lub kształtu, lub innej cechy fizycznej tej rzeczy. Zwykły młotek lub młot parowy, czy aneroid lub barometr rtęciowy, nie mają nic ze sobą wspólnego z wyjątkiem celu, w którym – wedle tego, co człowiek myśli – mogą być użyte”¹⁶. Celowościowe zachowanie człowieka, nazywane jego działaniem, jest domeną badań prakseologicznych mogących zaoferować swą wstępną syntezę jako podstawę do lepszego rozumienia zachowań ekonomicznych człowieka.

Mimo stosunkowo krótkiej historii prakseologii można wyróżnić dwa okresy rozwoju dyscypliny: okres prakseologii klasycznej i okres prakseologii nowoczesnej. Oto, co klasyczna prakseologia ma do zaoferowania ekonomii.

Prakseologia klasyczna definiuje pojęcie działania w sposób następujący. *Człowiek C jest sprawcą zdarzenia Z w czasie t_k jedynie i tylko jeśli człowiek C we wcześniejszym czasie t_0 wywarł na coś impuls dowolny, będący w świetle przyczynowego prawa następstwa*

¹⁵ Rocznik ten ukazuje się od 1992 pod egidą Towarzystwa Naukowego Prakseologii w Warszawie, a wydawany jest przez Transaction Publishers, związane z Uniwersytetem Rutgers Stanu New Jersey w New Brunswick (USA). Autor niniejszego artykułu ma zaszczyt być redaktorem naczelnym rocznika.

¹⁶ Hayek, *op. cit.*, ss. 44–45.

zdarzeń składnikiem istotnym warunku wystarczającego zdarzenia Z, przy czym warunek ten obejmuje jedynie aktualne okoliczności, w których impuls dowolny jest wywierany wraz z tym impulsem.

Dalsze pojęcia analizowane przez prakseologię klasyczną dotyczą tego, co nazywane jest elementami działania, np. podmiotu działania, celu, tworzywa, wytworu, sposobu itd. Elementy te są składowymi działań prostych, które z kolei tworzą w różnych konfiguracjach działania złożone. Zarówno działania proste, jak i działania złożone mogą być oceniane ze względu na różne kryteria. Kryterium charakterystycznym dla prakseologii (pr-Aksjologii) jest kryterium praktyczności¹⁷, znane także pod nazwą sprawności, złożone z dwu subkryteriów: skuteczności (efektywności) i ekonomiczności¹⁸. Z tego względu wartościowanie prakseologiczne bywa nazywane wartościowaniem według „podwójnego E”.

Drugi dział prakseologii klasycznej obejmuje typologię działań i typologię ocen. Dział trzeci to prakseologia normatywna zajmująca się najogólniejszymi zaleceniami dotyczącymi zachowań praktycznych. Zalecenia te mają postać dyrektyw praktycznych o postaci: *jeśli jesteś C działającym w okolicznościach O, w których prawa naturalnego przebiegu zdarzeń Z są zachowane, i zamierzasz spowodować stan S, rzecz R lub warunek W, to działaj metodą M.*

Dyrektywy praktyczne dotyczą działań podejmowanych przez poszczególnych ludzi (działań indywidualnych) oraz działań podejmowanych we współdziałaniu z innymi (działań wielopodmiotowych). Odnotujmy w tym miejscu pewne ważne spostrzeżenie poczynione przez Kotarbińskiego, a dotyczące warunków wymuszających sprawność działania. Warunkiem tym są sytuacje zwane sytuacjami przymusowymi, bowiem stymulują one, wymuszają, zachowania o większej praktyczności. Istota tych sytuacji polega na tym, iż niepodjęcie stosownego działania w okolicznościach stanowiących owe sytuacje wywoła nie tylko pewne skutki negatywne, ale także generalne pogorszenie okoliczności. Pojęcie sytuacji przymusowej ma kluczowe zna-

¹⁷ W. Gasparski, 1987–1988, *O pojęciu praktyczności*, „Prakseologia” nr 101, ss. 57–70.

¹⁸ Nie jest prawdą, że P. Drucker, znany amerykański teoretyk organizacji, był pierwszym autorem, który przeciwstawił skuteczność (efektywność) ekonomiczności, jak twierdzi Ch. Hampden-Turner (w książce *Charting the Corporate Mind: Graphic Solutions to Business Conflicts*, The Free Press (Macmillan), New York, 1990, s. 135) przywołując jego pracę *Concept of the Corporation*, Day, New York 1946. W rzeczywistości uczynił to T. Kotarbiński w swym przedwojennym studium *Czyn* (Biblioteka Filozoficzna, Lwów 1934). W pracy tej, co warto przypomnieć, ekonomiczność nazywana była gospodarczością.

czenie dla analizy postępu w kierunku zwiększania sprawności (praktyczności) działań człowieka. Praktyka politycznych i gospodarczych zmian dokonywanych aktualnie w Polsce potwierdza prakseologiczną teorię Kotarbińskiego.

Zestawiając pozytywistyczną metodologię (fizyki czy – ogólnie przyrodoznawstwa), którą M.N. Rothbard uważa za nieadekwatną dla ekonomii, z metodologią prakseologiczną, pisał on: „Istnieje jednak, nieznaną współczesnym ekonomistom, konkurencyjna tradycja metodologiczna. Tradycja ta, będąca metodą stosowaną dawniej przez większość ekonomistów klasycznych, jest nazywana 'prakseologią' przez Ludwiga von Misesa – jej współczesnego teoretyka i praktyka¹⁹. Prakseologia – kontynuuje Rothbard – stosuje się do nauk społecznych, gdy w grę wchodzi zachowanie ludzi oraz wybór dokonywany przez ludzi. Krok 3. jest niemożliwy²⁰ do spełnienia, ponieważ nawet w najambitniejszych społeczeństwach totalitarnych niemożliwe jest utrzymywanie wszystkich zmiennych jako stałych. Przeprowadzanie kontrolowanych eksperymentów jest *niemożliwe*, gdy staje się wobec rzeczywistości ludzkich działań”²¹.

Punkt widzenia Rothbarda, aczkolwiek bez wyraźnego powoływania się na jego artykuł, został poparty w wielu referatach przedstawionych

¹⁹ L. von Mises żył w latach 1881–1973; por. J. Świader, 1991, *Analiza porównawcza prakseologii w ujęciu Tadeusza Kotarbińskiego i Ludwiga von Misesa*, w: W. Gasparski i A. Strzalecki (red.), *Logika, praktyka, etyka: Przesłania filozofii Tadeusza Kotarbińskiego*, Towarzystwo Naukowe Prakseologii, Warszawa, ss. 45–53; (przyp. W.G.).

²⁰ Krok 3. odnosi się do przedstawionej przez Rothbarda następującej charakterystyki modelu pozytywistycznego:

Krok 1. Badacz obserwuje empiryczne zależności bądź 'prawa' zachodzące między zmiennymi.

Krok 2. Konstruowane są hipotetyczne uogólnienia wyjaśniające, z których dedukowane są empirycznie obserwowane prawidłowości i na tej podstawie 'wyjaśniane'.

Krok 3. Skoro konkurujące hipotezy można kształtować, a każda z nich objaśnia pewien korpus praw empirycznych, takie 'spójne' lub konsekwentne wyjaśnienie nie wystarczy; walidacja hipotez wymaga *innych* dedukcji, a mianowicie dedukcji wywiedzionych z nich, które muszą być 'testowalne' w obserwacjach empirycznych.

Krok 4. Z konstrukcji i testowania hipotez wywodzone są coraz szersze uogólnienia, które mogą być porzucone, jeśli empiryczne testy je zdyskwalifikują, lub zastąpione przez nowe eksplanacje obejmujące coraz szerszy zakres zjawisk.

Ponieważ liczba zmiennych – dodaje cytowany autor – jest właściwie nieskończona, to testowanie w kroku 3. oraz większość obserwacji w kroku 1. może być przeprowadzonych podczas 'eksperymentów kontrolowanych', w których wszystkie zmienne z wyjątkiem poddawanych badaniu są utrzymywane jako stałe. [M.N. Rothbard, 1973, *Praxeology as the Method of Economics*, w: M. Natanson (red.), *Phenomenology and the Social Sciences*, Northwestern University Press, Evanstone, Vol. 2, s. 312].

²¹ M.N. Rothbard, *op. cit.*, ss. 311–339.

na wspomnianej wcześniej warszawskiej konferencji „Prakseologie a filozofia ekonomii”. Np. Kenneth E. Boulding, nestor amerykańskich ekonomistów, podkreślił, że wiedza zdobywana jest przez twórcze i uporządkowane tracenie informacji. Czyniąc to jednak trzeba być dostatecznie ostrożnym, aby nie usunąć informacji istotnej i utrzymać wprowadzony porządek w odpowiedniej relacji do porządku występującego w świecie realnym. Boulding, podobnie jak Rothbard, uważa, że ekonometria jako całość nie stanowi odpowiedniej „technologii” dla ekonomii. Jest tak dlatego, że ekonometria nazbyt jest obciążona newtonowskimi typami modelowania, poszukując parametrów stałych, które faktycznie nie występują. Są pewne oznaki tego, że ekonometry zaczęli badać zagadnienie niepewności związane z topologiczną naturą świata realnego, ale na razie to jedynie symptomy. Liczby, które zdominowały ekonomię (od czasów Williama Peety’ego z XVII wieku), są użyteczne jedynie jako narzędzia do postrzegania owej topologicznej struktury świata. Mapa narysowana przez komputer nafaszerowany danymi liczbowymi jest tego dobrym przykładem. Jeśli wydruk zawiera jedynie liczby, to wynik przetworzenia informacji nie jest cenniejszy od szumu. Nawet ekonometry świadomi są ograniczeń ich badań; świadczy o tym przedstawiony na konferencji referat prof. A. Zeliasia poświęcony zagadnieniu współliniowości zmiennych.

Ewentystyczne podejście Bouldinga do badania gospodarki jest w pewnym stopniu konsekwencją epistemologii ewolucjonistycznej, zapoczątkowanej przez Poppera, Campbella, Lorenza, a także noblisty w dziedzinie ekonomii (cytowanego wcześniej) Hayeka, autora ważnej, choć raczej zapomnianej pracy psychologicznej *The Sensory Order*²².

Ujęcie Bouldinga²³ jest zbieżne z zaprezentowanym na konferencji ujęciem Simona. Herbert A. Simon, laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii, najznakomitszy z prakseologów wśród tych, którzy nie nazywają swego ujęcia prakseologicznym, chociaż jest takim ze swej istoty²⁴, podziela pogląd, że pewne wymyślne metody ekonometryczne

²² F.A. Hayek, 1952, *The Sensory Order*, University of Chicago Press, Chicago.

²³ Warto wspomnieć, że prof. K.E. Boulding odwiedził Zakład Prakseologii PAN dwukrotnie. Pierwszą wizytę złożył w drugiej połowie lat sześćdziesiątych na zaproszenie prof. T. Kotarbińskiego, zaś drugą w czasie konferencji „Prakseologie a filozofia ekonomii” w 1988.

²⁴ Prof. Simon poinformował mnie, że z prakseologią zapoznał się dzięki Oskarowi Langemu, którego wykładów statystyki słuchał na Uniwersytecie w Chicago, gdzie prof. Lange wykładał w latach II wojny światowej.

są w znacznym stopniu szumem. Według niego to, co jest potrzebne, to badanie zachowań ekonomicznych ludzi na poziomie mikro, na poziomie działań ludzi (nazwijmy ten poziom prakseologicznym) oraz dążenie do odkrycia sposobu agregacji uzyskanych wyników. Podejście to, według Simona, powinno być przyjęte w kształceniu młodego pokolenia ekonomistów po to, by uwolnić ich od matematycznej wirtuozerii i przybliżyć do rzeczywistych problemów świata realnego. Empiryczne badania zachowań ekonomicznych stanowią jedyny sposób wzbogacenia ekonomii jako nauki, zwiększając jednocześnie moc predykcyjną jej twierdzeń.

Godzi się w tym miejscu przywołać fragment artykułu wspomnianego napisanego przez T. Kotarbińskiego po śmierci O. Langego. Kotarbiński przedstawił tam kwestię prawdziwości tezy, że problem sprawności działania (efektywność-ekonomiczność) ograniczony jest jedynie do relacji między człowiekiem a rzeczą (narzędziem, maszyną, ziemią itp.), a nie stosunku człowieka do drugiego człowieka. A przecież działanie jest zawsze współdziałaniem angażującym wymianę między ludźmi zaangażowanymi we współdziałanie. Jeśli tak, powiada Kotarbiński, to główny problem ekonomii polega na tym, jak wytwarzać dobra materialne, jak dokonywać ich podziału, jak dokonywać ich wymiany stosownie do reguł związanych z ich użytecznością, produktywnością i ekonomicznością za pomocą miar monetarnych. Ekonomia tak pojmowana byłaby po prostu bardziej szczegółową prakseologią. Natomiast inna dyscyplina, zwana ekonomią polityczną, dotyczy problemów należących raczej do socjologii gospodarki i w związku z tym powinna być uprawiana odrębnie od prakseologicznie pojmowanej ekonomii. Jest to znakomity dowód na to, że prakseologie polska i austroamerykańska (tj. von Misesa) zachodzą na siebie²⁵ w sprawach ich stosunku do gospodarki.

Powróćmy do metodologicznych zagadnień ekonomii. Według G.J. Klira, wybitnego specjalisty z zakresu metodologii systemowej, następujące trzy ważne czynniki powodują dysonans między teorią a praktyką gospodarczą:

²⁵ „Poza ekonomią polityczną wywodzącą się ze szkoły klasycznej pojawia się ogólna teoria ludzkiego działania, *prakseologia*. Problemy ekonomiczne, czy dotyczące katalaktyki, zawierają się w nauce ogólniejszej i nie mogą być dłużej prezentowane bez uwzględnienia tego związku. Żadne poprawne ujęcie problemów ekonomicznych nie może pomijać aktów wyboru; ekonomia staje się częścią, chociaż częścią najlepiej opracowaną, bardziej uniwersalnej nauki, prakseologii.” [L. Mises, von, 1959, *Human Action: A Treatise on Economics*, wyd. 6, Yale University Press, New Haven, s. 3].

1. Zakładanie, że badanie procesów gospodarczych w izolacji od kontekstu społecznego jest zasadne.

2. Modelowanie ekonomiczne było i nadal jest oparte na mechanicznych modelach człowieka jako decydenta. Jest wielkim błędem, powiada Klir za Georgescu-Roegenem²⁶, traktować *homo oeconomicus* jako *quasi-automat*. Poprawne ujęcie problemu wymaga systemowego metamodelowania.

3. Modele ekonomiczne, będące w mniejszym stopniu modelami wyjaśniającymi, a w większym opisowymi, zawierają niewielką domieszkę niepewności lub wcale jej nie zawierają. Klir postuluje – przypominając pracę Shackle'a²⁷ – pojęcie *potencjalnego zaskoczenia* jako miary niepewności lepszej niż prawdopodobieństwo, podzielając pogląd Lotfi A. Zadeha, że stosowanie w modelowaniu ekonomicznym na szerszą skalę logiki rozmytej (*fuzzy logic*) może znacznie ułatwić korzystanie z pomysłu Shackle'a.

Mówiąc o podobieństwach prakseologii Kotarbińskiego i von Misesa, należy wspomnieć o braku takich podobieństw między ujęciami Misesa i Langego. Różnice te dotyczą jednak nie tyle prakseologicznych aspektów zagadnienia, ile ekonomicznych, czy raczej politycznych. Lange był rzecznikiem socjalistycznej ekonomii politycznej i był przekonany do planowania centralnego²⁸, podczas gdy von Mises był zdecydowanym przeciwnikiem obu idei. „Dokonując prakseologicznej analizy problemu socjalizmu, nie zajmujemy się moralną czy etyczną stroną *dyrektora*²⁹. Nie rozważamy także jego wartościowań ani wyboru celów nadrzędnych. To, czym się zajmujemy, jest jedynie zagadnieniem, czy jakkolwiek śmiertelnik, wyposażony w logiczną strukturę ludzkiego mózgu, może być w stanie wykonać zadanie dyrektora socjalistycznego społeczeństwa”³⁰. Odpowiedź brzmi „nie” ze względów czysto prakseologicznych: tzw. zasady niemożności. Jest to niemożliwe nawet jeśli założymy, że „...dyrektor ma do swej dyspozycji całą wiedzę

²⁶ N. Georgescu-Roegen, 1971, *The Entropy Law and the Economic Process*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

²⁷ G.L.S. Shackle, 1949, *Expectation in Economic*, Cambridge University Press, Cambridge.

²⁸ Stanowisko to miało jednak swoje granice, o czym pisze H.A. Simon: „[...] Mój, swego czasu wykładowca, Oskar Lange, był jednym z pionierów, którzy przynieśli to heretyckie pojęcie [ryнку, przyp. W.G.] do Polski po II wojnie światowej, ryzykując karierę i życie dla tej idei”. [H.A. Simon, 1981, *The Sciences of the Artificial*, wyd. 2, The MIT Press, Cambridge, Mass., s. 40–41.

²⁹ Patrz przypis 7.

³⁰ L. von Mises, *op. cit.*, s. 692.

technologiczną swych czasów [...] Ale przecież on musi działać. Musi dokonywać wyboru z nieskończonej liczby różnych przedsięwzięć w taki sposób, że każda potrzeba, którą uzna za najpilniejszą, nie zostanie zaspokojona, ponieważ czynniki produkcji wymagane do jej zaspokojenia już zostały zaangażowane w zaspokojenie potrzeb uważanych przez niego za mniej pilne. Jest rzeczą ważną zdawać sobie sprawę, że zagadnienie to nie ma nic wspólnego z wartościowaniem celów nadrzędnych. Odnosi się ono jedynie do środków, których zaangażowanie niezbędne jest do osiągnięcia wybranych celów nadrzędnych³¹.

Zagadnienie wzajemnych związków prakseologii, cybernetyki i ekonomii oraz porównanie podejść Langego i Misesa zostało przedstawione w referatach Dona Lavoie'a, autora książki *Rivarly of Central Planning: The Socialist Calculation Debate Reconsidered*³² oraz przez autora tego artykułu³³. Ekonomiczna arena, pisze Blaug za Machlupem, podzielona jest „...między ekstremalnych apriorystów jak Mises, Knight i Robins z jednej strony oraz ultraempirycystów jak Hutchinson z drugiej, z centrum między tymi skrajnościami zajętym przez Zeuthena, Samuelsona, Langego, Friedmana³⁴ i przypuszczalnie samego Machlupa – konkluduje cytowany autor.

Omawianą dyskusję dobrze będzie spointować wypowiedzią Mario Bungego: „Prawdziwa technologia ekonomiczna nie może rekomendować *nieograniczonej* wolności ekonomicznej: wolności do zatrudniania i zwalniania, do pracy i do braku pracy, do jedzenia i do braku jedzenia. Nie może, ponieważ taka wolność nielicznych jest przeciwna żywotnym interesom ogromnej większości ludności w każdym społeczeństwie – większości, której nawet dyktatorzy nie mogą obecnie ignorować. Dla tej większości nieograniczona wolność ekonomiczna, a nie planowanie, jest 'drogą do niewolnictwa' ('the road to serfdom'), pociągając za sobą w najlepszym przypadku niepewność, a głód w najgorszym. Dla nich dylematem nie jest wolność lub planowanie, lecz planowanie odgórne – tyrańskie, biurokratyczne, sztywny,

³¹ L. von Mises, *ibidem*.

³² Cambridge University Press, New York, 1985.

³³ Liczący ponad 700 stron tom *Praxiologies and the Philosophy of Economics*, pod red. J.L. Auspitz, W.W. Gasparskiego, M.K. Mlickiego i K. Szaniawskiego. Transaction Publishers, New Brunswick, N.J., 1992, zawiera prace dotyczące związków prakseologii i ekonomii, których choćby pobieżne zaprezentowanie w tym artykule przekroczyłoby znacznie jego ramy.

³⁴ M. Blaug, 1982, *The Methodology of Economics: Or How Economists Explain*, 3 wyd., Cambridge University Press, Cambridge (przekład polski: *Metodologia ekonomii*, PWN, Warszawa 1995).

w związku z tym alienujące i nieefektywne – lub partycypatywne, zdecentralizowane, giętkie, a w związku z tym sprawne planowanie na podstawie polityki naukowej i humanistycznej. Na dołę i niedołę to nie jest wybór techniczny do podjęcia przez ekspertów ekonomicznych, ale wybór polityczny do podjęcia przez publiczność³⁵. Ostateczny wynik procesów zmian gospodarczych zachodzących w Europie Środkowej i Wschodniej pokaże, kto miał rację, a kto się mylił. Okaże się też, czyje podejście do prakseologii jest lepiej ugruntowane.

Nowoczesna prakseologia wyrosła z badań dotyczących dyscyplin zwanych praktycznymi (posługując się terminologią Kotarbińskiego) lub „nauk o tym, co sztuczne” (używając nazwy Simona). Obaj, Kotarbiński i Simon, jak również niektórzy inni, zgodni są co do tego, że metodologicznym wyróżnikiem nauk praktycznych jest *projektowanie*³⁶ (planowanie)³⁷.

Chociaż Bunge powiada, że pojęcie projektowania umknęło uwagi wielu filozofów [*op. cit.*, s. 225], nie jest to prawdą w odniesieniu do Kotarbińskiego i polskiej szkoły prakseologicznej, w której metodologia projektowania była szeroko i intensywnie rozwijana³⁸.

Tym, co jest charakterystyczne dla ludzi, powiada nowoczesna prakseologia, jest to, że działają oni ze względu na sytuacje praktyczne, których są podmiotami. Każda taka sytuacja stanowi *oikos*³⁹ jej podmiotu, a ich zbiór – swego rodzaju *ekologii* (*oikos & logos*) sytuacji praktycznych.

Sytuację praktyczną dowolnego podmiotu wyznaczają fakty, jakie podmiot ten wyróżnia spośród innych faktów ze względu na jego wartości. Wartości nadają faktom znaczenie, na podstawie którego podmiot uznaje je za satysfakcjonujące lub nie. Jeśli sytuacja praktyczna jest niesatysfakcjonująca dla podmiotu, to podmiot dąży do zmiany faktów w taki sposób, by uzyskać sytuację satysfakcjonującą

³⁵ M. Bunge, 1985, *Treatise on Basic Philosophy*, Vol. 6, D. Reidei Publishing Co., Dordrecht, ss. 292–293.

³⁶ W. Gasparski, 1983, *The Art of Practical Problem Solving as a Subject of Scientific Exploration: An Appeal for Modern Praxiology*, w: J.B. Calhoun (red.), *Environment and Population: Problems of Adaptation*, Praeger, Nowy Jork, ss.122125.

³⁷ Por. G. Nadler, 1981, *Planning and Design Approach*, Wiley, New York.

³⁸ Por. W. Gasparski, 1991, *Metodologia projektowania a metodologia ogólna i metodologia nauk praktycznych*, w: W. Gasparski i A. Strzałecki (red.), *Logika, praktyka, etyka: Przesłania filozofii Tadeusza Kotarbińskiego*, Towarzystwo Naukowe Prakseologii, Warszawa, ss. 69–78.

³⁹ Z greckiego: dom, mieszkanie, gospodarstwo; od *oikos* wywodzi się zarówno ekonomia, jak i ekologia.

go. Ale nawet wówczas, gdy podmiot uznaje sytuację za satysfakcjonującą go, zmiana jest potrzebna. W tym przypadku chodzi nie o zmianę 'terapeutyczną', o jakiej mowa była powyżej, lecz 'profilaktyczną', służącą zapobieganiu naruszenia sytuacji zadowolającej przez procesy naturalne i sztuczne (tj. spowodowane przez człowieka). Zmiana pierwszego rodzaju dotyczy wnętrza sytuacji praktycznej, podczas gdy zmiana drugiego rodzaju dotyczy kontekstu sytuacji 'reszty świata'.

Prakseologia nowoczesna rozpatruje 'byt akcyjny', tj. rzeczywistość związaną z działaniem w kategoriach, jeśli można tak powiedzieć, ontologii sytuacji praktycznych⁴⁰. Sytuację praktyczną podmiotu można interpretować jako uogólnienie pojęcia *przestrzeni osobniczej* (*personal space*) wprowadzonego przez proksemikę – dyscyplinę zajmującą się przestrzenią indywidualną i społeczną oraz jej postrzeganiem przez człowieka⁴¹. Byłaby tedy prakseologia z jednej strony uogólnieniem ekonomii, ze względu na zachowania sprawnościowe (efektywność & ekonomiczność *vel* gospodarczość), z drugiej uogólnieniem proksemiki ze względu na 'bąble' sytuacji praktycznych, w których każdy z nas jest zanurzony⁴².

Z podejściem prakseologii nowoczesnej współbrzmi stanowisko psychologii działań celowościowych: „...nie tyle *status quo* jest ważny, bo ten zmienia się z dnia na dzień, ile stan przewidywany, wizja tego co ma nastąpić, jest tu kardynalnym składnikiem napędu i wysiłku. Na te pragmatyczne aspekty perspektywy czasowej zaczyna się dopiero zwracać uwagę, a sędzę, że zostaną one wkrótce bardziej docenione przez lekarzy, psychoterapeutów, wychowawców i polityków. Ci ostatni w naszym kraju zakładają, że bez pozytywnej wizji przyszłości

⁴⁰ W. Gasparski, 1981, *Projektowanie humanistyczne*, „Prakseologia”, nr 2(78), ss. 27–42.

⁴¹ Por. E.T. Hall, 1976, *Ukryty wymiar*, PIW, Warszawa.

⁴² „Wychodząc zatem od życia ludzkiego jako pierwotnej i rdzennej rzeczywistości, wykraczamy poza tysiącletni spór idealistów z realistami i stwierdzamy, że w życiu równie są rzeczywiste i równie pierwotne Człowiek i Świat. Świat jest gęstwą spraw i rzeczy ważnych, w które człowiek, chcąc nie chcąc, jest uwikłany, człowiek zaś jest istotą, która chcąc nie chcąc, czuje się przeznaczona do tego, aby pływać w tym morzu spraw i nieodwołalnie zmuszona, by wszystkie one były dla niej ważne. Przyczyną tego jest, że życie jest ważne dla samego siebie [...] Stąd też świat, na którym ono przebiega, na którym jest, stanowi system złożony z tego, co ważne, ze spraw albo *pragmata*. Świat, czyli okoliczności... jest tedy rozległą rzeczywistością pragmatyczną albo praktyczną – nie zaś rzeczywistością złożoną z rzeczy”. [J. Ortega y Gasset, 1982, *Człowiek i ludzie*, w: tegoż autora *Bunt mas i inne pisma socjologiczne*, PWN, Warszawa, s. 391).

społeczeństwo nie zmobilizuje się do odbudowywania strat i wyjścia z kryzysu. W świetle tych rozważań można sugerować model człowieka intencjonalnego (*homo teleologicus*), sugerujący, że stawianie celów i ich realizacja to centralne cechy natury ludzkiej⁴³.

Obecnie i prakseologia, szczególnie w związku z teorią decyzji, i psychologia, a także socjologia zaczynają się specjalizować w zagadnieniach ekonomicznych jako psychologia ekonomiczna czy socjologia ekonomiczna (jak nazywają się międzynarodowe towarzystwa, które współorganizowały sztokholmską konferencję poświęconą interdyscyplinarnemu podejściu do badania problemów współczesnej gospodarki). A warszawska konferencja prakseologiczna, przypomnijmy, została zorganizowana w związku z filozofią ekonomii. *Sapienti sat!*

3.4. Prakseologia a polityka

Zainteresowania prakseologii polityką są naturalne, bo polityka (przy całym jej „kameleonowym charakterze”, jak pisze za K. Palonem⁴⁴ F. Ryszka⁴⁵), to działanie, „przy czym z tego działania powinno coś wynikać”⁴⁶. Prakseologia nie poświęciła jednak polityce, przynajmniej na razie, specjalnego traktatu na wzór prakseologicznego traktatu o ekonomii L. von Misesa. Za taki traktat z prehistorii prakseologii niektórzy uważają *Księcia* Niccolo Machiavellego^{47,48}. Ślad tego znajdujemy u cytowanego Ryszki, który pisze: „Wiedza obiegowa, wyrażająca się w języku potocznym, wiąże z reguły 'poli-

⁴³ Z. Zalewski, 1991, *Psychologia zachowań celowych*, PWN, Warszawa, s. 9.

⁴⁴ K. Palonen, *Politik als 'Chamäleonartiger': Begriff, Reflexionen und Fallstudien zum Begriffswandel der Politik*, Helsinki, 1985.

⁴⁵ F. Ryszka, *op. cit.*

⁴⁶ F. Ryszka, *op. cit.*, s.12.

⁴⁷ Por. np. T. Pszczołowski, 1967, *Zasady sprawnego działania*, wyd. IV, Wiedza Powszechna, Warszawa, ss. 52–56. oraz J.J. Ostrowski, 1973, *Alfred Espinas, Précurseur de la Praxéologie (ses antécédents et ses successeurs)*, R. Pichon et R. Durand-Auzias, Paris.

⁴⁸ „Poznałem swoje granice. Aby odnosić sukcesy jako polityk, nie wystarczy mieć zasady i przekonania. Jako pisarz mogę lepiej reprezentować wartości niż jako zawodowy polityk...Moje doświadczenie dowodzi, że Machiavelli miał rację. Polityka jest techniką sprawowania władzy wolną od wszelkiej ideologii. Idee i światopoglądy w polityce są podporządkowane kryterium sukcesu...” (Vargas Llosa, pisarz peruwiański, który kandydując na stanowisko prezydenta tego kraju przegrał w wyborach z menadżerem Fujimori, cyt. za [A. Krzemiński, 1992, *Dramat ducha i władzy*, „Polityka” nr 32, s. 12]).

tykę' z państwem, ale niekoniecznie potrafi rozróżnić, co jest tylko 'działaniem'⁴⁹, a co 'wartością'⁵⁰, co jest niezienne (lub raczej względnie trwałe, ponieważ definiowane jest poprzez wartości), a co zmienne (ponieważ definiuje się poprzez gatunki lub cechy działań)⁵¹. Rozróżnienie pomaga prawdopodobnie opisać problem, jaki można również uznać za 'odwieczny'. Chodzi mianowicie o relację celów i środków, co wolno uczynić niezgodnego z normą moralną, jeśli w rezultacie owego niezgodnego działania uda się osiągnąć cel mierzony wysoką wartością na odpowiedniej skali. Odpowiedź na to pytanie ma rozstrzygnąć relację między polityką a moralnością..."⁵². My byśmy powiedzieli między prakseologią polityki i moralnością polityki⁵³.

Według Arnolda Kaufmanna⁵⁴ nie tylko ludzie, lecz wszelkie organizmy żywe zachowują się według pewnych strategii umożliwiających im obronę przed zagrożeniami, utrzymywanie się oraz zmienianie

⁴⁹ Ergo należy do przedmiotu prakseologii; przyp. W.G.

⁵⁰ Ergo należy do przedmiotu aksjologii; przyp. W.G.

⁵¹ Przytoczone w drugiej części tego rozdziału głosy w dyskusji nt. prakseologii i etyki są dobrym tego *exemplum*; przyp. W.G.

⁵² F. Ryszka, *op. cit.*, s. 17.

⁵³ Oto dwa przykłady toczącej się na ten temat dyskusji. Autorem pierwszego fragmentu jest były prezydent Republiki Czeskiej, Vaclav Havel, skłaniający się ku etyce polityki, autorem skłaniającym się ku wynalazkom quasi-prakseologicznym jest były minister spraw zagranicznych Włoch Gianni de Michelis (pomysł Michelisa przytaczamy za A. Micewskim).

„Kiedy zostałem prezydentem, starałem się wprowadzić ponownie do polityki bardziej osobisty wymiar, gdyż nasz świat jest zagrożony ogromną 'anonimizacją'. Stajemy się integralnymi częściami megamechanizmów, które poruszają się ze swą własną, niemożliwą do kontrolowania inercją. Próbowałem położyć nacisk na duchowy, etyczny wymiar decyzji politycznych. Dostrzegam w tym nawet sposób uratowania świata od globalnych zagrożeń dla ludzkości. Naprawdę uważam, że nie można już wymyślić żadnych tricków technicznych czy rozwiązań systemowych, które mogłyby uchronić od tych niebezpieczeństw. Konieczne są pewne zmiany w mentalności ludzkiej, aby pogłębić poczucie globalnej odpowiedzialności. Powrót do odpowiedzialności globalnej jest nie do pomyślenia bez szczególnego poszanowania dla zasad wyższych od mojej własnej osobistej egzystencji.” (V. Havel, fragment wywiadu opubl. w „Time” 3 sierpnia 1992, cyt. za „Forum”, nr 32 (1411) z 9 sierpnia 1992).

„De Michelis nawoływał w ostatnim numerze „New Perspectives Quarterly” do nowej formuły demokracji nie obciążonej dominacją partii. [...] konkluduje swoje wywody przekonaniem, że system kontroli między władzą ustawodawczą, wykonawczą i sądowniczą, który stworzył Monteskiusz w erze 'demokracji newtonowskiej', musi zostać przekształcony w 'demokrację Prigogine'a'. Autor powiada, że potrzebujemy Monteskiusza ery informatycznej.” (A. Micewski, 1992, *Demokracja ery informatycznej*, „Nowa Europa”, nr 132, s. VIII).

⁵⁴ A. Kaufmann, *The Science of Decision-making: An Introduction of Praxiology*, World University Library, London 1968.

postaci stosownie do okoliczności. Naturalne zachowania bioprakseologiczne, właściwe roślinom, zwierzętom i ludziom⁵⁵, to takie quasotropizmy skierowane ku stanom większej sprawności.

Po bioprakseologii następują prakseje – jak określane są zdolności wykonywania ruchów celowych⁵⁶, by w końcu ruchy te zaczęły się składać na całości zwane działaniami. *Witaj, prakseologio!*

Prakseologia jest podobna do prozy pana Jourdain'a: wszyscy się nią posługują, a tylko niektórzy wiedzą, co myślą, co mówią, co czynią. Większość z nich (z nas) pozostaje 'mieszczanami' przez całe życie (i to niezależnie od tego, czy mieszkać będą w chałupie czy w pałacu) nie wiedząc o tym, że zachowują się (zachowujemy się) prakseologicznie, nawet jeśli staną się cudzysłowiowymi 'szlachcicami'. Tylko nieliczni, którym – jak bohaterowi Molierowskiej komedii *Mieszczanin szlachcicem* – zdarzy się spotkać Filozofa, stają się szlachcicami działania *par excellence*, umiejącymi odróżnić prozę od poezji. To do nich odnosi się maksyma⁵⁷ *noblesse oblige*.

Każdy – bez względu na to, czy należy do 'mieszczan', czy jest *szlachcicem* (w cudzysłowie lub bez) – działa zanurzony w 'bąbel' swojej sytuacji praktycznej. Najważniejszy jest JA, co znajduje wyraz w pisaniu go po angielsku wielką literą „I”. TY, niezależnie od tego, czy występuje w liczbie pojedynczej, czy mnogiej, jest pisany małą literą, ot po prostu „you”. Dla JA TY jesteś ty, dla TY ty jesteś JA, zaś ja jest ty. Nawet jeśli doradza się JA, by kochał TY, to ma kochać 'jak siebie samego'. Człowiek jest może miarą wszechrzeczy, ale nie miłości, miarą miłości jest JA. Tak rodzi się moralność typu: niech JA nie czyni TY, co JA niemile ('nie czyni drugiemu, co tobie niemile'). Zderzając się więc z 'bąblami' sytuacji praktycznych innych, JA natrafia, ku swemu zaskoczeniu, na niezadowolonego TY. A przecież niby dlaczego dla TY ma być mile to, co jest mile dla JA?

Sprawność bioprakseologiczna nie wystarcza, prakseje są pomocne, ale też niewystarczające, sięgać przychodzi po Espinasowe umiejętności grupy społecznej, do której należy JA i niektórzy TY. JA i wszyscy TY bliżsi – to MY, TY dalsi – to ONI. MY jesteśmy dlatego MY, ponieważ

⁵⁵ Por. także: I. Eibl-Eibesfeldt, 1989, *Human Ethology* (ang. przekład książki *Die Biologie der menschlichen Verhaltens*), Aldine de Gruyter.

⁵⁶ Por. np. J. Coulter i E.D. Parsons, 1990, *The Praxiology of Perception: Visual Orientations and Practical Action*, Inquiry: „An Interdisciplinary Journal of Philosophy”, Vol. 33, ss. 251–272.

⁵⁷ de Lévis, *Maksymy i refleksje*.

jesteśmy do siebie podobni i fizycznie, i aksjologicznie, i prakseologicznie. ONI są inni⁵⁸. Chroniąc podobieństwo (profilaktyka), tworzymy naszą moralność, co powoduje, że ONI zarzucają nam relatywizm. MY się bronimy, powiadając, że to ONI głoszą relatywizm nie uznając naszej moralności, bo przecież to MY mamy rację. Swoje racje wzmacniamy swoją polityką, swoim prawem. A po to, byśmy mogli egzystować, musimy uprawiać gospodarke. Sprawy zaczynają się komplikować, jedno wpływa na drugie, jedni wpływają na innych. Czasem z dobrym skutkiem, czasem (częściej) nie.

Zachowania prakseologicznie poprawne to zachowania zmierzające do najlepszego – według sprawcy – zrealizowania stanu, który sprawca uznaje za cenny w stopniu skłaniającym go do podjęcia i kontynuowania działań. Paradoksalne jest przy tym, iż nawet szkodliwe na dłuższą metę postępowanie, które doraźnie dostarcza satysfakcji, wielu sprawców realizuje według strategii nakierowanej na te bliższe doznania. Politycy również, stąd u wielu dominacja rzeczy prywatnych (ambicji partyjnych) nad ezoterycznym dobrem Rzeczypospolitej. Trudność działań wielopodmiotowych wiąże się z trudnością uzgodnienia między podmiotami stanu, który łącznie wszystkie podmioty uznawałyby za cenny w stopniu skłaniającym ich do współdziałania dla jego realizacji lub który każdy z nich uznałby za środek do osiągnięcia celów indywidualnych. Trudność ta powoduje, że częściej zachodzi kooperacja negatywna niż pozytywna. Jest przy tym równie paradoksalne, że czasami w szerszym wymiarze kooperacja negatywna okazuje się pozytywna, a pozytywna okazuje swe negatywy.

⁵⁸ „...pojawienie się kogoś Drugiego i Innego jest faktem zawsze pozostającym niejako w tle życia, bowiem gdy po raz pierwszy ogarnia nas zdumienie wobec własnego życia, znajdujemy się już nie tylko wraz z innymi i pośród nich, lecz jesteśmy do nich przyzwyczajeni. Prowadzi to nas do sformułowania pierwszego prawa społecznego: człowiek *a nativitate* otwarty jest na innego niż on, na obcą istotę lub innymi słowy: *zanim każdy z nas uzyska świadomość samego siebie*, posiada już podstawowe doświadczenie dotyczące istnienia tych, którzy nie są 'ja', tych Drugich, to znaczy, iż Człowiek będąc *a nativitate* otwarty na innego, na alter, który nie jest nim, jest *a nativitate*, chce czy nie chce, czy mu się to podoba czy też nie, altruista. Należy jednak rozumieć ten wyraz jak i całe zdanie nie dodając niczego, co w nich nie jest powiedziane. Kiedy stwierdza się, że człowiek jest *a nativitate*, a więc zawsze, otwarty na Innego, czyli zdolny do tego, by w swych działaniach liczyć się z innym jako obcym i różnym od siebie, nie określa się ostatecznie, czy jest otwarty pozytywnie czy negatywnie. To stwierdzenie dotyczy czegoś poprzedzającego dobre czy złe nastawienie do Innego. [...] Określone działanie, polegające na robieniu czegoś czy to dla nich, czy przeciw nim, zakłada ów wcześniejszy i nieaktywny stan otwarcia” [J. Ortega y Gasset, 1982, *Człowiek i ludzie*, w: tegoż autora *Bunt mas i inne pisma socjologiczne*, PWN, Warszawa, ss. 446–447].

Sprawność działań zależy nie tylko od natury, ale także, a nawet w większym stopniu, od kultury, tj. od tego, co stanowi wytwór człowieka. Jednym z wytworów sztuki (*ars*) człowieka – artefaktów, jest wiedza, w tym wiedza prakseologiczna⁵⁹. Nie dostarcza ona recepty na cudowny środek pobudzający sprawność („efektodyzjak”), a przy tym dozwolony przez antydopingowe komisje moralistów. Prakseologia dostarcza wglądu w rzeczywistość, którą bada⁶⁰. Użytek, jaki z niej zostanie zrobiony zależy od użytkownika. Użytek ten jest częściej pośredni niż bezpośredni, wymaga bowiem refleksji nad własną praktycznością sprawcy (a więc dodatkowego wysiłku), który w im większym stopniu jest praktykiem refleksyjnym⁶¹, w tym większym stopniu działa sprawnie.

Bycia praktykiem refleksyjnym należy domagać się niewątpliwie od polityków, dlatego głos J. Kozińskiego żądający odpowiednich kwalifikacji od członków klasy politycznej jest więcej niż uzasadniony.

„Czy uprawianie polityki wymaga specjalnych kompetencji? Czy ludzie władzy, którzy nie produkują nic, poza inflacją i recesją, muszą posiadać określone przymioty umysłu i charakteru? Franco – że powołałam się na niezbyt budujący przykład – powtarzał, iż aby skutecznie kierować państwem, wystarczy dawać znaki głową 'tak' lub 'nie'. Komuniści doprowadzili do absurdu kult niekompetencji. Sądzili, że należy przede wszystkim opanować 'jedynie słuszną ideologię', aby sterować schizofrenicznymi instytucjami.

Dość powszechne przekonanie, iż uprawianie polityki nie wymaga specjalnych kwalifikacji, należy uznać za fałszywe, szczególnie w XX wieku. Nasze stulecie było Wiekiem Nieprawdopodobnego: wszystkie wielkie wydarzenia tego okresu, począwszy od pierwszej wojny światowej po upadek radzieckiego imperium, miały charakter nieoczekiwany, nieobliczalny i wręcz niemożliwy, jak fantazje S.F. (science fiction, przyp. W.G.). W takich warunkach działacze polityczni muszą być profesjonalistami całą gębą, muszą umieć nawigować w oceanie niepewności i ryzyka. Powoli polityka staje się sztuką

⁵⁹ Por. G. Skirbekk, 1983, *Science and Ethics: Some Reflections on Expertise, and Politics*, w: *Praxeology: An Anthology*, pod red. G. Skirbekka, Univeritetsforlaget, Bergen, ss.134–145; oraz tegoż autora *Praxeological Reflections*, *ibidem*, ss. 117–133.

⁶⁰ W. Gasparski, 1989, *Wpływ prakseologii na życie codzienne – osiągnięcia i perspektywy*, „Problemy Organizacji”, nr 3, ss. 73–79.

⁶¹ Por. D.A. Schön, 1983, *The Reflective Practitioner*, Basic Books, New York oraz tego samego autora *Educating the Reflective Practitioner*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1987.

przystosowania się do nieprawdopodobnego. Rodząca się obecnie klasa polityczna nie ma jeszcze dostatecznego doświadczenia w zakresie podejmowania decyzji, szczególnie decyzji proreformatorskich. Deficyt doświadczenia jest jaskrawo widoczny w dwóch sferach: w sferze wiedzy podstawowej i w sferze sprawności prakseologicznych.

Deficyt pierwszego rodzaju polega na nieznanomości podstawowych mechanizmów funkcjonowania społeczeństwa. Przejawia się w dyletanctwie z dziedziny ekonomii, historii, prawa, socjologii i filozofii rządzenia. Politycy-debiutanci nie rozumieją często nowoczesnych orientacji, takich jak neokonserwatyzm czy liberalizm. Ożywiają upiory wczesnego kapitalizmu lub martwe jak mumie idee przedwojenne. Dla niektórych decydentów modelem nowoczesnego rynku staje się jarmark w Łowiczu. Głupców zastępują często ignoranci.

Dużo ważniejszy jest deficyt sprawności prakseologicznych, wśród których kluczową rolę odgrywa umiejętność podejmowania decyzji w wielkich demokratycznych strukturach. Najwyższą sztuką staje się pojednanie tego, co pożądane z tym, co możliwe: to scalenie świata 'ciepłych interesów' ze światem 'zimnych realiów' jest rodzajem olimpijskiej racjonalności. W tym procesie zasadnicze znaczenie mają 'techniki nawigowania', takie jak umiejętność montowania koalicji, kooperacja negatywna, wzajemny kompromis, czy też kształtowanie proreformatorskich postaw opinii publicznej. Wszystkie te sprawności są mało znane. [...] Państwo, którym nawigują ludzie bez dostatecznych sprawności prakseologicznych, jest tak bezsilne i tak karykaturalne, jak wykastrowany kocur"⁶².

Prakseologia może być źródłem trojakich *sprawności prakseologicznych*, by pozostać przy nawiązującym do tradycji skautingu neologizmie Kozielskiego:

a) *teorio-decyzyjnych*

„[...] Często zwracano uwagę, że klasyczny paradygmat teorii decyzji (strategie, stany świata, użyteczności) został wyeksploatowany do takiego stopnia, iż niemal utracił swą użyteczność. Powszechnie odczuwa się potrzebę pewnej radykalnej zmiany paradygmatu. Jednakże nie jest jasne, jaki rodzaj modelu zapewniłby głębszy wgląd w proces racjonalnego podejmowania decyzji. Podejście prakseolo-

⁶² J. Kozielski, 1992, *Narodziny klasy politycznej*, „Polityka”, nr 5 (1813), s. 6.

giczne mogłoby być tu pomocnym zwrotem, właśnie ze względu na zasadniczą różnicę w ujmowaniu zagadnień; akcentowany jest cel, a nie zamknięty zbiór możliwych działań”⁶³.

b) teorii walki

„Decyzjonistyczne pojmowanie polityki wyraża się w kategoriach walki. Stawia to jakby sposób jej uprawiania wedle odwróconego teorematu Clausewitza. Jeśli wojna – ekstremalna postać walki – to ‘polityka prowadzona innymi środkami’, wówczas można przyjąć, iż polityka to rodzaj wojny, tylko środki są łagodniejsze”⁶⁴.

c) umiejętności komunikowania się

„Zaczyna się to wszystko w sferze werbalnej. Ludzie, którzy ‘żyją’ polityką, wyrażają to w pewnym momencie drogą komunikacji słownej, by nie powiedzieć, iż się po prostu kłóca. Język byłby tedy środkiem komunikacji: wyrażania sądów i próby perswazji. W taki sposób staje się polityką samą”...⁶⁵

... a gdy nabiera kształtu sformalizowanego – prawem.

3.5. Prakseologia a prawo

Prakseologia niewątpliwie przydaje się prawnikom. Był o tym przekonany autor *Kursu logiki dla prawników*⁶⁶, bo w przeciwnym razie nie poświęciłby specjalnego rozdziału tej książki prakseologii. Wyróżnił także dwa zagadnienia szczegółowe, którym dedykowane są inne rozdziały okoloprakseologiczne, a mianowicie zagadnienie sprawstwa oraz zagadnienie umiejętności przekonywania, czyli sprawnej walki na słowa⁶⁷ – erystyki.

⁶³ W. Gasparski i K. Szaniawski, 1992, *Prakseologia a teoria decyzji*, „Prakseologia”, nr 3-4 (116-117), s. 19-33.

⁶⁴ F. Ryszka, *op. cit.*, s. 9. W sprawie prakseologicznej analizy walki ob.: T. Kotarbiński, *Z zagadnień ogólnej teorii walki*, w: tegoż, 1999, *Dzieła wszystkie – Prakseologia*, cz. I. Ossolineum, Wrocław, ss. 166-198; J. Rudniański, 1989, *Kompromis i walka: Sprawność i etyka kooperacji pozytywnej i negatywnej w gęstym otoczeniu społecznym*, Instytut Wyd. PAX, Warszawa; M.K. Mlicki, 1992, *Konflikty społeczne: Pułapki i dylematy działań zbiorowych*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.

⁶⁵ F. Ryszka, *op. cit.*, s. 7.

⁶⁶ T. Kotarbiński, PWN, Warszawa 1961, wyd. 5.

⁶⁷ Co zostało rozwinięte w: T. Pszczolowski, 1974, *Umiejętność przekonywania i dyskusji*, wyd. 3, Wiedza Powszechna, Warszawa.

Kwestie prakseologiczne występują także w projektowaniu prawa, podobnie jak we wszelkim projektowaniu, skuteczności prawa, a także jego egzekwowaniu, jak we wszelkim wpływaniu działań jednych ludzi na działania innych. Wiedza z tego zakresu pozostawia co nieco do życzenia⁶⁸.

3.6. Zamiast zakończenia

Problemy GOMOPOP, tj. gospodarcze, moralne, polityczne, prawne (by je wymienić w kolejności alfabetycznej) i nie tylko, są problemami *praktycznymi* w tym sensie, że ich celem nadrzędnym jest nie czyste poznanie rozumiane jako *episteme*, lecz *zmiana* będąca rezultatem działania człowieka (*pragma*) opartego na stosownych umiejętnościach (*techne*) powodujących, że jest to zmiana właściwa (relewantna), dokładnie odmierzona (*modifico*).

Problemy gospodarcze, moralne, polityczne, prawne są *problemami* praktycznymi w tym sensie, że stanowią pewne trudne kwestie, nietrywialne pytania, wymagające rozwiązań, odpowiedzi. W związku z tym ekonomia, etyka, polityka, prawo są zaliczane do dyscyplin (umiejętności) praktycznych. Te zaś to takie nauki, których wyróżnikiem metodologicznym jest *projektowanie*⁶⁹ pojmowane jako koncepcyjne przygotowanie *działań*⁷⁰.

Tak rozumiane projektowanie, samo będące działaniem, jest meta-działaniem, podobnie jak język służący do opisu innego języka jest metajęzykiem. Podobnie też jak do metajęzyka stosują się prawidłowości rządzące językiem plus „coś więcej”, tak do projektowania

⁶⁸ Narzędzie źle używane psuje się. Dotyczy to w równym stopniu precyzyjnej wiertarki, jak i zwykłego dłutka, jeżeli chcielibyśmy mu powierzyć rolę przycinaka. To samo jest z prawem. Przecież wiele kłopotów z nim związanych wynika z niefrasobliwości tych, którzy się nim posługują. Od dawna sądzę, że właśnie niewiedza, a nie Czarne Moce (niezależnie od tego, jak je nazwiemy) przeszkadzają w przyzwoitym funkcjonowaniu naszej administracji. I mam duże podejrzenia, że jest to niewiedza zawiniona” [E. Łętowska, 1992, *Dlaczego oni są 'oni'*, „Prawo i Życie”, nr 33, s. 4].

⁶⁹ Por. T. Kotarbiński, 1990, *Dzieła wszystkie*, t. I (*Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*), Ossolineum, Wrocław, ss. 405–414; K. Krzeczkowski, 1986, *O stanowisko nauk praktycznych*, w: *Projektowanie i Systemy: Z zagadnień metodologicznych nauk praktycznych*, pod red. W. Gasparskiego i D. Miller, t. VIII, Ossolineum, Wrocław, ss. 11–35.

⁷⁰ W. Gasparski, 1978, *Projektowanie: Koncepcyjne przygotowanie działań*, PWN, Warszawa.

działań stosują się normy prakseologiczne odnoszące się do wszelkich działań (prakseologia pierwszego rzędu) plus „coś więcej” zdające sprawę z owego meta- (prakseologia rzędu drugiego)⁷¹.

Tym „czymś więcej” jest m.in. zwrócenie uwagi na jakościową odmienną uznawania jakiegoś stanu za cel działania przez podmiot tego działania od traktowania jakiegoś zdarzenia w kategoriach czyjegoś zadania. W tym pierwszym przypadku dominuje aspekt podmiotowy: cel czynu i zadanie wykonawcy⁷² pozostają ze sobą w zgodzie, bo zarówno cel jak i zadanie są tego samego sprawcy. W drugim przypadku dominuje aspekt podmiotowy: cel czynu i zadania wykonawcy są na ogół różne, bo kto inny wyznacza cel, a kto inny realizuje zadanie. W tym pierwszym przypadku pierwotny jest sprawca z jego celem, w tym drugim pierwotne jest zadanie, do którego dobiera się wykonawcę. Z tej różnicy właśnie w związku z problemami gospodarczymi, moralnymi, prawnymi, a przede wszystkim politycznymi, różnicy istotnej dla sprawności rozwiązań tych problemów, należy zdawać sobie sprawę pod groźbą bolesnych niepowodzeń⁷³.

André Frossard, francuski pisarz i publicysta, autor wywiadu-rzeki z Janem Pawłem II, w wywiadzie dla „Paris Match” powiedział m.in.: „Istnieje obraz Bruegla przedstawiający scenę biblijną: wznoszenie wieży Babel. Jest to płótno niezbyt wielkie, być może 1,20 metra szerokości na metr wysokości, a tymczasem można na nim zliczyć nie mniej niż 7 tys. osób budujących wieżę – istne mrowisko! Uważam, że Bruegel doskonale zrozumiał sens opowiadania biblijnego: im bardziej wznosi się wieża, tym bardziej robotnicy, którzy ją budują, są mali, mikroskopijni, pozbawieni znaczenia. Zamysł był piękny: połączyć się, aby wznieść największą budowlę na Ziemi. Jednakże gmach ten w końcu zniszczy swoich budowniczych.

Biblia zapewnia, że chcieli oni dostać się aż do nieba, jednak jest to tylko przemożnia. W rzeczywistości jeśli Bóg poczuł się dotknięty tym przedsięwzięciem, to nie dlatego, że – jak mylnie sądzono – taka wieża mogłaby łaskotać go w brodę! Powodem było to, że tysiące

⁷¹ W. Gasparski, 1989, *Z zagadnień prakseologii działań przygotowawczych (preparatoryki)*, w: *Humanizm, prakseologia, pedagogika*, pod red. K. Doktora i E. Hajduka, Ossolineum, Wrocław, ss. 97–109.

⁷² By posłużyć się tytułem pierwszej (1910) pracy T. Kotarbińskiego, wznowionej ostatnio na łamach kwartalnika „Prakseologia”, 1989, nr 1–2 (102–103), ss. 21–38.

⁷³ Por. W. Gasparski, 1991, *Strategie i plany – przyczyny niepowodzeń*, ref. na sesję „Strategie zmian społeczno-gospodarczych w Polsce”, PTS Sekcja Socjotechniki, Warszawa.

robotników zgromadzonych do tej pory traciło swą godność ludzką. Kiedy istota ludzka staje się tylko numerem, molekułą w ciele społecznym, Bóg nie może wyrazić swej zgody. Oto dlaczego interweniuje mieszając robotnikom języki. Nie mogąc się porozumieć, muszą zaprzestać przedsięwzięcia. Celem boskim było jednak po prostu zachowanie osobowości wszystkich tych ludzi, ich fundamentalnej godności istot ludzkich.

Oglądana pod tym kątem historia wieży Babel jest doskonałym przykładem i wszyscy przywódcy polityczni powinni się nad nią zastanowić. Tym, co trzeba respektować przede wszystkim, jest człowiek.

Jednakże dla przywódców istnieje jeden problem: człowiek może powiedzieć 'nie'. Jest zrozumiałe, to im się nie podoba. Marzeniem wszystkich sprawujących władzę – nie tylko w państwach totalitarnych – jest rządzenie poddanymi, którzy potrafią jedynie mówić 'tak'!⁷⁴.

Postulować przeto warto, jak sądzę, ideę *społeczeństwa projektującego*, to jest takiego, które czyni procesy rozwiązywania swych problemów przezroczystymi, jawnie prezentującymi wszelkie „za” i „przeciw” rozpatrywanych rozwiązań. Jeśli nawet nie po to, by propozycja została zastosowana, to przynajmniej po to, by stała się przedmiotem dyskusji ujawniającej jej *zalety i wady*⁷⁵.

3.7. Posłowie

...I na tym kończy się wolumin streszczający pośpiesznie (by nie rzec po łebkach) manuskrypty Mędrców; ale cóż, taki był rozkaz panującego. A gdyby zabrakło czasu na przeczytanie woluminu, to warto zapamiętać, że:

Ludzie rodzą się,...

„Miejscem, gdzie naprawdę żyje każdy poszczególny człowiek, jest świat pragmatyczny, rozległy organizm złożony z pól spraw, regionów i stron, w tym, co istotne, niezmienny od czasów człowieka pierwotnego”⁷⁶.

⁷⁴ Wywiad ukazał się w numerze z 16 lipca 1992, cyt. za *Forum*, nr 31 (1410) z 2 sierpnia 1992, s. 2.

⁷⁵ W. Gasparski, 1984, *Społeczeństwo projektujące*, „Prakseologia” nr 2(90), ss. 137–148.

⁷⁶ J. Ortega y Gasset, *op. cit.*, s. 419.

...żyją...

„Od umiejętności działania wiele zależy. Rzeczywistość nigdy nie gwarantuje powodzenia, stwarza tylko bezmiar możliwości, które w oczach ludzi dzielnych zasługują na to, aby je wypróbować, zanim by się miało udzielić odpowiedzi kapitulanczej na Hamletowe pytanie: 'Być albo nie być?'”.⁷⁷

...i...

– oby każdy z nich (nas) mógł powtórzyć za Horacym –
... *non omnis moriar*...

⁷⁷ T. Kotarbiński, 1966, *Medytacje o życiu godziwym*, Wiedza Powszechna, Warszawa, s. 98.

Zawarte w tytule terminy „autonomia” i „heteronomia” pochodzą od Mario Bungego, profesora filozofii na Uniwersytecie McGilla w Montrealu. Ten uczyony narodowości argentyńskiej, z wykształcenia fizyk, zasmakował w filozofii do tego stopnia, że poświęcił się jej bez reszty. Ukoronowaniem jego pisarstwa filozoficznego jest unikatowy we współczesnej literaturze traktat filozofii podstawowej (*Treatise on Basic Philosophy*) liczący osiem tomów opublikowanych w dziewięciu książkach¹. Bunge naraził się wielu współczesnym filozofom nie tylko samym opublikowaniem tak obszernego dzieła, ale także tym, czego nie lubią tradycyjni filozofowie: przedstawił swą filozofię zgodnie z tzw. ujęciem systemowym². Budując w ten sposób system filozoficzny, zawarł w nim Bunge – obok innych zagadnień – takie kwestie, jakie wydają się dostatecznie interesujące, by poświęcić im odrębne wystąpienie.

¹ Kolejne tomy traktatu (opublikowanego przez wydawnictwo D. Reidel Publishing Co., Dordrecht) to: 1. *Semantics I: Sense and Reference* (1974); 2. *Semantics II: Interpretation and Truth* (1974); 3. *Ontology 1: The Furniture of the World* (1977); 4. *Ontology II: A World of Systems* (1979); 5. *Epistemology and Methodology I: Exploring the World* (1983); 6. *Epistemology and Methodology II: Understanding the World* (1983); 7.1. *Epistemology and Methodology III: Philosophy of Science and Technology: Format and Physical Science* (1985); 7.2. *Epistemology and Methodology III: Philosophy of Science and Technology: Life Science, Social Science, and Technology* (1985); 8. *Ethics: The Good and the Right* (1989).

² Nawiązującym do ogólnej teorii systemów L. von Bertalanffy'ego.

„Autonomia” i „heteronomia” to terminy z tomu *Etyka*, obejmującego trzy działy: (a) aksjologię (czyli teorię wartości), (b) naukę o moralności (czyli etykę *sensu stricto*), (c) prakseologię (czyli teorię działania). „Wszyscy żyjemy według uznawanych przez nas wartości – pisze Mario Bunge – jeśli wartości te są dobre, to możemy być bezpieczni, jeśli złe, to grozi nam najgorsze” (1989, s. 392). Załóżmy, że dominujące dziś systemy wartości są błędne – kontynuuje – i że to właśnie one są źródłem naszych kłopotów, nieszczęść, dramatów etc. Jeśli tak, to warto zadać sobie pytanie: o jakie systemy chodzi? Jest to, z jednej strony, aksjologiczny indywidualizm, egocentryzm, atomizm, z drugiej zaś – kolektywizm, socjocentryzm, holizm³.

Indywidualizm dostarcza poparcia moralności sytuującej prywatne interesy poszczególnych ludzi przed interesem publicznym. Holizm zaś poświęca indywidua dla całości społecznych, tj. społeczeństw i społeczności. Wedle indywidualizmu to, co dobre dla mnie lub dla mojej firmy, mojej partii, mojej grupy, jest dobre dla wszystkich. Wedle holizmu natomiast to, co dobre dla całości społecznej, dla państwa lub dla „sprawy”, jest dobre dla każdego z nas. W każdym wypadku to, czego się pragnie, a więc życzenia „moje” (w pierwszym przypadku) lub „nasze” (w przypadku drugim) stawiane są ponad potrzebami (*needs*), ponad tym, co niezbędne, i ponad uzasadnionymi aspiracjami ludzi (*wants*). W wyniku uzyskujemy to, czego my lub nasi pracodawcy pożądamy zamiast tego, co jest nam niezbędne do przetrwania, co umożliwiałoby i pomyślność, i czyste sumienie. Nie zawsze przecież pożądamy tego, co obiektywnie wartościowe⁴, częściej postępujemy wręcz przeciwnie, ceniąc to, czego pożądamy sami (np. używki), nasi władcy (np. supremacja nad innymi narodami) lub nasi pracodawcy (np. konformizm). „W każdym przypadku – zauważa Bunge – tracimy ducha idei Sokratejskiej, tj. *dobrego obywatela w dobrym państwie*”.

³ W literaturze polskiej termin „holizm” bywa utożsamiany z systemizmem, dla Bungego jest nazwą bieguna przeciwległego do „atomizmu”. Systemizm wg tego autora jest doktryną (podejściem) pośrednią między atomizmem i holizmem.

⁴ Warto w tym miejscu przywołać spostrzeżenie Jose Ortegi y Gasset, że „w stosunku do potrzeb, które *a priori* wydają się najbardziej podstawowe i nieuniknione – jak np. odżywianie, ciepło – człowiek wykazuje niewiarygodną elastyczność. Nie tylko z konieczności, lecz niekiedy z upodobania ogranicza niesłychanie ilość spożywanych pokarmów oraz zaprawia się w znoszeniu niezwykle intensywnych chłódów [...]. Natomiast wiele kosztuje go rezygnacja z pewnych rzeczy zbytecznych lub po prostu nie potrafi się bez nich obejść i woli umrzeć” (Ortega y Gasset, *Bunt mas i inne pisma socjologiczne*, PWN, Warszawa 1982, s. 251).

Konsekwencje obu systemów wartości dla moralności są oczywiste. W pierwszym przypadku powiada się nam, że możemy robić to, co chcemy, w drugim, że mamy czynić tylko to, czego od nas oczekuje „społeczeństwo”, czytaj: państwo, Kościół czy partia. W przypadku pierwszym powiada się nam, że jesteśmy w pełni autonomiczni, w drugim – przeciwnie – że jesteśmy heteronomiczni. Zgodnie z pierwszym oczekuje się, że będziemy zachowywać się jak zepsute dziecko, zgodnie z drugim, że będziemy się zachowywać jak kamikaze. „Na szczęście normalni ludzie nie są ani jednym, ani drugim” – stwierdza, nie bez optymizmu, Bunge.

„Indywidualizm sprzyja konsumeryzmowi powodującemu zużywanie nieodwracalnych zasobów, zanieczyszcza nasze siedziby, eksploatuje Trzeci Świat. Holizm wywołuje pasywność, osłabia twórczość i inicjatywę. Oba wywołują obsesje narodowego bezpieczeństwa i są główną przyczyną militarystyki oraz marnotrawstwa. Egocentryk poświęca przyszłość dla teraźniejszości, zaś socjocentryk przeciwnie; obaj spychają ludzkość ku krawędzi istnienia, czy to lokalnego czy globalnego. Jeśli więc – konkluduje Bunge – nasza diagnoza (że przetrwanie ludzkości jest zagrożone, ponieważ niektórzy z nas – głównie nasi liderzy i twórcy norm i obyczajów – bronią złych wartości i w konsekwencji zlej moralności) jest trafna, to sposób na ratunek jest oczywisty. Musimy skończyć z identyfikowaniem dobra z tym, co korzystne dla jednostki, lub identyfikowaniem dobra z tym, co dobre dla społeczeństwa, lecz uzyskiwane kosztem jego członków” (1989, s. 392-393)⁵.

⁵ Stanowisko Bungego jest zbieżne z poglądem, jaki przedstawiłem na początku ubiegłej dekady na konferencji poświęconej *design policy*, której organizatorem było brytyjskie Design Research Society. Polska wersja tego referatu (*Społeczeństwo projektujące: szansa czy utopia?*) została zamieszczona na łamach kwartalnika „Prakseologia”, 1984, nr 2(90), s. 137-138. Oto fragment tego referatu: „Konferencja poświęcona polityce względem projektowania (*design policy*) stanowi wymarzone forum dla prezentacji koncepcji społeczeństwa projektującego. Koncepcja ta jest bowiem apelem o taką politykę (*policy*) względem projektowania, w świetle której projektowanie byłoby postrzegane jako polityka (*policy*) rozwiązywania problemów praktycznych. Przyjęcie proponowanej polityki (*policy*) wymaga podjęcia w skali globalnej nielatwych decyzji w trzech podstawowych sprawach. Po pierwsze, należy odrzucić, wraz ze wszystkimi konsekwencjami, fałszywy aksjomat o nieograniczoności zasobów, jakie człowiek ma do dyspozycji. Po drugie, należy uznać dalsze trwanie (*survival*) ludzkości za nadrzędny cel postępowania wszystkich żyjących współcześnie i w przyszłości członków gatunku *homo sapiens*. Po trzecie wreszcie, należy uznać rozwiązywanie (w epistemologicznym tego słowa znaczeniu) problemów praktycznych za jedyną metodę podejmowania decyzji dotyczących praktycznego postępowania człowieka. Takim rozwiązywaniem problemów praktycznych powinno stać się projektowanie rozumiane jako koncepcyjne

Zastanówmy się teraz nad tym, jakie cechy związane są z indywidualizmem, z jednej strony, a kolektywizmem (holizmem) – z drugiej? Jakie założenia charakteryzują etykę indywidualistyczną, a jakie holistyczną?

Etyka indywidualistyczna zasadza się na sześciu założeniach: (1) indywidua (jednostki) są lub powinny być autonomiczne, tzn. zależne tylko od siebie; (2) wartości indywidualne (w szczególności takie, jak wolność) stoją w hierarchii wyżej niż wartości społeczne (w szczególności takie, jak sprawiedliwość społeczna); (3) prawom jednostek przysługuje pierwszeństwo względem obowiązków społecznych; (4) społeczeństwo jest tylko środkiem, narzędziem do ochrony praw jednostek; (5) moralność i prawo są stworzone dla jednostek; (6) w wypadku konfliktu między wartościami indywidualnymi i społecznymi tym pierwszym przysługuje precedencja.

Co się tyczy etyki kolektywistycznej, która za motto mogłaby przyjąć słowa Majakowskiego „jednostka – niczym, jednostka – bzdura”, to jej tezami są: (1) indywidua, czyli jednostki, są heteronomiczne, tzn. zależne od innych; (2) wartości społeczne, takie jak trwałość, stabilność struktur społecznych, są ważniejsze niż wartości indywidualne, takie jak wolność; (3) obowiązkowi wobec organizacji społecznych przysługuje precedencja względem obowiązków wobec jednostek, a obu tym obowiązkowi precedencja względem praw jednostek; (4) jednostka jest tylko narzędziem dla społeczeństwa; (5) moralność i prawo stworzone są dla społeczeństwa; (6) w przypadku konfliktu między wartościami indywidualnymi a wartościami społecznymi dominujące są wartości społeczne.

Jak tedy należy postępować, gdy jedno systemy zachęcają do autonomii, a inne narzucają heteronomię? Mario Bunge proponuje etykę systemiczną, tj. taką, która uwzględniałaby elementy pozytywne każdej z wymienionych etyk, eliminując ich negatywy. W związku z tym projektowana przez Bungego etyka zasadzałaby się na takich oto przesłankach: (1) indywidua (jednostki) są częściowo autonomiczne, a częściowo heteronomiczne; (2) wartości indywidualne i społeczne determinują się wzajemnie, w szczególności równość i braterstwo (pomoc wzajemna); (3) prawa implikują obowiązki i *vice versa*; (4) jednostka może istnieć tylko w społeczeństwie, którego organizacja powinna być tak zaprojektowana, by każdy mógł zaspokoić swoje

przygotowanie działań [...] i dlatego społeczeństwo uznające ten właśnie sposób i wedle niego funkcjonujące nazywam społeczeństwem projektującym”.

podstawowe potrzeby i legitymizowane aspiracje; (5) moralność i prawo są tworzone dla jednostki w społeczeństwie, a więc nie dla jednostki jako takiej czy społeczeństwa jako takiego; (6) w przypadku konfliktu między wartościami indywidualnymi i społecznymi dominują społeczne, jednakże organizacje społeczne powinny zostać tak przeprojektowane, by częstotliwość i intensywność konfliktów tego rodzaju była niewielka (1989, s. 212– 213).

Kogo spośród filozofów można wskazać jako rzeczników indywidualizmu? W historii myśli filozoficznej i społecznej wyznawcami indywidualizmu byli i są nihilisci, hedoniści, libertarianie. Rzecznikami etyki holistycznej byli m. in. Konfucjusz, Kant, Hegel, Durkheim, Lenin. Do grona myślicieli bliskich etyce, zwanej przez Bungego systemiczną, cytowany autor zalicza Arystotelesa, Spinozę, Hume'a, Benthama, Reschera. Do nich należy dodać samego Bungego, a także polskiego filozofa Tadeusza Kotarbińskiego.

Mario Bunge krytykuje oba skrajne stanowiska, zwracając uwagę na to, że zarówno indywidualiści jak kolektywiści opierają swą etykę na przekonaniu, iż jest ona jedynie słuszna. W szczególności indywidualiści powiadają, że ich zdaniem teorie dotyczące społeczeństwa są zbyt techniczne, co przecież nie znajduje uzasadnienia naukowego – uczeni z nauk społecznych nie badają wszak jednostek, tylko grupy społeczne. Społeczeństwo to nie agregat wzajemnie niezależnych atomów, ale organizacja organizacji. Wyniki badań empirycznych odrzucają indywidualistyczne uroszczenia, że tylko prywatne interesy mogą motywować zaangażowanie w działania zespołowe. Okazuje się, że dobro publiczne wywołuje także silne zaangażowanie dzięki uczuciom solidarności, altruizmu oraz obowiązkowości. Nie znaczy to jednak, że rację mają kolektywiści. Badania rozmaitych podsystemów społecznych nie abstrahują przecież od potrzeb i interesów indywidualnych.

Indywidualiści, co trzeba im przyznać, trafnie uważają, że holizm społeczny lub etyczny łamie jednostki, ale ignorują jednocześnie fakt, iż tam, gdzie górę bierze indywidualizm, łamanie jednostek również ma miejsce, tyle że powodowane jest ono przez działanie jednostek uprzywilejowanych, zwykle pozostających w mniejszości. Co więcej, przedkładając interes własny nad interes innych jednostek, indywidualizm jest ideologią rozkładu *par excellence*, jak mówi Bunge. Jest on erozyjny, gdyż w krótszym czasie „wymywa” cnoty życia publicznego, a w dłuższym – wszystkie pozostałe, wyradzając się w egoizm. Pozwalając jednostkom na maksymalną swobodę, na maksymalną

wolność oraz manipulując zachowaniem jednostek i minimalizując ich odpowiedzialność względem innych. Indywidualizm toleruje, a nawet zachęca do eksploataowania innych, narażając słabszych członków społeczeństwa na opresję ze strony silniejszych. Pojawienie się – zdaniem Bungego – indywidualizmu w jakimkolwiek społeczeństwie jest sygnałem i sprawcą społecznej dezintegracji, utraty sensu społeczeństwa i społecznej odpowiedzialności. Natomiast w społeczeństwach spójnych, w których każdy dba o innych i otrzymuje od innych pomoc oraz uczestniczy w działaniach zbiorowych, indywidualizm poczytywany jest za grzech.

Indywidualizm i kolektywizm, zdaniem Bungego, są nie do utrzymania, zarówno z naukowego jak i moralnego punktu widzenia, mimo iż każdy z nich zwraca uwagę na dwa rzeczywiście istniejące bieguny: na jednostkę, czyli na „ja” i na społeczność (społeczeństwo), czyli na „my”. Systemizm, promowany przez Bungego, łączy pozytywy i chroni przed negatywami obu ekstremizmów. Łączy on bowiem troskę o jednostki z troską o organizacje społeczne, umożliwiając jednostkom przetrwanie i czyniąc owo przetrwanie stanem pożądanym. Z perspektywy systemisty pytanie: „Co jest pierwotne: jednostka czy społeczeństwo?” jest pytaniem wadliwym. Nie istnieją bowiem wyizolowane indywidua w czystym stanie natury, ani społeczeństwa lewitujące, unoszące się ponad swymi członkami. Z tego samego względu moralność jednostkowa, prywatna i społeczna, aczkolwiek rozróżnialne, są nierozdzielne.

W końcu, w odróżnieniu zarówno od indywidualizmu, jak i holizmu, promujących silnie pewien rodzaj dyktatu, a nawet dyktaturę *par excellence*, czy to ekonomiczną, czy kulturalną, czy polityczną, systemizm służy *demokracji integralnej*. Systemizm postrzega człowieka zawsze w społeczeństwie, biorąc pod uwagę harmonizację działań indywidualnych⁶.

„Jeśli zdamy sobie sprawę z zagrożenia przyszłości naszego gatunku i będziemy chcieli temu zapobiec, to musimy przewartościować dominujące obecnie systemy wartości. Musimy odrzucić wszystkie zbędne ideologie i powrócić do wartości podstawowych, do wszystkiego tego, co może pomóc nam zaspokoić nasze podstawowe potrzeby i uzasadnione aspiracje – *nasze*, a nie po prostu *moje* lub *ich*. Normą wyrażają-

⁶ Przynależność indywidualisty do Partii Indywidualistów to przecież *contradictio in adiecto*, a mimo to partie autonomistów istnieją. Czyżby autonomizm był doktryną w większym stopniu głoszoną niż bez reszty realizowaną?

cą odpowiedni kodeks moralny [...] jest »cieszyć się życiem i pomagać żyć.. (*enjoy life and help live*). W rzeczy samej, tylko zaspokajając nasze podstawowe potrzeby i legitymizowane (tj. akceptowane społecznie – przyp. W. G.) aspiracje możemy mieć satysfakcję z życia, i jedynie pomagając innym w osiągnięciu takiego samego celu możemy uzyskać pomoc, jakiej potrzebujemy, oraz mieć czyste sumienie” (1989, s. 393)⁷.

Wartości i moralność, głosi postulat Bungego, nie „unoszą” się nad codziennością życia, lecz – przeciwnie – biorą swój początek (są zakorzenione) w codziennej walce o życie i stworzenie lub utrzymanie jakiej-takiej pomyślności. Tylko tych ludzi, którzy zdołali zaspokoić swe potrzeby podstawowe, stać na marzenia o celach wyższych rządów. Potrzeby, jak sama nazwa wskazuje, to to, co jest potrzebne człowiekowi. To zaś, co potrzebne jest do przeżycia (*survival*), jest potrzebą podstawową (*basic need*). Potrzeby podstawowe są potrzebami pierwotnymi (*primary needs*).

Potrzebą pierwotną jest wszystko, co potrzebne człowiekowi do pozostawania istotą żywą, zaś potrzebą wtórną to, co potrzebne jest do utrzymania lub przywrócenia zdrowia w danych okolicznościach oraz społeczeństwie. Oto przykłady (uporządkowanych według ważności) podstawowych potrzeb: (a) fizycznych: czyste powietrze i woda, stosowne pożywienie, schronienie i ubranie, bezpieczeństwo, aktywność fizyczna, opieka zdrowotna, czas na wypoczynek; (b) mentalnych: bycie kochanym, kochanie, bycie potrzebnym, zaspokajanie zasadnych aspiracji, uczenie się, stymulacja, rekreacja; (c) społecznych: pokój, towarzystwo, wzajemna pomoc, praca, uczestnictwo, ruchliwość, bezpieczeństwo społeczne (1989, s. 35).

Uzasadnione (psychologicznie legitymizowane) aspiracje – to wszystko, czego człowiek pragnie w danych okolicznościach i społeczeńst-

⁷ „Pytanie: 'Użyć czy przeżyć?' jest kluczowe dla każdego z nas, jak i dla całego gatunku *homo sapiens*. Od odpowiedzi na to pytanie zależy bez najmniejszej przesady przyszłość ludzkości. Odpowiedzi musi udzielić każdy z nas i to w niedługim czasie, czas bowiem odgrywa tu zasadniczą rolę. Brak odpowiedzi też będzie odpowiedzią, będzie zakamuflowaną odpowiedzią przeciwko przeżyciu. [...] Jeśli jednak sprawę przeżycia nie 'nas' kosztem 'ich', nie 'naszej' generacji kosztem przyszłych pokoleń, lecz przeżycia gatunku, potraktować z całą powagą i odpowiedzialnością, to wspólnie należy podjąć trud kreacji nowej kultury. Decydując się na kształtowanie liczącej się z ograniczonością zasobów kultury, organizować należy współczesność tak, by cokolwiek uczynimy, nie zagrażało to dowolnie odległej w czasie przyszłej generacji. Powodzenie przedsięwzięcia zależeć będzie od współdziałania wszystkich na rzecz wszystkich” (W. Gasparski, *Spółczesność projektująca...*, *op. cit.*, s. 141-143).

wie i co może być zaspokojone bez narażania na uszczerbek potrzeby podstawowej innego członka tego społeczeństwa ani zagrożenia integralności żadnego z podsystemów społecznych. Oto kilka przykładów: wspólne życie z osobą kochaną, korzystanie z dóbr kultury, kontakt z przyrodą, poprawianie własnego losu (*tamże*).

Potrzeby i aspiracje stanowią podstawowe źródło wartości. Wszystko, co umożliwi zaspokojenie potrzeb podstawowych i uzasadnionych aspiracji, jest dla człowieka wartością podstawową, inaczej – jest oceniane przez człowieka jako dłań wartościowe. Podstawową funkcją norm jest chronienie tych wartości, tj. wspomaganie ich realizacji. Przekonanie to oparte jest na powszechnym, zgodnym ze zdrowym rozsądkiem, poglądzie, że wszelkie normalne zwierzęta, w szczególności ludzie, dążą do osiągnięcia lub podtrzymania dobrostanu (*well-being*), czyli stanu pewnej pomyślności⁸.

Konsekwentnie wartościują one pozytywnie, tzn. uznają za dobre, wszystko, co jest im potrzebne dla owej ich pomyślności (różnej dla różnych osobników), w pierwszym rzędzie dla ich przetrwania (*survival*).

Przymiotniki „dobry”, „zły” itp. dotyczą własności bytów lub procesów, w szczególności działań, nie zaś bytów jako takich. Własności te są czasem obiektywne, czasem subiektywne, zawsze jednak zrelatywizowane do ludzi lub innych zwierząt oraz ich środowisk. Ocenianie (wartościowanie) przysługuje indywidualom (ludziom, zwierzętom), a nie społeczeństwom. Nie znaczy to jednak, iż nie występują wartości społeczne. Są nimi wartości grup społecznych, tj. takie

⁸ I znów wypada przypomnieć znakomitego Hiszpana, który pisał: „Ludzkie pragnienie życia, bycia na świecie, jest nieodłączne od pragnienia, aby 'mieć się dobrze'. Więcej: Życie nie jest dłań zwyczajnym bytem, lecz 'dobrobytem', i tylko dlatego odczuwa podstawowe warunki bytu jako konieczności, że byt jest z kolei warunkiem 'dobrobytu'. Człowiek, który dogłębnie i ostatecznie przekonuje się, że nie potrafi nawet w jakimś przybliżeniu uzyskać tego, co określa jako 'dobrobyt', że będzie zmuszony zadowolić się zwykłym nagim bytem, popelnia samobójstwo. 'Dobrobyt', a nie byt, jest dla człowieka podstawową koniecznością, jest potrzebą potrzeb. [...] ludzkie potrzeby są nimi jedynie jako funkcja 'dobrobytu'. [...] Dla Pompejusza nie życie było koniecznością, lecz żeglowanie, w czym powtarzał dewizę mieszkańców Miletu, *aei nautai* – wiecznych żeglarzy, do których należał Tales – twórca nowego, światłego handlu, nowej, śmiałej polityki, nowego śmiałego poznania – zachodniej nauki. Istnieją – z jednej strony -fakir, asceta; z drugiej – obzartuch, człowiek zmysłowy. Widzimy więc, że podczas gdy zwykłe życie, życie w sensie biologicznym, jest wielkością stałą, dla każdego gatunku określona raz na zawsze, to fakt, który człowiek nazywa życiem takim, w jakim ma się dobrze, 'dobrobytem', jest zawsze płynnym celem, nieskończenie zmiennym” (J. Ortega y Gasset, *Bunt mas...*, *op. cit.*, s. 251–255).

wartości, jakie są przez nie preferowane ze względu na pomyślność tych grup. Wartości społeczne są wynikiem działalności indywidualów, w szczególności ich aktywności gospodarczej, politycznej i kulturalnej.

Według Bungego wartości pierwotne to jest wszystko, co zaspokaja potrzeby podstawowe, zaś wartości wtórne – to, co zaspokaja uzasadnione aspiracje. One też odpowiednio wyznaczają cele pierwotne – realizowanie wartości pierwotnych, i wtórne – realizowanie wartości wtórnych. Ich konsekwencją są prawa i obowiązki prymarne: osiągnięcie lub pomoc w osiągnięciu celów pierwotnych (np. prawo do pracy i obowiązek dobrej pracy) oraz prawa i obowiązki sekundarne: osiągnięcie lub pomoc w osiągnięciu celów wtórnych (np. uczestniczenie w odpowiedzialnym zarządzaniu czymś stanowiskiem pracy). Konsekwentnie rozróżnia się prymarne i sekundarne normy i działania, tj. skierowane na osiągnięcie, odpowiednio, celów pierwotnych/wtórnych i – jeśli rozmyślne – kierowane przez, odpowiednio, normy prymarne/sekundarne (*tamże*, s. 4-5).

Intelektualiści, w szczególności filozofowie społeczni – zauważa Bunge – mają swój udział zarówno w tym, co postępowe moralnie, jak i w upadku moralności. Ci z nich, którzy prowadzili kampanie na rzecz oświecenia, odpowiedzialnych postaw, rozwiniętych struktur społecznych, należą do pierwszych. Ci, którzy umywali ręce od istotnych problemów moralnych, twierdząc, że filozofowie powinni jedynie analizować zagadnienia moralne, a nie moralizować, byli cichymi współnikami upadku moralnego. W końcu ci, którzy głosili i popierali relatywizm moralny lub moralny indywidualizm, bądź absolutyzm moralny lub moralny kolektywizm, przyczynili się do obecnego stanu spraw w dziedzinie moralności.

Dwoma wielkimi wrogami postępu w dziedzinie moralności jest moralny indywidualizm, zwłaszcza nihilizm i hedonizm oraz holizm. W szczególności przekonanie, że wszelkie prawa ma państwo, a wszelkie obowiązki ludzie, tj. indywiduala. „Indywidualizm opiera się na tezie o pełnej autonomii człowieka, czyniąc zeń egoistów jak koty. Holizm opiera się na tezie o pełnej heteronomii człowieka, czyniąc zeń istoty podporządkowane jak psy” (*tamże*, s. 155).

W etyce Bungego rozróżnia się trzy sfery moralności: prywatną, profesjonalną (zawodową) i publiczną (obywatelską). Pierwsza sfera moralności dotyczy każdego człowieka, niezależnie od spełnianej roli społecznej. Jest to powszechna obyczajność. Druga sfera moralności dotyczy norm charakterystycznych dla każdego zawodu. Tu mógłby

ktoś zauważyć, że wielość zawodów pociąga za sobą wielość moralności profesjonalnych. Jednakże jeśli by nawet tak było, to wszystkie moralności zawodowe powinny zawierać część wspólną. W części tej znajdować się powinna norma wspólna głosząca zasadę: *wykonuj swój zawód jak możesz najlepiej i nie korzystaj ze słabości ekonomicznej, politycznej, kulturalnej ludzi, którzy korzystają z twych usług, jakie dla nich wykonujesz zawodowo*. Trzecia sfera moralności dotyczy działań związanych ze sprawami publicznymi, a więc praw i obowiązków odnoszących się do dobra publicznego, do społeczeństwa jako całości, do ludzkości wreszcie. Są to normy, których winniśmy przestrzegać jako obywatele, pracownicy służb publicznych, działacze społeczni, politycy lub obywatele świata.

Te trzy strefy – wbrew Weberowi⁹ i Friedmanowi¹⁰ – nie są wzajemnie niezależne, lecz mają część wspólną. Obejmuje ona normę, o której już mówiliśmy, tj. „ciesz się życiem i pomagaj żyć” oraz tzw. złotą zasadę, którą wyraża norma „nie rób drugiemu, co tobie niemiłe” albo „postępuj tylko tak, jak chciałbyś, aby postępowano względem ciebie”.

Warunkiem uniknięcia hipokryzji jest zgodność sfery drugiej i trzeciej z pierwszą. Nikt nie powinien jako profesjonalista lub jako będący na służbie publicznej czynić czegoś, czego nie czyni w życiu prywatnym. Warunkiem zgodności powinno być np. nieochranianie zbrodni w imię tzw. wyższych interesów.

W przypadku gdyby wymienione trzy sfery zachowań były od siebie niezależne, powiada Bunge, konieczne byłoby utworzenie czwartej sfery unormowań, na której gruncie byłyby rozstrzygane konflikty między zachowaniami należącymi do różnych sfer. Bez moralności społecznej i zawodowej społeczeństwa upadają, zaś bez moralności prywatnej egzystencja społeczeństw jest bezwartościowa lub zła.

Ani indywidualizm (autonomia), ani holizm (heteronomia) nie łączą wszystkich norm, o których była mowa powyżej, bez poświęcenia którejs z nich na rzecz innych. Tylko systemizm, przekonuje Bunge, łączy indywidualne prawa z profesjonalnym i społecznym obowiązkiem w taki sposób, że wykonywanie tych ostatnich czyni możliwe spełnianie pierwszych.

⁹ Por. M. Weber, *Politics as a Vocation*, w: H. H. Gerth, C. Wright Mills, red., *From Max Weber: Essays in Sociology*, Oxford University Press, New York 1946, s. 77–128.

¹⁰ Por. M. Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, „The New York Times Magazine”, 13 września 1970, s. 33 (122–126).

Chciałbym zwrócić uwagę na jeszcze jedną ciekawą kwestię wiążącą się z czasami współczesnymi. Indywidualizm to nie tylko rezultat triumfu ideologii zachłanności (zasady zysku), to także wynik zmian społecznych spowodowanych urbanizacją (utrata widocznego sensu przynależności do społeczeństwa), ekspansji praw politycznych, łatwego dostępu do edukacji, innowacji technicznych, takich jak samochody, telefon, radio, telewizja, komputery, Internet. Krytykując indywidualizm, wskazuje Bunge na pewien czynnik, z którym mamy do czynienia obecnie. Zwraca on uwagę na to mianowicie, że komputeryzacja życia powoduje utrwalanie się konserwatyizmu. Partnerem człowieka przestaje być drugi człowiek. Tym, z kim człowiek w nowoczesnym, rozwiniętym społeczeństwie ma do czynienia, staje się automat, który pewnego dnia może oświadczyć człowiekowi „*computer dixit, nie ma dyskusji*”. Komputer nie będzie się wczuwał w sytuacje innych, nie cechuje go przecież empatia. Komputery są bez sumienia, ergo bez moralności. W ten sposób komputer może się przyczynić, obawia się Bunge, do upadku moralności, postępując według zaleceń brzmiących np. tak: „w sprawach opodatkowań zawsze faworyzuj bogatych, w sprawach zatrudnienia sprzyjaj członkom swej partii, w przypadku gdy masz wątpliwości jak postąpić – strzelaj”. Nieaktualizowane programy komputerowe stać się mogą bastionami konserwatyizmu.

Co należy czynić dla postępu moralnego? Wygłaszanie kazań jest efektywne tylko w niewielkim stopniu, pisze Bunge. Efektywne moralizatorstwo to raczej osobisty przykład i aktywne uczestnictwo w społecznych przedsięwzięciach oraz aktywność polityczna. We współczesnym społeczeństwie osobą moralną nie jest po prostu nieszkodliwy *Nikt*, lecz ktoś, kto działa dla dobrej sprawy wspólnie z podobnie motywowanymi ludźmi.

Tym, co najważniejsze dla świata dzisiaj, jest – zdaniem Bungego – uporanie się z problemem wojen z jednej strony, oraz problemami ekonomicznymi – z drugiej. Jeśli będziemy skupiali uwagę na problemach, które nękają każdego z nas, zapominając o problemach globalnych, doprowadzimy, przez zaniechanie, do tego, że świat przestanie istnieć.

Zajęci sprawami w wymiarze indywidualnym, nie dostrzegamy nagromadzonych konsekwencji tych działań jednostkowych, które odkładają się od dłuższego czasu (przykładem dziura ozonowa). Rozwiązywanie problemów ma to do siebie, że może być procesem tłumiącym generowanie nowych problemów bądź intensywnie rodzącym nowe problemy.

Perspektywa indywidualistyczna uniemożliwia dostrzeganie problemów globalnych, natomiast perspektywa holistyczna ignoruje źródła tych problemów.

Wbrew temu, co przywykło się w aksjologii mówić, że wartości są albo absolutne albo instrumentalne, Bunge proponuje, by wartości rozważać w kategoriach celów i środków. Wartości wywodzące się z potrzeb człowieka dostarczają ugruntowania owemu systemicznemu *między* auto- i heteronomią człowieka we wszystkich jego rolach z rolą obywatela świata włącznie.

5.1. Wstęp

Organizatorzy konferencji „Etyczny wymiar przekształceń gospodarczych w Polsce”, zorganizowanej w Akademii Ekonomicznej w Krakowie, wskazali dziewięć zagadnień związanych z reformowaniem polskiej gospodarki, uznając je za kluczowe dla tematyki spotkania. Są to następujące problemy:

- (1) Konflikt wartości etycznych i wartości gospodarczych.
- (2) Wolność gospodarcza a odpowiedzialność za środowisko naturalne, za drugiego człowieka, za państwo.
- (3) Postawy moralne grupy właścicieli kapitału.
- (4) Etyczne aspekty sprawowania funkcji publicznych związanych z gospodarką.
- (5) Reprywatyzacja i prywatyzacja z punktu widzenia sprawiedliwości i uczciwości.
- (6) Udział kapitału zagranicznego w prywatyzacji gospodarki z perspektywy suwerenności i korzyści Polski.
- (7) Obszary bogactwa i ubóstwa jako rezultat nowej polityki gospodarczej.

(8) Problemy etyczne w zakresie polityki socjalnej; moralne aspekty walki z biedą.

(9) Funkcjonowanie „szarej strefy”.

Zagadnienia te zapewne nie wyczerpują problematyki etycznego wymiaru przekształceń gospodarki polskiej – swego rodzaju *reengineeringu* tej gospodarki – ale stanowią dobry początek rozważań na ten niezmiernie doniosły temat. W związku z tym pożyteczne wydaje się prowadzenie rozważań w pewnych ramach metodologicznych, umożliwiających porównanie wniosków płynących z analizy każdego z zagadnień jakie zostały wyżej wymienione oraz pozwalających na syntezę wniosków szczegółowych.

Przedstawione w referacie podejście nawiązuje do polskiej prakseologii Tadeusza Kotarbińskiego¹ oraz prakseologii rozwijanej przez szkołę austro-amerykańską Ludwiga von Misesa², a obecnie kontynuowaną przez współczesnych badaczy z wielu różnych krajów^{3,4}.

5.2. Działalność gospodarcza jako działalność praktyczna

Działalność gospodarcza jest rodzajem ludzkiej działalności praktycznej *par excellence*. Stosuje się więc do niej pojęcie praktyczności zdefiniowane na gruncie filozofii praktyczności, w szczególności filozofii praktyczności stanowiącej system filozoficzny Tadeusza Kotarbińskiego^{5,6}.

Otóż filozofia praktyczności Kotarbińskiego zwraca uwagę na to, że praktyczność definiowana jest przez trzy „E”, z których dwa pierwsze „E” to wartości (i odpowiadające im oceny) gospodarcze, zaś trzecie „E” to wartości (i odpowiadające im oceny) etyczne.

¹ T. Kotarbiński, *Dzieła wszystkie – Prakseologia*, cz. I (1999), cz. II (2003), Ossolineum, Wrocław.

² L. von Mises, 1966, *Human Action: A Treatise on Economics*, Contemporary Books, Chicago.

³ J.L. Auspitz, W.W. Gasparski, M.K. Mlicki, K. Szaniawski, red., 1992. *Praxiologies and the Philosophy of Economics*, Transaction, New Brunswick (USA) Londyn (UK).

⁴ W.W. Gasparski, L.V. Ryan, C.S.V., red., *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*, Transaction, New Brunswick (USA) Londyn (UK), w druku.

⁵ W.W. Gasparski, 1993, *A Philosophy of Practicality: A Treatise on the Philosophy of Tadeusz Kotarbiński*, Societas Philosophica Fennica, Helsinki.

⁶ Warto wspomnieć, że Tadeusz Kotarbiński był związany z założoną przez Kazimierza Twardowskiego szkołą lwowsko-warszawską, która niedawno obchodziła setną rocznicę powstania.

„...’praktyczność’, synonimiczna ze ’sprawnością’ (w szerszym znaczeniu), jest podstawowym walorem technicznym działania. Dokładniej – nazwą ogólną tych walorów, nazywanych też – w związku z tym – walorami praktycznymi działania. Ocenianie działań z punktu widzenia praktyczności (sprawności) ma charakter pozaemocjonalny, intersubiektywny⁷. Ocena ta dotyczy, z jednej strony, wyniku działania (dzieła), z drugiej zaś samego działania (procesu). [...]

Działaniu przysługuje cecha praktyczności w tym większym wymiarze, im bardziej jest ono skuteczne lub w im większym stopniu jest ono ekonomiczne”⁸.

Efektywność oraz *ekonomiczność* są wartościami (ocenami) gospodarczymi. Efektywność odnosi się do wyniku działania, jego skutku i dlatego bywa nazywana także skutecznością. Ekonomiczność z kolei odnosi się do sprawności samego działania, to jest do procesu zmiany.

Efektywność oraz *ekonomiczność* występują jako ekonomiczne *sensu stricto*, gdy można je mierzyć w jednostkach monetarnych, wartości (oceny) te występują jako ekonomiczne *sensu lato*, gdy mają charakter jakościowy⁹.

W odróżnieniu od wartości (ocen) gospodarczych, wartości (oceny) etyczne mają postać jakościową.

Wartości (oceny) gospodarcze i etyczne w sensie analitycznym są od siebie niezależne. To znaczy, że gdy dokonujemy analizy jakiegokolwiek działania człowieka, to możemy, ba! powinniśmy, czynić to niezależnie, po to byśmy oceniali działanie w sposób metodologicznie poprawny. Dlatego Kotarbiński budując swoją prakseologię, Mises tworząc swoją prakseologię, czy Espinas proponując prakseologię jako dyscyplinę, tworzyli ją jako aetyczną. Aetyczną, to jest wolną od wartościowania etycznego, ale nie antyetyczną, za co uprzedzeni adwersarze zwykli byli ją krytykować. Prakseologia nie jest nieetyczna, lecz analityczna, gdy rozpatruje warunki skuteczności i ekonomiczności działań.

⁷ „...ocenę sprawności, praktyczności, ferujemy niejako na zimno”, T. Kotarbiński, 1972, *Abecadło praktyczności*, Wiedza Powszechna, Warszawa, s. 38.

⁸ W. Gasparski, 1997–1998, *O pojęciu praktyczności*, „Prakseologia”, nr 101, ss. 57–69.

⁹ W związku z tym uzasadnione jest traktowanie prakseologii jako uogólnionej ekonomii. Jest tak dlatego, że nie dokonuje się na jej gruncie pomiaru efektywności i ekonomiczności za pomocą pieniądza, lecz stosując inne miary. Miarami tymi mogą być np. cenność zaproponowana przez J. Zieleniewskiego lub subiektywne prawdopodobieństwo, wykorzystywane na gruncie behawioralnej teorii decyzji. Spotyka się także inne miary niemonetarne dwu pierwszych „E”.

Jest sprawą bardzo ważną pamiętać o tym, że w sensie syntetycznym wartości te, owe trzy „E” – tzn. jakości działań ludzi, jakie wartości (oceny) te wyrażają – są wzajem od siebie zależne. Czym innym bowiem jest analizowanie działań wymagających rozkładu, a czym innym wykonywanie działań wymagających syntezy. W jakim sensie wartości te są od siebie zależne? One są zależne od siebie w tym sensie, że jedne względem drugich są ich nieeliminowalnym kontekstem aksjologicznym. Nie można wyeliminować innych jako kontekstu aksjologicznego, zajmując się którąkolwiek z nich. Najszlachetniejszy w sensie etycznym zamiar nie zostanie zrealizowany bez minimum sprawności, a więc skuteczności i ekonomiczności w działaniu. I to jest jedna sprawa. Najsprawniejsze, lecz naganne moralnie (etycznie negatywne) działanie traci swój walor praktyczny w kulturze, która wyznacza normy moralnej dopuszczalności, czyli godziwości.

Są więc omawiane przez nas „trzy E” w sensie analitycznym niezależne, zaś w sensie syntetycznym zależne, o czym należy pamiętać nie przenosząc jednego sensu na drugi, bo jest to metodologicznie niepoprawne.

Dzielność (za greckim *arete* i rzymskim *virtus*) stanowi kulturą normę uzgodnioną (w kulturze, tj. między członkami społeczności, którzy daną kulturę tworzą i akceptują) w sensie syntetycznym praktyczności. Przysługuje ona działaniu sprawnemu podejmowanemu w godziwym celu. Chodzi przy tym nie tylko o cel końcowy przedsięwzięcia, jakiegokolwiek przedsięwzięcia, ale także o cele pośrednie – czyli środki – a więc i o metody postępowania. To jest właśnie to, o czym Kotarbiński powiedział, że działanie dzielne to jest działanie sprawne podejmowane w celu godziwym.

5.3. Dziewięć problemów kluczowych

5.3.1. *Problem pierwszy.* Dążenie do harmonii między wartościami gospodarczymi (tymi „E” pierwszego rodzaju) i etycznymi (owo trzecie „E”) w spełnianym działaniu gospodarczym, w jakimkolwiek przedsięwzięciu, zachodzi w dwu sferach: sferze indywidualnej oraz sferze społecznej. Zatem konflikt wartości etycznych i wartości gospodarczych (problem pierwszy z dziewięciu wymienionych przez organizatorów konferencji) nie jest konfliktem wartości jako takich, lecz zbiorem konfliktów. Są to konflikty następującego rodzaju:

- (a) konflikt między podmiotem z chwili wcześniejszej a tym samym podmiotem z chwili późniejszej, albo tym samym podmiotem, ale występującym w różnych rolach;
- (b) konflikt między różnymi podmiotami;
- (c) konflikt między tym, co „indywidualne”, a przy tym rozmaite ze względu na wielość indywiduów, a tym, co „społeczne” w sensie dominandy interpersonalnej (może to być zbiór subdominant) lub normy.

Oto przykłady konfliktów: to JA (każdy z nas) może przeżywać i często doświadcza konfliktu między tym, co zachodzi w danym czasie, a tym, co zająć może przy MOIM udziale w czasie późniejszym. Podobnie rzecz ma się z MOIM zachowaniem w jednej roli (np. szefa) a zachowaniem JA winnej roli (np. przyjaciela osoby zatrudnionej w firmie, którą kieruje). Każdy z nas występuje w wielu rolach.

Konflikty między różnymi podmiotami egzemplifikacji – jak sądzę – nie wymagają. Co zaś się tyczy przykładu konfliktów trzeciego rodzaju, to chodzi o to, co dominuje w danej kulturze, np. wartości chrześcijańskie w naszej kulturze, niezależnie od tego, czy ktoś jest osobą wierzącą czy niewierzącą, czy jest wyznawcą tej czy innej religii. W naszej polskiej kulturze te wartości dominują. Może to być zbiór subdominant, np. tolerancji, jako wartości, tolerowania tego, co uznają członkowie jednej grupy społecznej przez członków innych grup i *vice versa*.

5.3.2. Problem drugi. Kwestią następną jest współzależność wolności gospodarczej i odpowiedzialności za skutki działalności gospodarczej (to jest problem drugi z dziewięciu problemów wskazanych przez organizatorów seminarium). Z czym problem ten się wiąże? Wiąże się on z zagadnieniem rozumienia skuteczności albo inaczej – efektywności, które obejmuje nie tylko realizację celu podmiotu działającego, ale wszelkie konsekwencje działania możliwe do przewidzenia w danym okresie, w którym to działanie jest podejmowane. Zagadnienie to wiąże się z pojęciem odpowiedniości, zwanej też relewancją, zmiany.

Zmianą relewantną jest zmiana będąca równocześnie:

- (a) zmianą zamierzoną (a nie taką, która zdarzyła się samoistnie),
- (b) zmianą rzeczywistą (a nie quasi-zmianą),
- (c) zmianą racjonalną (to znaczy opartą na pewnym stanie wiedzy w czasie, w którym działanie jest podejmowane),

(d) zmiana, która jest pozytywnie oceniana z trzech punktów widzenia:

- utylitarne (czyli gospodarczego, tj. dwu pierwszych „E”),
- etycznego (trzeciego „E”),
- estetycznego (bardzo często względ ten bywa ważący nawet w biznesie, przy czym nie chodzi tu tylko o etykietę; np. w nauce bardzo często mówi się o elegancji dowodu).

Pojęcie relewancji, odpowiedniości, w procesach zmianotwórczych pełni w moim przekonaniu rolę podobną do pojęcia prawdy w działaniach poznawczych. Jest ono pewnym ideałem, do którego się dąży i osiąga się go w jakimś stopniu w jednym akcie działania, czy to poznawczego – prawdy, czy to zmianotwórczego – relewancji, a potem w następnych aktach działania poprawia się, koryguje się, modyfikuje się to, co wcześniej wykonano. I to jest mechanizm, który powoduje, że poznawanie czy zmiana jest procesem, czasem długotrwałym, realizacji przedsięwzięcia już to poznawczego, już to gospodarczego.

5.3.3. Problem trzeci. Kolejna kwestia, jaką organizatorzy konferencji wymienili, to postawy moralne właścicieli kapitału (jest to problem trzeci z dziewięciu wymienionych na wstępie). Oto postawy te są analogiczne, jak postawy moralne innych członków społeczeństwa, jak sądzę. Natomiast konsekwencje tych postaw są różne.

Podzielał stanowisko prof. J. Sójki, że jesteśmy członkami społeczeństwa 'z dobrodziejstwem inwentarza', jeśli można tak powiedzieć. W obu przypadkach, tj. postaw ogółu społeczeństwa oraz postaw właścicieli kapitału, mamy do czynienia nie z jedną postawą, nie z jednym typem postawy, ale z repertuarem postaw. Pamiętanie o tym jest bardzo ważne. W każdym przypadku zachowanie podmiotu działającego jest w sensie Misesowskim *ultimate given* (własnością podstawową, daną podmiotowi działającego) wyznaczającą ramy jego działania, w tym działania gospodarczego.

Prakseologia jest wprawdzie aprioryczna, ale jej przedmiot – działanie ludzkie – nie jest czystym wytworem intelektu, lecz „ostateczną”, wziętą ze świata zewnętrznego. To przecież kategoria działania jest łącznikiem między sferą logicznego myślenia a rzeczywistością łącznikiem, który pozwala przenosić wnioski apriorycznej prakseologii na rzeczywistość społeczną¹⁰.

¹⁰ J. Godłów-Legiędź, 1992, *Doktryna społeczno-ekonomiczna Friedricha von Hayeka*, PWN, Warszawa, s. 252.

W przypadku wypowiedzania się o racjonalności działania należy pamiętać o konieczności rozróżniania racjonalności dwojakiego rodzaju: racjonalności podmiotu działającego i racjonalności obserwatora zachowań tego podmiotu.

Oto przykład: jeśli ktoś z Czytelników zadałby mi po wygłoszeniu przeze mnie wykładu jakieś pytanie, to będę mógł na to pytanie odpowiedzieć wedle mojej najlepszej wiedzy i woli z tego momentu, a nie wiedzy w ogóle. Jeśli czegokolwiek zapomnę, to nie będę miał żadnej możliwości sięgnięcia do żadnej pamięci zewnętrznej, do biblioteki, do encyklopedii, czy spojrzenia do jakichś notatek, bo ich z sobą nie mam. W związku z tym w moim akcie działania, w tym przypadku odpowiadania na pytanie, ja się zachowam racjonalnie nie w sensie absolutnym, ale w obrębie mojej sytuacji praktycznej – sytuacji aktualnej.

I to jest zupełnie inna racjonalność niż racjonalność Państwa, którzy wystąpią w roli obserwatorów, którzy obserwować będą moje zachowanie. To Państwo będą mogli mnie skrytykować za to, czego nie powiem odwołując się do jakiegoś dzieła znanego Państwu, do którego w chwili odpowiadania na pytanie nie mam dostępu. Ale przecież będę w tej sytuacji bezradny, bo nie będę mógł się na nic powołać, nie mogąc sięgnąć do niezbędnego źródła. Będę mógł co najwyżej przedstawić Państwu ową niemożność, licząc na Państwa wyrozumiałość.

Pamiętajmy więc o owych dwu rodzajach racjonalności. Jest to niezmiernie ważna sprawa. Każdy z nas jest zawsze osadzony w „bąblu” aktualnej sytuacji praktycznej. Dotyczy to także działań gospodarczych, a więc sytuacji podmiotów wykonujących działania gospodarcze.

W cywilizacjach tak skomplikowanych jak nasza istnieją setki, jeśli nie tysiące ram sytuacyjnych. Na owe ramy składają się dialekty sytuacyjne, akcesoria materialne, osobowości sytuacyjne, wzory zachowań, które pojawiają się w rozpoznanych układach, odpowiadające specyficznym sytuacjom. Wymieńmy niektóre z pospolitych układów i sytuacji: wymiana pozdrowień, praca, spożywanie posiłków, targowanie się, walka, sprawowanie rządów, uprawianie miłości, uczęszczanie do szkoły, gotowanie i podawanie posiłków, spacerowanie itp. Rama sytuacyjna (*situational frame*) to najmniejsza zdolna do samodzielnej egzystencji jednostka kultury, analizowana, możliwa do nauczenia i przekazania, a także pozostawiana potomności jako całkowita jedność. Ramy obejmują komponent językowy, kinezyjny, proksemiczny, czasowy, społeczny, materialny, osobowościowy i wiele innych¹¹.

¹¹ E. T. Hall, 1984, *Poza kulturą*, PWN, Warszawa, s. 172.

5.3.4. *Problem czwarty*. Kolejne zagadnienie (problem czwarty z dziewięciu) dotyczy sprawowania funkcji publicznych związanych z gospodarką. Oto sprawowanie funkcji publicznych przez osoby związane z działalnością gospodarczą sytuuje tych, którzy je wykonują, polityków, w roli właścicieli, ale czego? „Kapitału decyzyjnego”. Ich towarem, jaki oferują do sprzedaży, są decyzje. To właśnie za odkrycie tego faktu James McGill Buchanan otrzymał Nagrodę Nobla.

Buchanan uhonorowany został Nagrodą Nobla w 1986 roku za swoją pracę, która włączyła do badań ekonomicznych rozważania o podejmowaniu decyzji politycznych (dokonywaniu wyboru na szczeblu publicznym). Dowodził on, że politycy działali nie z powodu poczucia obowiązku wobec społeczeństwa, ale dążąc do realizacji własnych interesów, tworząc „reżim stałych deficytów budżetowych”. Buchanan twierdził, iż rozwiązaniem problemu nie jest wymiana polityków, ale raczej nałożenie konstytucyjnych ograniczeń na zachowanie osób urzędowych pochodzących z wyboru¹².

To jest poszczególny przypadek Misesowskiego działania jako *ultimate given*, jako „ostatecznej”. Problem ten jest pewnym szczególnym przypadkiem problemu trzeciego, czyli postaw moralnych właścicieli kapitału, w tym przypadku „kapitału decyzyjnego” sprzedawanych decyzji. Stąd skłonność do korupcji, dlatego bo się sprzedaje. Profesor Milami, który w 1994 roku w St. Gallen na konferencji nt. etyki biznesu przedstawiał referat o sytuacji w Tanzanii, skąd pochodzi, powiedział: przy tamtejszych zarobkach urzędników (ok. 20 dolarów miesięcznie) decyzja „musi kosztować”. W różnych krajach ceny są różne. W Polsce towarem był kiedyś talon na samochód, a dziś?

W związku z oboma problemami rozważenia wymaga swego rodzaju ekologia sytuacji praktycznych podmiotów działających. Chodzi o owe bąble sytuacji praktycznych, w których każdy z nas jest osadzony. A przecież jesteśmy usytuowani nie w jednej, lecz w wielu sytuacjach praktycznych. Sytuacje te zasługują na analizę podobną do analiz sporządzanych na gruncie proksemiki badającej zachowanie ludzi w przestrzeni trójwymiarowej. W przypadku sytuacji praktycznych przestrzeń jest wielowymiarową przestrzenią aksjologiczną, wyznaczoną przez wartości uznawane przez podmioty działające. Przestrzeń ta w odniesieniu do działalności gospodarczej uprawianej w Polsce

¹² D.R. Kamerschen, R.B. McKenzie, C. Nardinelli, 1991, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza „Solidarność”, Gdańsk.

wymaga spokojnej analizy, a przynajmniej zrozumienia. To jest właśnie owa rama, w obrębie której warto i należy zagadnienia zaproponowane do rozważenia dyskutować i rozpatrywać.

5.3.5. Problem piąty. Reprywatyzacja i prywatyzacja (problem piąty z dziewięciu) to kolejne zagadnienie. Wiąże się ono z zagadnieniem uzgodnienia tego, co „indywidualne” – wcześniej już była mowa o konieczności odróżniania tego, co indywidualne od tego, co społeczne – czyli, używając terminu M. Bungego, etyki autonomii, z tym, co „społeczne”, tj. etyki heteronomii¹³. Pierwsza za ważne uznaje to, co cenne dla jednostki, druga to, co wartościowe dla kolektywu. Bunge proponuje tzw. etykę systemiczną, łączącą pozytywne każdej z nich i uchylającą ich strony negatywne.

Omawiany problem wiąże się także z określeniem (wspominałem o tym wcześniej, gdy mowa była o postawach, tj. w związku z problemem trzecim) stopnia sprawności gospodarczej jako celu w sensie makroprakseologicznym i związanych z tym akceptowalnych kosztów procesu (ekonomiczność), bo o sprawności gospodarki jako całości również możemy mówić. Proces ów ma swoją cenę, od której zależy jego sprawność. Może to być projekt ekonomiczny, jest to kwestia kosztów związanych z realizacją tego projektu. Jeśli nie uwzględni się kosztów związanych z realizacją projektu ekonomicznego, a właściwie społeczno-ekonomicznego, to po latach pojawić się mogą – jako odroczone skutki uboczne – swego rodzaju, mówiąc metaforycznie, „ozonowe dziury” gospodarcze i społeczne. Powoduje to napięcia społeczne, czasem rewolucyjne, niekoniecznie pokojowymi metodami rozstrzygane.

Zasadność zaostrenia odpowiedzialności projektanta-specjalisty w stosunku do odpowiedzialności obowiązującej każdego człowieka wynika z dwóch co najmniej przyczyn. Przede wszystkim z tego, iż samo występowanie w takiej roli zależy w znacznie większym stopniu od naszego wyboru niż występowanie w innych rolach. Jeśli decyzją bycia lekarzem, inżynierem, nauczycielem jest przede wszystkim moją własną decyzją, to na przykład na swą przynależność państwową mam wpływ ograniczony.

Dalej zaś fakt, że występuję w roli projektanta-specjalisty, skłania innych, którzy nie są specjalistami w danej dziedzinie i nie mają możliwości rzeczowej oceny moich działań, do obdarzenia mnie szczegól-

¹³ Por. rozdział 4., Między auto- i heteromanią.

nym zaufaniem. Tego rodzaju zaufanie, dotyczące już nie określonego człowieka, ale pełnionej przezeń roli, rodzi szczególną odpowiedzialność tego, który w owej roli występuje¹⁴.

Poczucie sprawstwa u właściciela jest wyższe niż u pracownika najemnego, co ze sprawą prywatyzacji i reprivatyzacji ściśle się wiąże. Kwestia poczucia sprawstwa jest bardzo istotna dla bycia zaangażowanym w procesy przewidywania konsekwencji działań i... odpowiedzialności za to, co się robi.

5.3.6. Problem szósty. Problem szósty z dziewięciu problemów wskazanych przez organizatorów to problem udziału kapitału zagranicznego w prywatyzacji gospodarki. Problem ten wymaga analizy skutków podstawowych i skutków ubocznych, czyli analizy prakseologicznej. Strona etyczna zagadnienia jest natomiast związana z problemem dotyczącym postaw moralnych właścicieli kapitału oraz decydentów. Postawy te są rozmaite. Są one tak różnorodne jak repertuar postaw, o którym była mowa wcześniej, a nawet jeszcze bogatszy – chodzi bowiem o postawy zarówno rodzimych podmiotów działających w polskiej gospodarce, jak i podmiotów zagranicznych inwestujących w Polsce. Dochodzi do zderzenia kultur: kultur profesji i kultur społecznych, z których właściciele kapitału się wywodzą, i naszej kultury. Kwestia rozpoznania różnic, ich uzgodnienia ma tu znaczenie kluczowe.

Większość ludzi – szczególnie tych, którzy są dobrze przystosowani do określonych warunków kulturowych, a więc potrafią postępować wedle nieformalnych reguł kontrolujących istnienie różnorodnych grup, przynależność do których wypełni ich życie – cechuje rozwinięta wrażliwość i otwartość wobec potrzeb identyfikacyjnych innych. Są to ludzie, z którymi łatwo się porozumieć, którzy przydają sensu nieformalnej kulturze każdej grupy społecznej. Dochodzimy w tym momencie do kontaktów interkulturowych i internetnicznych. Teoretycznie nie powinno być żadnych problemów, gdy spotykają się przedstawiciele różnych kultur. Spotkania tego rodzaju zaczynają się zwykle nie tylko od przyjaźni i dobrej woli obu stron, lecz także zrozumienia, że każda grupa reprezentuje odmienny zespół wierzeń, zwyczajów, zasad moralnych i systemów wartości. Kłopoty i trudności rodzą się w momencie, gdy ludzie za-

¹⁴ A. Siciński, 1979, *Refleksje nad odpowiedzialnością projektanta*, w: W. Gasparski i D. Miller, red., *Projektowanie i Systemy: Zagadnienia metodologiczne*, t. I, Ossolineum, Wrocław, ss. 143–150.

czynają wspólnie pracować, choćby w luźnej formie. Często nawet po latach bliskiego obcowania żadna ze stron nie potrafi posługiwać się systemem drugiej! Problemy [...] utrzymują się tak długo i są tak odporne na zmiany, że wyjaśnić je można wyłącznie w kategoriach psychologicznych: ludzie pozostają we władzy identyfikacji kulturowej. Nie wiedząc o tym, traktują drugiego człowieka jak nie poddającą się kontroli część własnej istoty, część, której reakcje nie są możliwe do przewidzenia. [...] Obserwowałem ... proces identyfikacji u amerykańskich biznesmenów pracujących w Japonii, którzy ignorowali japońskie sukcesy i amerykańskie porażki, wytrwale tłumacząc Japończykom, jak prowadzi się interesy na sposób amerykański¹⁵.

5.3.7. Problemy siódmy i ósmy. Obszary bogactwa i ubóstwa (problem siódmy z dziewięciu wskazanych przez organizatorów sympozjum) są ekstremalnymi stanami nierówności społecznej, jaką ujawnia wolność gospodarcza. Podobnie, jak godzimy się z tym, że nie jesteśmy jednakowi: jeden jest starszy, drugi młodszy, jeden jest mężczyzną, druga jest kobietą, jeden jest mniej urodziwy, druga jest bardziej urodziwa itd., itp., to godzić się wypada z różnorodnością uzdolnień. Dotyczy to nie tylko uzdolnień w ogóle, ale także uzdolnień do prowadzenia działalności gospodarczej. W stanie wolności gospodarowania ta nierówność się ujawnia, a skrajne przypadki owej nierówności to właśnie bogactwo i ubóstwo.

Zagadnienie to, jak również kwestia problemów etycznych w zakresie polityki socjalnej (problem ósmy z dziewięciu), wymaga analizy – z punktu widzenia trzech „E” – rozwiązań organizacyjnych stosowanych – uwaga! – w niegospodarczych sferach życia społecznego. Wymaga też stosownego ich przeprojektowania. Kwestia ta wiąże się bardzo silnie z obiema etykami: autonomii i heteronomii i sposobem przewyciężenia negatywów każdej z nich wskazanymi przez Bungego¹⁶.

5.3.8. Problem dziewiąty. Występowanie „szarej strefy” (problem dziewiąty) jest kosztem społecznym – w sensie syntetycznym – wynikającym z wad (irrelewancji, jeśli nawiązać do pojęcia odpowiedniości zmiany) przekształcania polskiej gospodarki, jakie powstały w wyniku działań podejmowanych ze świadomością lub brakiem świadomości ich skutków, lub niemożności podjęcia działań pożądaných. Pamiętajmy, że ci, którzy podejmowali w tej sprawie decyzje, podobnie jak

¹⁵ E.T. Hall, *op. cit.*, s. 287–288.

¹⁶ Por. rozdział 4., Między auto- i heteronomią.

wszystkie podmioty działające, też byli uwarunkowani ich sytuacjami praktycznymi. Zapewne obawiali się, że jeśli nie podejmą decyzji do określonego czasu, to przestaną znajdować się w sytuacji możliwości podjęcia stosownych decyzji.

Jest to *sui generis* miara niedoskonałości tych przekształceń, a więc stopnia w jakim polska gospodarka i jej społeczny kontekst są już – a raczej nie są jeszcze – społeczeństwem biznesu w sensie Kenetha E. Bouldinga.

Spółeczeństwo biznesu definiuję jako system społeczny, który zorganizowany jest przede wszystkim poprzez instytucje wymiany. Wymiana nie jest jednak jedynym czynnikiem organizującym systemy społeczne, nawet w przypadku społeczeństwa biznesu [pozostałymi czynnikami są groźba i integracja oraz odpowiadające im instytucje społeczne; przyp. W. G.]¹⁷.

5.4. Zamiast zakończenia

Wykład ten pragnę zakończyć zwróceniem uwagi na to, że sprawna moralność i etyczna sprawność polskiej gospodarki wymagają korzystania z wiedzy jako zasobu podstawowego. Chodzi przy tym nie tylko o wiedzę o faktach, ale także o wiedzę o wartościach. Nie kapitał, nie zasoby naturalne, nie praca są współcześnie w krajach rozwiniętych – *społeczeństwach wiedzy*, jak nazywa je Drucker¹⁸ – zasobem numer jeden, one są zasobami wtórnymi. Zasobem podstawowym jest wiedza, dzięki której możliwe jest pozyskiwanie pozostałych zasobów.

Znaczenie wiedzy powoduje, że pozyskiwanie „kapitału wiedzy” i korzystanie z niego przestaje być tylko kwestią prakseologiczną, staje się także kwestią etyczną. Niewiedza jest nie tylko niesprawna, bo zmniejsza efektywność i ekonomiczność działań. Niewiedza jest także niemoralna, bo obniża dzielność działań indywidualnych i dzielność zachowań społecznych w gospodarce i poza nią.

Polityka (*policy*, a nie *politics*) naukowa i polityka edukacyjna (kształcenie ustawiczne) państwa powinny być pochodnymi polityki zorientowanej na wiedzę (*knowledge policy*).

¹⁷ K. E. Boulding, 1985, *Etyka i biznes*, w: *Ponad ekonomią*, PIW, Warszawa, ss. 59–69.

¹⁸ P. F. Drucker, 1993, *Post-capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, Oxford, przekład polski: *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.

6.1. Wstęp

W wykładzie zaprezentowano poglądy studentów (którym autor wykladał etykę biznesu) przedstawione w ich pracach. Tematy dotyczyły dziewięciu problemów kluczowych konferencji „Etyczny wymiar przekształceń gospodarczych w Polsce” zorganizowanej przez Akademię Ekonomiczną w Krakowie w roku 1995. Niniejsza praca nawiązuje do wystąpienia na tej konferencji¹ autora pragnącego przyczynić się do pogłębienia problematyki etyki życia gospodarczego, określonej poprzednio przez organizatorów krakowskich spotkań. Jest to – jak uważa autor – ważniejsze od podnoszenia coraz to nowych kwestii w oderwaniu od problemów wcześniej stawianych i porzucanych bez dostatecznych racji.

Oto przypomnienie zagadnień, wokół których toczyła się debata (a przynajmniej toczyć się miała) na pierwszej z krakowskich konferencji):

(1) Konflikt wartości etycznych i wartości gospodarczych

¹ Por. rozdział 5., Sprawna moralność i etyczna sprawność a zagadnienie dzielności gospodarki.

- (2) Wolność gospodarcza a odpowiedzialność za środowisko naturalne, za drugiego człowieka, za państwo
- (3) Postawy moralne grupy właścicieli kapitału
- (4) Etyczne aspekty sprawowania funkcji publicznych związanych z gospodarką
- (5) Reprywatyzacja i prywatyzacja z punktu widzenia sprawiedliwości i uczciwości
- (6) Udział kapitału zagranicznego w prywatyzacji gospodarki z perspektywy suwerenności i korzyści Polski
- (7) Obszary bogactwa i ubóstwa jako rezultat nowej polityki gospodarczej
- (8) Problemy etyczne w zakresie polityki socjalnej; moralne aspekty walki z biedą
- (9) Funkcjonowanie „szarej strefy”.

Przedstawione poniżej poglądy studentów były przez nich prezentowane w esejach opracowywanych w związku z wykładem z etyki biznesu prowadzonym przeze mnie w Instytucie Organizacji Systemów Produkcyjnych (Wydział Inżynierii Produkcji) Politechniki Warszawskiej w latach akademickich 1995/96, 1996/97 oraz 1997/98. Niech mi wolno będzie dodać, że mimo iż był to przedmiot obieralny, to cieszył się dużym zainteresowaniem.

Wyrażane przez studentów poglądy formułowane były zapewne pod wpływem wykładu, co nie znaczy że w zgodzie ze stanowiskiem wykładowcy zaprezentowanym w toku wykładania przedmiotu. Poglądy studentów dostarczają interesującego materiału dotyczącego postrzegania etycznych aspektów życia gospodarczego w Polsce przez świeże i wrażliwe umysły młodych ludzi. Oceniali oni zarówno doświadczenia członków swych rodzin, jak i osobiste doświadczenia czerpane z kontaktów z pracodawcami (niektórzy ze studentów podjęli lub starali się podjąć pracę zawodową) oraz wiadomości zdobyte dzięki środkom masowego przekazu (prasa, radio, telewizja).

Przedstawione poniżej główne myśli i spostrzeżenia studentów nie są reprezentatywne dla środowiska młodzieży akademickiej w ogóle, ani środowiska studentów politechnik, czy nawet społeczności studenckiej jednej uczelni. Poglądy te mogą natomiast stanowić dobrą podstawę do sformułowania hipotez roboczych na rzecz ewentualnych badań empirycznych.

Wypowiedzi studentów (zaznaczone znakiem •) uporządkowano w kolejności zagadnień zaproponowanych uczestnikom konferencji (Kraków '95). Każde z zagadnień poprzedzono przypomnieniem stanowiska, jakie na tamtej konferencji zaprezentowałem w związku z poszczególnymi problemami. Zestawienia poglądów studentów zaopatrzone w komentarz będący próbą ustosunkowania się do wypowiedzi zawartych w esejach studentów. W komentarzu tym zacytowano także fragmenty esejów. Referat zamyka podsumowanie, w którym autor przedstawia uzupełnienia treści referatu o wypowiedzi pochodzące z ostatnio opracowanych prac studenckich, które różnią się od wcześniejszych lub podejmują nowe kwestie.

Pragnę z tego miejsca podziękować studentom, którzy wysłuchali mego wykładu, czynnie w nim uczestnicząc. Cieszę się szczególnie z uznania przez studentów celowości prowadzenia wykładu etyki biznesu na uczelni technicznej. Okazuje się, że studentom politechniki brakuje przedmiotów humanistycznych, które pozwalałyby z szerszej perspektywy spojrzeć na zawód inżyniera, w licznych przypadkach wykonywany przecież na stanowiskach kierowniczych czy menedżerskich.

6.2. Konflikt wartości etycznych i wartości gospodarczych

Konflikt wartości etycznych i wartości gospodarczych (problem pierwszy z dziewięciu) nie jest konfliktem wartości jako takich, lecz zbiorem konfliktów: (a) między podmiotem z chwili wcześniejszej a tym samym podmiotem z chwili późniejszej, albo podmiotem występującym w różnych rolach; (b) między różnymi podmiotami; (c) między tym, co „indywidualne”; a przy tym rozmaite ze względu na wielość indywiduów, a tym, co „społeczne” w sensie dominanty interpersonalnej (może to być zbiór subdominant) lub normy².

- Aspekt wartości moralnych i wartości gospodarczych jest złożony, nie da się jednoznacznie wyjaśnić, rozstrzygnąć.
- Konflikt wartości moralnych i gospodarczych jest bardzo skomplikowany, dlatego każdy, kto stanie przed takim problemem, sam musi podjąć decyzję i ponieść konsekwencje.

² Por. rozdział 5., Sprawna moralność...

- Konflikt wartości gospodarczych i etycznych jest konfliktem pozornym.
- Wystarczy, że będziemy postępować zgodnie ze swoim sumieniem, mając na względzie ludzi żyjących wokół nas, zastanawiając się nad tym, co robimy i jakie podejmujemy decyzje. Wtedy my będziemy szczęśliwi, a i ludziom wokół nas będzie się lepiej żyło.
- Wszystko wydaje się proste, gdy ograniczymy horyzonty; gdy nie myślimy o szerszym aspekcie, o skutkach, to przeoczmy prawie fikcyjne powiązania i współzależności.
- Główną przyczyną konfliktu wartości jest dążenie do zysku oraz zbyt duża tolerancja dla zachowań sprzecznych z wartościami etycznymi i zbyt mało pozytywnych wzorów.
- Brak konkurencji skłania do działań nieetycznych.
- Przedsiębiorcy (do niedawna „prywaciarze”, „badylarze”) nie znaleźli należnego miejsca w hierarchii społecznej.
- Podjęcie „dobrej” decyzji w niektórych sytuacjach może być bardzo poważnym problemem.
- Brak nawyków kupieckich u osób prowadzących nowe firmy. Zysk jest najważniejszym probierzem działalności firmy.
- Sukcesy finansowe firmy tracą prawo do pozytywnej oceny, jeśli są realizowane na nieetycznej drodze.
- Firma przestrzegająca zasad etyki może się znaleźć w niekorzystnej sytuacji konkurencyjnej.
- Etyka indywidualna decydentów często jest trudna do pogodzenia z koniecznością osiągnięcia przez firmę sukcesu rynkowego.
- Wypracowywanie zysku oraz rozwój to wartości pozytywne i pożądane; stają się one zagrożeniem wówczas, gdy osiągane są kosztem wartości równych lub nadrzędnych: wolności, sprawiedliwości i tolerancji.
- Na rynku występuje wielu uczestników, każdy w różnych rolach i w różnym czasie, każdy czuje się indywidualnością, a jednocześnie funkcjonuje w społeczeństwie. Z tym wiążą się różne i mnogie systemy wartości moralnych, co rodzi konflikty. Rozwiązanie wymaga porozumienia i kompromisów, a zacząć należy od uświadomienia sobie i innym wagi i istoty problemu.

Komentarz: Ten podstawowy problem etyki życia gospodarczego jest uważany nie tyle za złożony, choć słowo „złożony” było używane przez studentów, ile za nierozstrzygalny w sensie ogólnym. Studenci trafnie uważają, że konflikt ten, czy może raczej dylemat, jest notorycznie obecny w działalności ludzi biznesu. Jego rozstrzygnięcie w podobnych sytuacjach bywa różne w zależności od systemów wartości podmiotów działających. Poglądu tego nie podzielają jednak wszyscy studenci. Niektórzy uważają, że jest to konflikt pozorny. Brak danych biograficznych uniemożliwia interpretację takiego – odmiennego – stanowiska. Przypuszczać jedynie można, że stanowisko to prezentują osoby o silnych przekonaniach skrajnych: (a) że zawsze należy przestrzegać norm etycznych, nawet gdyby miało to powodować pogorszenie wartości gospodarczych, (b) że zawsze należy przestrzegać zasad prakseologicznych, nawet gdyby wymagało to zachowań nieetycznych lub swego rodzaju „falandyzacji” etyki. Pierwsi wskazują na sumienie jako na czynnik miarkujący postępowanie i decyzje niegodziwe, używając terminologii Tadeusza Kotarbińskiego. Drugi – bliscy Elaine Sternberg³ – zwracają uwagę na wzrost znaczenia norm etycznych w biznesie rozpatrywanym w dłuższej perspektywie czasowej. Perspektywa krótkoterminowa (*shorttermism*) skłania do kompromisów moralnych i przyjmowania postawy określanej potocznie zwrotem „dużo, byle jak i prędko”.

Trafnie podkreślają studenci brak pozytywnych wzorców zachowań, zbyt dużą tolerancję dla zachowań nieetycznych wyniesioną z okresów, w których cnotą było przechytrzenie zaborcy, okupanta, czy przez kilka ostatnich dekad polityka. Ten ostatni wzgląd oraz uprawiana wówczas propaganda deprecjonująca drobną przedsiębiorczość gospodarczą przez posługiwanie się obraźliwymi epitetami („badylarz” „prywaciarz”) nie zginęły wraz ze zmianą systemu gospodarczego. Zmiana systemu nie mogła też przywrócić dawnych norm rzetelności kupieckiej ani spowodować powstania – *deus ex machina* – nowych standardów.

Powoduje to, że kupcy kultywujący tradycje rodzinne są nadal w mniejszości, niekiedy traktowani przez firmy „jednodniówki” (jeśli można je tak żartobliwie nazwać) jako osoby naiwne, które nie wykorzystują szansy z pogranicza prawa lub nawet z jego pominięciem.

Studenci okazują się uważnymi obserwatorami życia gospodarczego odnotowującymi ryzyko wiążące się z dążeniem przedsiębiorców do

³ Por. rozdział 2., Działalność gospodarcza z punktu widzenia filozofii: między prakseologią a etyką.

godzenia wartości etycznych z wartościami gospodarczymi. Z jednej bowiem strony trudno ocenić firmę dodatnio, jeśli osiąga dobre wyniki gospodarcze postępując nieetycznie, z drugiej zaś postępowanie etyczne może narazić na przegraną z nie liczącymi się z zasadami uczciwej konkurencji rywalami.

Konflikt wartości etycznych i wartości gospodarczych dotyczy zdaniem studentów nie tylko przedsiębiorstw, firm czy spółek jako całości; dotyczy on także osób działających w firmach i firm, w których pracują. Trudno o niezłomność (*integrity*), gdy przestrzeganie norm etyki osobistej może być niekorzystne dla spółki. Studenci nie powiadają, co robić w takich sytuacjach. Odnotowują jedynie zagadnienie jako ważne i trudne do rozwiązania, gdy przychodzi podjąć decyzję, niekiedy bez dostatecznego czasu na rozpatrzenie wszystkich „za” i „przeciw”.

6.3. Wolność gospodarcza a odpowiedzialność za środowisko naturalne, za drugiego człowieka, za państwo

Współzależność wolności gospodarczej i odpowiedzialności za skutki działalności gospodarczej (problem drugi z dziewięciu) wiąże się z zagadnieniem rozumienia skuteczności (efektywności) obejmującego nie tylko realizację celu podmiotu działającego, ale wszelkie konsekwencje działania⁴.

A. Za człowieka:

- pracownik: forma zatrudnienia, legalność, warunki pracy, wynagrodzenie, bezrobocie;

B. Za państwo:

- podatki;
- regulacje prawne;

C. Za środowisko:

- Przedsiębiorstwa działające w socjalistycznym systemie równie mało przejmowały się skutkami swej działalności jak firmy kapitalistyczne, jednak przedsiębiorstwa prywatne – ze swej natury – mają dużą zdolność do oszczędzania tego, co kosztuje:

⁴ Por. rozdział 5., Sprawna moralność...

- ⇒ zatruwanie, sprzężenie zwrotne (jak my środowisku, tak ono nam);
 - ⇒ import odpadów;
 - ⇒ tzw. wyższa konieczność jako usprawiedliwienie; stare technologie („archeologia przemysłowa”); „nie bądźmy samolubni, po nas też ktoś będzie żył”;
 - ⇒ mamy obowiązek bycia dobrymi gospodarzami naszej planety; zdrowe środowisko i zdrowa gospodarka idą w parze; współzależność ekologii i gospodarki wymaga zmiany myślenia;
 - ⇒ tylko polityka proekologiczna może w przyszłości zaowocować zyskami, również w aspekcie ekonomicznym.
- Przesadnie luksusowy tryb życia, arogancja, złe traktowanie pracowników, oszustwa podatkowe powodują, że ludzie nie wierzą, iż te same osoby mogą podejmować etyczne decyzje jako menedżerowie.
 - Jesteśmy odpowiedzialni za skutki swoich działań, zarówno za te zamierzone jak i te uboczne.
 - Jesteśmy zobowiązani do przeciwdziałania negatywnym skutkom naszej działalności, nawet jeśli ujawniły się one po rozpoczęciu działalności.
 - Niewielka skala negatywnych skutków nie jest usprawiedliwieniem dla zaniechania przeciwdziałania.
 - Wolność jako brak ograniczeń a wolność jako obowiązek przeciwdziałania skutkom negatywnym („wolność nie zwalnia od odpowiedzialności”).
 - Wolność gospodarcza jest fundamentalnym warunkiem rozwoju gospodarki, czyli stałej poprawy ekonomicznych warunków życia ludzi.

Komentarz: W wypowiedziach studentów dominują zagadnienia dotyczące odpowiedzialności za środowisko, a nie za państwo ani za człowieka. Te ostatnie kwestie są jedynie odnotowane z wymienieniem krótkiej listy wiążących się z nimi spraw. Taki rozkład wypowiedzi studentów świadczy o ich emocjonalnym zaangażowaniu w sprawy przyrody, ekologii. Znaczenie ochrony środowiska dla studentów manifestowane jest nie tylko przez sam fakt wymienienia licznych zagadnień szczegółowych, ale także przez sposób, w jaki zagadnienia te są wyrażane. Sposób narracji świadczy o uczuciowym odniesieniu się

studentów do zagadnienia swobody gospodarowania i kwestii odpowiedzialności za aktywność na tym polu.

Studenci niewątpliwie uznają wolność gospodarczą za warunek *sine qua non* uprawiania tej działalności, i to nie tylko dla korzyści przedsiębiorcy, ale także dla społeczeństwa. Jednakże wolność gospodarowania – zdaniem studentów – powinna być miarkowana troską o przeciwdziałanie negatywnym skutkom uprawiania działalności gospodarczej.

6.4. Postawy moralne grupy właścicieli kapitału

Postawy moralne właścicieli kapitału (problem trzeci z dziewięciu) są analogiczne jak postawy moralne innych członków społeczeństwa, natomiast konsekwencje tych postaw są różne. W obu przypadkach mamy do czynienia z repertuarem postaw.⁵

- Trudno jest oceniać postawy moralne innych ludzi, ponieważ to, co dla mnie jest moralne, zgodne z moimi zasadami, inni mogą odbierać inaczej.
- Obowiązują pewne prawa i normy dla danej społeczności: system prawny, konstytucja, religia.
- Obraz naszych rodzimych właścicieli kapitału oraz całej gospodarki nie wydaje mi się zachęcający, jednakże jestem optymistą. Uważam, że z czasem na rynku zaczną dominować firmy uczciwe, a przynajmniej rozumiejące, że podstawą ich działania musi być zaspokajanie potrzeb ludzi. Mam nadzieję, że zmiany te wymusi wkrótce sam rynek.
- Postaw moralnych grup właścicieli kapitału jest tyle, ile jest samych grup właścicieli:
 - ⇒ zakłady lniane (wykupione i zlikwidowane).
 - ⇒ „numeromania” (czyli jak ominąć przepisy o loteriach).
 - ⇒ postawa banków wobec firm (umowy z wierzycielami).
- Są ludzie, którzy do swego majątku, prestiżu i dobrego wizerunku firmy doszli uczciwą pracą, chcą ciągle podnosić wartość właścicielską firmy, traktują biznes jak własne dziecko, które należy pielęgnować, cały czas doglądać, kontrolować wszelkie ruchy.

⁵ Por. rozdział 5., Sprawna moralność...

- Są ludzie bez kwalifikacji, dorabiający się na ludzkiej naiwności i niewiedzy, o skłonnościach do korzystania z nielegalnych dróg pozyskiwania funduszy i poufnych informacji o firmach konkurencyjnych.
- Jest również grupa pośrednia. Są to ludzie konsekwentnie prowadzący poważne przedsięwzięcia zgodnie z normami i prawem, ale mający na sumieniu małe grzeszki i drobne kłamstwa, np. na temat produkowanych wyrobów lub usług.

Komentarz: Przekonanie o uznawaniu zachowań podmiotów działających w gospodarce odmiennie przez różne osoby świadczy już to o relatywizmie studentów, już to o zdawaniu sobie sprawy z różnic kulturowych i odmiennego definiowania wartości wspólnych w obrębie różnych kultur⁶. Obserwuje się – piszą studenci – rozmaite postawy i zachowania właścicieli kapitału. Są więc wśród nich ludzie, którzy do swego majątku, prestiżu i dobrego imienia doszli uczciwą pracą – pisze jedna ze studentek. Ludzie ci wykorzystują zmysł inwestowania, podejmowania decyzji, swą wiedzę oraz wiedzę i doświadczenie swych współpracowników, nie traktując biznesu jako sposobu zarabiania pieniędzy, lecz podnoszenia wartości właścicielskiej firmy⁷. Są też cwaniacy, którzy wykorzystują nie tyle wiedzę, ile niewiedzę ludzi, na których naiwności i łatwowierności można skorzystać. Są także właściciele kapitału, którzy skłonni byłiby postępować etycznie i przestrzegać norm, ale z różnych przyczyn od czasu do czasu podążają „na skróty”, zawierając kompromisy etyczne i licząc na „rozgrzeszenie”.

Studenci przytaczali przykłady postaw właścicieli kapitału, także zagranicznych, znane im z audycji radiowych czy telewizyjnych (np. programu „Sprawa dla reportera”) oraz artykułów prasowych.

⁶ Mogło mieć na to wpływ przedstawienie przeze mnie w toku wykładu tez zawartych w książce F. Trompenaars’a, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, The Economist Booqe, London 1993. Autor ten wyjaśnia pojęcie kultury na modelu „cebulowym”. Otóż zewnętrzny krąg plastra owej „cebuli” to artefakty i wytwory, które wyrażają kulturę danego kraju (społeczeństwa) *explicite*. Normy i wartości tworzą krąg pośredni, przy czym normy określają wspólne znaczenia tego, co dana grupa społeczna uznaje za „dobro” i „zło”. Wartości definiują „dobro i zło” jako pewien ideał podzielany przez daną grupę społeczną. Wreszcie warstwę wewnętrzną plastra stanowią podstawowe założenia tkwiące *implicite* w sposobach „kultywowania” (etymologicznie od tego słowa wywodzi się słowo „kultura”), czyli uprawiania czegoś, czym człowiek się zajmuje (pierwotnie roli, natury).

⁷ Jest to wyraźne nawiązanie do definicji biznesu autorstwa wcześniej przywołanej E. Sternberg.

6.5. Etyczne aspekty sprawowania funkcji publicznych związanych z gospodarką

Sprawowanie funkcji publicznych związanych z gospodarką (problem czwarty z dziewięciu) sytuuje polityków w roli właścicieli „kapitału decyzyjnego”. Problem ten jest pewnym szczególnym przypadkiem problemu trzeciego⁸.

- Zdawać by się mogło, że rozumiemy, co znaczy mylić się dla polityka, ale rzadko mówimy o konieczności ponoszenia odpowiedzialności przez niego.
- Czy etyczne jest wykorzystywanie władzy do zdobywania głosów przez proponowanie obniżania progów podatkowych?
- Czy polityk składający wizytę w obcym państwie może (po zakończeniu części oficjalnej) być gościem koncernu zabiegającego o uzyskanie zamówienia rządowego?
- Czy osoby związane z firmami powinny pełnić funkcje państwowe?
- Pożądane byłoby wprowadzenie „lustracji” dotyczącej ew. udziału w aferach gospodarczych.
- Wykorzystywanie poufnych informacji do uzyskania korzyści bezpośrednich lub pośrednich.

Komentarz: Mimo relatywnie niewielu esejów poświęconych etycznym aspektom sprawowania funkcji publicznych związanych z gospodarką, studenci, którzy podjęli ten temat, wykazali się znajomością problemu. Cytowali przykłady zarówno polskie (członkostwo w radach nadzorczych spółek sprawowane przez polityków), jak i pochodzące z zagranicy (USA, Niemcy, Wielka Brytania). Studenci zwracali uwagę na wzorcotwórcze znaczenie zachowań polityków i wpływ tego zachowania na zachowanie zwykłych ludzi.

Pomysł swego rodzaju „lustracji” przedstawił jeden ze studentów, uzasadniając tę propozycję wieloma korzyściami i zagrożeniami niesionymi przez funkcje sprawowane przez polityków. Są to korzyści polegające na pośrednim lub bezpośrednim wywieraniu wpływu na przedsięwzięcia gospodarcze zgodnie z posiadanym przecież mandatem. Daje to możliwość realizowania własnych wizji gospodarczych,

⁸ Por. rozdział 5., Sprawna moralność...

ale przecież może także prowadzić do czerpania korzyści osobistych, a nie tylko satysfakcji intelektualnej⁹. Proponowana „lustracja” miała by dotyczyć sprawdzenia ewentualnego zaangażowania kandydata na stanowisko publiczne w afery gospodarcze.

6.6. Reprywatyzacja i prywatyzacja z punktu widzenia sprawiedliwości i uczciwości

*Reprywatyzacja i prywatyzacja (problem piąty z dziewięciu) wiąże się z zagadnieniem uzgodnienia tego, co „indywidualne” (etyka autonomii) z tym, co „społeczne” (etyka heteronomii)*¹⁰.

SPRAWIEDLIWOŚĆ ZDAJE SIĘ BYĆ 'CUDZYM DOBREM', PONIEWAŻ OBEJMUJE TEŻ STOSUNEK DO INNYCH OSÓB, JAKO ŻE CZYNI TO, CO POŻYTECZNE DLA INNYCH...

[Arystoteles]

- Reprywatyzacja i prywatyzacja są bardzo kontrowersyjnym zagadnieniem, szczególnie z punktu widzenia tzw. zwykłych obywateli, często pracowników prywatyzowanych i reprywatyzowanych przedsiębiorstw lub też ich byłych właścicieli. Właśnie dlatego pojawiają się tu problemy sprawiedliwości i uczciwości:
 - ⇨ czy można prywatyzować przedsiębiorstwa, które były do tej pory państwowe, a więc należały do wszystkich obywateli, a teraz mają przejść do niewielkiej grupy właścicieli?
 - ⇨ czy należy dokonywać reprywatyzacji przedsiębiorstwa, które przez wiele lat było unowocześniane, rozbudowywane, reorganizowane i w zasadzie niewiele ma wspólnego z tą samą firmą sprzed wojny?
 - ⇨ czy państwo powinno oddać w naturze zagrabione niegdyś nieruchomości?

⁹ Zagadnienie wzajemnego powiązania polityki i kapitału w Polsce omówione jest obszernie i źródłowo w książce: P. Gabryel, M. Zieleniewski, *Piąta władza, czyli kto naprawdę rządzi Polską?*, PWN, Warszawa 1998.

¹⁰ Por. rozdział 5., Sprawna moralność...

- Najpoważniejszym problemem związanym z prywatyzacją jest przyzwolenie na nią.
- Prywatyzacja i reprivatyzacja powinny przebiegać w sposób sprawiedliwy i uczciwy w stosunku do ludzi, którzy pracowali w zakładach, a obecnie nie mają pieniędzy na wykupienie akcji, które im się niewątpliwie należą.
- To nie względy polityczne, niechęć do starych struktur gospodarczych, lecz brak efektywności gospodarczej rodzi i uzasadnia potrzeby głębokich przeobrażeń strukturalnych.
- „Sposób przeprowadzenia prywatyzacji i reprivatyzacji jest tak sprytnie pomyślany, aby przeciętny obywatel zbyt dużo na nim nie skorzystał”. [cyt. za publicystyką radykalną].
- Na pewno w historii dotychczasowej prywatyzacji i reprivatyzacji można znaleźć przykłady pozytywne i negatywne. Należy dążyć do tego, aby uczyć się na błędach i nie powielać ich oraz nie wprowadzać podziałów w społeczeństwie, żeby nie bogacili się jedni, a biednieli inni.

Komentarz: Nie ulega wątpliwości, że lakoniczne stwierdzenie, iż przyzwolenie na prywatyzację stanowi najpoważniejszą sprawę związaną z prywatyzacją, jest trafną uwagą studenta. Przyzwolenie na prywatyzację świadczy o powrocie do natury, w sensie istoty rzeczy, jaki spowodował proces przekształceń gospodarczych realizowany z powodzeniem w Polsce lat dziewięćdziesiątych. Z powodzeniem, ale nie bez wątpliwości, błędów i faktycznych lub mniemanych i faktycznych nadużyć. Reprivatyzacja i prywatyzacja kojarzona jest ze sprawiedliwością, stąd Arystotelesowe motto, którym jedna ze studentek poprzedziła swój esej.

Autorzy esejów przedstawiają liczne przykłady dotyczące z jednej strony oczekiwań i żądań wywłaszczonych swego czasu właścicieli nieruchomości i majątków, z drugiej obaw osób korzystających z tych nieruchomości i majątków obecnie. Czy mimo nielegalnego – w wielu przypadkach – przejmowania przed laty przez państwo dóbr dawnych właścicieli, wymiar etyczny reprivatyzacji i prywatyzacji obecnie nie powinien dotyczyć obu stron? – pytają studenci.

6.7. Udział kapitału zagranicznego w prywatyzacji gospodarki z perspektywy suwerenności i korzyści Polski

Udział kapitału zagranicznego (problem szósty) w prywatyzacji gospodarki wymaga analizy skutków podstawowych i ubocznych. Strona etyczna zagadnienia jest związana z problemem dotyczącym postaw moralnych właścicieli kapitału oraz decydentów¹¹.

- Naród może czuć się suwerenny wtedy i tylko wtedy, gdy ma poczucie swej wartości i możliwości decydowania o sobie przez tworzone przez siebie prawo, bez ingerencji zewnętrznej.
- Opór przeciwko kapitałowi zagranicznemu spowodowany jest mentalnością naszego społeczeństwa, które jest nieufne wobec obcych, uważa się za naród wybrany, obciążone jest stereotypami.
- Pojawienie się na polskim rynku nowych firm, których rozwój jest dynamiczny, wyrażany szybko wzrastającym udziałem w sprzedaży określonego produktu, intensywną reklamą, wywołuje reakcje niechęci; nie wierzy się w tzw. dobre intencje inwestora zagranicznego.
- Potrzebna jest edukacja ekonomiczna społeczeństwa polskiego.
- Jeżeli nasze społeczeństwo uświadomi sobie, że przede wszystkim jest społeczeństwem konsumentów („pracownikiem jest się przez 8 godzin, zaś przez pozostałe 16 konsumentem”), przewycięży stereotypy i fobie, i wreszcie o suwerenność kraju będzie dbać przez dobrą edukację młodego pokolenia, to strach przed kapitalizmem zagranicznym minie.

Komentarz: Tematykę udziału kapitału zagranicznego w prywatyzacji gospodarki podjęli słuchacze o nastawieniu ekonomicznym. Jeden z nich przygotował nawet niewielkie kompendium wiedzy na ten temat odwołujące się do prac źródłowych¹². Słuchacz ten trafnie odnotowu-

¹¹ Por. rozdział 5., *Sprawna moralność...*

¹² I tak – zdaniem tego studenta – książka: P. M. Minus, *Etyka w biznesie*, PWN. Warszawa 1995 przedstawia m. in. problemy etyki inwestora zagranicznego. Ten sam student odwołał się do pracy M. Geldnera pt. *Przyczynek do teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich*, „Monografie i Opracowania SGPIŚ” nr 193, Warszawa 1986 oraz skorzystał z danych Państwowej Agencji Inwestycji Zagranicznych. Według tych danych w latach 1991–1994 udział kapitału amerykańskiego zaangażowanego w Polsce pod postacią inwestycji bezpośrednich wyniósł 33,2% ogólnej sumy kapitału, na drugim miejscu znajdowały się korporacje transnarodowe (16%), zaś na trzecim kapitał

je, że społeczna debata na temat udziału kapitału zagranicznego zaangażowanego w prywatyzację polskiej gospodarki odwołuje się nie tylko do argumentów ekonomicznych, ale także politycznych, zawierając przy tym duży ładunek emocjonalny.

Studenci – zdając sobie sprawę z licznych zagadnień szczegółowych związanych z obecnością kapitału zagranicznego w Polsce, co uważają za niezbędne – zwracają uwagę zarówno na konieczność kształcenia specjalistów, jak i popularyzacji wiedzy ekonomicznej w społeczeństwie. Upatrują w tym szansę na przewyższenie obaw przed kapitalizmem w ogóle i kapitałem zagranicznym w szczególności¹³.

„Lepiej z kimś współpracować, niż z nim walczyć, szczególnie gdy wynik tej walki jest łatwy do przewidzenia” – spointował swój esej inny student.

6.8. Obszary bogactwa i ubóstwa jako rezultat nowej polityki gospodarczej

Obszary bogactwa i ubóstwa (problem siódmy) są ekstremalnymi stanami nierówności społecznej, jaką ujawnia wolność gospodarcza. Zagadnienie to, jak również kwestia problemów etycznych w zakresie polityki socjalnej (problem ósmy), wymaga analizy – z punktu widzenia trzech „E” – rozwiązań organizacyjnych stosowanych w niegospodarczych sferach życia społecznego i stosownego ich przeprojektowania¹⁴.

niemiecki (9%). Kapitał niemiecki zajmował jednak miejsce pierwsze pod względem liczby podjętych *joint ventures* (7 przedsięwzięć o wartości powyżej 1 mln dolarów i ok. 4000 przedsięwzięć średnich i małych).

¹³ Sądę, iż nie bez wpływu na przedstawione w esejach poglądy studentów na temat znaczenia wiedzy we współczesnym świecie, nie tylko gospodarczym, było omówienie przeze mnie w toku wykładu podstawowych myśli zawartych w książce: P. F. Drucker, *Post-capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1993, przekład polski: *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999. Autor ten twierdzi, że współcześnie wiedza jest zasobem numer jeden, a nie kapitał, siła robocza czy zasoby naturalne. W związku z tym kapitalizm współczesny określa cytowany autor mianem kapitalizmu informacyjnego, w odróżnieniu od kapitału finansowego. Z tego powodu właśnie społeczeństwo krajów rozwiniętych uważa on za społeczeństwo post- (finansowo) kapitalistyczne i nazywa je społeczeństwem wiedzy (*knowledge society*). Przy okazji pragnę zauważyć, że pojęcie społeczeństwa wiedzy wprowadzone zostało wcześniej przez autorów książki pod tym właśnie tytułem: G. Böhme, N. Stehr, red., *The Knowledge Society: The Growing Impact of Scientific Knowledge on Social Relations*, Reidel, Dordrecht 1986.

¹⁴ Por. rozdział 5., Sprawna moralność...

- Przez wiele lat zawsze ktoś dbał o nasze „szczęście”.
- Podłoże bogactwa lub biedy tkwi w psychice i umiejętnościach przystosowania się do warunków gry.
- Dzisiejsi pracownicy najemni to ludzie, którzy posiadając wykształcenie nie mają predyspozycji do prowadzenia własnego „interesu”.
- Dzisiejsi potentaci finansowi to przede wszystkim ludzie wywodzący się z dawnej nomenklatury.
- Dzisiejsi „nowobogaccy”, tzw. klasa średnia, to ludzie, którzy zarobili swoje pieniądze przeważnie na handlu; korzystając ze sprzyjających warunków i mając swój niewielki kapitał, wkładając swą pracę, zaangażowanie potrafili wypełnić lukę między potentatami a ogromną większością społeczeństwa nie widzącą i nie zdającą sobie sprawy z nowej rzeczywistości.
- Przeobrażenia, jakim poddano społeczeństwo w Polsce, były konieczne, ale koszty, jakie poniesiono, i efekty, jakie przyniosły, są niewspółmierne.
- Spoglądając na to wszystko z perspektywy czasu, myślę, że to, co osiągnięto, nie ma nic wspólnego z ogólnie przyjętymi zasadami gospodarki wolnorynkowej ani z etyką zawodową i moralnością.
- Rząd powinien podjąć działania, które pozwoliłyby na zwiększenie dochodów z pracy jako podstawowego źródła utrzymania.
- Pokolenie, do którego i my możemy się zaliczyć, odbiera świat znacznie przyjaźniej, pokolenie to wie, że tylko praca nad sobą (zdobywanie wiedzy i praktycznych umiejętności) może zaowocować odpowiednim standardem życia w nieodległej przecież przeszłości.
- Szczęściem byłoby stwierdzenie, że uczciwość i wiedza gwarantują dostatek i zadowolenie.
- Do tej pory dzięki rozsądnej polityce mamy stabilność i szansę na powolny rozwój gospodarczy.

Komentarz: Niewielu wprawdzie studentów zdecydowało się pisać eseje na temat bogactwa i ubóstwa jako skutku ubocznego nowej polityki gospodarczej, ale byli to słuchacze o bardzo zdecydowanej postawie krytycznej wobec niezawinionego przez znaczną większość społeczeństwa zubożenia oraz niezasłużonego – zdaniem tych słuchaczy – przez nielicznych członków społeczeństwa wzbogacenia.

Krytyka dotyczy zarówno stanu sprzed transformacji, tj. zadłużenia wobec zagranicy, spółek polonijnych, bogacenia się ludzi nomenklatury, jak i sposobu przeprowadzenia radykalnej zmiany (plan Balcerowicza). Krytyka ta powtarza wiele obiegowych sądów, czemu trudno się dziwić. Większość studentów pochodzi z rodzin i miejscowości, które w ten czy inny sposób bardziej zostały narażone na trudności spowodowane zmianami, niż bezpośrednio odczuły korzyści. Bezpośrednie doświadczenie, a nie – spodziewana w dłuższej perspektywie – korzyść kierowała więc piórem piszących.

Krytycyzm studentów nie przesłania im jednak sceny życia społecznego zmieniającego się pod wpływem przekształceń gospodarczych. Zwracają oni uwagę na znaczenie wysokich kwalifikacji jako środka powodzenia życiowego. Liczą też na, choć powolny i długotrwały, ale przecież rozwój gospodarczy. To, czy polityka prowadząca do tego celu będzie polityką skuteczną – stwierdza jeden ze słuchaczy – i polityką zadowalającą wszystkich, a zarazem etyczną, zależy od nas samych. Od pojedynczych jednostek połączonych w jedno społeczeństwo¹⁵.

6.9. Problemy etyczne w zakresie polityki socjalnej: moralne aspekty walki z biedą

- Jeśli polityka państwa będzie odpowiednia (szkolenie, roboty publiczne, podatki, migracja), to bieda, a przynajmniej jej część powinna ustąpić miejsca dostatkowi.

Komentarz: Zastanawia brak esejów na temat etycznych problemów polityki socjalnej. Być może sprawy te były przez studentów postrzegane jako związane z problemem obszarów bogactwa i ubóstwa? Sądząc, że tak właśnie było, powyżej przytoczono wypowiedź zaczerpniętą z jednego z esejów napisanych przez studenta, który wybrał problem poprzedni jako temat swej pracy. Nie wymaga to komentarza.

¹⁵ Po to, by zachować autentyczność wypowiedzi studentów, nie wprowadziłem zbyt dużych zmian stylistycznych.

6.10. Funkcjonowanie „szarej strefy”

Występowanie „szarej strefy” (problem dziewiąty) jest kosztem społecznym – w sensie syntetycznym – wynikającym z wad (irrelewancji) przekształcania polskiej gospodarki, jakie powstały w wyniku działań podejmowanych ze świadomością lub brakiem świadomości ich skutków czy niemożności podjęcia działań pożądaných. Jest to sui generis miara niedoskonałości tych przekształceń, a więc stopnia, w jakim polska gospodarka i jej społeczny kontekst są już społeczeństwem biznesu¹⁶.

- Żaden system społeczno-ekonomiczny nie pojawił się bez „pomocy” szarej strefy, chociaż historycy i ekonomiści nadali temu zjawisku inną, mniej działającą na wyobraźnię nazwę: pierwotna *akumulacja kapitału*.
- Polska jest oceniana jako czwarty na świecie producent „podróbek”.
- Problem szarej strefy jest bardzo złożony. Niektóre problemy częściowe można uznać za nieetyczne, niemoralne czy nieuczciwe, są jednak i takie, które widziane z różnych stron prowadzą do różnych wniosków. Który jest właściwy?:
 - ⇒ niezarejestrowana działalność gospodarcza,
 - ⇒ praca „na czarno”,
 - ⇒ ukrywanie części dochodów firm i osób fizycznych.
- Dobry menedżer umie czytać przepisy lepiej niż ich autorzy.
- Czy etyczne jest oszukiwanie państwa, niepłacenie na szkoły, szpitale, wojsko, tylko po to, aby osiągnąć zysk?
- Trudno znaleźć w firmach kodeks etyczny. Jest to uznawane za niepotrzebne, a zasady funkcjonowania określane są tylko przez prawo, które i tak się – na ogół – omija. Jeśli już komuś uda się znaleźć taki kodeks, to mało który pracownik danej firmy wie, że taki istnieje; najczęściej jest to źle napisany, nieczytelny, skserowany kawałek papieru...
- Tacy, którzy płacą podatki, są nazywani „frajerami” i „naiwniakami” przez tych, którzy ich nie płacą. Czyż nie jest to ironia losu, że ludzie uczciwi są wyśmiewani i niestety jest to dość powszechne? „Dziś zatracane jest rozróżnienie między prawością a naiwnością”.

¹⁶ Por. rozdział 5., Sprawna moralność...

- Gdy człowiek kupuje kradzione radio samochodowe, to czym różni się od tego, który to radio ukradł?

Komentarz: Wśród studentów, którzy postanowili napisać eseje na temat funkcjonowania „szarej strefy”, toczyła się dyskusja. Jedni prezentowali pogląd, że bez tej strefy niemożliwe byłoby – jak napisała jedna ze słuchaczek – „napędzanie koniunktury”. Przytoczyła ona pogląd jednego z dziennikarzy – odwołującego się z kolei do wyników badań – że w 1992 roku istnienie „szarej strefy” przyczyniło się do zmniejszenia spadku dochodu narodowego o 5%. Inni studenci wypowiedzieli się krytycznie o „szarej strefie” jako o czynniku zakłócającym ład gospodarczy i zjawisku demoralizującym. „Przestępstwo czy samoobrona?” to tytuł pracy jednego ze studentów, w którym znalazł wyraz dylemat, jaki wyrażają oba stanowiska, w szczególności tzw. praca na czarno traktowana przez studentów jako element „szarej strefy”.

„Szara strefa” traktowana jest nawet przez tych klientów, którzy domagają się etycznego biznesu, jako okazja do tańszego zakupu poszukiwanego towaru. Bazary, takie jak Stadion Dziesięciolecia w Warszawie, są tego widowym dowodem, napisał jeden ze studentów. Student ten zakończył swój esej apelem-metaforą:

Proszę: Dla własnego dobra nie kupujcie więcej kradzionego radia!!!

6.11. Uwagi końcowe

Prace studentów, z których wybrane zostały co bardziej charakterystyczne zdania, świadczą o dużej wrażliwości ich autorów na kwestie etycznych wymiarów problemów związanych z transformacją polskiej gospodarki. Życzyć im i nam wszystkim należy, by nie stracili tej wrażliwości po rozpoczęciu pracy w firmach, których zachowanie krytykowali. By znaleźli dość energii do wprowadzania perspektywy etycznej i stałej jej obecności w procesach decyzyjnych podejmowanych przez zarządy i pracowników wszystkich szczebli zarządzania przedsiębiorstwami oraz przez pracowników liniowych tych organizacji.

W pracach studentów przedstawionych na koniec pierwszego semestru bieżącego roku akademickiego dostrzega się elementy optymizmu. Jeden ze studentów uważa np., że:

Z pewnością tuż po 1989 roku wielu ludzi wzbogaciło się na drodze *unfair play*, gdyż nie została wypracowana kultura prowadzenia interesów. W miarę wzrostu konkurencji na wolnym rynku i możliwości dokonywania wyboru przez klienta, oszustwa przestały być tolerowane. Firma postępująca w ten sposób traci zaufanie, tracąc klientów, czyli traci podstawy swej działalności.

Studenci trafnie uważają, że konflikt wartości etycznych i wartości gospodarczych jest konfliktem nieeliminowalnym. „Jest on problemem systemu społecznego. Tak po prostu musi być”. Przykładem możliwej sytuacji wskazanym przez autora jednej z prac może być produkcja eksportowa przeznaczona dla krajów łamiących prawa człowieka.

Postawmy się w sytuacji menedżera odpowiadającego za eksport wytwarzanych przez naszą firmę dóbr. Nasze stanowisko zostało powierzone nam przez dyrekcję, za wykonanie funkcji otrzymujemy wynagrodzenie, od naszej pracy i postawy może zależeć dalszy los firmy i ludzi w niej pracujących. Podjęcie decyzji o wstrzymaniu eksportu będzie niewątpliwie oznaczać sprzeniewierzenie się pokładanemu w nas, przez przełożonych i podwładnych, zaufaniu. Będzie to więc zachowanie nieetyczne z punktu widzenia etyki firmy i etyki pracy.

Gdy postawimy się w roli osoby piastującej wysokie stanowisko państwowe, to stawką w tej grze mogą być losy tysięcy osób zatrudnionych w zakładach pracy czy całym sektorze gospodarki. W sytuacji tej dochodzi do bezpośredniego konfliktu między wyborami etycznymi, jakich możemy dokonać. Każdy wybór i każde stanowisko, jakie możemy zająć w tym konflikcie, mają swoje określone uzasadnienia i każde z nich możemy poprzeć bardzo konkretnymi zasadami etycznymi. Wybór jest bardzo trudny, gdyż oba rozwiązania są równoważne. Jednoznaczne określenie, które stanowisko jest bardziej etyczne, a które mniej, jest tutaj według mnie – pisze student – niemożliwe. Każdy z nas postawiony w takiej sytuacji musi tego wyboru dokonać opierając się na własnym systemie wartości.

Na aktualny aspekt sprawy związanej z obecnością kapitału zagranicznego na polskim rynku i kwestią suwerenności zwrócił uwagę inny słuchacz.

Działalność dużych firm międzynarodowych kierujących się swoim prawem, a nie prawem poszczególnych krajów, w jakich funkcjonują ich filie, jest już faktem. Taka też będzie przyszłość. Polska jest przecież członkiem NATO, co wymaga poważnych zmian w armii będącej w rozumieniu obywateli gwarantem suwerenności kraju. Perspektywa członkostwa w Unii Europejskiej pociągnie za sobą zniesienie granic i wolny przepływ ludności w granicach Unii. Nastąpi więc zniesienie kolejnego czynnika (stereotypu) niezależności Polski jako kraju kierowanego przez rodzime siły. Brak granic oznacza brak rozróżnienia tego, co jest obce, a co nasze.

Zagadnienie bogactwa i ubóstwa jako rezultatu nowej polityki gospodarczej znalazło w jednym z esejów Nitzscheański komentarz:

Przepaść między najbogatszymi i najbiedniejszymi istniała zawsze, ale w związku z protekcjonistyczną polityką ustroju socjalistycznego, a także specyficznym podejściem władz do problemu bogactwa (ponieważ pieniądze są równoważne władzy, to o zbijaniu fortun nie mogło być mowy), różnica między równymi a „równiejszymi” nie była tak wyraźna.

Zniesienie ograniczeń dotyczących biedy i bogactwa (znacznie zubożała polityka socjalna państwa, a jednocześnie przestały istnieć górne ograniczenia co do posiadanego majątku) spowodowało, że nagle między różnymi grupami ludzkimi wyrosła przepaść. Nikt dziś nie broni ludziom umierać z biedy na ulicy, a jednocześnie nikt nie zwraca uwagi na nadmiar pieniędzy, na który „cierpią” niektórzy. Ci, którzy potrafili w porę „chwycić wiatr w żagle”, dostosować się do nowych wymagań, zdobyli majątek i pozycje. Ci, którzy byli zbyt krótkowzroczni lub za mało elastyczni, by zaadaptować się do nowych warunków, pozostali w cieniu odchodzącej epoki.

Nie można tutaj mówić o czyjejs winie lub odpowiedzialności. Ludzie nagle postawieni przed prawem dżungli, jakim do pewnego stopnia jest wolny rynek, nie zawsze dadzą sobie radę. Jest to rodzaj selekcji naturalnej, jaką narzuca nam rzeczywistość. Osobniki słabsze, za mało elastyczne, muszą zejść z rynku (zginąć), by zrobić miejsce tym, którzy mogą na nim coś osiągnąć. Rzeczywistość jest brutalna. Być może rację miał Nietzsche, dzieląc społeczeństwo na „nadludzi” stworzonych do rządzenia i „podludzi”, którzy będą na nich pracować. Człowiek dorosły sam ponosi odpowiedzialność za siebie i za swoje decyzje. Jeżeli popełni błąd, to będzie musiał zań w taki czy inny sposób zapłacić, np. popadając w ubóstwo.

Sprawa wygląda nieco inaczej w przypadku, gdy ktoś został przez innego nieuczciwego człowieka oszukany, okradziony i teraz jest ubogi, podczas gdy złodziej opływa w dostatki. Ale to już jest temat na zupełnie inny esej.

Nie dziwny się radykalizmowi niektórych wypowiedzi studentów ani ostrości sformułowań. Są one świadectwem autentyzmu, może nie zawsze pełnej dojrzałości, ale na pewno nie obojętności wobec zagadnień związanych z etycznym wymiarem przekształceń gospodarczych w Polsce współczesnej.

7.1. Wstęp

Niezorientowany czytelnik coraz liczniejszych artykułów i książek oraz – wygłaszanych na wielu konferencjach – referatów poświęconych etyce biznesu może sądzić, że dotyczą one różnych etyk: już to etyki życia gospodarczego, już to etyki w życiu gospodarczym, etyki gospodarowania, etyki biznesu, etyki w biznesie, etyki organizacji, etyki zarządzania, etyki zawodowej w biznesie, etyki menedżerskiej itp., itd. Ponadto w pracach tych czytamy o różnych podejściach nawiązujących do różnych etyk, już bez przymiotników wskazujących zastosowanie, lecz opatrywanych przymiotnikami określającymi wyróżniającą ideę charakterystyczną dla danego podejścia. Powiada się więc o etyce celowościowej, etyce utylitarystycznej, etyce konsekwencjalistycznej, etyce obowiązku, etyce charakteru itd. Ponadto czyta się o etyce (etykach?) biznesu związanej z wartościami charakterystycznymi dla poszczególnych religii, głównie monoteistycznych, o etykach próbujących godzić występujące różnice, oraz o zasadach etycznych gospodarki globalnej, zastosowaniach etyki niezależnej. Czym zatem jest etyka biznesu: jednością owych różnorodności czy ich nazwą ogólną? A może swego rodzaju wolnym rynkiem, na którym rozmaici autorzy, szkoły, organizacje oferują – niczym bukiniści – rozmaite możliwości etycznej (etycznych?) analizy i norm mających służyć rozumieniu zachowań i ich porządkowaniu na rynkach gospodarczej aktywności człowieka?

Wykład podejmuje próbę zarysowania sytuacji, głównie przez analizę treści publikowanych prac z dziedziny etycznej refleksji nad ekonomicznymi zachowaniami człowieka.

7.2. Trzy perspektywy

Problemy etyki biznesu postrzegane (rozpatrywane, uprawiane) są z wielu perspektyw, w zależności od roli spełnianej przez podmiot interesujący się wymiarem etycznym działalności gospodarczej bądź w zależności od sposobu ujmowania zagadnień etycznych tej działalności przez autorów prac i rozwiązań. Na pierwszy rzut oka wydaje się, że wystarczające byłoby rozróżnienie dwu perspektyw: wewnętrznej i zewnętrznej. Perspektywa wewnętrzna to perspektywa interesariuszy – jak na język polski tłumaczy się angielskie słowo *stakeholder* – wewnętrznych. Perspektywa zewnętrzna to perspektywa interesariuszy innych niż właściciele i rzecznicy punktu widzenia; jest to perspektywa interesariuszy zewnętrznych.

Czystości i klarowności podziału dwuwartościowego, jego logicznej prostoty trudno nie uznawać. W związku z tym można byłoby na tym poprzestać i wielu autorów dyskursu etycznego dotyczącego etyki biznesu na tym poprzestaje, zamieniając ów dyskurs w dialog. Często zamiast dialogu jest to spór, kłótnia, niekiedy nawet walka, gdy jedni interesariusze wychodzą na ulice, a inni barykadują się we wnętrzach. Wówczas to, ale przecież nie tylko wtedy, gdy dwuwartościowy podział ukazuje swe dramatyczne oblicze, na scenę wkraczają aktorzy grający w dramacie inne role – role mediatorów. Mediacja pełni funkcję terapeutyczną, jest próbą godzenia stron zakleszczonych w sporze, jest to podejście szersze niż każda z dwu poprzednich perspektyw wziętych z osobna. Doświadczenie skłania do tego, by profilaktycznie zapobiegać sporom, co wymaga nie mediacji, lecz zrozumienia, którego warunkiem po stronie intelektu jest wiedza, a po stronie emocji¹ wiara, czyli zespół przekonań opartych na wartościach wspólnych, podzielanych przez strony dramatu gospodarczego. Nazwijmy te podejścia podejściami odpowiednio poznawczymi i aksjologicznymi. Podejścia mediacyjne, poznawcze i aksjologiczne stanowią łącznie metaperspektywę.

¹ „Usiłując działać skutecznie i konsekwentnie, napotykamy przeszkody w swej własnej naturze uczuciowej i w obiektywnych układach stosunków” [Kotarbiński 1957, s. 658].

Summa summarum: uprawnione jest rozróżnianie trzech perspektyw, z jakich ujmowane są zagadnienia etyki życia gospodarczego (ta nazwa dominuje w literaturze niemieckojęzycznej *Wirtschaftsethik*) zwanej coraz powszechniej etyką biznesu (która to nazwa dominuje w literaturze anglojęzycznej – *business ethics*). Są to mianowicie:

- perspektywa wewnętrzna,
- perspektywa zewnętrzna,
- metaperspektywa.

Podział perspektyw, z jakich ujmowana jest etyka biznesu, na trzy perspektywy znajduje swe uzasadnienie w ujęciu zagadnienia w kategoriach systemowych², tj. (a) rozpatrywanego systemu – w tym przypadku biznesu, (b) otoczenia tego systemu oraz (c) nadsystemu.

W dalszym ciągu referatu zajmiemy się kolejno każdą z tych perspektyw w ujęciu prezentowanym w literaturze przedmiotu.

7.3. Perspektywa wewnętrzna

Perspektywa wewnętrzna to niewątpliwie perspektywa ludzi biznesu: właścicieli, przedsiębiorców, liderów, akcjonariuszy i tych, którzy się z nimi utożsamiają, będąc zaangażowanymi pełnomocnikami, menedżerami na stanowiskach najwyższych (tymi, których w terminologii angielskiej nazywa się *chief executive officers*, CEO). Jest to także perspektywa ich rzeczników rekrutujących się już to spośród autorów prac poświęconych etyce biznesu oraz publicystów, już to ekspertów projektujących rozwiązania, np. takie, jak kodeksy etyczne firm.

Ludzie biznesu często nie wdają się w drobiazgowy rozważania na temat etyki biznesu powiadając np., że:

„Etyka biznesu to faktyczny wysiłek wkładany w rzeczywistość dobre długoterminowe planowanie. W tym sensie, rzekłbym, że podstawowym argumentem etyki biznesu jest powiedzenie 'Co będę uważał, że należało uczynić, gdybym się nad tym zastanawiał za lat pięćdziesiąt?'.”

² Znakomitego przykładu wyjaśniającego zastosowanie ujęcia systemowego do analizy przedsiębiorstwa przemysłowego dostarcza praca o. J. M. Bocheńskiego [1993].

Słowa te wypowiedział Joseph Irwin Miller, szef amerykańskiej firmy Cummins Engine Company, [Boller 1996, s. 312].

A oto jak rozumie etykę biznesu polski przedsiębiorca Aleksander Gudzwat, właściciel firmy Bartimpex SA i główny udziałowiec Banku Współpracy Europejskiej oraz firmy Gas Trading, zajmujący pierwsze miejsce na liście stu najbogatszych Polaków opublikowanej przez tygodnik „Wprost” w 1997 roku:

„Etyka w biznesie to jest przede wszystkim – nie tylko dla mnie – nieodzowna i konieczna norma moralna, która nakazuje prowadzić biznes w sposób uczciwy i czytelny. I to wszystko, co reguluje takie zachowanie, chyba podlega pod tę definicję. Biznes w tym właściwym słowa znaczeniu to przecież [...] działalność rzetelna, uczciwa i odpowiedzialna. Tym bardziej tam, gdzie się ma do czynienia z pieniędzmi powierzonymi przez ludzi, trzeba być szczególnie starannym i odpowiedzialnym. I do tego wszystkiego jest potrzebna norma moralna. (...) W biznesie – w dzisiejszych czasach początku kapitalizmu – na pewno wszyscy powinni być czytelni dlatego, że to pozwoli ocenić dane przedsiębiorstwo, daną osobę. [...] Powszechne postrzeganie biznesu na razie nie jest dla niego takie całkowicie korzystne, on się kojarzy z cwaniactwem, z postępowaniem według tej znanej reguły Kalego, 'że jak Kali ..., to dobrze, a jak Kalem ..., to źle', czy 'kto kogo'. Ale tak naprawdę ten prawdziwy biznes to jest dziedzina, gdzie etyka jest nieodzowna, gdzie trzeba się po prostu zachowywać rzetelnie, gdzie nie powinno się nieetycznie konkurować, gdzie powinno się – np. w reklamie – uważać na słowo powiedziane, na to, że to, co się zachwala, to, do czego się zachęca, żeby ten tekst był zgodny z wzorcem, z prawdą. To tak na poczekaniu, tak bym chyba powiedział. [...] Czytelny [biznes] to znaczy – tak w skrócie – że musi być jasność co do dochodów i wszystkie operacje dokonywane w biznesie muszą być zupełnie czyste i klarowne; [taka powinna być] odpowiedź na pytanie, skąd się ma pieniądze i co się z tymi pieniędzmi robi. To na tym polega czytelność biznesu. Jest to niezwykle ważna sprawa³”.

Perspektywa wewnętrzna ma swe źródło przede wszystkim w celu działalności gospodarczej, w celu biznesu. Nie chodzi przy tym o cel rozumiany potocznie, na co zwraca uwagę o. Bocheński, wskazując na niebezpieczeństwa nie poprzedzonego analizą stosowania

³ Jest to nieautoryzowany fragment wypowiedzi A. Gudzwatego w audycji radiowej na temat etyki biznesu (w której brał również udział autor tego referatu) nadanej na falach *Inforadia* w dniu 3 kwietnia 1998 r.

pojęć z języka kolokwialnego w rozważaniach teoretycznych [1963, s. 180].

„Cele każdego działania – a tym samym też cele jakiegoś systemu dynamicznego – rozpadają się na najpierw na cele immanentne (*finis operis*) i transcendentne (*finis operantis*). Kiedy np. myję samochód, wtedy immanentnym celem tej czynności jest zawsze i wyłącznie czystość wozu. Ten cel nie zależy zupełnie od woli działającego, lecz jest narzucony przez strukturę czynności lub rzeczy. Kiedy dokonuję tej czynności, muszę zmierzać do tego celu. (...) Jasne, że cel immanentny (czystość wozu) objawia się tu jako środek ze względu na ów inny cel transcendentny. [...].

W związku z tym nasuwa się ważne pytanie o wolność w stosunku do celów immanentnych. Aż za często się zdarza, że ludzie boją się immanentnych celów swoich tworców: nazywają je 'mechanizmem' i chcieliby zastąpić celami swobodnie wybranymi. Są to jednak dziecinne nieporozumienia. Mogę z pewnością zaniechać mycia wozu: co do tego jestem wolny. Ale jeśli się zdecyduję go umyć, wówczas nie ma już żadnej wolności ze względu na strukturę i cel immanentny mycia. [...]

Samo przez się mogłoby się wydawać oczywiste, że przedsiębiorstwo przemysłowe ma cel immanentny: jest bowiem systemem dynamicznym, zbudowanym przez ludzi. Ale przeciw tej oczywistości można zgłosić co najmniej dwa zastrzeżenia. Po pierwsze, przedsiębiorstwo przemysłowe jest dziełem ludzi i zostało przez nich w sposób wolny ukształtowane. To zdaje się wykluczać niezależną od ludzkiej woli prawidłowość autonomiczną, czyli cel immanentny. Po drugie, przedsiębiorstwo przemysłowe ciągle ulega zmianie, i to dokonywanej przez swobodnie działających ludzi. Również to wydaje się wykluczać istnienie jakiegoś celu immanentnego.

A jednak tak nie jest: przedsiębiorstwo przemysłowe ma cel immanentny lub cele immanentne. Co się tyczy pierwszego zastrzeżenia, wystarczy zauważyć, iż maszyna, nawet jeśli została zbudowana na mocy swobodnej decyzji ludzkiej, ma jednak cel immanentny. [...] Drugie zastrzeżenie też nie jest przekonujące. Prawda, iż przedsiębiorstwo przemysłowe podlega zmianom w czasie, ale tylko w pewnych granicach. W każdym razie nie można go tak zmienić, by już nie produkowało – bo wtedy nie byłoby już przedsiębiorstwem przemysłowym – przedsiębiorstwo przemysłowe uległoby zniszczeniu. [...]

Immanentnym celem głównym przedsiębiorstwa przemysłowego jest zatem produkcja. [...] przedsiębiorstwo obok celu głównego ma też inne cele immanentne, a mianowicie...: przeżycie, rozrost i racjonalność. [...] cele poboczne są podporządkowane celowi głównemu jako jego warunki konieczne” [Bocheński 1963, ss. 180–184].

Działalność gospodarcza to nie po prostu produkowanie, to produkcję rozumiane jako środek do pomnażania wartości ekonomicznej, a więc sprzedaż, tj. biznes. Jego celem jest według Elaine Sternberg – łączącej doświadczenie inwestora kapitałowego i kompetencje badacza – maksymalizacja wartości właścicielskiej⁴, jaką rezultaty działalności polegającej na sprzedaży towarów lub usług, osiągnąć w dłuższym przedziale czasu, przedstawiają dla właściciela [Sternberg 1994, s. 32].

Biznes o takim celu immanentnym nie jest narażony na dobre lub złe prowadzenie się podmiotów działających w stopniu większym niż inny rodzaj działań. Etycznymi przesłankami uprawiania biznesu jest według Sternberg dążenie do maksymalizacji w dłuższej perspektywie czasowej wartości właścicielskiej, co z kolei wymaga poufności i zaufania. Wartość właścicielska zakłada własność, a więc wymaga poszanowania dla prawa własności. Biznes zakłada więc zachowanie, które nie jest kłamstwem, oszustwem, kradzieżą, zabójstwem, przymusem, gwałtem fizycznym oraz nie jest – z reguły – zachowaniem niezgodnym z prawem. W sensie aksjologicznym ograniczenia te ucieleśniają wartości, które nazwać można łącznie zwykłą przyzwoitością. Ponadto istotna w biznesie jest klasyczna sprawiedliwość dystrybucyjna, której składowe, choć wykraczają poza sferę biznesu, to sprowadzają cel biznesu do jego definicyjnej istoty.

Perspektywa wewnętrzna to także perspektywa menedżera. „W Polsce często jest to jednocześnie właściciel, ale wynika to z faktu, że polska gospodarka rynkowa jest młoda i wiele dynamicznie rozwijających się firm powstało niedawno, a co za tym idzie nie zawsze mogły sobie pozwolić na zatrudnienie profesjonalistów z zewnątrz⁵.” Pisze w swej autobiografii prezes Exbudu Witold Zaraska:

„...czas najwyższy, żebyśmy przyzwyczaili się do pewnych pojęć. Dziś facet, który ma jednoosobową spółkę sprzedam-kupię, nazywa siebie 'menedżerem', a ci, co stoją z leżakami na ulicach, uważają się za 'biznesmenów'. Swoją drogą, proszę zauważyć, że brakuje nam w języku

⁴ Wartość właścicielska to zdyskontowane przyszłe wpływy ze sprzedaży pomniejszone o koszty zakupu i narzuty. Jest to więc wartość dywidend oraz innych przychodów i korzyści lub strata kapitałowa, na jaką właściciel może liczyć w przyszłości, gdyby chciał sprzedać swój udział, albo gdyby firma została sprzedana jako całość (Sternberg 1994, s. 48).

⁵ Wypowiedź Mariusza Wysokińskiego, generalnego importera na Polskę firmy St. Ives Swiss Formula, opublikowana w „Master of Business Administration”, nr 2 (32) 1998, s. 10.

polskim słów koniecznych w gospodarce rynkowej. Przed wojną mówiło się: przemysłowiec, kupiec, handlowiec, sklepikarz, dyrektor i każdy wiedział, co one oznaczają. Dzisiaj nie miałbym odwagi, żeby proponować powrót do starych słowników, bo przez ostatnie 40 lat wszystko się poplątało i przyzwoite określenia nabrały zupełnie innego sensu. Handlowiec sprzedawał w sklepie 'Społem', słowo 'sklepikarz' stało się obelgą, przemysłowcy byli tylko na Zachodzie, a dyrektorzy z partyjnej nomenklatury. No więc, kim jest Witold Zaraska? Jeśli słowo 'biznesmen' łączyć z pojęciem własności, to teraz jako współwłaściciel firmy Exbud mogę się podawać za biznesmena. Ale uważam się przede wszystkim za menedżera, zarządzającego" [Zaraska 1992, s. 9-10].

Większość menedżerów, jacy wypowiedzieli się na łamach cytowanego powyżej numeru „Master of Business Administration”, uważa, że menedżer to zawód: „Menedżer to osoba zarządzająca biznesem poprzez zarządzanie ludźmi. Do tego potrzebne są mu umiejętności, bez których nie mógłby dobrze wykonywać swego zawodu. Można do nich zaliczyć umiejętności przywódcze, zdecydowanie, konsekwencję i upór w realizowaniu celów. Niezbędna jest także umiejętność zarządzania czasem swoim i bezpośrednich podwładnych (delegacja uprawnień i odpowiedzialności). Ogromne znaczenie ma właściwe motywowanie pracowników, utrzymywanie ich związków z firmą⁶”. Inny respondent potwierdza, że dominujący u menedżera, swego rodzaju kapitana okrętu, powinien być profesjonalizm. „Powinien [on] odznaczać się inicjatywą i zaangażowaniem, samodzielnością, odpowiedzialnością i kompetencjami. Powinien być przywiązany do firmy i pracować zgodnie z jej filozofią. Powinien też postępować etycznie (być skromnym i bezinteresownym)⁷”.

Etyczne postępowanie menedżera związane jest z etyką zarządzania rozumianą bądź to jako część etyki biznesu, bądź jako etyka zawodowa – zawodu menedżera właśnie. „Etyka zarządzania (*management ethics*) może być zdefiniowana jako opisowe i normatywne studium moralnej świadomości, sądenia, charakteru i postępowania w odniesieniu do wszystkich poziomów praktyki menedżerskiej” [Petrick, Quinn 1997, s. 44]. Jest to etyka związana z realizacją celu immanentnego, bowiem:

⁶ Jest to wypowiedź Cezarego Liszkiewicza, dyrektora generalnego Ground Zero Warsaw Sp. z o. o., *ibidem*, s. 9.

⁷ Wypowiedź Ryszarda Nielacznego, Service Menagera f-my A. S. Motors Polska, *ibidem*, s. 9.

„Ze struktury przedsiębiorstwa przemysłowego wynika ideał przedsiębiorcy, człowieka, który nieegoistycznie – a jeśli trzeba, wbrew wszystkim – służy przedsiębiorstwu przemysłowemu jako całości” [Bocheński 1993, s. 186].

7.4. Perspektywa zewnętrzna

Perspektywa zewnętrzna jest to perspektywa klientów, dostawców, kooperantów, kredytodawców, społeczności lokalnych, organizacji konsumenckich, władz różnego szczebla, instytucji międzynarodowych, ruchów proekologicznych itp. Jest to także perspektywa ujmowania działalności gospodarczej przez badaczy, publicystów⁸ i innych rzeczników punktu widzenia interesariuszy zewnętrznych.

⁸ Za przykład takiej publicystyki może służyć artykuł [Winnicka, Wujec, 1997]. Artykuł ten jest splotem wypowiedzi, żalów, komentarzy pracowników, menedżerów, badaczy itd. na temat warunków, wymagań, zawiedzionych nadziei związanych z pracą w firmach zagranicznych współczesnej Polski. A przecież tej miary menedżer, co Lee Iacocca, szef Forda, a następnie Chryslera, tak oto pisał o warunkach pracy w Stanach Zjednoczonych i swojej drodze do sukcesu:

„Dziś każdy wariuje na punkcie rewolucji technicznej i w szaleńczym pędzie goni za zmianami. Ofiarami takiego pędu stanie się wiele osób, a jedną z nich możesz być i ty. Niektórych to martwi. Czy dorównamy naszym rodzicom w zmaganiach ze zmieniającym się światem? – pytają samych siebie. A ich dzieci zaczynają już zastanawiać się, czy rzeczywiście musimy żyć coraz gorzej.

Chciałbym ich przekonać, że wcale nie musi to przebiegać w ten sposób. Jeśli udało się naszym dziadkom, to równie dobrze i my możemy coś zmienić. Być może nigdy nie zastanawialiście się nad tym, ale nasi przodkowie przeżyli piekło. Musieli zrezygnować z bardzo wielu rzeczy po to, żeby nam się żyło lepiej niż im. Gdy nastąpiła bieda, moja matka, nie widząc niczego hańbiącego w pracy fizycznej, zatrudniła się we młynie, żeby zarobić pieniądze na moje obiady w szkole. Zrobiła, co musiała zrobić. Kiedy przyszedłem do Chryslera, zastałem tam niezmiernie wprost bałagan. Zrobiłem jednak to, co musiałem zrobić.

Spróbujcie się nad tym zastanowić. Ostatnie pięćdziesiąt lat może dać nam wzorce postępowania na następne pięćdziesiąt. Może nauczyć nas odróżniania dobra od zła, może pokazać, iż nie ma nic za darmo i tylko ciężka praca przynosi zyski. Może nauczyć nas szacunku dla pracy. A to wszystko są wartości, które uczyniły nasz kraj światową potęgą. [...]

Odniosłem niesamowity sukces i zawdzięczam to temu właśnie krajowi. Wykorzystałem istniejące możliwości, ale nie był to cud. Wszystko, co osiągnąłem, zawdzięczam ciężkiej, prawie czterdziestoletniej pracy. Gdy ludzie pytają, jak udało mi się zająć tak wysoko, zawsze wracam do tego, co przekazali mi rodzice: 'zdobądź najwięcej, jak tylko można, wiedzy, ale potem, na Boga, rób coś! Nie stój, spraw, aby coś się działo! Wiem, że nie jest to łatwe, ale jeśli harujesz bez wytchnienia, starasz się do granic swoich możliwości, to w wolnym społeczeństwie możesz osiągnąć wielkość, jaka ci się tylko zamarzy. I właśnie to jest cudowne. Musisz też, co oczywiste, dziękować Bogu za błogosławieństwa, które raczy na ciebie zesłać' [Iacocca 1990, s. 396].

Perspektywa zewnętrzna, w odróżnieniu od perspektywy wewnętrznej, nie jest jednolita. Jest ona zbiorem indywidualnych stanowisk interesariuszy, lub grup interesariuszy, czyli zbiorem interesów grupowych. To właśnie ta perspektywa przyczyniła się do powstania koncepcji („teorii”) interesariuszy. Koncepcja ta, przypominająca podział na rdzeń, krąg zewnętrzny i otoczenie organizacji zaproponowany swego czasu przez Jana Zieleniewskiego [1964], sięga roku 1963, kiedy to Stanford Research Institute wprowadził nazwę *stakeholder* jako grę słów do terminu *stockholder* mającą być przeciwwagą do *shareowner*, jako tego, którego bogaceniu się służy działalność firmy [Gasparski 1998, s. 75]. Obszerniej o tej sprawie piszą Freeman i Philips [1966].

Spotyka się – wcale nierzadkie – ujęcia starające się łączyć perspektywę zewnętrzną z perspektywą wewnętrzną w swego rodzaju ‘perspektywę mieszaną’. Perspektywa ta to perspektywa interesariuszy, którzy są częścią firmy, przedsiębiorstwa, uczestnikami działalności gospodarczej itp. Są to przede wszystkim pracownicy, których cechuje różny stopień utożsamiania się z organizacją. Niektórzy członkowie organizacji, głównie menedżerowie, a nawet pracownicy niższych szczebli, ale o długim stażu pracy, związani są z firmami, w których pracują niemal tak silnie, jak interesariusze wewnętrzni. Inni wyraźnie dzielą swój czas na czas pracy i czas prywatny, proporcjonalnie dzieląc swe zaangażowanie. Jeszcze inni wnoszą swą zewnętrzną do organizacji, w której są zatrudnieni, tak że ich perspektywa bliższa jest zewnętrznej. Perspektywa mieszaną cechuje także polityków i normodawców starających się być arbitrami w rozstrzyganiu dylematów etycznych powstających na styku perspektywy wewnętrznej i zewnętrznej.

(cd. przypisu 8 ze s. 132)

Zestawiając powyższe z wynikami badań nad tzw. funkcjonalnym analfabetyzmem, czyż można się dziwić trudnościom, na jakie natrafiają polscy pracownicy, skoro w Polsce63 proc. badanych rolników i ponad 47 proc. robotników zatrzymało się na [wypełnieniu prostego formularza lub wykonaniu prostej czynności arytmetycznej, przyp. W. G.]. Na drugim, niewiele trudniejszym [odnalezienie i porównanie dwu informacji w tekście, przyp. W. G.] pozostało ponad 43 proc. techników, urzędników i osób pracujących w usługach. z przedstawicieli wolnych zawodów i osób sprawujących funkcje kierownicze do najwyższego 4/5 poziomu [odnalezienie abstrakcyjnej informacji w skomplikowanym tekście, przyp. W. G.], zaliczono tylko 14,8 proc. (a w Szwecji, Kanadzie, USA – ponad 40 proc.)” [Janikowska 1995, s. 7].

„Przedsiębiorstwo przemysłowe jako system dynamiczny składa się z mniejszych systemów dynamicznych, utworzonych przez grupy elementów lub ich nośniki. Systemami takimi są np. spółka akcyjna (kapitałiści), związek zawodowy (robotnicy) i spółdzielnie spóżywców (klienci). Każda z tych grup elementów może stanowić system częściowy przedsiębiorstwa przemysłowego, który odpowiada zazwyczaj elementom jakiegoś rodzaju.

Jaki stosunek zachodzi między celami tych systemów częściowych a celami całego przedsiębiorstwa przemysłowego [resp. biznesu, przyp. W. G.]? Można tu sformułować dwa oczywiste, chociaż bardzo często nie uwzględniane, twierdzenia. Po pierwsze, między celami poszczególnymi nawzajem oraz między nimi, z jednej strony, a celami całego przedsiębiorstwa przemysłowego [resp. biznesu, przyp. W.G.] – z drugiej, zachodzą konieczne przeciwieństwa. Po wtóre: poszczególne cele grup elementów można osiągnąć tylko przez osiągnięcie celu całego przedsiębiorstwa przemysłowego” [Bocheński 1963, s. 184-185].

O próbach łączenia obu perspektyw powiada się jako o etyce organizacyjnej mającej na celu „zarządzanie wszelkimi powiązaniem – zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi – w sposób w pełni zintegrowany oraz z uwzględnieniem długiego horyzontu czasowego” [Murray 1997, s. 21].

7.5. Metaperspektywa

Zechcą słuchacze i czytelnicy tego wykładu darować, że zgodnie z powiedzeniem, iż „nowe to zapomniane stare” przypomnę w tym miejscu – streszczając rzecz do stosownych rozmiarów – podstawowe tezy mego referatu, jaki wygłosiłem na Sekcji Filozofii i Etyki Biznesu VI Polskiego Zjazdu Filozoficznego w Toruniu w 1995 roku [Gasparski 1996].

Ujęcie, jakie przedstawiłem, wychodzi z założenia, że etycznej strony działalności gospodarczej nie można rozpatrywać w oderwaniu od jej istoty. Ponieważ jest to *działalność człowieka*, to rozpatrywanie istoty tej działalności wymaga odwołania się do analizy prakseologicznej. Analizy właśnie, gdyż – jak pisze o. Józef Maria Bocheński:

„Filozofia współczesna (lub przynajmniej to, co w niej żywe) jest analityczna: nie buduje wszechogarniających systemów i nie zgłasza pretensji do tworzenia lub obrony jakiegoś światopoglądu. Pojmuje siebie tylko jako analizę.

Lecz właśnie taka filozofia analityczna może dać przyczynek do zrozumienia przedmiotów, którymi zajmują się także inne dyscypliny. Bada ona, mianowicie, najbardziej abstrakcyjne aspekty rzeczy i procesów i dysponuje pod tym względem właściwymi sobie, nie używanymi w innych dyscyplinach narzędziami pojęciowymi, przede wszystkim logicznymi i ontologicznymi. Na tym polega jej prawomocność. Nawiasem mówiąc, nie ma ostrej granicy między tak pojętą filozofią i naukami empirycznymi, albowiem one też uprawiają obok badań empirycznych analizę pojęciową – a różnica między mniejszą i większą abstrakcją jest względna” [Bocheński 1993, s. 163-164].

Sprawą podstawową jest to, że działalność gospodarcza jest *ważnym działaniem*⁹, to jest traktowaniem celu działania serio [por. rozdz. 2]. Z poważnym traktowaniem celu związany jest sposób wykonywania działań prowadzących do tego celu. Muszą to być działania sprawne w sensie prakseologicznym, a więc w wymiarze „dwu E”, tj. efektywności, inaczej skuteczności, czyli wielkości skutku zamierzonego, jak cel, oraz ekonomiczności¹⁰, czyli stosunku tego skutku do nakładów, jakich poniesienia wymaga osiągnięcie owego skutku. Obie te prakseologiczne dymensje działania nie wyczerpują poważnego traktowania działalności związanej z prowadzeniem biznesu. Praktyczność tej działalności, jak wszelka działalność, nie jest nieograniczona [Gasparski 1987–88]. Jest ona ograniczona przez – wyznaczającą jej minima – racjonalność działania w sensie metodologicznym¹¹, jest to ograniczenie „od dołu”. Jest ona także ograniczona „od góry”, a ograniczanie to jest dwojakiego rodzaju: wewnętrzne i zewnętrzne. Ograniczenie wewnętrzne nakazuje miarkowanie skuteczności ponad granice różnicy kosztu przyrostu efektu większego od cenności tego przyrostu. Oba te ograniczenia mają charakter prak-

⁹ Określenie to wprowadziłem dla wyróżnienia działań związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej (uprawiania biznesu) z ogółu działań i zwrócenia uwagi na to, że nie jest to jedno z działań wykonywanych o, tak sobie. Rozróżnienie to nawiązuje do wprowadzonego przez o. J. M. Bocheńskiego odróżnienia myślenia poważnego jako poznawania, w szczególności poznawania naukowego, od po prostu *myślenia* (w tym o niebieskich migdałach).

¹⁰ Nazywanej także gospodarczością. „Gospodarczość..., czyli ekonomiczność, polega na umiejętnym wyzyskiwaniu zasobów i przybiera postać wydajności lub oszczędności...” [Kotarbiński 1957, s. 439].

¹¹ Jest to działanie zgodne ze wskazaniami posiadanej wiedzy, „...a przez posiadaną wiedzę rozumiemy tutaj ogół tych posiadanych informacji, którym, zważywszy na sposób ich uzasadnienia, ów osobnik winien przypisać prawdopodobieństwo dostateczne do tego, by postępować tak, jak gdyby były prawdziwe” [Kotarbiński 1969, s. 134].

seologiczny i mieszczą się na płaszczyźnie wyznaczonej przez „podwójne E”.

Drugim ograniczeniem zewnętrznym praktyczności, a trzecim w kolejności ograniczeń wymienianych, jest ograniczenie mające swe źródło w normach etycznych deprecjonujących dalsze ewentualne dążenie do zwiększania efektywności i ekonomiczności sposobami stojącymi w sprzeczności z ocenami etycznymi. Ta trzecia dymensja, owo „trzecie E” wyznacza przestrzeń wartościowania działań, w tym wartościowania działań gospodarczych traktowanych serio. Granica praktyczności wyznaczona jest przez łączną normę moralno-techniczną nazwaną przez Tadeusza Kotarbińskiego *dzielnością* [Gasparski 1987-88, s. 68; por. rozdz. 5]: „Ten jest dzielny, kto działa energicznie w sprawie wedle niego godziwej” (Kotarbiński 1961, s. 172).

Wiedzy na temat zachowań człowieka ocenianych w wymiarze prakseologicznym oraz etycznym dostarcza podejście poznawcze. Podejście poznawcze cechuje wszystkich tych, którzy – z racji swej roli – sami nie będąc aktorami działalności gospodarczej, są jej nieuprzedzonymi obserwatorami. Są to więc ci, którzy starają się opisać tę działalność obiektywnie (choćby tylko w przybliżeniu), a przynajmniej bezstronnie: badacze interesujący się empirią biznesu oraz teoretycy uprawiający refleksję moralną nad aktywnością gospodarczą człowieka. Nie będziemy się jednak zajmować rezultatami tego podejścia, gdyż przekroczyłyby to ramy tego wykładu. Ograniczymy się do zarysowania tylko niektórych elementów, jakie sprzyjają podejściu mediacyjnemu.

Podejście, jakiego wymaga mediacja – której warunkiem koniecznym jest akceptacja ze strony wszystkich interesariuszy – skłania do tego, by postulować pewien zespół norm, a przynajmniej założeń, nadających się do akceptacji przez wszystkich aktorów sceny gospodarczej. Cel taki przyświeca zarówno autorom podręczników, jak i projektodawcom wspomagającym działalność gospodarczą. Nie odbywa się to bez sceptycznych komentarzy¹².

Podejście mediacyjne wiąże się z podejmowaniem decyzji w sposób biorący pod uwagę racje wszystkich stron, których skutki decyzji mogą dotyczyć. Wymaga to poznania, obserwacji, sądu wartościujące-

¹² Por. np. słowa Petera F. Druckera, znawcy biznesu przecież, który uważa, że „...etykę biznesu równie dobrze można nazwać etycznym szykiem, a nie prawdziwą etyką, a także uznać ją w dużej mierze za wytwór prasy i telewizji, a nie filozofii i moralności” [Drucker 1997, s. 296].

go, przesłanek wspierających argumentację oraz założeń przyjmowanych przez adwersarzy. Okazuje się bowiem, że odmienny pogląd stanowi cenny zasób wzbogacający wiedzę o założeniach własnych, które przyjmowane są przez nas bardzo często bez wyraźnego zdawania sobie z nich sprawy. Poznanie poglądów alternatywnych przyczynia się do ujawnienia założeń leżących u podłoża własnego stanowiska. Efektywne i sprawdzone w praktyce działalności firm narzędzie ułatwiające etyczny proces podejmowania decyzji przedstawił Marvin T. Brown [1997]. Ten sam autor zwraca uwagę na to, że:

Postępowanie etyczne jest ludzkim działaniem. Jak w większości działań, możemy postępowanie to doskonalić w miarę nabywania praktyki. Podobnie jak menedżerowie i nauczyciele potrzebują nabycia wprawy zanim staną się kompetentni, potrzebna jest praktyka w zakresie postępowania etycznego. Podobnie jak zarządzanie i nauczanie, studiowanie i stosowanie etyki nie prowadzi do wytworzenia jakiegoś produktu, lecz angażuje podmioty działające w proces – w proces podejmowania decyzji służący odkrywaniu tego, co należy uczynić.

Czasami wynikiem tej działalności jest sporządzenie dokumentu, przewodnika, czy nawet oświadczenia; ale nie powinno to zastępować działania jako takiego. Nawet najlepsze przewodniki etyczne nie uczą ludzi, co powinni robić, wskazują one ludziom natomiast, jak mają dochodzić do najlepszego dla nich toku postępowania. [...]

Chociaż może to brzmieć dziwnie, celem etyki nie jest uczynienie ludzi bardziej moralnymi, ma ona za zadanie pomóc ludziom w podejmowaniu lepszych decyzji. Decyzje w sprawach dotyczących tego, co zespoły lub organizacje powinny robić – decyzje dotyczące sposobów postępowania – mogą być korzystniejsze dzięki refleksji etycznej. Gdy myślimy o konsekwencjach, jakie mogą mieć dla nas decyzje, staje się jasne, że osoby podejmujące decyzje powinny uzyskać wszelką niezbędną pomoc [Brown 1990, s. XI-XII].

Perspektywa mediacyjna, daleka od powszechnego jej przyjmowania, zyskuje jednak na znaczeniu nie tylko na płaszczyźnie sporów wewnątrzorganizacyjnych, ale także na szerszych forach, co jest – jak się wydaje – pochodną globalizacji działalności gospodarczej. Pisałem o tym obszerniej w innym miejscu [Gasparski 1998]. Ograniczę się więc jedynie do przypomnienia kilku przedstawionych tam ważnych faktów.

Umiędzynarodowienie biznesu, wręcz globalizacja życia gospodarczego postawiła na porządku dziennym sprawę znalezienia wspólnego

aksjologicznego mianownika dla interesariuszy z różnych kręgów kulturowych, różnych przekonań religijnych czy filozoficznych. Doprowadziło to do prób formułowania podstawowych zasad prowadzenia działalności gospodarczej. Takimi, chyba najbardziej obiecującymi próbami, są: (1) *Caux Roundtable Principles for Business* (nazwa pochodzi od niewielkiej miejscowości szwajcarskiej Caux-sur-Montreux, w której Frederick Philips, były prezes Philips Electronics i Oliver Giscard d'Estaing zainicjowali w 1986 roku spotkania osób zainteresowanych zmniejszeniem napięć w handlu międzynarodowym)¹³ oraz (2) *Kodeks Etyczny Międzynarodowego Biznesu dla Chrześcijan, Muzułmanów i Żydów* (przyjęty na spotkaniu w Ammanie w roku 1993, kończącym serię konsultacji przedstawicieli religii monoteistycznych rozpoczętych w 1984 roku pod patronatem Księcia Filipa). Wydaje się, że próby te są kongenialne z koncepcją *etyki niezależnej* Tadeusza Kotarbińskiego [1987], gdyby odnieść ją do działalności gospodarczej¹⁴. [...]

Problematyka etyki biznesu w krajach gospodarczo zaawansowanych stała się normą działalności gospodarczej. Powiada się w związku z tym o *new bottom line* charakteryzującej wymagania etyczne stawiane firmom i korporacjom w tych krajach [Carmichael 1995]. Wprowadza się *audyt etyczny* na wzór audytu finansowego. Programy etyczne, doradztwo w tym zakresie, walka z korupcją stają się nie tylko przedmiotem troski organizacji, takich jak Transparency International, ale fachowo i kompetentnie działających ośrodków fundowanych przez instytucje gospodarcze doceniające w coraz większym stopniu korzyści wielorakiego rodzaju [Gasparski 1998, s. 80-84].

7.6. Zakończenie: etyka biznesu – wiele czy jedna?

Jeśli odpowiadać na to pytanie z zamiarem zdania sprawy z zawartości publikacji książkowych i roczników czasopism, to – jak zostało powiedziane na wstępie – nietrudno byłoby, szczególnie czytelnikom niezorientowanym, nabrać przekonania, że etykę biznesu cechuje wielość ujęć. Jednakże w tej masie referatów, artykułów i tomów coraz liczniejszych dzieł zaczynają pojawiać się prace podejmujące trud integracji problematyki etycznej życia gospodarczego. Takim dziełem jest książka *Integrative Wirtschaftsethik* Petera Ulricha [1997], profesora Uniwersytetu w St. Gallen w Szwajcarii, organizatora Europejskiej Konferencji Etyki Biznesu w roku 1994.

¹³ Zasady Okrągłego Stołu w Caux zostały opublikowane w tłumaczeniu na język polski na łamach miesięcznika „Znak”, nr 2 (513) 1998, s. 4–10.

¹⁴ Por. rozdział 12.

Autor ten przedstawił wcześniej zarys swej koncepcji [Ulrich 1996] w – wydanej pod egidą Towarzystwa Naukowego Prakseologii – książce¹⁵ [Gasparski i Ryan 1996] wskazującej na wymiary prakseologiczne i etyczne jako na niezmienniki wartościowania działania ludzkiego, w szczególności związanego z działalnością gospodarczą, biznesem, zarządzaniem i organizacją niezależnie od: kulturowego *milieu*, części świata, z której się pochodzi oraz wyznania. Opublikowane w tej książce niektóre z licznych wypowiedzi Jana Pawła II, adresowane do menedżerów, ludzi biznesu i szerokiej publiczności [John Paul II 1996], oraz prace innych autorów [Pesquex i Vergniol¹⁶ 1996; Chakraborty¹⁷ 1996; Tamari¹⁸ 1996] dotyczące owego „potrójnego E” w biznesie ujmowanego z perspektywy religijnej świadczą o tym, że więcej łączy niż dzieli ludzi uprawiających gospodarkę jako działanie poważne.

Dodatkowego przykładu dostarcza profesor DePaul University w Chicago Dennis P. McCann, charakteryzując prakseologiczną perspektywę kwestii etycznych pojawiających w *społeczeństwie wiedzy*, jak społeczeństwo krajów rozwijających się bywa nazywane. Studium

¹⁵ Jest to zaprezentowany na I Światowym Kongresie Etyki w Gospodarce i Biznesie (Tokio, 228 lipca 1996 r.) tom będący wspólnym dziełem Towarzystwa Naukowego Prakseologii i amerykańskiego Towarzystwa Etyki Biznesu. Problemy zaprezentowane w tym tomie skupione są wokół „potrójnego E” – efektywności (tj. skuteczności), ekonomiczności, tj. wymiarów prakseologicznych i wymiaru etycznego wyznaczających łącznie przestrzeń działań ludzkich w ogóle, a zachowań ekonomicznych w szczególności.

¹⁶ Zwracają oni uwagę na stosunek protestantów do „potrójnego E”, szczególnie we Francji. Zdaniem tych autorów „...etyka biznesu jest przede wszystkim etyką ekonomiczności (*efficiency*). W im większym stopniu społeczeństwo jest cywilizowane, w tym większym stopniu działająca w nim firma cechuje świadomość moralna. Zadaniem firmy nie jest tworzenie moralności dla całej reszty społeczeństwa, bowiem jedynie wolne i demokratyczne instytucje społeczne mogą to czynić. W równym stopniu jest obowiązkiem instytucji politycznych ustalanie reguł moralnych, co przestrzeganie ich przez firmy (*companies*) i respektowanie interesu publicznego, przez który są ściśle ograniczone” [Gasparski 1998, s. 78–79].

¹⁷ Chakraborty, prezentujący etos indyjski, zachęca do zastąpienia dążenia do sukcesu ambicją *doskonałości*, co stwarza obiecującą szansę dla połączenia ludzkich wartości i praktyki działań ludzi. Taką postawę propaguje Indyjski Instytut Zarządzania w Kalkucie, odwołując się zarówno do religii, jak i wskazań Gandhiego [Gasparski 1998, s. 79].

¹⁸ Zwraca on uwagę na fakt, że judaizm jest w znacznym stopniu prawodawstwem połączonym z religią. Z tego też powodu, mimo iż używa się w środowiskach żydowskich nazwy etyka biznesu, to właściwsze byłoby mówienie o działaniach zabronionych i obligatoryjnych. Te dwa rodzaje działań określone są i zalecane przez owe dwa nurty boskiego prawodawstwa i duchowości, sprawiedliwości i prawości, charakterystyczne dla judaizmu [Gasparski 1998, s. 79].

McCanna wskazuje na podobieństwo doświadczenia amerykańskiego i społeczeństw krajów Europy Wschodniej okresu transformacji gospodarczej. „Podobieństwa te – pisze cytowany autor – skłaniają mnie do przekonania, że niewątpliwe pokłady religijności mogą zostać ujawnione dla prakseologicznego rozwoju np. w historii amerykańskiego katolicyzmu, w szczególności dlatego, że przecież historia ta była w znaczący sposób kształtowana przez imigrantów z Europy Wschodniej” [McCann 1996].

W przetłumaczonej niedawno na język polski książce [Pratley 1998] autor – odwołując się do referatu wygłoszonego na konferencji w St. Gallen [Jeurissen 1995] – tak oto streszcza wizję integracyjną etyki biznesu:

„Filozofia ta nie charakteryzuje się ani zbyt optymizmem, ani zbyt sceptycyzmem. Opiera się na przekonaniu, że nie można po prostu bezpośrednio stosować wymogów stawianych przez społeczność moralną do obszarów funkcjonalnych¹⁹ nowoczesnego społeczeństwa, jednocześnie nie uwypukla nadmiernie zróżnicowania obszarów funkcjonalnych, unikając w ten sposób sceptycyzmu: racjonalność instrumentalna to nie wszystko.

W powszechnych debatach ludzie często stoją w do niczego nie prowadzącej opozycji wobec tych nieadekwatnych poglądów. Upraszczający moralisci toczą walkę z cynicznymi zarabiaczami pieniędzy. W debatach etycznych na temat biznesu toczonych w latach 70. i na początku 80. dominowało podobne stanowisko: albo było się po stronie unitariańskiej etyki, albo negowało się możliwość stosowania moralnych rozważań do biznesu, wpadając w separatystyczny cynizm.

Według argumentacji integracyjnej, działalność gospodarcza nie tylko posiada swą wewnętrzną logikę opartą na maksymalizacji zysku, ale także stanowi element społeczeństwa i znajduje się pod kontrolą twierdzeń moralnych. Jeurissen przedstawia sferę ekonomiczną jako relatywnie autonomiczną część współczesności, a jednak część, która w pewnym zakresie musi reagować na wymogi moralne” [Pratley 1998, s. 46-47].

Należy w tym miejscu przypomnieć Kennetha E. Bouldinga, nestora amerykańskich ekonomistów, teoretyka systemów, filozofa i moralistę, który wiele lat temu napisał:

¹⁹ Przez obszary funkcjonalne rozumie się tu system rynkowy oraz sferę administracji (przykład W. G.).

„Napotyamy więc następujący problem: jeśli społeczeństwo biznesu ma przetrwać, musi rozwijać system i instytucje integrujące, przy czym instytucje dlań specyficzne (rynek, korporacje, banki itp.), mające w zasadzie charakter instrumentalny, nie są zdolne do rozwijania silnych systemów integracji we własnym zakresie. Przeto instytucje rynkowe winny być uzupełnione zespołem instytucji integrujących, takich jak rodzina, Kościół, szkoła, naród, które rozwijają indywidualne systemy wartości, zasadzające się na miłości, samopoświęceniu, identyfikacji z celami pozaosobistymi oraz altruizmie. Póki brak instytucji integrujących, istnieje poważne niebezpieczeństwo, iż instytucje rynkowe mogą rozwijać w jednostkach zarządzających typ etyki osobistej szkodliwy dla przetrwania tychże instytucji. [...] Skądinąd prawdą jest również, że próby systemów opartych na przymusie, jak na przykład etatystyczny lub wojskowy, czy próby włączenia się instytucji integracji (Kościół, szkoła) w sferę gospodarczą, a więc w system wymiany – łatwo okazać się mogą bezowocne. Problemem społeczeństwa jest znalezienie właściwych proporcji. Nadmierna dominacja systemu przymusu, systemu rynkowego czy systemu integracji powoduje zazwyczaj rozkład życia moralnego, a nawet dezintegrację społeczeństwa” [Boulding 1985a, s. 68-69].

Będąc w Polsce na konferencji „Praxiologies and the Philosophy of Economics”, zorganizowanej u progu przełomu politycznego i gospodarczego w naszym kraju, przedstawił Boulding referat poświęcony metodologicznym aspektom badań ekonomicznych. Referat ten zakończył uwagą podobną do treści słów przedstawionych powyżej, wskazując na styk ekonomii z tym, co nazywał po angielsku *integrity*, to jest z tą częścią systemu społecznego, która dotyczy społeczności, tożsamości, legitymizacji, lojalności, miłości itd. Nie należy – dodawał – zapominać także o styku z biologią i genetyką. „Podobnie jak fizycy marzą o zintegrowanej teorii wszechświata, tak my powinniśmy marzyć o zintegrowanej teorii gatunku ludzkiego, z której wylaniałaby się zapewne ekonomia jako jej istotna część” [Boulding 1992, s. 59]. Ekonomia, którą Boulding uważał – nawiązując do Adama Smitha – za naukę moralną [Boulding 1985b].

I wreszcie na koniec powraca pytanie: czy etyka biznesu to etyka zawodowa, czy etyka społeczeństwa? Jeśli byłaby ona zredukowana do etyki zawodowej jedynie, to byłaby to etyka interesariuszy wewnętrznych; jeśli byłaby to etyka społeczeństwa – społeczeństwa biznesu – to byłaby to etyka stosowana do procesów wymiany (w sensie Misesowskim [1995]) organizujących życie społeczne. I znów wypada mi sięgnąć

do mej wcześniejszej pracy²⁰. Stanowisko, że etyka biznesu jest etyką zawodu, rodzi pytania: (a) jakiego zawodu?, czy zawodów takich, jak: menedżer, organizator, makler, innych jakich?; (b) czy biznesmen, przedsiębiorca, lider firmy to zawód czy powołanie? Niezależnie od odpowiedzi na te i dalsze – podobnego rodzaju – pytania, etyka biznesu traktowana jako etyka zawodowa wyraża się w następujących trzech tezach:

- każda firma musi przestrzegać kodeksu elementarnych norm moralnych, jeśli chce pozyskać zaufanie partnerów i klientów;
- wiele firm kieruje się tak zwanym kodeksem postępowania zawodowego (*codes of practice*) zawierającym ustanowione przez stowarzyszenia zawodowe reguły postępowania, do których przestrzegania zobowiązani są członkowie korporacji, gdy uprawiają biznes;
- rosnące przeświadczenie, że etyka biznesu jest koniecznym warunkiem powodzenia w biznesie, prowadzi do wiązania jej z wydajnością i organizacją pracy firmy.

Drugie stanowisko, że etyka biznesu jest etyką społeczeństwa i to jest właśnie stanowisko Kennetha Bouldinga – wyraża się w tym, że społeczeństwo, w którym uprawiany jest biznes, w którym uprawiana jest gospodarka wolnego rynku – jest społeczeństwem biznesu, w związku z czym etyka biznesu jest etyką tego społeczeństwa. Etyka ta obejmuje wszystkich, którzy uczestniczą w procesach wymiany. Bo biznes działa na rzecz klienta, a tym klientem może być zarówno inny biznesmen, jak i człowiek z ulicy, nie będący biznesmenem.

Etyka biznesu jest etyką społeczeństwa biznesu, a społeczeństwo biznesu to system społeczny, który jest zorganizowany w pewien sposób przez instytucje wymiany, gdzie przedmiotem wymiany – „to-warem”, ale bez negatywnych konotacji – może być wszystko. Czasami wymiany „in minus”, bo – jak powiada Boulding:

„Nierzadko nie pozytywna, ale 'ujemna' zapłata – to znaczy poświęcenie – decyduje o słuszności. Osobiście sędzę, że – zwłaszcza na obecnym etapie rozwoju – człowiek potrzebuje zarówno heroicznego, jak i ekonomicznego elementu w swych instytucjach, w procesach uczenia się i podejmowania decyzji. Kwestia utrzymania ich we właściwej równowadze i napięciu stanowi jeden z podstawowych problemów dojrzewania jednostek i społeczeństw” [Boulding 1985b, s. 56].

²⁰ W. Gasparski, 1999, *Prakseologia*, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania, s. 98 i nast.

Cokolwiek podważa instytucję wymiany i jej organizującą siłę podważa system biznesu. Innymi słowy, jeśli ktokolwiek powiada, że można „majstrować” przy mechanizmach wymiany, to podważa system biznesu, którego zasady muszą być czyste, klarowne, wymierne, jak w szlachetnie i dobrze uprawianym sporcie.

Żadne społeczeństwo nie jest jednak czystym społeczeństwem biznesu. Istnieją pewne indywidualne systemy wartości, które mogą podważyć instytucje wymiany, stanowiąc zagrożenie dla systemu biznesu. Od tych indywidualnych systemów wartości każdego z nas zależy to, czy instytucje wymiany w Polsce będą podważane, czy nie będą podważane [Gasparski 1997]. To zaś, w jakim stopniu nasze indywidualne systemy wartości będą się od siebie różnić, zależy od stopnia akceptacji przez każdego z nas standardów (minimów) jednej etyki biznesu.

Zgodność etyki ogólnej i zawodowej wymaga uznania tezy, iż „zabieganie o cudze dobro traktowane bywa [...] jako definicyjnie związane z pojęciem normy etycznej; na tej właśnie podstawie można uznać, że wszelka etyka – ogólna czy zawodowa – stanowi zbiór nakazów stojących na straży pozaosobistego dobra działającej jednostki, upatrując w tym czynnik wspólny obu etyk” [Lazari-Pawłowska 1992, s. 85]. Pamiętając o tym powiemy, że etyka zawodowa – raczej etyki zawodowe – różnych zawodów związanych z działalnością gospodarczą są pochodną – pochodnymi – (inaczej: zakładać powinny) etyki biznesu jako etyki społeczeństwa biznesu, podobnie, jak ta ostatnia presuponować powinna etykę, dokładniej – etykę bez przymiotników.

*Quid vanae sine moribus prosum leges?**
[Horacy]

8.1. Wstęp

Zagadnienie standardów etycznych w gospodarce może się wydać kwiatkiem do kożucha czytelnikom takich artykułów, jak np. „Na ósmym miejscu są krzesła”¹ czy „Pracuj i milcz”². W obu przypadkach autorzy przedstawili sytuację pracowników zatrudnionych w firmach działających odpowiednio w Polsce i we Francji. W pierwszym przypadku pracownicy – zdaniem osób, z którymi rozmawiali dziennikarze – znaczą niewiele więcej niż stolki, na których siedzą, zaś w drugim przedstawione zostało zastraszanie pracowników panujące w przedsiębiorstwach francuskich. Czy można się dziwić, że pracownicy ci – tak jak większość z nas – podchodzą w ten sposób do etyki w biznesie? Przecież w przeważającej większości jesteśmy interesariuszami³ zewnętrznymi, a nie przedsiębiorcami czy zatrudnionymi przez

* „Cóż pomogą puste ustawy bez obyczajów?”

¹ E. Winnicka, P. Wujec, 1997, *Na ósmym miejscu są krzesła*, Magazyn „Gazety Wyborczej”, 4 kwietnia 1997, s. 6–9.

² O. Peretie, 1998, *Pracuj i milcz!*, „Forum” (za „Le Nouvel Observateur”, 5–11 lutego 1998), nr 10 (170), s. 10–13.

³ Koncepcja ta, przypominająca podział na rdzeń, krąg zewnętrzny i otoczenie organizacji, zaproponowany swego czasu przez Jana Zieleniewskiego, sięga roku 1963, kiedy to Stanford Research Institute wprowadził nazwę *stakeholder* – tłumaczoną na język polski *interesariusz* – jako grę słów do terminu *stockholder* mającą być przeciwagą do *shareowner* – tego, którego bogaceniu się służy działalność firmy.

nich menedżerami. Kierujemy się przeto naszym doświadczeniem i naszymi stereotypami. I o tym będzie mowa w pierwszej części wykładu.

Ale przecież – mimo wszystko – pracujemy w licznych firmach, niektórzy z nas są przedsiębiorcami w iście Schumpeterowskim znaczeniu⁴ (sam mam przyjemność znać wynalazcę, który na Śląsku dzielnie prowadzi swe przedsięwzięcie nieomal tak, jak pan Hewlett czynił to przed wielu laty w swoim garażu). Są także wśród nas tacy, którzy nie tylko znają z widzenia, słyszenia lub osobiście biznesmenów (tudzież bisnesmenki) *par excellence*, ale wręcz nimi są. W dalszej części wykładu zajmiemy się więc poszukiwaniami pozytywnej definicji biznesu.

Rozprawiwszy się ze stereotypami oraz scharakteryzowawszy działalność gospodarczą od strony jej celów i zadań, a ponadto świadomi (może nie wszyscy w jednakowym stopniu) warunków i konsekwencji przyjęcia do Unii Europejskiej, gotowi będziemy do zajęcia się sprawą – mówiąc językiem sportowym – minimów etycznych w biznesie, w szczególności minimów wymaganych na mistrzostwach Europy w gospodarce. I o tym traktować będzie dalsza część wykładu.

Standardy te, owe minima, są niewątpliwie wyzwaniem dla gospodarki polskiej i nie tylko, o czym świadczy felieton zamieszczony w numerze wielkanocnym jednego z poważnych brytyjskich czasopism czytanych również w Polsce. Przedstawione w nim obawy i nadzieje zwrócą uwagę na społeczny kontekst – a odgrywają w nim dominującą rolę konsumenci, czyli większość z nas – działalności gospodarczej. Ale wyzwania to nie wszystko, ważne są wezwania, a także przestrogi, szczególnie te, które Jan Paweł II skierował w sprawach gospodarczych do ludzi biznesu, menedżerów i szerokiej publiczności. Stanowią one będą zwieńczenie wykładu.

⁴ Por. B. Klimczak, 1998, *Moralna odpowiedzialność przedsiębiorcy*, ref. na konferencję „Etyka w życiu gospodarczym” zorganizowaną przez Salezjańską Wyższą Szkołę Ekonomii i Zarządzania, Łódź, 7–8 maja 1998 r.

8.2. Stereotypy

Gdy przygotowywaliśmy⁵ II Ogólnopolską Konferencję Etyki Biznesu, poświęconą tym razem doświadczeniom okresu transformacji i perspektywom etycznych zasad tworzenia bogactwa, uznałem za ważne podjęcie kwestii stereotypów związanych z uprawianiem biznesu⁶. Stereotypy bowiem wpływają w znaczący sposób na postrzeganie innych (zawsze czynimy to przez uwydatnienie różnic i deprecjonowanie podobieństw), a ponieważ w większości jesteśmy konsumentami, przeto za „innych” uznajemy przedsiębiorców, uwydatniając, a niekiedy demonizując różnice. Powoduje to, że ukształtował się raczej negatywny niż pozytywny wizerunek biznesu. Píše Neuhaus:

Biznes nie cieszy się takim prestiżem społecznym, jak zawody bardziej 'godne', wykonywane na przykład przez naukowców, lekarzy, duchownych lub profesorów uniwersytetu. Naturalnie bardzo wielu ludzi zajmujących się biznesem mogłoby sprzeciwić się temu twierdzeniu, ale ich protest ma zwykle charakter defensywny. W każdym razie mówimy o ogólnym nastawieniu istniejącym w naszej kulturze. 'Wykonywanie' którejs z tych profesji jest dużo wyżej notowane niż 'zajmowanie się biznesem'. Profesjonaliści uprawiają jakąś profesję, coś znaczą. Z drugiej strony, osoba zajmująca się biznesem nie znaczy więcej niż ktoś kto troszczy się jedynie o własny interes. Przynajmniej wiele osób w ten sposób patrzy na te sprawy. Powszechna jest opinia, że ten, kto zajmuje się biznesem, nie zmierza do niczego innego ponad to, by stać się Kimś Najważniejszym⁷.

Autorem cytowanego fragmentu nie jest Polak, lecz Amerykanin, a na dodatek duchowny. Nie jest to więc pogląd osoby zawięzanej zmianami, jakie spowodowała transformacja polskiej gospodarki w minionej dekadzie, lecz relacja z poglądów Amerykanów przedstawiona przez mieszkańca kraju będącego liderem światowej ekonomii. Co zaś się tyczy opinii Polaków, to – jak wynika z badań przeprowadzonych w 1993 roku – 33,8% respondentów uważa, że sukces w nowym prywatnym biznesie jest uwarunkowany znajomością

⁵ Organizatorami byli: Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości kierowana przez prof. Jerzego Dietla oraz Towarzystwo Naukowe Prakseologii reprezentowane przez autora tego wykładu. Konferencja odbyła się w Łodzi w dniach 20–21 listopada 1997 r.

⁶ W. Gasparski, 1997, *Etyka a biznes: stereotypy i rzeczywistość*. Patr.: rozdział 13.

⁷ R. J. Neuhaus, 1993, *Biznes i ewangelia: Wyzwanie dla chrześcijanina-kapitalisty*, W drodze, Poznań, s. 49–50.

ciami (tzw. dojście), 26,7% sukces ten wiąże z cechami osobowościowymi ludzi uprawiających działalność gospodarczą, aż 18% – z przestępczością osób zaangażowanych, zaś 8,3% wskazuje na związki nomenklatury i biznesu jako na źródło powodzenia w biznesie⁸.

Wielowiekowe przekonania o moralnej wyższości ubóstwa – bo ubóstwo na pewno nie jest pochodną przestępczości ani związków z nomenklaturą – sytuują z góry ludzi biznesu na pozycji budzącej podejrzenia. „Wielu ludzi zajmujących się biznesem to kapitaliści o złym sumieniu” – pisze Neuhaus – zadając pytanie „czy biznes jako taki może być definiowany w odniesieniu do chciwości?”. I od razu odpowiada: „Sądzę, że nie. Tak się jednak nieszczęśliwie składa, że zbyt wielu ludzi zajmujących się biznesem dowodziło, że ich praca była faktycznie tak brudna i egoistyczna, jak twierdzą ludzie umniejszający znaczenie światowego biznesu”⁹. Nawet działalność charytatywna – dodaje cytowany autor – bywa pojmowana w kategoriach „pieniądza sumienia”. Ludzie przypuszczają, że zarówno ludzie bogaci, jak i wielkie korporacje czują się winni odebrania czegoś społeczeństwu, na dodatek odebrania w sposób nieuczciwy, i działalność filantropijną traktują jako rodzaj ekspiacji. „Jest to osobliwy sposób myślenia o biznesie”, pointuje cytowany autor¹⁰.

Należy sądzić, że to przekonanie ma jeszcze jedno źródło – projekcję własnej postawy na zachowania innych¹¹. Skoro większość Polaków deklaruje, że „wszystko jedno, jak zarabia się pieniądze”, to trudno nie przypuszczać, że ta sama większość przypisuje swą postawę wszystkim – z małymi wyjątkami – członkom społeczeństwa. Czyni tak dlatego, że: „Gdy osądzać mamy czyny jakiegoś człowieka, choćby

⁸ J. Kurczewski, 1994, *Etos polskich klas średnich w procesie przemian: Podsumowanie*, w: J. Kurczewski i. Jakubowska-Branicka, red., *Biznes i klasy średnie: Studia nad Etosem*, ISNS UW, Warszawa, s. 249.

⁹ R. J. Neuhaus, *op. cit.*, s. 51.

¹⁰ *Ibidem*, s. 52.

¹¹ Zasada, że *pecunia non olet* jest bardziej popularna w klasach niższych, a mniej w średnich, przy czym najostrej przeciwstawiają się sobie pod tym względem robotnicy niewykwalifikowani, z których aż 77 proc. mówi, że 'wszystko jedno jak zarabia się pieniądze' i inteligenci z wyższym wykształceniem, wśród których takich odpowiedzi jest tylko 38 proc., a większość (51 proc.) uważa, że 'są pewne prace gorsze, których nie chciał(a)bym wykonywać, nawet gdyby przyniosły zdecydowanie większe zarobki'. Jest to jedyna kategoria, w której jest taki rozkład, bo już wśród pracowników umysłowych bez wyższego wykształcenia i robotników z maturą notujemy lekką przewagę mniej wybrednych pod tym względem (odpowiednio 44 do 41 proc. i 47 do 37 proc.) [J. Kurczewski, *op. cit.*, s. 250].

nasze własne, będziemy je oczywiście oceniać tym wyżej, im mniej odpowiadają naszym naturalnym skłonnościom”¹². Ergo to, co odpowiada naturalnym skłonnościom większości, nie będzie przez tę większość oceniane wysoko *a priori*. „Każdą postawę wobec czegoś – przypomina A. Dylus – wyznacza przede wszystkim jej przedmiot oraz obraz tego przedmiotu. Dotyczy to również postaw wobec systemowych przekształceń gospodarczych i wobec celu, ku któremu one zmierzają. [...] Obraz gospodarczych realiów rysuje się w świadomości społecznej w kolorach ... czarnych. [...] Doświadczenia osobiste utrudniają obiektywną ocenę. Skłaniają do selektywnego, wyostzonego widzenia zjawisk negatywnych”¹³.

W kontekście takich doświadczeń i takich przekonań etyka biznesu, która mimo usilnych starań jej promotorów nie doczekała się jeszcze w Polsce uznania – innego niż deklaratywne – ze strony kręgów uprawiających działalność gospodarczą czy organizacji skupiających ludzi biznesu, postrzegana jest nadal jako ozdobnik, jako swego rodzaju manikiur na niewidzialnej ręce rynku¹⁴.

8.3. W poszukiwaniu pozytywnej definicji biznesu

8.3.1. Społeczeństwo biznesu. Zaczniemy od kontekstu, w jakim uprawiana jest działalność gospodarcza. Kontekst ten charakteryzuje pojęcie społeczeństwa biznesu. Pojęcie to znane jest polskiemu czytelnikowi z lektury artykułu Kennetha E. Bouldinga „Etyka i biznes”¹⁵. Zdefiniował je urodzony w Anglii i wykształcony w Oksfordzie ekonomista amerykański, bowiem w USA wykładał i prowadził badania przez całe zawodowe życie. Społeczeństwo biznesu¹⁶ to takie społeczeństwo, które organizuje się wokół instytucji wymiany, a więc nie

¹² K. Lorenz, 1996, *Tak zwane zło*, tłum. A. D. Tauszyńska, PIW, Warszawa, s. 296.

¹³ A. Dylus, 1997, *Zmienność i ciągłość: Polskie transformacje ustrojowe w horyzoncie czasowym*, Centrum im A. Smitha & Wyd. ATK, Warszawa, s. 45–47.

¹⁴ W. Gasparski, 1997, *Etyka biznesu – szkice do portretu*, w tej książce patrz rozdział 12.

¹⁵ K. E. Boulding, 1985, *Etyka i biznes*, w: *Ponad ekonomią*, praca zbiorowa, PIW, Warszawa, s. 59–69.

¹⁶ Pojęcie społeczeństwa biznesu pojawiło się znacznie wcześniej i to nie bez udziału Bouldinga, W roku 1954 ukazało się pierwsze wydanie książki zawierającej to pojęcie w tytule, była to książka: M. W. Childsa i D. Catera, *Ethics in a Business Society*, której przedruk wydano w 1973 r. nakładem Greenwood Press, Westpoint, Conn. Książka powstała jako synteza studiów prowadzonych z inspiracji Federalnej Rady Kościołów Amerykańskich.

tylko przyzwala na prowadzenie biznesu, ale traktuje go jako siłę organizującą. Społeczeństwo żadnego kraju nie jest jednak społeczeństwem biznesu w pełni, „czystym” społeczeństwem biznesu, jak powiedział Boulding. Wyróżnił on trzy typy instytucji tego społeczeństwa:

- instytucje samego biznesu – korporacje, banki, instytucje wymiany dóbr, papiery wartościowe, związki pracodawców i pracownicze;
- instytucje przymusu – władza państwowa, wewnętrzne systemy dyscypliny przemysłowej itp.;
- instytucje integrujące – rodzina, naród, szkoła, Kościół.

Boulding twierdził, że podstawowym problemem społeczeństwa biznesu jest pozostawanie wymienionych instytucji we właściwych proporcjach oraz, że podważanie instytucji wymiany zagraża systemowi biznesu, a zarazem społeczeństwu organizowanemu przez system wymiany. Problemami etycznymi takiego społeczeństwa są takie indywidualne systemy wartości, które nie zapewniają minimum uczciwości, bowiem uczciwość jest warunkiem prowadzenia biznesu *par excellence*. Chodzi przy tym nie o spełnianie obietnic, ale o skuteczne spełnianie oczekiwań wynikających z pełnienia ról społecznych przez członków społeczeństwa. Z tego względu „instytucje kapitalistyczne nie mogą właściwie pracować przy zupełnym braku [...] wartości purytańskich. Jeśli więc kapitalizm ma sprawnie funkcjonować, to musi istnieć [...] mechanizm obrony przed nieuczciwością. [...] I tutaj [...] odbywa się nieustanna walka między jawnymi i ukrytymi elementami systemu wartości”. Tylko trwałość jawnego systemu wartości i zapobieganie cynizmowi chronią społeczeństwo przed zgubą.

Drugi problem etyczny społeczeństwa biznesu dotyczy zapewnienia ram gospodarki rynkowej. Wymaga to pewnego minimum instytucji rządowych. „Koncepcje polityczne i systemy wartości, które wrogie są niezbędnym ramom rządowym, nawet jeśli płyną z moralnego zaangażowania w gospodarkę opartą na wymianie, w rzeczywistości są dla niej szkodliwe” – przestrzega Boulding. Pamiętajmy jednakże, że chodzi o minimum – a więc o nie więcej niż jest to niezbędne – instytucji państwowych¹⁷.

¹⁷ „W niektórych sferach działalności państwo jest podmiotem nie do zastąpienia; w innych zaś może ono być zastąpione przez organizacje prywatne i kolektywne, poddane oddziaływaniu mechanizmu rynkowego. Zakres aktywności państwa w sferze ekonomicznej i socjalnej może być zmienny, szerszy lub węższy i zależy to od decyzji

Problemem trzecim etyki społeczeństwa biznesu jest to, że instytucje wymiany, stosunku abstrakcyjnego przecież, same nie zapewniają dostatecznego zintegrowania społeczeństwa. Nie może każdy mieć bogatych stosunków osobistych ze wszystkimi pozostałymi członkami społeczeństwa. Rozbiły się o tę niemożność systemy utopijne, przypomina Boulding dodając: „Jeśli [...] społeczeństwo i jego działalność mają mieć sens i znaczenie dla jednostek, w niektórych punktach muszą istnieć stosunki osobiste przewyższające bogactwem [przeżyć – przyp. W. G.] stosunki wymiany. [...] Przeważają instytucje rynkowe powinny być uzupełnione zespołem instytucji integrujących, takich jak rodzina, Kościół, szkoła i naród, które rozwijają indywidualne systemy wartości zasadzające się na miłości, samopoświęceniu, identyfikacji z celami pozaosobistymi oraz altruizmie”. Jest to warunek *sine qua non* zapobiegania etyce osobistej, szkodliwej dla instytucji rynkowych, dostarczającej jednostkom możliwości uzyskania indywidualnych korzyści przez poświęcenie zasad moralnych”.

Troszcząc się o zapewnienie właściwych proporcji owej wielkiej trójki, tj. instytucji wymiany, przymusu i integracji, pamiętać należy, że angażowanie się tych ostatnich w działalność gospodarczą jest przeciwskuteczne oraz zmniejsza organizującą zdolność tej pierwszej. Natomiast zaburzenie proporcji między tymi instytucjami „powoduje zazwyczaj rozkład życia moralnego, a nawet dezintegrację społeczeństwa”.

politycznych społeczeństwa. Co wyznacza granice tego wyboru? Granice te wyznacza niewątpliwie dziedzictwo historyczne danego kraju, np. ukształtowana w przeszłości struktura własności majątku produkcyjnego albo stopień zagrożenia militarnego przez sąsiadów. Innym bardzo ważnym czynnikiem wyznaczającym zakres oddziaływania państwa jest standard cywilizacyjny, typowy dla danego kręgu kulturowego. Za elementy takiego standardu uznać możemy np. konieczność zapewnienia wszystkim obywatelom określonego, minimalnego poziomu wykształcenia, elementarnej (bądź więcej niż elementarnej) opieki zdrowotnej i minimum bezpieczeństwa socjalnego. Oczywiście poza ściśle ekonomiczną sferą istnieje także wiele standardów dotyczących praw obywatelskich jednostki, których przestrzeganie traktowane jest powszechnie jako obowiązki państwa. Coś, co jest dla jednych grup krajów nieodzownym standardem, dla innych może być luksusem. [...] Poza zakresem tzw. minimalnej roli państwa, wynikającej z niedoskonałości rynku, a także z podstawowych standardów cywilizacyjnych, jest szeroka sfera wyboru, dotycząca roli rynku i państwa. [...] Wydaje się, że większość ekonomistów byłaby skłonna zaakceptować tezę, iż pewien zakres ekonomicznej aktywności państwa jest koniecznością, a łącznym efektem kombinacji państwa i rynku jest wyższy poziom zaspokojenia potrzeb, niż byłby on bez interwencji państwa w gospodarce” [J. Wilkin, *Nowa rola państwa*, ref. na konferencję „Kryzys i perspektywy państwa”, Komitet Prognoz „Polska w XXI wieku”, PAN, Warszawa, 26 maja 1998 r., s. 6-7].

Zdolność do znalezienia właściwych proporcji jest cechą kultur wynikającą z praktyk rodzinnych, edukacyjnych i religijnych społeczeństw, których bogactwo „jest skumulowanym przez lata produktem pewnych elementów jego kultury”. Szczególnie ważną rolę przypisuje Boulding klasie średniej, zaś religii protestanckiej – tworzenie tej klasy, a przekonanie to podzielają liczni „średnio zamożni” mieszkańcy niektórych rozwiniętych krajów Europy.

8.3.2. *Między finis operis a finis operantis*. Józef Maria Bocheński, dominikanin, logik i filozof z kręgu szkoły lwowsko-warszawskiej, poświęcił jeden ze swych licznych wykładów tematowi szczególnie, a mianowicie filozofii przedsiębiorstwa przemysłowego. Wykład ten wygłosił w roku 1985 na zaproszenie Banku Hofmann AG w Zunft-*haus zur Meisen* w Zurichu¹⁸. Otóż według Bocheńskiego przedsiębiorstwo jest systemem, którego elementami struktury statycznej są: wewnątrz przedsiębiorstwa – kapitał, praca i wynalazek, zaś na zewnątrz – klienci, region, w którym ono funkcjonuje, i państwo, którego częścią jest ten region. Elementy te, by mogły funkcjonować skutecznie, wymagają syntezy. Czynnikiem syntetyzującym jest przedsiębiorca: „On, mianowicie, wyszukuje kapitał, odkupuje wynalazek od wynalazcy, zatrudnia robotników, znajduje klientów¹⁹, dochodzi do porozumienia z gminą i państwem – innymi słowy, on czyni z rozproszonych i z osobna nieproduktywnych elementów przedsiębiorstwo przemysłowe”, będące producentem tylko jako całość. Jaki jest tedy cel tak rozumianego producenta?

Odpowiedź na zadane pytanie wymaga, zdaniem Bocheńskiego, przygotowania w postaci wyraźnego zarysowania zrębów teorii celu. Cytowany autor wskazuje na konieczność rozróżnienia celów dwójakiego rodzaju: (a) celu immanentnego czyli *finis operis* oraz (b) celu transcendentnego, czyli *finis operantis*. Ten pierwszy jest niezależny od woli wykonawcy, od wykonawcy zależy jedynie przystąpienie do jakiegoś działania lub nie, natomiast z chwilą dokonania wyboru cel immanentny tego działania narzucony jest przez strukturę czynności.

¹⁸ J. M. Bocheński, 1993, *Przyczynek do filozofii przedsiębiorstwa przemysłowego*, w: tegoż *Logika i filozofia*, PWN, Warszawa, s. 162–186.

¹⁹ „Jeśli chcemy wiedzieć, czym jest biznes, musimy rozpocząć od sprawy jego celu. Cel zaś musi leżeć poza obrębem samego biznesu. Musi on leżeć w samym społeczeństwie, skoro przedsiębiorstwo jest organem społeczeństwa. Jedyna poprawna definicja celu biznesu brzmi *tworzenie klientel*”. [P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa 1994, s. 52.

Zauważmy przy tym, że dobrowolne przystąpienie obliguje przystępującego moralnie, by pominąć inne wiążące się z tym zobowiązania. Cel immanentny jest środkiem do zrealizowania celu transcendentnego. Gdy chirurg podejmuje się przeprowadzenia operacji, to zespół czynności składający się na tę operację wyznacza cel immanentny, którym jest np. usunięcie wyrostka robaczkowego. To zaś może przyczynić się do zapewnienia zdrowia pacjentowi, nauczania studentów chirurgii przeprowadzania operacji itp. Podobnie sprawa ma się z przedsiębiorstwem przemysłowym.

Otóż celem immanentnym przedsiębiorstwa jest produkcja, jest to cel główny. Oprócz niego przedsiębiorstwo ma jeszcze inne cele immanentne – cele poboczne, którymi są: przeżycie, rozrost i racjonalność. Cele poboczne stanowią warunki konieczne celu głównego.

Przedsiębiorstwo, będąc systemem dynamicznym, składa się z podsystemów o właściwych im celach. Między tymi celami a celem przedsiębiorstwa występują przeciwieństwa, trzeba wszakże pamiętać o tym, że cele podsystemów można zrealizować jedynie pod warunkiem osiągnięcia celu całego przedsiębiorstwa. Zbyt duże korzyści dla jakiegokolwiek podsystemu (zbyt duże dywidendy, zbyt wysokie płace, zbyt tanie towary itp.) mogą odbijać się negatywnie na przedsiębiorstwie jako całości; ale „jeśli przedsiębiorstwo przemysłowe nie produkuje, jeśli upada, jeśli nie ma sukcesów, nie może dawać wysokich dywidend ani płac. Solidarność celów poszczególnych grup elementów z celami przedsiębiorstwa przemysłowego jako całości jest dana z góry w strukturze przedsiębiorstwa...”

Ze zrozumienia tych uwarunkowań strukturalnych i roli przedsiębiorcy jako czynnika syntetyzującego wypływa to, co stanowi o jego funkcji i związanej z nią etyce. „Powiadano częstokroć, że nie ma 'świętego przedsiębiorcy' lub 'świętego menedżera'. W świetle tego, co tu powiedziano, jest to nieprawda. Ze struktury przedsiębiorstwa przemysłowego wynika ideał przedsiębiorcy, człowieka, który nieegoiścycznie – a jeśli trzeba, wbrew wszystkim – służy przedsiębiorstwu przemysłowemu jako całości”. Tym stwierdzeniem kończy swój przyczynek do filozofii przedsiębiorstwa o. Bocheński.

8.3.3. Wartość właścicielska i jej pomnażanie. Biznes to nie tylko, a nawet nie przede wszystkim produkcja. To rezultat działalności polegającej na sprzedaży towarów i usług odzwierciedlony w wynikach finansowych firmy. Cel biznesu odnoszony powinien być przeto, powiada Elaine Sternberg – Angielka będąca autorką książki *Just Busi-*

nes: *Business Ethics in Action* – do wartości ekonomicznych wynikających z owej sprzedaży towarów i usług. Taką celowościową²⁰ definicję proponuje cytowana autorka z zamiarem ograniczenia rozumienia biznesu do tego rodzaju aktywności, które odpowiadają kryterium definicyjnemu.

Celem biznesu – rozumianego jako system, podobnie jak o. Bocheński definiuje 'przedsiębiorstwo' w swej analizie – jest według Sternberg maksymalizacja wartości, jaką rezultaty tej działalności (polegającej na prowadzeniu biznesu, tj. sprzedaży towarów lub usług, osiągnane w dłuższym przedziale czasu) przedstawiają dla właściciela²¹. Wartość ta, nazywana wartością właścicielską (*owner value*), to zdyskontowane przyszłe wpływy ze sprzedaży pomniejszone o koszty zakupu i narzuty. Jest to więc wartość dywidend i innych przychodów oraz korzyść lub strata kapitałowa, na jaką właściciel może liczyć w przyszłości, gdyby chciał sprzedać swój udział, albo gdyby firma została sprzedana jako całość²². Ten i tylko ten cel definiuje organizację (firmę) jako biznes, wszelkie inne cele realizowane przez daną organizację są albo środkami do osiągnięcia celu głównego, albo dodatkowymi celami wynikającymi z tego, że organizacja jest nie tylko biznesem, ale także czymś innym (np. poborcą podatkowym)²³.

Zapoznawszy się z pozytywnymi definicjami biznesu, możemy przejść do kwestii etycznych standardów działalności gospodarczej.

8.4. Minima etyczne w biznesie

8.4.1. *Wstęp.* Etyczne normy w biznesie europejskim odczytać można z prac autorów zaangażowanych w działalność służącą rozwojowi etyki biznesu w krajach europejskich, z treści programów nauczania, z wyników dorocznych konferencji europejskich organizowanych przez Europejską Sieć Etyki Biznesu (EBEN), a także z pro-

²⁰ Teleologiczną (od greckiego *telos* = cel).

²¹ E. Sternberg, *Just Business: Business Ethics in Action*, Litue, Brown and Co., Londyn 1994, s. 32 (przekład polski *Czysty biznes: Etyka biznesu w działaniu*, PWN, Warszawa 1998).

²² *Op. cit.*, s. 48.

²³ Zagadnienie maksymalizacji własności właścicielskiej jako kryterium wyróżniające biznes jest przedmiotem krytycznej dysputy; por. J. Jackson, *Biznes i moralność*, PWN, Warszawa 1999 oraz M. Kelly, *Is Maximizing Returns to Shareholders a Legitimate Mandate? The Divine Right of Capital*, cz. 1, Berret-Koehler Communications, San Francisco 1999.

gramów etyki i kodeksów postępowania coraz większej liczby firm. Sprawy te były przedstawiane na wspomnianej wcześniej II Ogólnopolskiej Konferencji Etyki Biznesu w Łodzi, podnosili je zagraniczni uczestnicy: Maria Bohata z Republiki Czeskiej, Henk van Luijk z Holandii, Albert Löhr z Republiki Federalnej Niemiec i brat Leo V. Ryan ze Stanów Zjednoczonych. Do ich wystąpień nawiążemy charakteryzując to, co po angielsku nazywane jest *the bottom line*.

8.4.2. Według EBEN. W roku 1987 została zawiązana Europejska Sieć Etyki Biznesu znana jako EBEN, czyli European Business Ethics Network. Sieć ta jest wolnym stowarzyszeniem (dlatego nosi nazwę *sieci*) osób i instytucji zainteresowanych promocją etyki biznesu w krajach europejskich. Sieć utworzono w Brukseli na konferencji, w której wzięło udział 85 osób reprezentujących zarówno środowiska akademickie, jak i kręgi biznesu z krajów Europy Zachodniej. Zorganizowanie tej konferencji poprzedzone było przygotowaniem rozpracowanymi dwa lata wcześniej. *Spiritus movens* Sieci był Holender Henk J. L. van Luijk, pierwszy w Europie profesor etyki biznesu, który sprawował funkcję przewodniczącego EBEN bez przerwy przez 10 lat, wybierany na kolejnych Walnych Zgromadzeniach Sieci.

Założyciele Sieci od samego początku jej utworzenia dbali o paradygmat członkostwa ludzi biznesu i świata nauki. Chodziło nie tylko o to, że zdominowanie sieci przez akademików zmniejszałoby szanse na słuchanie ich wystąpień i apeli, ale także o to, że etyka biznesu jako dyscyplina zajmująca się praktyką ergo prakseologiczną – jak mówił w Łodzi profesor Luijk – może być rozwijana jedynie w wyniku wspólnej refleksji praktyków i badaczy²⁴. Znaczącym wynikiem takiej refleksji jest opracowanie metody analizy etycznej firm zwanej *audytem etycznym*.

Audyty etyczny (*ethical audit*) to narzędzie wspierające zarządzanie organizacjami, które ma na celu wspomaganie kreacji klimatu etycznego firmy w wyniku uprzedniej analizy następujących kwestii:

- ❖ wartości, jakie nadają ukierunkowanie myśleniu pracowników wszystkich szczebli o działalności firmy i o działaniach ludzi w organizacji;
- ❖ postępowania zgodnie z tymi wartościami zarówno przez kierownictwo, jak i zatrudniony w firmie personel;

²⁴ H. J. L. van Luijk, *A Short History of Ten Promising Years*, ref. na II Ogólnopolską Konferencję Etyki Biznesu, Łódź (maszynopis).

- ❖ uzyskiwania pożądanego efektu w środowisku społecznym i naturalnym, w których funkcjonuje organizacja.

Etyczny audyt jest metodą oceniania (faza pierwsza) i wdrażania rozwiązań (faza druga) wszystkich przejawów działalności firmy w wymiarze etycznym. Polega on na wnikaniu w to, co wpływa na organizację, oraz w to, na co wpływa organizacja. Służy identyfikacji norm i wartości uznawanych przez interesariuszy wewnętrznych oraz norm i wartości, jakimi kierują się społeczności, z którymi organizacja współdziała (interesariusze zewnętrzni)²⁵. Metoda ta wspomaga inne rodzaje audytu przeprowadzanego w organizacjach (finansowego, operacyjnego, społecznego, gospodarki zasobami naturalnymi itd.). Procedura audytu etycznego obejmuje analizę dokumentacji, analizę struktur i procedur postępowania, ocenę wewnętrzną oraz ocenę zewnętrzną działalności firmy.

Zaproponowane w wyniku audytu rekomendacje mają na celu wprowadzenie zmian przyczyniających się do poprawy kultury organizacyjnej firmy oraz jej stosunków (relacji) z otoczeniem. Audyt kieruje się zasadami: inkluzywności, porównywalności, kompletności, regularności i ewolucji, integracji, komunikowania, weryfikacji zewnętrznej oraz stałego usprawniania. Za najlepsze podejście do ustalania standardów uznaje się połączone postępowanie „od góry” (przywództwo) i „od dołu” (negocjacje) oraz pewne sposoby formalizacji ustaleń, np. na drodze regulacji prawnych lub kodeksowych (kodeksy dobrej praktyki, kodeksy postępowania, kodeksy etyczne).

Podczas ubiegłorocznej pierwszej europejskiej konferencji poświęconej etycznemu audytowi (Uniwersytet w Nijenrode, Holandia, 15–16 września 1997 r.) podano, że wzrasta liczba firm publikujących okresowo wyniki audytu. Są wśród nich np. takie firmy, jak British Telecom. Z kolei firmy takie, jak włoska Co-op, duńska Sbn Bank czy norweska firma Woyen Molle wykorzystują etyczny audyt do ewolucyjnego kształtowania wartości podzielanych przez interesariuszy firm jako wartości wspólne.

Jednym z aktywniejszych Oddziałów (*Chapter*) Sieci jest Oddział w Niemczech liczący 250 członków²⁶. Etyczne zasady działalności

²⁵ Por. rozdział 7: Jedna czy wiele etyk biznesu?

²⁶ Przy okazji warto nadmienić, że Sekcja Etyki Biznesu, Gospodarki i Zarządzania Towarzystwa Naukowego Prakseologii – będąca członkiem zbiorowym EBEN – doprowadziła do utworzenia Polskiego Stowarzyszenia Etyki Biznesu (EBEN Polska).

gospodarczej promowane w RFN zostały następująco zdefiniowane przez Deutches Netzwerk Wirtschaftsethik:²⁷

Niemiecka Sieć Etyki Biznesu dąży do zachęcenia ludzi ze sfer polityki i sfer biznesu do traktowania szerszej odpowiedzialności jako podstawowej zasady etycznej. Obejmuje ona odpowiedzialność za środowisko naturalne oraz za poszanowanie godności ludzkiej. Jej znaczenie polega na dostrzeganiu aktualnych potrzeb oraz kierowaniu się wizją potrzeb, jakie wystąpią w przyszłości. Dla Sieci zasady sprawiedliwości, uczciwości, zaangażowania i solidarności są bezwzględnie obowiązujące. Zasady te tworzą podstawę pokojowego współzycia każdej ludzkiej społeczności, zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz tej społeczności.

Za przykład praktycznego stosowania zasad etycznych w niemieckim biznesie mogą służyć zasady przyjęte w roku 1995 przez przemysł chemiczny pod nazwą *Responsible Care Guidelines* i uznane oraz stosowane przez wiele firm na świecie²⁸.

8.4.3. Według M. Bohatej. Dr Marie Bohata, wówczas profesor ekonomii z Centrum Badań Ekonomicznych prowadzonego przez Czeską Akademię Nauk we współpracy z uczonymi ze Stanów Zjednoczonych (obecnie prezes Urzędu Statystycznego Republiki Czeskiej), zorganizowała w roku 1997 w Pradze 10. Europejską Konferencję Etyki Biznesu. Refleksje z tej konferencji oraz z innych badań – prowadzonych przez nią lub przy jej udziale – dotyczących integracji europejskiej, przedstawiła w referacie przygotowanym na II Ogólnopolską Konferencję w Łodzi, zatytułowanym „The bottom line of Business Ethics for integrating Europe”.

Dr Bohata rozpatruje zagadnienie etyki biznesu w kontekście jednoczącej się Europy na dwu poziomach: na poziomie makro oraz na poziomie firm. Co się tyczy poziomu makroekonomicznego, to w związku z różnym stopniem zaawansowania gospodarek krajów – wysokim w krajach członkowskich i niskim w krajach ubiegających się o przyjęcie – własny interes oraz wzajemna korzyść są warunkami koniecznymi, acz niewystarczającymi. Konieczne jest branie pod uwagę sprawiedliwości i postępowania *fair*. Te dwa aspekty w biznesie międzynarodowym nie mogą być ot po prostu wprowadzone czy narzucone partnerom ani jako struktury, ani jako ideały.

²⁷ Oddziały EBEN mają w krajach, w których zostały utworzone, postać sieci lokalnych.

²⁸ Verband der Chemischen Industrie we Frankfurcie nad Menem.

Jeśli chodzi o poziom firm, to sprawa zawiadywania nimi, znana w literaturze angielskiej pod nazwą *corporate governance*, jest niezmiernie ważna, gdyż dotyczy wypełniania funkcji władczych. Z zagadnieniem tym wiąże się kwestia kształcenia kadr oraz jakości instytucji, co będzie miało istotne znaczenie dla sukcesu integracji krajów europejskich. Zdaje sobie z tego sprawę w większym stopniu Unia Europejska niż kraje kandydujące²⁹, będące obecnie nowymi członkami Unii Europejskiej.

8.4.4. Według E. Sternberg. Etyka biznesu nie jest sposobem bycia ludzi biznesu, czyli etosem biznesmenów. Jest ona zastosowaniem ogólnych zasad etycznych do problemów związanych z biznesem rozumianym w sposób wyżej podany. Nie jest etyka prawem, kontraktem, religią, poświęceniem, cierpieniem, walką, roztropnością czy altruizmem. Etyka biznesu jest uniwersalna, gdyż takie są zasady etyczne leżące u jej podłoża.

„Cóż tedy stanowi etyczne przesłanki uprawiania biznesu? – pyta Sternberg. – Przede wszystkim maksymalizacja w dłuższej perspektywie wartości właścicielskiej wymaga brania pod uwagę dłuższego przedziału czasu. To zaś wymaga poufności, co z kolei wymaga zaufania. Ponadto wartość właścicielska zakłada własność, to zaś wymaga szacunku dla prawa własności. Biznes zakłada więc zachowanie, które nie jest kłamstwem, oszustwem, kradzieżą, zabójstwem, przymusem, gwałtem fizycznym oraz nie jest – z reguły – zachowaniem nielegalnym, jest zaś zachowaniem rzetelnym i uczciwym. Łącznie ograniczenia te ucieleśniają wartości, które nazwać można *zwykłą przyzwoitością* [...], będącą warunkiem koniecznym biznesu. Ponadto, *sprawiedliwość dystrybucyjna*, ponieważ bardziej prawdopodobne jest to, że biznes osiągnie swój cel główny wówczas, gdy zachęci do współdziałania w realizacji tego celu. Chociaż składowe zwykłej przyzwoitości wykraczają poza sferę biznesu – dodaje Sternberg – to *sprawiedliwość dystrybucyjna* sprowadza cel biznesu do jego definicyjnej istoty”.³⁰

Etykę biznesu wyznaczają więc zasady nawiązujące do Arystotelesa (*sprawiedliwość dystrybucyjna*) oraz Hobbes’a (*zwykła przyzwoitość*). Łącznie zasady te określają minima niezbędne dla funkcjonowania

²⁹ M. Bohata, *The Bottom line of Business Ethics for Integrating Europe*, ref. na II Ogólnopolską Konferencję Etyki Biznesu, Łódź (maszynopis).

³⁰ *Op. cit.*, ss. 79–80.

biznesu. Dzielność, odpowiedzialność i integralność są niewątpliwie ważne w biznesie, odnoszą się jednak nie do samego biznesu, lecz do sposobów postępowania zgodnie z zasadami dystrybutywnej sprawiedliwości i zwykłej przyzwoitości.

8.4.5. Według S. Carmichael. Sheena Carmichael z Wielkiej Brytanii, która etyką biznesu zajmuje się od wielu lat, w książce *Business Ethics: The New Bottom Line*³¹, odnotowując obecność problemów etyki biznesu na porządku dnia europejskiej działalności gospodarczej, z żalem stwierdza brak sygnałów w tej sprawie ze strony Brukseli.

Przedstawiając sytuacje w różnych krajach europejskich powiada ona, że np. w Republice Federalnej Niemiec czy Zjednoczonym Królestwie bardzo trudno jest wystąpić przeciw firmie jako korporacji. Z tego względu odpowiedzialność za etyczną stronę działalności biznesu opiera się na wewnętrznych regulacjach firm. Politycy tym się raczej nie zajmują, podejmując – werbalnie – np. zagadnienia etyki ekologicznej. Wielu szefów jest autentycznie zaangażowanych w sprawy etyki i podejmuje liczne inicjatywy, np. Chemical Industry Association.

We Włoszech znaczny wysiłek czyniony jest po to, by uczynić z etyki sprawę publiczną oraz w celu przeciwdziałania korupcji państwa. Specjalne przepisy, tzw. Legge Quadro, określają kryteria zlecenia zamówień rządowych³², zaś Confindustria ustala ramy, jakim powinny odpowiadać kodeksy etyczne firm. W Holandii dominuje dążenie do regulacji podejmowanej na niższych szczeblach oraz w obrębie samych firm. Standardy ekologiczne są tam bardzo wysokie. Natomiast jedynie około 25% firm ma kodeksy postępowania, przy europejskiej średniej zbliżającej się do 50%. Liczne firmy prowadzą jednak kształcenie personelu z zakresu etyki biznesu, również – a niekiedy przede wszystkim – dla pracowników na stanowiskach kierowniczych³³.

³¹ Demos, London 1995.

³² W okresie rządów Berlusconiego zostały one zawieszane.

³³ W przetłumaczonej niedawno na język polski książce Peter Pratley (wykładający na jednym z holenderskich uniwersytetów) tak oto przedstawia wizję integracyjnej etyki biznesu: „Filozofia ta nie charakteryzuje się ani zbyt optymizmem, ani zbyt sceptycyzmem. Opiera się na przekonaniu, że nie można po prostu bezpośrednio stosować wymogów stawianych przez społeczność moralną do obszarów funkcjonalnych (system rynkowy oraz sfera administracji – przyp. W. G.) nowoczesnego społeczeństwa, jednocześnie nie uwypukla nadmiernie różnicowania obszarów funkcjonalnych, unikając w ten sposób sceptycyzmu: racjonalność instrumentalna to nie wszystko. W powszechnych debatach ludzie często stoją w do niczego nie prowadzącej opozycji wobec tych nieadekwatnych poglądów. Upraszczający moralisci toczą walkę z cynicznymi zarabiaczami pieniędzy. W debatach etycznych na temat biznesu toczonych

W silnie scentralizowanej organizacji firm francuskich prezydent i dyrektor generalny w jednej osobie (raczej mężczyzna niż kobieta) skupia w swych rękach władzę większą niż np. w Wielkiej Brytanii. Liczne skandale skłaniają niektóre firmy do tworzenia stanowiska *directeur de la deontologie*.

Carmichael wskazuje na znaczne zaawansowanie etyki biznesu w USA, gdzie w wielu korporacjach utworzono stanowiska *business ethics officers*. Jej zdaniem kraje europejskie, w szczególności Wielka Brytania, mimo znaczącego wzrostu liczby firm, które wprowadziły kodeksy postępowania, nie będą zdolne skutecznie konkurować z firmami amerykańskimi, ani na rynku amerykańskim ani na innych rynkach, bez przyjęcia amerykańskich standardów etycznych w biznesie³⁴.

8.4.6. Europa to również USA. Przyczynami wzrostu zaangażowania firm amerykańskich – obecnych przecież na rynku europejskim i rywalizujących z tutejszymi konkurentami, również w zakresie standardów etycznych – w przestrzeganie norm etyki biznesu³⁵ są m. in.:

- naciski ze strony konsumentów,
- uznanie znaczenia zadowolenia pracowników,
- dążenie do doskonalenia obsługi klientów,
- uznanie dla pracy zespołowej,
- wpływ polityki państwa,
- świadoma polityka liderów firm wynikająca z przekonań religijnych i aktywności społecznej z lat młodzieńczych,
- zaufanie osiągane wzrostem zainteresowania sprawami duchowymi i postępującą zmianą wartości uznawanych przez korporacje,
- globalizacja gospodarki.

w latach 70. i na początku 80. dominowało podobne stanowisko: albo było się po stronie unitariańskiej etyki, albo negowało się możliwość stosowania moralnych rozważań do biznesu, wpadając w separatystyczny cynizm. Według argumentacji integrycyjnej, działalność gospodarcza nie tylko posiada swą wewnętrzną logikę opartą na maksymalizacji zysku, ale także stanowi element społeczeństwa i znajduje się pod kontrolą twierdzeń moralnych. Jeurissen przedstawia sferę ekonomiczną jako relatywnie autonomiczną część współczesności, a jednak część, która w pewnym zakresie musi reagować na wymogi moralne” [P. Pratley, 1998, *Etyka w biznesie*, Gebethner i Ska, Warszawa, s. 46–47].

³⁴ W szczególności chodzi o opracowania odpowiednika amerykańskiego aktu noszącego nazwę *American Federal Sentencing Guidelines*, wprowadzonego w roku 1991.

³⁵ D. L. Boroughd, *The bottom line on ethics: Many companies are discovering that doing good and doing well go hand-in-hand*, U.S. News & World Report, 20 marca 1995, s. 61–66.

Były prezes działającego w USA Towarzystwa Etyki Biznesu brat Leo V. Ryan, profesor Uniwersytetu DePaul w Chicago, nawiązał w swym łódzkim wystąpieniu³⁶ do *Teorii uczuć moralnych* Adama Smitha, przywołując życzliwość, współczucie i zaufanie jako istotne ramy działalności gospodarczej. Tym samym wskazuje Ryan na źródła standardów etycznych w biznesie zachodnim, a więc zarówno europejskim, jak i pochodnym, czyli amerykańskim. Współcześnie ten ostatni zdefiniowany jest przez siedem następujących powinności: (1) dostarczanie klientom wartościowych wyrobów i usług, (2) zapewnianie inwestorom zasadnego zwrotu nakładów od kapitału powierzonego korporacji, (3) tworzenie nowego bogactwa, (4) tworzenie nowych miejsc pracy, (5) przeciwdziałanie zazdrości przez tworzenie warunków awansu oraz dostarczanie empirycznego świadectwa zasadzie, że dobra praca i talent są należycie wynagradzane, (6) promowanie wynalazczości, pomysłowości i w ogóle rozwoju umiejętności, (7) angażowanie się w różnorodne przedsięwzięcia kraju³⁷.

Tytułem przykładu zapytajmy w tym miejscu o to, czy głośna obecnie sprawa firmy Microsoft nie ma wymiaru etycznego? Niewątpliwie ma. Oto, co pisze na ten temat dziennikarz, powołując się na zdanie polskiego historyka gospodarki: „Problem tkwi w moralnej słuszności i demokratyczności procedur interwencyjnych. Na ile żądanie ograniczenia potęgi Microsoftu leży w interesie publicznym, a na ile jest spowodowane akcją konkurentów Gatesa. Nie powinniśmy myśleć kategoriami: dobra publiczność, dobre państwo i zła korporacja, bo państwo jest poddawane naciskom innych grup interesu, które reprezentują nie tyle interes konsumentów, co swój własny – przestrzega profesor Kochanowicz”³⁸.

Dodajmy, że sprawa Microsoftu związana jest z zagadnieniem monopolu technicznych, a te z kwestią tzw. konfiguracji rozwiązań projektowych³⁹ wyrobów produkowanych i sprzedawanych głównie przez zaawansowanych technologicznie i naukowo producentów. To zaś nakazuje zwrócić uwagę, że warunkiem sprawności i etyczności wsze-

³⁶ L. V. Ryan, *Ethics and the Bottom Line: An American Perspective*, ref. na II Ogólnopolską Konferencję Etyki Biznesu, Łódź (maszynopis).

³⁷ Cyt. za M. Novak, 1996, *Seven Corporate Responsibilities*, w: J. W. Houck & O. F. Williams, red., *Is the Good Corporation Dead? Social Responsibility in a Global Economy*, Rowman & Littlefield Publ., Inc., s. 189–202.

³⁸ K. Niklewicz, 1998, *Zatrzymać Microsoft*, „Gazeta Wyborcza”, 23–24 maja, s. 10.

³⁹ Por. M. Gibbons i in., 1994, *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, Sage, London, s. 25 oraz 59–62.

lkiej gospodarki, w tym także gospodarki polskiej, jest korzystanie z wiedzy jako zasobu podstawowego. I to też należy do standardów etycznych działalności gospodarczej⁴⁰ oraz społecznego kontekstu tej działalności w – będących społeczeństwami biznesu – współczesnych społeczeństwach Europy i nie tylko.

8.4.7. *Europa to także świat.* Umiejdzynarodowienie biznesu, wręcz globalizacja życia gospodarczego postawiła na porządku dziennym sprawę znalezienia wspólnego aksjologicznego mianownika dla interesariuszy z różnych kręgów kulturowych, różnych przekonań religijnych czy filozoficznych. Z inicjatywy Europejczyków podjęte zostały próby formułowania podstawowych zasad prowadzenia działalności gospodarczej. Najbardziej obiecującymi próbami są Zasady Caux oraz Kodeks Etyczny dla ludzi biznesu z kręgu religii monoteistycznych⁴¹.

Caux Round Table Principles for Business. Nazwa pochodzi od niewielkiej miejscowości szwajcarskiej Caux-sur-Montreux, w której Frederick Philips, były prezes Philips Electronics i Olivier Giscard d'Estaing zainicjowali w 1986 roku spotkania osób zainteresowanych zmniejszeniem napięć w handlu międzynarodowym (ramka).

Kodeks Etyczny Międzynarodowego Biznesu dla Chrześcijan, Muzułmanów i Żydów. Kodeks ten został przyjęty na spotkaniu w Ammanie w roku 1993, kończącym serię konsultacji przedstawicieli religii monoteistycznych rozpoczętych w 1984 roku pod patronatem Księcia Filipa.

Wydaje się, że próby te są zbieżne z koncepcją etyki niezależnej Tadeusza Kotarbińskiego, gdyby odnieść ją do działalności gospodarczej. Stanowią one próbę znalezienia wspólnego rdzenia dla etyki biznesu przekraczającego lokalne rynki i uprawianego przez społeczeństwa o jednej kulturze na rzecz społeczeństw o innych kulturach⁴².

⁴⁰ Podobne stanowisko zajmuje Hanna Gronkiewicz-Waltz, por. wywiad, jakiego udzieliła J. Gowinowi: *Niekompetencja jest niemoralna*, „Znak”, nr 513 (1998), s. 11–19.

⁴¹ W. Gasparski, 1998, *Normy etyczne a normy sprawnościowe w zarządzaniu, biznesie i gospodarce*, w: *Krytyczna teoria organizacji*, z. 3, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa, s. 80.

⁴² Por. rozdział 11.

ZASADY CAUX⁴³**Preambuła**

Zasady opierają się na dwu ideałach etycznych:
japońskim *kyosei* (symbioza)
i europejskim poszanowanie godności człowieka.

Zasady ogólne

1. Odpowiedzialność w prowadzeniu działalności gospodarczej: od odpowiedzialności wobec akcjonariuszy ku odpowiedzialności wobec interesariuszy.
2. Ekonomiczne i społeczne oddziaływanie biznesu: ku innowacjom, sprawiedliwości i wspólnocie światowej.
3. Postępowanie w biznesie: wyjście poza literę prawa ku duchowi zaufania.
4. Poszanowanie reguł prawnych.
5. Wspieranie wielostronnej wymiany handlowej.
6. Szacunek dla środowiska naturalnego.
7. Unikanie działań sprzecznych z prawem.

Zasady postępowania wobec interesariuszy

Są to zasady odnoszące się do relacji z klientami, pracownikami, właścicielami, inwestorami, dostawcami, konkurentami, wspólnotami lokalnymi.

8.5. Wyzwania i wezwania

8.5.1. *Głos Europejczyka z Londynu*. W Poniedziałek Wielkanocny wypadło mi wybrać się w podróż do Wiednia na organizowaną na tamtejszym Uniwersytecie⁴⁴ europejską konferencję, podczas której miałem prowadzić sympozjum poświęcone etycznym problemom systemów informacyjnych. W samolocie zaoferowano nam do czytania m.in. wielkanocny numer „Financial Times”. Skorzystałem z oferty i nie żałuję.

⁴³ Polski przekład „Zasad” (w tłum. J. Filek) opublikowany został w miesięczniku „Znak” nr 2 (513), luty 1998, s. 4–10.

⁴⁴ To tam studiował u Franza Brentano Kazimierz Twardowski, twórca lwowsko-warszawskiej szkoły filozoficznej. To tam studiował teoretyk działania i ekonomii, urodzony we Lwowie, Ludwig von Mises.

Po rozłożeniu dużej przecież plachty zadrukowanego papieru wzrok mój padł na felieton Joe Rogaly'ego zatytułowany „Łatwe morały nie pasują do twardej sprzedaży: Wszystkim czczym słowom prawionym o etycznym zachowaniu przeciwstawia się tylko jedna zasada, gdy przychodzi pozbyć się wyprodukowanych wyrobów”⁴⁵. Oto, co m.in. napisał cytowany autor, bez wątpienia Europejczyk, i to taki, który wie, co mówi, a dokładniej – co pisze:

„Wielkanocne przesłanie o śmierci i zmartwychwstaniu nie jest słuchane przez większą część ludzkości. Nasze uszy zwracają się ku innym wezwaniom, gdy nasz gatunek powraca do dżungli. Spodziewając się coś upolować albo być złowionym, zjeść albo być zjedzonym, zgromadzić na koncie milion rocznie albo zapłacić milion bankierom. Darwinowska ekonomia pochłania naszą energię, podporządkowuje sobie naszego ducha, wymywa naszą etykę. Bowiem «Alleluja», to w domyśle «za ile?» [...]”

Tu cytowany Europejczyk informuje, że z zainteresowaniem oczekuje na wykład mający upamiętnić ekonomistę F. A. Hayeka, ucznia L. von Misesa, jaki ma wygłosić dr Jonathan Sacks, notabene główny rabin Wielkiej Brytanii. Będzie on mówić o „moralności i rynku” (*morals and markets*), co zdaniem Rogaly'ego brzmi jak „kupcy i prawda” (*traders and truth*) czy „stręczyciele i pobożność” (*pimps and piety*). A przecież chodzi o uczczenie pamięci tego, który napisał słynną książkę *The Road to Serfdom* (Kierunek – niewola), której tezy nie podlegają dziś dyskusji.

„Streszczając: polityczna wolność i wolność ekonomiczna to jedność. Kontrola sprawowana nad działalnością gospodarczą jednostek prowadzi bezwzględnie do kontroli nad wszystkimi aspektami naszego życia. Centralne planowanie tworzy socjalizm i dyktaturę. Sprawdziło się to w sposób widoczny w nazistowskich Niemczech, we Włoszech rządzonych przez Mussoliniego, w Związku Radzieckim i jeszcze gdzie indziej.

Zrozumieliśmy przesłanie. To, czego brak nam teraz, to pióra tak celnego, jak pióro Hayeka, które wskazałoby dokąd nas wiodą rynki obecnie wolne jak nigdy dotąd, pomijając kwestionowane metody biznesu. Tytuł roboczy takiego dzieła mógłby brzmieć *The Road to the Jungle* (Kierunek – dżungla). Jego autor mógłby wskazać, jak wiele

⁴⁵ J. Rogaly, 1998, *Easy morals are no match for hard sell: For alt the lip service paid to ethical behaviour, there is only one rule when it comes to shifting the product*, „Financial Times”; Perspectives, 11– 12 kwietnia, s. III.

regulacji, jak wiele samodyscypliny byłoby korzystne, a co mogłoby stanowić pierwszy krok ku niewoli” [...]

Czy o tym będzie mowa w wykładzie upamiętniającym Hayeka? pyta Europejczyk. Wykładowca znany jest przecież jako moralista; trzy lata temu napisał książkę *Faith in the Future*, której część poświęcona jest moralności rynków. Starzy rabini byli na ogół zwolennikami rynków, będąc jednakże świadomi tego, że konkurencja nie jest cnotą samą w sobie: „Wiedziałem także, że wszelki trud i wszelkie powodzenie w pracy wywołuje tylko zazdrość jednego względem drugiego” [Księga Kaznodziei Salomona 4:4]. Powiada się także, że jeden z nich – owych rabinów – powiedział, iż gdy ktoś zapragnie przekroczyć bramę niebieską, to pierwszym pytaniem, jakie zostanie mu zadane, będzie: „czy uczciwie prowadziłeś swój biznes?”

Otóż według przywołanego w artykule „Financial Times” dr. Sacksa „trwałości rynku nie może zapewnić spełnianie jedynie wartości rynkowych”. Trwałość ta wymaga czegoś więcej, a mianowicie „przekonania, które postrzega rynek jako miejsce nie eksploatacji, lecz wzajemnej korzyści”. Etyka i biznes – dodaje – to nie oponenty, to – w dłuższym przedziale – potrzebujący siebie nawzajem sojusznicy. Teraz wiemy, że nie mamy się czego obawiać, ironizuje Rogaly.

„Wystarczy sięgnąć do bazy danych, a reguły dobrej praktyki kupieckiej znajdziemy w większości religii, nawet w islamie. Chrześcijaństwo pozostaje ambiwaletni w stosunku do biznesu, ale wiedzą co jest grzechem, gdy mają do czynienia z konkretnym przypadkiem.

Mimo postępującej sekularyzacji świata utrzymują się w nim wartości oparte na religii. Większość amerykańskich firm ma kodeksy etyczne. Podobnie koncerny europejskie. Wykłady etyki należą do standardowego wykształcenia na studiach MBA. Na wielkich obszarach globalnego rynku moralność jest szykiem⁴⁶, strojem, zmienianym wraz ze zmianą pór.

Podobnie jak firmowa liberia, jest ona kreowana przez biznes, projektowana dla zapewnienia reputacji marce, a – dzięki temu – zysku udziałowcom. Wczoraj była to troska o środowisko naturalne, dziś jest to przeciwdziałanie korupcji, jutro zapewne będzie to dbałość o pracow-

⁴⁶ Zwracał na to uwagę Drucker, pisząc, że „...etykę biznesu równie dobrze można nazwać etycznym szykiem, a nie prawdziwą etyką, a także uznać ją w dużej mierze za wytwór prasy i telewizji, a nie filozofii i moralności”. [P. F. Drucker 1997, *Kłopoty z „etyką biznesu”*, w: L. V. Ryan, J. Sójka, red., *Etyka biznesu: Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, „W drodze”, Poznań, s. 296]; przyp. W. G.

ników. Wszystko to ma wpłynąć na publiczny wizerunek wielkiego biznesu. Ale dziś nie to mnie interesuje. Zwróćmy uwagę raczej na konsumentów.

Konieczność opróżnienia magazynów prowadzi łatwo do paktu z diabłem. W takich chwilach cnota firmy staje się zwykłą ozdobą, zapomiana, gdy trzeba dokonać wyprzedaży, podtrzymać przedsiębiorstwo, zgromadzić środki na wielkie premie dla szefostwa. Potrzebne przykłady? Oto, na początek, genetycznie modyfikowana żywność mogłaby zostać opatrzona etykietami, by ci co się tym zajmują mogli spać spokojnie. Handel bronią mógłby się sam zlikwidować.

Podobnie, firmy tytoniowe mogłyby nie produkować papierosów, jeśli ich dyrektorzy chcieliby być pewni, że dostaną się do nieba. Producenci spirytualiów mogliby nie sprzedawać alkoholu dzieciom, farmaceuci mogliby przestać przekupywać lekarzy i można by mniej dodawać rozmaitych domieszek do żywności.

Reakcja: »niech klienci o tym pamiętają«⁴⁷ nie niesie żadnej wartości. To język wolny od moralności. Prawdziwą byłaby taka etyka biznesu, która gorąco zachęcałaby sprzedawców do tego, by troszczyli się o wpływ ich wyrobów na konsumenta. Jest to niemożliwe. Mentalność sprzedawcy używanych samochodów stanowi, niestety, silne wzmocnienie gospodarki rynkowej. Bez niej tworzenie bogactwa, pożądaný cel, byłoby wolniejsze i trudniejsze. Nie powinniśmy się tego domagać, czyż nie?

Ależ oczywiście, że nie – mówię – trzymając kciuki. Postępujący wzrost jest wszak siłą napędową gospodarki rynkowej. Zaś ci, którzy ją uprawiają, nie muszą być skąpiradłami. A baśniowe stworki mieszkają w zakamarkach mego organicznego ogródka” [Rogaly, *op. cit.*].

– ...kończy Europejczyk zza Kanału. Jaka płynie z tego nauka? Czyż nie taka, że to my – interesariusze zewnętrzni, my – konsumenci, niejednokrotnie wymuszamy zachowania deprecjonujące standardy etyczne w biznesie? Czyż nie taka, jakiej dał wyraz ostatnio arcybiskup profesor Józef Życiński, mówiąc do związkowców m.in., że „radikalne formy protestu, np. głodówki i żądanie państwowych dotacji dla zakładów pracy, jest niemoralne”⁴⁸

Tyle o wyzwaniach. I tych pozytywnych, i tych wymagających powściągów. Czas na wezwania.

⁴⁷ Łacińskie *caveat emptor* = niech kupujący ma się na baczności – przyp. W. G.

⁴⁸ Cyt. za *Głodówka to moralny straszak*, „Gazeta Wyborcza”, nr 121 (2721) z 29 maja 1998, s. 1.

8.5.2. *Przestrogi i wezwania.* Dr Robert G. Kennedy przygotował do druku obszerną książkę zawierającą najważniejsze z licznych wypowiedzi Jana Pawła II w sprawach działalności gospodarczej, adresowanych do ludzi biznesu, menedżerów i szerokiej publiczności; książce tej nadał tytuł *Godność pracy*⁴⁹. W swych adresach zebranych w tej książce Jan Paweł II prezentował nie tyle oficjalne stanowisko Kościoła w sprawach dotyczących ekonomii, choć do tego stanowiska nawiązywał, ile dzielił się przemyśleniami mającymi pobudzić do refleksji członków gremiów, do których wypowiedzi Papieża były kierowane, oraz te kręgi społeczne, których reprezentantami byli członkowie owych gremiów. Są to więc wezwania do uwzględniania społecznej nauki Kościoła w sytuacjach charakterystycznych dla nowoczesnego biznesu.

W celu lepszego rozumienia tego, jakim wedle Jana Pawła II biznes być powinien, odwołać się należy do pojęcia osoby, wobec której biznes pełni rolę służebną. Jest to więc stwierdzenie, że każdy człowiek jest wartością, posiada godność, atak na którą bądź ignorowanie której nie znajduje usprawiedliwienia. Po wtóre osoba jest istotą społeczną ze swej natury, współdziałającą z innymi nie z musu, lecz z własnej woli, gdyż takie są jej preferencje. Po trzecie, ludzie są powołani do pracy jako współpracownicy Stwórcy – pisze Kennedy – a praca nie jest karą, lecz powołaniem.

Jan Paweł II zwraca się więc do ludzi biznesu jako do tych, którzy reprezentują jedną z najogólniejszych form zorganizowanej pracy. Forma ta nie jest środkiem jedynie do pomnażania bogactwa, skoro ludzie ze swej natury współdziałają z innymi. Spełnienie człowieczeństwa jest przeto celem nadrzędnym, wobec którego produktywność jako warunek zysku, zaś zysk jako warunek przeżycia i trwałości firmy są środkami. Ocenianie działalności zredukowane do efektywności i ekonomiczności sprzeciwiałoby się chrześcijańskiemu stosunkowi do pracy, wskazującemu na jej etyczny wymiar – „nie człowiek dla pracy, lecz praca dla człowieka”. Biznes jest więc wspólną działalnością ukierunkowaną nie tylko na zwrot zainwestowanych nakładów, ale także na właściwe wynagradzanie wszystkich współpracowników, którzy przyczyniają się do osiągniętego rezultatu.

⁴⁹ R. G. Kennedy, red. 1994, *The Dignity of Work: John Paul II Speaks to Managers and Workers*, University Press of America, Canham, NY. Wybór tych wypowiedzi: Jan Paweł II, *Addresses to Managers, Business People, and General Audiences* opublikowany został w – wydanym pod egidą Towarzystwa Naukowego Prakseologii – tomie: W. W. Gasparski, L. V. Ryan, red., 1996, *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA)–London (UK), s. 119–169.

Szczególnie zadanie przypada europejskim liderom biznesu, którzy powinni spożytkować duchowe i kulturowe zasoby kontynentu dla dobra wszystkich⁵⁰. Oto słowa, jakie Jan Paweł II skierował 6 grudnia 1990 roku do zebranych w Rzymie prezesów Europejskich Konfederacji Przemysłowych:

„Jako liderzy biznesu przybyliście tu wszyscy razem po to, by podpisać i ogłosić Wspólną Deklarację w ramach tego, co nazywane jest «architekturą nowej Europy», nowej sytuacji, w jakiej znalazła się Europa w wyniku niezwykłych politycznych i instytucjonalnych transformacji na skalę międzynarodową. Gdy spotkaliście się w Paryżu w grudniu 1988 roku, powiedzieliście, że Europa jest waszym «wspólnym przedsięwzięciem» i że angażujecie się w większą współpracę w przemyśle i solidarność z rządami i ludźmi Europy w budowie lepszej przyszłości kontynentu. Niemożliwe jest rozwijanie prosperity i pokoju w Europie bez uwzględnienia szczególnego wkładu liderów biznesu w obecny i przyszły dobrobyt społeczeństwa. [...]

Kościół w swej społecznej nauce uznaje i broni prawa do gospodarczej inicjatywy jako wyrazu subiektywnej twórczości indywidualów i grup⁵¹. Ale silnie podkreśla on, że proces ekonomiczny, mający decydujący wpływ na życie niemal każdego mieszkańca Ziemi, nie kończy się na produkcji bogactwa i dóbr materialnych. Działalność gospodarcza ma swą wewnętrzną społeczną i moralną funkcję wypływającą z niepomijalnej godności zaangażowanych ludzi i zasady pierwszeństwa uniwersalnego przeznaczenia dóbr⁵². Na szczęście zbyt wąskie pojęcie rozwoju ustępuje miejsca rosnącej świadomości potrzeby sytuowania wzrostu ekonomicznego w służbie człowieczego, społecznego, kulturalnego i politycznego rozwoju ludzi.

Na tle tych ogólnych zasad miło mi odnotować wasze zaangażowanie w pracę na rzecz rozwoju doskonalącego standardy życia w Europie, respektujące środowisko naturalne, uwzględniające specjalne potrzeby mniej rozwiniętych regionów, dążące do wzmocnienia wolności i demokracji, solidarności i pokoju. Dlatego właśnie zamierzacie respektować ludzkie aspekty wszystkich strategii i programów. [...]

Europa ma historyczne podstawy oraz duchowe i kulturowe zasoby niezbędne do budowy sposobu życia opartego na humanizmie zdolnym do korygowania materialistycznych i technologicznych przerostów obec-

⁵⁰ Jan Paweł II, *European Business Leaders Should Employ the Spiritual and Cultural Resources of Europe for the Well-Being of All*, W. W. Gasparski, L. V. Ryan, *op. cit.*, s. 136–138.

⁵¹ „Sollicitudo Rei Socialis”, nr 15.

⁵² „Sollicitudo Rei Socialis”, nr 42.

nych w innych modelach rozwoju. Biznes i przemysł będzie uczestniczyć w osiągnięciu tego celu w takim zakresie, w jakim zrealizuje cele nie będące jedynie ekonomicznymi, lecz także prawdziwie ludzkimi. Członkowie waszych Stowarzyszeń mają znaczącą rolę do odegrania we wzroście społeczeństwa uwzględniającego w pełni duchowy wymiar tworzących je ludzi, przezwyciężaniu nieaktualnych przeciwieństw między wiarą a nauką, między religią a «postępem», pod tym względem jedynym wartościowym celem wszystkich naszych wysiłków jest stworzenie kontynentu europejskiego jako w coraz większym stopniu wyrażającego najwyższe wartości ludzkiego ducha.

Kościół był niewątpliwie jedynym najważniejszym czynnikiem w kształtowaniu «charakteru» Europy. Czerpiąc z dwutysięcznego doświadczenia Kościoła niech mi wolno będzie sformułować pewną konkluzję, że żaden model postępu, który nie uwzględnia etycznych i moralnych wymiarów działalności gospodarczej, nie osiągnie sukcesu w sercach ludzi Europy. Prymat «duchowości» w najszerszym sensie tego słowa jest zasadą, której ludy Europy nie mogą porzucić bez zadania gwałtu temu, co stanowi ich historyczną genezę i rozwój.

Co więcej, Europa zawsze wyróżniała się otwartością na resztę świata. Bez ukrytych motywów dominacji, stoi ona teraz przed wyzwaniem bycia otwartą na tzw. Południe świata: te rozległe obszary ludzkości, które potrzebują pomocy ze strony Europy, by mogły zatroszczyć się o ich własną godność. Mam nadzieję, że jako liderzy biznesu będziecie zawsze przekonani, iż nędza i zależność ekonomiczna biedniejszych krajów jest kategorią moralną, która stawia poważne etyczne wymagania wobec decyzji dotyczących własności i wykorzystania światowego bogactwa i dóbr⁵³.

* * *

Przytoczone słowa stanowią najlepsze zwięźczenie tego wykładu. Wykład nie wyczerpał tematu, bo nie mógł. Temat europejskich standardów etyki biznesu udało się zaledwie zarysować, otwarte zostały – jak się czasem powiada – drzwi do lasu oraz naszkicowana mapa mająca ułatwić poruszanie się po jego duktach. Wykładowca pragnie jednak uniknąć zarzutu, że w dążeniu do wyczerpania zagadnienia wyczerpał słuchaczy. Poprzestańmy więc na tym, co zostało powiedziane w przekonaniu, że „mądrej głowie – a takimi przecież cieszą się członkowie przezacnego audytorium – dość dwie słowie”, co w języku Starej Europy brzmi *sapienti sat*.

⁵³ „Sollicitudo Rei Socialis”, nr 42.

Rozwijająca się intensywnie od ponad dwu dekad etyka biznesu zaczyna cieszyć się zainteresowaniem również w Polsce, której gospodarka poddawana jest transformacji systemowej. Zainteresowanie to wyraża się między innymi:

- udziałem licznego grona wykładowców z większości uczelni w comiesięcznych zebraniach Seminarium Etyki Biznesu, Gospodarki i Zarządzania organizowanych przez Towarzystwo Naukowe Prakseologii (TNP) od roku 1994 (*Biuletyn TNP*);
- programami badawczymi zarówno teoretycznymi, jak i empirycznymi;
- dwiema ogólnopolskimi konferencjami zorganizowanymi wspólnie przez Fundację Edukacyjną Przedsiębiorczości i TNP (Łódź 1994, 1997);
- dorobkiem Sekcji Filozofii i Etyki Biznesu 6. Polskiego Zjazdu Filozoficznego współorganizowanej przez TNP (Toruń 1995);
- publikacjami na łamach kwartalnika „Prakseologia” (zeszyty specjalne 1-2/1995, 1-4/1996);
- książkami na temat etyki biznesu¹;

¹ W. Gasparski, L. V. Ryan, red., *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA) – London (UK), 1996, s. 525; J. Dietl, W. Gasparski, red., *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa 1997, s. 433.

- współpracą międzynarodową (TNP jest członkiem European Business Ethics Network; udziałem w I Światowym Kongresie Etyki Biznesu, Tokio 1996; udziałem w Europejskich Konferencjach Etyki Biznesu: St. Gallen 1994, Frankfurt 1996, Praga 1997);
- utworzeniem Polskiego Stowarzyszenia Etyki Biznesu (EBEN Polska);
- seminariami i wykładami w coraz większej liczbie uczelni i szkół;
- doradztwem z zakresu etyki biznesu;
- krytyką nieetycznych zachowań ludzi biznesu i organizacji;
- popularyzacją problematyki w środkach masowego przekazu.

Autor pragnie podzielić się posiadaniem doświadczeniem z tego zakresu, koncentrując się na kwestii związanej z dalszym rozwijaniem etyki biznesu w Polsce, a w szczególności na jej wprowadzaniu do praktyki gospodarczej oraz związanym z tym kształceniem.

Wprowadzanie etyki do praktyki polskiego biznesu wymaga: (a) profesjonalnego jej uprawiania oraz dbałości o przestrzeganie standardów europejskich i światowych (globalizacja gospodarki) i (b) stosownej edukacji. W związku z tym pożądane jest kształcenie specjalistów nazywanych w krajach zachodnich *business ethics officers* (BEO). Zagadnienie to zostanie szerzej omówione. Wcześniej należy uporządkować przedpole i wyjaśnić, czym etyka biznesu nie jest, a czym jest lub być powinna.

Ktoś, kto postanowił zajmować się etyką biznesu i powiedział o tym rodzinie, znajomym, kolegom, spotkał się zapewne ze spontaniczną reakcją kwestionującą możliwość godzenia ognia z wodą. Dość powszechnie uważa się bowiem, że „biznes”, nie wiadomo dlaczego tłumaczony na język polski jako „interes”, a nie jako „zajęcie” (*od busy* = być zajęтым, zajmować się czymś), jest rodzajem aktywności tak różniącej się od zachowania, któremu przysługuje przymiotnik „etyczne” w znaczeniu pozytywnym, że oba te terminy notorycznie traktowane są jako przeciwieństwa. Przekonanie o przeciwstawności „etyki” i „biznesu” występuje pod wszystkimi szerokościami geograficznymi. Świadczy o tym poświęcenie przez autorów amerykańskich, z najstarszego chyba centrum etyki biznesu w Benthley College, wcale obszernego fragmentu książki² na przekonywanie czytelników, że

² D-M. Driscoll, W. M. Hoffman, E. S. Petry, *The Ethical Edge*, MasterMedia Ltd., New York 1995, s. 310.

„etyka biznesu” to nie oksymoron³, jak napisano w połowie lat osiemdziesiątych na łamach „Wall Street Journal”.

Trudno się dziwić, że środki masowego przekazu chętniej i częściej piszą o tym, „że człowiek ugryzł psa”, bo to jest *news*, czyli raczej o złej niż dobrej praktyce gospodarczej. Ta pierwsza jest ciekawsza, lepiej się sprzedaje (media też przecież są biznesem), a jeśli wiadomość jest prawdziwa, to o co chodzi? Słyszymy więc częściej (radio), czytamy (prasa), czy widzimy (telewizja) biznes nieetyczny, co stwarza wizerunek, którego rzadkie, odświeżające gale nadawania wyróżnień liderom biznesu nie zmieniają lub czynią to w niewielkim stopniu.

Bądźmy jednak dobrej myśli. Zachowanie *rycerskie* nie kojarzy się dziś z krwawą i bezwzględną bijatyką, tylko z odważnym, honorowym, szlachetnym postępowaniem. A przecież nie zawsze tak bywało, jak pisze Maria Ossowska śledząc odmiany etosu rycerskiego⁴. Podobnie zachowanie *sportowe* – i to mimo licznych fauli na boiskach i ringach – bardziej kojarzy się z *fair play* niż z podstawianiem partnerowi nogi. Wizerunek sportowego zachowania olimpijczyka z czasów Coubertina zaważył znacząco na postrzeganiu tego, co sportowe. Sądzić więc należy, że nadejdzie czas, iż etos związany z biznesem zasłuży na uznanie, jakim się cieszy zachowanie opatrywane mianem rycerskiego czy sportowego. Przymiotnik *businesslike* to wszak tyle, co efektywny, praktyczny, systematyczny, poważny.

Etyka biznesu to – jak swego czasu napisałem⁵ – nie manikiur na niewidzialnej ręce rynku. To nie ozdobnik owego bezemocjonalnego mechanizmu gospodarczego. To nie sztafaż, którym – niczym makijażem ukrywającym niedostatki urody – niektóre firmy pragną pokryć nieczystą działalność.

Dość często wyrażane jest przekonanie, że przestrzeganie przepisanych prawem norm i zasad w działalności gospodarczej jest równoznaczne z etycznym uprawianiem biznesu. Tymczasem nieprzestrzeganie prawa demokratycznie ustanowionego pozostaje w sprzeczności z moralnością, co nie znaczy, że jego przestrzeganie wystarcza w każdym przypadku, by postępowanie legalnie poprawne było warunkiem wystarczającym pozytywnej oceny etycznej. Etyka biznesu zatem to nie po prostu przestrzeganie prawa, na co zwraca uwagę Ethics

³ Oksymoron, inaczej antylogia, to „określenie pozornie sprzeczne z właściwościami przedmiotu, którego dotyczy (np. *wymowne milczenie*)”; *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1971, s. 39.

⁴ M. Ossowska, *Ethos rycerski i jego odmiany*, PWN, Warszawa 1986.

⁵ Patrz rozdział 12., Etyka biznesu – szkice do portretu.

Officer Association⁶. Zwraca się także uwagę na to, iż etyka biznesu to nie tylko moralność osób zatrudnionych w firmie, ale akceptowany sposób postępowania, zgodny ze standardami danej organizacji⁷ czy korporacji, do której firma należy. Ot tak, jak banki należące do Związku Banków Polskich kierować się powinny zasadami ustalonymi w Kodeksie Dobrej Praktyki Bankowej⁸.

Chociaż sporo racji ma Peter F. Drucker powiadając, że „etykę biznesu równie dobrze można nazwać etycznym szykiem, a nie prawdziwą etyką, a także uznać ją za wytwór prasy i telewizji, a nie filozofii i moralności”⁹, to jednak nie jest etyka biznesu chwilowym kaprysem mediów, bowiem jak konkluduje cytowany Drucker: „W społeczeństwie i jego organizacjach żyje bardzo wielu ludzi zwyczajnych i anonimowych, którzy jednak mogą stać się bardzo widocznymi i pełnić w nim znaczące funkcje. Dlatego też to społeczeństwo musi kłaść nacisk na etykę roztropności i samodoskonalenia. Musi oczekiwać od swoich menedżerów i ludzi różnych profesji, aby unikali postępowania, którego nie cenią u innych, i aby postępowali w sposób cechujący osobę, którą chcieliby oglądać każdego ranka w lustrze”¹⁰. Nie znaczy to jednak, że etyka biznesu jest swego rodzaju misjonarstwem polegającym na zachęcaniu „kanibali” biznesu do przejścia na wegetarianizm gospodarczy¹¹.

Czym zatem jest etyka biznesu? Jestem zwolennikiem programu, który w nawiązaniu do „małej filozofii” Tadeusza Kotarbińskiego – nazywam „małą filozofią gospodarowania”. Nie aspiruje ona do tworzenia gospodarczego Eldorado (i dlatego jest „mała”), lecz realistycznie zmierza do ucywilizowania, profesjonalizacji biznesu¹². Profesjonalistą zaś jest ten, kto przestrzega norm zawodu, i to w równej

⁶ Związek amerykańskich korporacji zatrudniających specjalistów z zakresu etyki biznesu lub mających w swej strukturze wyspecjalizowane komórki zajmujące się etyką biznesu firmy.

⁷ D-M. Driscoll, W. M. Hoffman, E. S. Petry, *The Ethical Edge*, MasterMedia Ltd., New York 1995, s. 16.

⁸ Kodeks uchwalony został przez VI Walne Zgromadzenie ZBP w 1995 r., a następnie skorygowany przez VII WZ ZBP w 1996 r., zaś ostatnio zmieniony w Zasady Dobrej Praktyki Bankowej.

⁹ P. F. Drucker, *Kłopoty z „etyką biznesu”*, w: L. V. Ryan i J. Sójka, red., *Etyka biznesu: Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, W drodze, Poznań 1997, s. 297.

¹⁰ *Ibidem*, s. 298.

¹¹ Por. rozdział 1: Działalność gospodarcza z punktu widzenia filozofii: Między prakseologią a etyką.

¹² Człowiek cywilizowany, gdy kogoś przypadkowo potrącił – przeprasza. Człowiek kulturalny nie potrąca.

mierze sprawnościowych (prakseologicznych) oraz standardów etycznych, które czynią z ludzi biznesu ludzi zawodu grono koleżeńskie w rzetelnym tego słowa znaczeniu¹³. Normy te stanowią dla siebie kontekst aksjologiczny „potrójnego E” od: prakseologicznych efektywności (skuteczności) i *ekonomiczności* oraz wartości *etycznych*¹⁴.

Bycie profesjonalistą jest równoznaczne z traktowaniem działalności gospodarczej jako działania poważnego i poważnego o niej myślenia, co – niestety – nie jest powszechne. Z tego względu edukacja prakseologiczna¹⁵ i etyczna skierowana na działalność gospodarczą jest warunkiem koniecznym zwiększenia jakości funkcjonowania społeczeństwa biznesu¹⁶ w wymiarach „trzech E”, a tym samym wspomagania procesów kształtujących polskie *społeczeństwo biznesu* czyli system społeczny zorganizowany przede wszystkim przez instytucje wymiany (por. K. E. Boulding¹⁷, ramka).

Od pewnego czasu w firmach (korporacjach) zachodnich, głównie amerykańskich, zatrudniani są inspektorzy etyki biznesu nazywani zapewne przez analogię do CEO (*Chief Executive Officer*) – BEO od *Business Ethics Officer*. Przetłumaczenie obu nazw na język polski z zachowaniem zawartego w nich podobieństwa nastrocza trudności. „Officer” w terminologii polskiej to ktoś, kto dowodzi w wojsku lub innej służbie mundurowej, gdy tymczasem w terminologii angielskiej jest to osoba zajmująca urząd (*office*) lub stanowisko, z którym związane są zaufanie i odpowiedzialność¹⁸.

¹³ Por. rozdział 1.

¹⁴ Por. rozdział 5.

¹⁵ Por. niedawno opublikowany przekład polski fragmentów podstawowego dzieła uczonego austriackiego Ludwiga von Misesa: *Ludzkie działanie: Traktat o ekonomii (fragmenty)*, „Prakseologia” nr 3–4 (128–129), 1995.

¹⁶ Pojęcie wprowadzone przez K. E. Bouldinga; por. tegoż *Etyka i biznes*, w: *Ponad ekonomią*, praca zbiorowa, PIW, Warszawa 1985, ss. 59–69.

¹⁷ K. E. Boulding, *op. cit.*

¹⁸ „...*officer* a person who holds office, who is in a position of trust and responsibility”, J. H. Adam, *Longman Dictionary of Business English*, Longman York Press 1989, s. 370.

ETYKA I BIZNES: 25 tez wg K. E. Bouldinga

1. Każdym zachowaniem człowieka kieruje system wartości czyli pewien system preferencji, tzn. indywidualny system etyczny.
2. Nawet jeśli zachowanie to ma charakter przypadkowy i „nieracjonalny”, to prawdopodobnie dlatego, że dany człowiek przypisuje wysoką wartość przypadkowości i „nieracjonalności”.
3. Wobec kilku wyobrażeń przyszłości człowiek szereguje je i wybiera jedno.
4. Wybór sposobu wybierania jednego spośród wielu systemów wartości jako „prawidłowego” jest (z założenia) etycznym systemem wartości.
5. Nie jest możliwy aprioryczny dowód żadnego twierdzenia teorii etycznej.
6. Odpowiednio do każdej kultury (subkultury) istnieje system etyczny, który ją tworzy i jest przez nią tworzony.
7. Dynamiczny charakter społeczeństwa zależy od występowania pewnego napięcia między jawnym a ukrytym systemem wartości.
8. Społeczeństwo o nieprawdopodobnych ideałach będzie wykazywało wysoką dynamikę, zaś społeczeństwo o ideałach „na miarę możliwości” pozostanie w stagnacji.
9. Należy odrzucić ten rodzaj etycznego relatywizmu, wedle którego wszystkie odpowiedzi etyczne są równie uprawnione.
10. Brak pytania o wartość kultury danego społeczeństwa grozi stagnacją lub upadkiem.
11. Społeczeństwo biznesu jest systemem społecznym zorganizowanym przede wszystkim przez instytucje wymiany.
12. System społeczny tworzą stosunki między osobami, a dokładniej między pełnionymi przez te osoby rolami.
13. Konflikt ról jest zasadniczym problemem systemu społecznego.
14. Stosunki między rolami należą do kategorii:
 - a) groźby („zrób dla mnie coś miłego, a jeżeli nie, to ja zrobię tobie coś przykrego”) albo odstraszenia („jeśli zrobisz mi coś złego, to i ja zrobię coś złego tobie”) (gra o sumie ujemnej, tzw. dylemat więźnia);
 - b) wymiany albo obietnicy („jeśli zrobisz mi coś miłego, to i ja zrobię coś miłego tobie”) [gra o sumie dodatniej];
 - c) integracji („chcę tego, czego ty chcesz”).
15. Żadne społeczeństwo nie jest czystym społeczeństwem biznesu.

16. Każde społeczeństwo ma – oprócz instytucji wymiany (korporacja, bank, giełda, związki itp.) – rząd (organizujący system groźby) oraz instytucje integrujące (rodzina, Kościół, szkoła, klub itp.).
17. Cokolwiek podważa instytucje wymiany i jej organizującą siłę – podważa system biznesu.
18. Problemy podważające instytucje wymiany:
 - a) indywidualne systemy wartości (brak zwykłej uczciwości, niedostatek cnót purytańskich, cynizm);
 - b) wyobrażenia polityczne (brak minimum ram rządowych);
 - c) abstrakcyjność systemu wymiany (brak integracji, brak stosunków osobistych bogatszych od stosunków wymiany);
 - d) niedostatek zaangażowania emocjonalnego (chłód instytucji społeczeństwa biznesu, niezdolność do budzenia uczuć).
19. Warunkiem trwania społeczeństwa biznesu jest rozwijanie instytucji integrujących, gdyż instytucje biznesu – mające charakter instrumentalny nie są zdolne do rozwijania systemów integracji we własnym zakresie.
20. Niedostatek instytucji integrujących stwarza niebezpieczeństwo rozwijania w jednostkach zarządzających etyki osobistej szkodliwej dla instytucji rynkowych.
21. U człowieka, którego życie upływa wyłącznie wśród ksiąg rachunkowych i który całą uwagę skupia na szczegółach życia ekonomicznego i organizacji, internalizacja podstawowych cnót uczciwości i rzetelności ulega stopniowemu osłabieniu.
22. System wymiany dostarcza jednostkom możliwości uzyskania indywidualnych korzyści przez poświęcenie zasad moralnych.
23. Społeczeństwo poświęcające nieproporcjonalnie dużą część swego życia i energii systemowi wymiany może doprowadzić do podważenia tego systemu.
24. Próby systemów opartych na przymusie (np. etatystyczny, wojskowy itp.) czy włączenia się instytucji integracji (Kościół, szkoła itp.) w sferę gospodarczą, a więc system wymiany, mogą okazać się bezowocne.
25. Stabilność systemu społecznego zależy od proporcji trzech głównych kategorii (czynników organizujących).

Kodeksy etyczne wprowadzane w firmach pozostałyby martwą literą, gdyby nie stanowiły części programu, realizacja programów etycznych zaś wymaga stałego nadzoru. Tę właśnie rolę w coraz większej liczbie firm amerykańskich sprawują inspektorzy etyki biznesu, czyli

BEO. „Chociaż za etyczne zachowanie odpowiadają wszyscy członkowie organizacji, to jednak musi być w niej ktoś, kto troszczy się o to, by etyka była priorytetem integrującym organizację jako całość”¹⁹.

Inspektorami etyki biznesu są wybitne indywidualności wywodzące się z pracowników firm, wokół których tworzone są komórki organizacyjne (biura) etyki biznesu tych firm. Jest to, jak powiadają cytowani – doświadczeni – autorzy, najlepszy sposób kształtowania programu etycznego firmy. Bywa też, że firmy angażują na stanowisko inspektora etyki biznesu osobę spoza organizacji, co przynosi pożytek, gdy osoba ta zdolna jest do pozyskania zaufania społeczności danej organizacji. W większości przypadków jednak firmy tworzą działy etyki biznesu, poszukując odpowiednich osób do spełniania funkcji inspektora etyki biznesu. Osoby takie powinny mieć predyspozycje osobowościowe do pełnienia funkcji oraz dysponować umiejętnościami, jakich wymaga rola inspektora etyki biznesu. Są to: umiejętność komunikowania się, obiektywność, skuteczność, niezależność i autorytet.

Stopniowo, należy przypuszczać, funkcje inspektorów etyki biznesu pełnione będą w polskich lub funkcjonujących w Polsce firmach. Pożądane jest więc podjęcie prac zmierzających do opracowania programów kształcenia umożliwiającego zdobywanie niezbędnych kwalifikacji i doskonalenie posiadanych. Kształcenie takie musi odbywać się interaktywnie, mieć charakter raczej seminaryjny niż polegający na biernym słuchaniu wykładów. Powinno odwoływać się do przykładów z praktyki gospodarczej. W Stanach Zjednoczonych celowi temu służy Ethics Officer Association będące stowarzyszeniem firm, w których funkcjonują komórki etyki biznesu i inspektorzy etyki biznesu. Stowarzyszenie to w chwili powstania w 1991 roku liczyło 30 członków, a obecnie ponad 250 menedżerów z liczących się firm to jego członkowie. Reprezentanci Ethics Officer Association prezentowali osiągnięcia stowarzyszenia podczas obrad tokijskiego Kongresu, udostępniając je wszystkim zainteresowanym. W Polsce rolę taką sprawować zapewne będzie Centrum Etyki Biznesu Instytutu Filozofii i Socjologii PAN oraz Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, a także Polskie Stowarzyszenie Etyki Biznesu.

¹⁹ D-M. Driscoll, W. M. Hoffman, E. S. Petry, *The Ethical Edge*, MasterMedia Ltd., New York 1995, s.105.

10.1. Wstęp

Na temat kodeksów etycznych napisano wiele artykułów, poświęcono im dużo miejsca w książkach, wygłoszono liczne referaty, a mimo to kodeksy etyczne jako temat budzą zainteresowanie. Trudno się temu dziwić, skoro w Polsce tylko nieliczne firmy czy organizacje zawodowe pochwalić się mogą posiadaniem kodeksów.

Na początku lat dziewięćdziesiątych szacowano, że 22% spośród największych firm holenderskich dysponowało kodeksem etycznym, podczas gdy we Francji, Niemczech i Wielkiej Brytanii kodeksy takie miało 30–35% firm, zaś w Stanach Zjednoczonych aż 85% firm. Liczba ta w ciągu kończącej się dekady wzrosła i nadal się zwiększa. Już w 1995 aż 45% wielkich przedsiębiorstw brytyjskich mogło pochwalić się posiadaniem kodeksu etycznego. W Hongkongu liczącym ok. 6,5 mln mieszkańców w roku 1997 liczba organizacji, spółek i firm mających kodeksy wynosiła – według danych tamtejszego Centrum Rozwoju Etyki¹ – tysiąc jednostek, proporcjonalnie więc

¹ Centrum (*Ethics Development Centre*) to jest agendą Niezawisłej Komisji do Walki z Korupcją (*Independent Commission Against Corruption*), która w 1999 roku obchodziła właśnie swe 25-lecie.

licząca niemal 40 mln obywateli Polska powinna mieć ponad 6000 jednostek dysponujących kodeksami. A jaka jest rzeczywistość? Niezmiernie uboga – tylko nieliczne firmy czy organizacje mają kodeksy, i to wprowadzane nie bez trudu, czasem z oporami wyższych szczebli zawiadywania firmami (*corporate governance*), a najczęściej bez dostatecznej troski o ich codzienne przestrzeganie. Transformacja systemu gospodarczego dostarcza usprawiedliwienia. Zapewne dzieje się tak, ponieważ nadal niewielka, choć – przyznajmy – powoli rosnąca² liczba osób na stanowiskach kierowniczych zdaje sobie sprawę ze znaczenia etyki dla reputacji firmy.

Przykładem odbiegającym od szarej rzeczywistości jest Stowarzyszenie Dealerów Volkswagen-Audi w Polsce. Stowarzyszenie to bowiem już na pierwszym swym kongresie, jaki odbył się w marcu 1997 roku, postanowiło opracować własny kodeks etyczny. Kodeks ten został przygotowany staraniem Rady Stowarzyszenia i wprowadzony na okres próbny na kolejnym kongresie, w grudniu 1998 roku. Zdobyte w toku opracowywania kodeksu doświadczenie pomoże innym organizacjom i firmom zamierzającym wprowadzić kodeksy etyczne, a jeszcze inne instytucje i przedsiębiorstwa do wprowadzenia kodeksu może zachęci.

10.2. Jakie były początki?

Jak w każdej organizacji, tak i w Stowarzyszeniu – będącym siecią firm dealerskich – podstawową troską jest lojalność organizacyjna członków, przestrzeganie statutu i uchwał organów władnych podejmować decyzje, słowem – odpowiedzialne postępowanie. Postępowanie zwiększające możliwości związku jako całości, a więc ograniczające takie zachowania jednych członków, jakie mogą narażać na szwank dobro innych, czyli wspólnoty, jaką jest Stowarzyszenie. Dokumenty prawa wewnątrzorganizacyjnego okazują się do tego celu niewystarczające, potrzebne jest odrębne skodyfikowanie tego, co uważa się za normy postępowania. „Etykę zawodową, czyli owe kodeksy lub jakieś

² Por. referat przewodniczącego Rady Banku Handlowego w Warszawie dr. Andrzeja Olechowskiego *Etyka działań gospodarczych i kodeksy etyczne w przedsiębiorstwie* wygłoszony na konferencji „Społeczna odpowiedzialność biznesu: fikcja czy rzeczywistość? Dlaczego sukces firmy zależy od jej społecznej wrażliwości?”, Warszawa, 28 stycznia 1999 r.

ich fragmenty – pisała Ija Lazari-Pawłowska – opracowuje się zazwyczaj z myślą o korygowaniu stanu rzeczywistego, o podciąganiu go do wskazanego wzorca; pragnie się, aby formułowane normy zinternalizowały się w grupie adresatów i aby znalazło to odbicie w sferze ich postępowania”³.

Postanowienie o przygotowaniu kodeksu poprzedzają liczne rozmowy toczone w większych lub mniejszych grupach członków organizacji, na zebraniach ciał statutowych oraz, gdy zachodzi tego potrzeba, przy udziale zewnętrznego konsultanta. Tak było i w omawianym przypadku. Rola konsultanta jest trojaka: po pierwsze – spełnia on funkcję doradcy służącego wiedzą i umiejętnościami, po drugie – pełni funkcję facylitatora, to jest nieinterweniującego w przebieg dialogu między członkami organizacji pomocnika wspomagającego te dyskusje przez zachęcanie do podejmowania tematyki, której znawcami są sami uczestnicy rozmów. Po trzecie wreszcie – konsultant pomaga nadać normom zawartym w kodeksie odpowiedni kształt. Z pełnieniem funkcji konsultanta wiąże się bardzo ściśle zaufanie członków organizacji do osoby będącej konsultantem, zaufanie będące warunkiem otwartego procesu komunikowania się. Zaufanie to jest warunkiem doprowadzenia do pomyślnego końca długiego procesu projektowania tego podstawowego elementu programu etycznego organizacji, jakim jest kodeks etyczny.

Zaproszony do pełnienia funkcji konsultanta uznałem za ważne podkreślenie roli członków organizacji oraz unikatowej roli Stowarzyszenia wynikającej z precedensu, jakim było opracowywanie kodeksu etycznego SDVW-A. Dzięki temu Stowarzyszenie stało się w Polsce promotorem standardów charakterystycznych dla rozwiniętego biznesu europejskiego (*ramka 1.*).

³ I. Lazari-Pawłowska, 1992, *Etyki zawodowe jako role społeczne*, w: *też*, *Etyka: Pisma wybrane*, Ossolineum, Wrocław, s. 84.

Ramka 1.

Z listu do członków Stowarzyszenia

[...] Wiele się obecnie mówi w kraju o „wstępowaniu do Europy”, czytamy o tym w gazetach, słyszymy w radiu i widzimy w telewizji, jedni to popierają, inni się tego obawiają. A tymczasem nasza obecność w Europie i Europy u nas dokonuje się nie przez słowa, lecz przez działania takie, jakie wykonuje Pan i Pańscy koledzy umożliwiając polskiemu nabywcy kupić samochód renomowanej marki europejskiej. W ten sposób mieszkaniec Polski poznaje wartości cenione w Europie i na świecie. Są to wartości techniczne, wartości użytkowe i – co nie mniej ważne – wartości estetyczne. Zachęcając do kupna samochodu, reklamując oferowane auta, sprzedając je i zapewniając serwis po nabyciu prezentuje Pan także inne wartości. Są to niewątpliwie takie wartości, jakie chciałby Pan upowszechnić w polskim handlu. Są to europejskie wartości kultury kupieckiej.

Ale przecież współdziała Pan nie tylko z klientami prowadząc salon Volkswagen/Audi. W swym salonie i związanej z nim stacji zatrudnia Pan pracowników. Nie wątpię, że jest Pańską ambicją to, by pracownicy byli dumni z pracy w Pańskim salonie i traktowali firmę nie tylko jako Pańską, ale także jako – w pewnym sensie – ich. Wtedy bowiem spotykając się ze znajomymi mówić będą – przy kawie, lodach czy piwie – o Pańskiej firmie „wiesz, w tym naszym salonie to naprawdę fajnie się dzieje”. I w ten oto sposób, bez wielkich słów wiadomo będzie, że wartości europejskiej kultury pracy są czymś naturalnym w Pańskim salonie.

Przestrzegając norm cechujących rozwinięty biznes europejski troszczy się Pan niewątpliwie o dobre imię dealera przede wszystkim będącego członkiem Stowarzyszenia Dealerów Volkswagen/Audi. Dbą Pan – w co nie wątpię – o wartości związane z uczciwą konkurencją także w stosunku do aktualnych i potencjalnych konkurentów, czyli o to – mówiąc językiem piłkarskim – by kartek czerwonych nie było wcale, żółtych – jak najmniej, a wyróżnień fair play – jak najwięcej.

To dzięki takim właśnie działaniom – czynom, a nie słowom – Pan i my, Pańscy klienci, pracownicy, konkurenci, mieszkańcy miejscowości, w której prowadzi Pan swój salon, w ogóle Polacy, będziemy postrzegani jako kompetentni i rzetelni partnerzy jednoczącej się Europy i reprezentanci jej standardów, których nośnikami są europejskie wyroby i kultura ich oferowania na polskim rynku. [...]

10.3. Etapy prac nad kodeksem

Źródłem norm organizacyjnych ujmowanych przez kodeks etyczny są wartości podzielane przez członków organizacji, przede wszystkim te wartości, które stanowią rdzeń, można więc mówić o nich jako o *wartościach rdzennych* instytucji, firmy, spółki czy Stowarzyszenia. Jak do wartości tych dotrzeć? Przecież organizację postrzegamy przez przedmioty (obiekty) je tworzące, a więc przez ludzi, przez narzędzia, jakimi się posługują, pomieszczenia, w jakich przebywają, przez język, w jakim rozmawiają, przez sposoby, z jakich korzystają porozumiewając się ze światem zewnętrznym, przez produkty, jakie wytwarzają itp. itd. Owe przedmioty, twory i wytwory są takie, jakie są, właśnie dlatego, że członkowie organizacji, pracownicy spółek czy firm dzielą takie, a nie inne wartości.

Ktoś, kogo razi bałagan, będzie miał zawsze uporządkowane miejsce pracy (porządek na nim może być ładem technologicznym, niekoniecznie estetycznym, choć oba porządki mogą ze sobą współpracować). Komu natomiast nieporządek nie przeszkadza, będzie miał na swym stanowisku notoryczny bałagan. „Bez [...] zespołu wartości zachowanie człowieka jest niewytłumaczalne. Nawet jeśli ma ono charakter przypadkowy i nieracjonalny, to najprawdopodobniej dlatego, iż przypisuje on [ów człowiek – przyp. W.G.] – zauważa Boulding – wysoką wartość przypadkowości i nieracjonalności”⁴. Trzeba więc dotrzeć do tego, czemu członkowie organizacji przypisują nie tylko wysoką, ale wręcz najwyższą wartość. Można to osiągnąć na wiele sposobów, a wybór sposobu zależy od rodzaju organizacji, od tego, czy funkcjonuje ona w skupieniu czy rozproszeniu, od gotowości członków do udzielania odpowiedzi itp.

W omawianym przypadku posłużono się *Kartą pytań, odpowiedzi i sugestii*. Karta ta zawierała pewną liczbę (niewielką) pytań kluczowych dla poznania i zrozumienia sytuacji (tak, jak ją postrzegają członkowie organizacji), w jakiej projektowany był kodeks. Pytania dotyczyły kilku zagadnień, a mianowicie:

- misji firmy,
- posługiwania się określeniem misji w tekstach ogłoszeń i reklam,
- powodów, dla których Stowarzyszenie powinno mieć kodeks etyczny,
- przynależności do innych organizacji dysponujących kodeksem etycznym,

⁴ K. E. Boulding, 1985, *Etyka i biznes*, w: *Ponad ekonomią*, PIW, Warszawa, s. 59.

- sugestii związanych z przygotowywanym kodeksem.

Interesujące były odpowiedzi wskazujące: (a) na wielkość organizacji, (b) na dążenie do ustalenia wartości wspólnych jej członków ze wskazaniem wartości uważanych za podstawowe, (c) konieczności zapobiegania sytuacjom niestosownym ze wskazaniem przykładów takich sytuacji, (d) prestiżu organizacji. Wartości te znalazły później wyraz w sformułowaniach misji i celu funkcjonowania firmy dealerskiej.

Wskazane zostały następujące powody, dla których – zdaniem członków – Stowarzyszenie powinno mieć kodeks etyczny. Chodzi mianowicie o to, aby: (a) wykazać holdowanie wysokiej etyce handlowej, (b) pozyskać zaufanie klientów, (c) dbać o jednakowe postrzeganie marki, (d) zdefiniować wspólne wartości członków Stowarzyszenia, (e) sformalizować etyczne zasady postępowania członków.

Nie wszyscy członkowie Stowarzyszenia udzielili odpowiedzi na pytania zawarte w *Karcie*, w związku z czym konieczne było zestawienie uzyskanych odpowiedzi, potraktowanie ich jako propozycji wstępnych oraz poddanie waloryzacji tak uzyskanej listy przez możliwie największą liczbę członków. Powstał w ten sposób rozbudowany kwestionariusz obejmujący następujące grupy zagadnień:

1. Cel (misja) firmy dealerskiej (*ramka 2.*)

Ramka 2.

Misja firmy dealerskiej

- a) Umożliwianie i ułatwianie klientom nabycia samochodu renomowanej marki.
- b) Promocja cenionych wartości technicznych, użytkowych, estetycznych i etycznych.
- c) Upowszechnianie zawodowych standardów rozwiniętego biznesu europejskiego.
- d) Przestrzeganie standardów kultury kupieckiej i sumienności.
- e) Zatrudnianie wykwalifikowanych pracowników o wysokim morale.
- f) Przestrzeganie zasad uczciwej konkurencji.
- g) Reprezentowanie światowych norm etyki biznesu.

- „ja”, czyli respondent będący członkiem organizacji,
- „moja firma”, czyli firma dealerska prowadzona przez respondenta,
- marka,

- klient,
 - pracownicy,
 - jakość.
2. Posługiwanie się elementami definiującymi cel/misję firmy w ogłoszeniach i reklamach.
 3. Uzasadnienie potrzeby posiadania przez Stowarzyszenie własnego kodeksu
 - wartości wspólne członków organizacji (ramka), pracownicy,
 - dobre imię firmy,
 - klienci,
 - partnerstwo dealerów,
 - dbałość o markę,
 - sytuacje, którym należy zapobiegać (np. dealer-dealer, dealer-klient, dealer-pracownik),
 - okazanie znaczenia przywiązywanego do standardów etycznych,
 - wizerunek firmy.
 4. Przynależność do organizacji posiadających kodeks etyczny.
 5. Użyteczność kodeksu.
 6. Treść i forma kodeksu
 - ❖ normy ogólne,
 - ❖ jak postępować?
 - ❖ zakazy,
 - ❖ sankcje,
 - ❖ forma kodeksu.

*Ramka 3.***Wartości wspólne**

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------|
| a) doskonalenie sprawności działań | h) rzetelność kupiecka |
| b) honor zawodowy | i) solidność |
| c) kooperacja pozytywna (fair play) | j) środowisko naturalne |
| d) kultura osobista | k) terminowość |
| e) lojalność | l) uczciwość |
| f) odpowiedzialność | m) wysoka jakość usług |
| g) profesjonalizm | n) zadowolenie klientów |

Uzyskane odpowiedzi pozwoliły na określenie rangi poszczególnych pozycji kwestionariusza sformułowanych w języku odpowiedzi nadesłanych wcześniej w związku z Kartą. Na podkreślenie zasługuje przypisywanie kodeksom etycznym wysokiego znaczenia. Oto niektóre z tych odpowiedzi: kodeks „roziewa etyczne niejasności z zakresu zarządzania i planowania”, „ujednolica pozytywne zasady działania”, „oddziałuje na sumienie i uczciwość członków organizacji”, „eliminuje omijanie prawa”, „daje poczucie zadowolenia i elitarności z powodu jego stosowania”, „przyczynia się do wyeliminowania drastycznych naruszeń mogących przynieść szkodę całemu środowisku”.

Krytycy działalności gospodarczej, jako rzekomo z natury egoistycznej, powinni być zawiedzeni stanowiskiem zajęтым przez członków Stowarzyszenia, którzy uznali, że stworzenie bardzo dobrego wizerunku firmy i marki nie jest dziełem zabiegów upiększających, lecz „wymaga ścisłego podporządkowania się bardzo ściśle określonym regułom gry dającym poczucie bezpieczeństwa i komfortu klientowi”. Uwaga – klientowi! Czyżby oznaczało to dezaktualizację – przynajmniej w tym wypadku – przestrogi *caveat emptor*?

Co zaś się tyczy formy kodeksu (*ramka 4.*), to wskazywano na to, że powinien on być zwięzły i realistyczny, być napisany jasnym i zrozumiałym językiem, powinien stanowić wzór odniesienia i powód do dumy dla członków Stowarzyszenia.

Ramka 4.

Treść i forma kodeksu

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Wstęp | <input type="checkbox"/> Stosunki z pracownikami |
| <input type="checkbox"/> Zasady ogólne | <input type="checkbox"/> Orzekanie kar oraz rozstrzyganie sporów |
| <input type="checkbox"/> Obsługa klientów | <input type="checkbox"/> Przepisy końcowe |
| <input type="checkbox"/> Współdziałanie dealerów | |

Tak powstał *Kodeks etyczny Stowarzyszenia*, dokument kodyfikujący wartości wspólne jego członków, określający zachowania, jakie Stowarzyszenie uważa za właściwe, wskazanie tego, co właściwym nie jest oraz określenie sankcji, jakie mogą być orzekane w przypadku niestosowania się do postanowień Kodeksu. Kodeks został przyjęty przez Kongres Stowarzyszenia na okres próbny, w ciągu którego będą obserwowane konsekwencje wprowadzenia go do codziennego użyt-

ku. Przewidziano związane z tym działania wspomagające, a mianowicie: konsultacje, spotkania i dyskusje oraz monitorowanie. Przewidziano możliwość wprowadzenia zmian i uzupełnień do kodeksu oraz ewentualne przystąpienie do opracowania Podręcznika Standardów Dealera. Podręczniki takie, zwane niekiedy przewodnikami, posiadają niektóre sieci dealerskie innych marek (np. Opel czy Fiat).

10.4. Uwagi końcowe

Kodeksy etyczne są podstawową składową programów etycznych lub ich zapoczątkowaniem. Dodajmy w tym miejscu, że opatrywane są różnymi nazwami. Mamy więc kodeksy wartości (*code of value*), kodeksy praktyki (*code of practice*) – niektórzy dodają „dobrej praktyki”, albo kodeksy postępowania (*code of conduct*) czy kodeksy przestrzegania – w domyśle norm i zasad postępowania (*code of compliance*) itp. Niektóre kodeksy opatrywane są tytułami mającymi charakter hasel będących przesłaniem ich wizerunku. Za najlepsze kodeksy etyczne uważa się takie, które są połączeniem kodeksu wartości, kodeksu postępowania oraz kodeksu norm, jakich należy przestrzegać (np. norm prawnych dotyczących uczciwej konkurencji).

W większości przypadków kodeksy etyczne są opracowywane bez zamiaru dalszego rozwijania programu etycznego, co osłabia ich efektywność. Zachęcać należy do tego, by tworzone były programy etyczne firm obejmujące także: (a) opracowanie podręcznika standardów zawodowych, (b) program kształcenia etycznego, (c) utworzenie stanowiska (komórki) do spraw etyki (*business ethics officer, business ethics office*), (d) promowanie zachowania etycznego (wyróżnienia, wydawnictwa, seminaria), (e) stałe monitorowanie przestrzegania norm etycznych i standardów zawodowych, (f) utworzenie etycznej infolinii (doradztwo, *whistleblowing*⁵), (g) systematyczne przeprowadzanie audytu etycznego, (h) korygowanie – w miarę potrzeby – kodeksu etycznego i podręcznika standardów zawodowych, (i) przeprowadzanie okresowych aktualizacji programu etycznego.

W Polsce kodeksy posiadają m. in. ABB, Amway, Business Centre Club, cechy rzemiosł, Centrum Kreowania Liderów SA (*Kodeks Etycz-*

⁵ Sygnalizowanie nieprawidłowego postępowania członków organizacji, przede wszystkim tych, którzy zajmują stanowiska kierownicze.

ny), Dziennikarze (*Międzynarodowe Zasady Etyki Dziennikarskiej, Dziennikarski Kodeks Obyczajowy, Kodeks Etyczny Dziennikarza PAP, Zasady Etyczne dla Dziennikarzy Telewizyjnych, Karta Etyczna Mediów*), Krajowa Izba Biegłych Rewidentów (*Kodeks Etyki Zawodowej Biegłych Rewidentów*), Krajowa Izba Gospodarcza, Międzynarodowe Stowarzyszenie Reklamy w Polsce, PEPSICO, lekarze weterynarii (*Kodeks Etyki i Deontologii Weterynaryjnej*), Naczelna Izba Lekarska (*Kodeks Etyki Lekarskiej*), Polska Federacja Pośredników w Obrocie Nieruchomościami (*Kodeks Etyki i Standardy Zawodowe*), Polska Federacja Stowarzyszeń Rzeczoznawców Majątkowych (*Kodeks Etyki Zawodowej*), Polski Komitet Olimpijski (*Zasady postępowania etycznego w sporcie*), Polskie Stowarzyszenie Dealerów Bankowych (*Kodeks Dealera*), Polskie Stowarzyszenie Sprzedaży Bezpośredniej, Prószyński i S-ka (*Nasze zasady*), Stowarzyszenie Dealerów Volkswagen-Audi w Polsce (*Kodeks Etyki*), Związek Banków Polskich (*Kodeks Dobrej Praktyki Bankowej*), Związek Maklerów Papierów Wartościowych i Doradców w Zakresie Publicznego Obrotu Papierami Wartościowymi (*Zbiór Zasad Etyki Zawodowej Maklerów Papierów Wartościowych*), Związek Radców Prawnych (*Zasady Etyki Zawodowej Radcy Prawnego*).

Firmy tytoniowe funkcjonujące w Polsce uzgodniły „Dobrowolny Kodeks Postępowania w Zakresie Marketingu”. Niektóre hotele umieszczają elementy etyki zawodowej w tzw. podręcznikach pracownika (np. Hotel Marriott, Hotel Sheraton) albo regulaminach pracy (np. Hotel Sobieski). Regulaminy innych organizacji i firm funkcjonujących w Polsce również zawierają elementy etyki zawodowej (np. Medical Data Management). Niektóre organizacje lub ich federacje korzystają z międzynarodowych kodeksów etycznych (np. organizacje inżynierskie odwołujące się do kodeksu FEANI⁶).

Zapewne funkcjonuje w Polsce więcej organizacji, stowarzyszeń, spółek, firm czy instytucji posiadających kodeksy etyczne, nieznanymi autorowi. Niestety, niektóre z tych organizacji nie informują o tym szerszego ogółu albo traktują posiadane kodeksy i inne uregulowania etyczne jako dokumenty nie przeznaczone do udostępniania szerszej publiczności lub choćby badaczom i wykładowcom etyki

⁶ Fédération Européenne d'Associations Nationales d'Ingénieurs. Por. S. Żurkowski, 1999, *Euroinżynierowie – inżynierowie zjednoczonej Europy*, w: B. Marciniak i in., red., *Wyższe uczelnie stymulatorem przemian systemowych w Polsce. Rola stypendystów Fulbrighta: doświadczenia-bariery-szanse*, Polskie Stowarzyszenie Stypendystów Fulbrighta, Poznań, s. 90–100.

biznesu. Okazuje się, że etyka biznesu stanowi także element rywalizacji z konkurentami. Etyka staje się bowiem coraz bardziej istotna, jak powiedziano na początku tego wykładu, odkąd w grę zaczęła wchodzić reputacja firmy. Kodeksy etyczne to przecież nie tylko i nie głównie wizerunek firmy, to przede wszystkim jej aktywa.

ZNACZENIE ETYKI NIEZALEŻNEJ TADEUSZA KOTARBIŃSKIEGO DLA ETYKI PARTYCYPACYJNEJ I W BIZNESIE I NIE TYLKO

11.1. Wstęp

Czy etyka biznesu jest albo czy być powinna etyką konstruktu, jakim jest „biznes”, „firma”, „spółka”, „korporacja”, „ekonomia”, „przedsiębiorstwo”, „organizacja” itp., czy też etyką ludzi? Ci, którzy traktują ją jako etykę konstruktów, uznają etykę biznesu za dyscyplinę techniczną. Ci, którzy traktują ją jako etykę ludzi – i to jest właśnie stanowisko, z jakiego pisany jest ten wykład – uznają etykę biznesu jako etykę podmiotów współdziałających z innymi podmiotami w sytuacjach charakterystycznych dla zachowań ekonomicznych¹. Działania te skierowane są ku celom, jakich indywidua nie są w stanie zrealizować działając w pojedynkę, w związku z czym współpraca jest

¹ „Etyka zajmuje się przede wszystkim (jeśli nie wyłącznie) zagadnieniami interakcji ludzi z innymi ludźmi, a interakcja ekonomiczna jest jednym z podstawowych rodzajów interakcji zachodzących między współczesnymi ludźmi Zachodu. Z tego właśnie powodu stanowi imperatyw to, by nie tylko środki, ale także zakładane cele tradycyjnej ekonomii były analizowane w świetle rozważań etycznych” [R. E. Freeman i R. A. Philips, 1996, *Efficiency, Effectiveness, and Ethics: A Stockholder View*, w: W. W. Gasparski i L. V. Ryan, red. *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA) – London (UK), s. 67].

warunkiem koniecznym osiągnięcia celu. Gdy cele współdziałających podmiotów są zbieżne – współdziałanie jest nazywane kooperacją pozytywną. W przeciwnym przypadku, tj. gdy cele indywidualów są rozbieżne – prakseologia nazywa taką kooperację – paradoksalnie – kooperacją negatywną.

Mistrzostwa świata w piłce nożnej, jakie odbyły się we Francji, były dobrym przykładem połączenia kooperacji pozytywnej i kooperacji negatywnej. Jest to *kooperacja*, ponieważ jedna drużyna musi rozgrywać mecz z inną drużyną, jest to kooperacja *negatywna*, ponieważ każda z drużyn chce zdobyć więcej bramek niż inna (rozbieżne cele), co jest uwarunkowane kooperacją *pozytywną* między jedenastoma graczami każdej z drużyn z osobna. Łącznie pozytywna i negatywna kooperacja musi być nie tylko sprawna, ale także stanowić kompozycję takich zachowań, które nie są karane przez sędziego żółtymi czy czerwonymi kartkami. Gracze są również zachęceni przez specjalne wyróżnienia *fair play* do zachowań przekraczających wymagania stawiane przez zwykłe reguły gry. I to jest właśnie etyczny wymiar współdziałania². Dotyczy to nie tylko mistrzostw w piłce nożnej czy innych mistrzostw sportowych, ale także działań charakterystycznych dla zachowań ekonomicznych, dla których sport jest dobrą metaforą i dla których stadionami są rynki.

11.2. Podstawy teoretyczne

„Podobnie jak prakseologia, ekonomia zaczynała jako dział filozofii. Adam Smith, powszechnie traktowany jako ojciec nowoczesnej ekonomii, był profesorem filozofii moralnej na Uniwersytecie w Glasgow. Tak było również z polską prakseologią, która została zapoczątkowana jako dział filozofii dzięki wpływowi Tadeusza Kotarbińskiego. Uczenni z dziedziny ekonomii zachowują jednak pewien dystans między ich dziedziną a jej początkami związanymi z etyką i filozofią moralną. Wielu wpływowych ekonomistów traktuje ich dziedzinę jako wolną od moralności (amoralną), co najwyżej sądząc, że 'niewidzialna ręka' wolnego rynku czyni zbytecznymi rozważania o moralności w teorii i praktyce gospodarczej. W tym eseju³ [...] dyskutujemy zubożenie

² Mecz między drużynami Iranu i Stanów Zjednoczonych na mistrzostwach rozegranych we Francji był tego dobrym przykładem.

³ R. E. Freeman i R. A. Phillips, *op. cit.*

teorii ekonomicznej wywołane porzuceniem jej korzeni tkwiących w filozofii moralnej. [...] Uważamy, że perspektywa interesariuszy może wzbogacić dyskurs ekonomiczny kierując go w stronę tradycyjnego podejścia charakterystycznego dla Smitha. Uczeni z dziedziny prakseologii mogą wykorzystać tę pracę jako przestrożę co do autoograniczeń nakładanych na najlepiej opracowany dział prakseologii (tj. ekonomię) oraz jako konstruktywne zalecenie doskonalenia przyszłych badań prakseologicznych przez włączenie do nich i uwzględnianie żywotnego 'trzeciego E', tj. etyki"⁴.

Prakseologia współczesna, będąc bardziej systemiczną niż prakseologia tradycyjna, rozpatruje rzeczywistość w kategoriach ontologii *sytuacji praktycznych*. A sytuacja praktyczna człowieka działającego określona jest przez *fakty*, jakie człowiek ten postrzega wśród innych faktów, dzięki *wartościom*, które uznaje. Wartości nadają znaczenie (ważność) faktom, na podstawie których uznaje on swe sytuacje za satysfakcjonujące lub niesatysfakcjonujące i stara się podtrzymać trwanie sytuacji zadowolających lub zmienić niezadowolające. Wszystko to zachodzi w kontekście „reszty świata” złożonej z innych sytuacji praktycznych tego samego podmiotu działającego i innych podmiotów.

Stwierdza Marvin Brown: „Etyka jest działaniem człowieka. Podobnie jak z większością działań, może udoskonalić nasze osiągnięcia przez praktykę. Tak jak menedżerowie i nauczyciele muszą praktykować swe zawody zanim staną się kompetentnymi, musimy również praktykować etykę, podobnie jak zarządzać i nauczać. Studiowanie i korzystanie z etyki nie prowadzi od razu do powstania produktu, ale angażuje w proces – proces podejmowania decyzji, proces odkrywania tego, jak powinno się postąpić”.⁵

Mówiąc, że podejmowanie decyzji jest rodzajem koncepcyjnego przygotowania działań (jakim jest każde przeddziałanie), lub ogólniej, koncepcyjnego przygotowania zmiany, zdajemy sprawę z jego istoty społecznej. Jednakże w sensie metodologicznym proces podejmowania decyzji jest procedurą polegającą na formułowaniu i rozwiązywaniu nietrywialnych problemów praktycznych. Innymi słowy, proces jest analizą i syntezą „przedmiotu decydowania”, którym jest sytuacja praktyczna i jej kontekst.

⁴ Tamże, s. 65–66.

⁵ M. T. Brown, 1990, *Working Ethics: Strategies for Decision Making and Organizational Responsibility*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, s. XI.

Zacznijmy od takiego rodzaju decydowania, który wydaje się najbardziej odległy od działania człowieka jako takiego. Rodzajem tym jest decydowanie dotyczące zagadnień technicznych (np. z dziedziny inżynierii finansowej, inżynierii organizacyjnej, inżynierii produkcji itp.), zwykle nazywane konstruowaniem czegoś materialnego (np. fabryki) lub conceptualnego (np. biznesplanu). We wszystkich wymienionych przypadkach podejmowania decyzji uwaga skupiona jest na tym, co „materialne” i z czego „rzeczy techniczne” są tworzone, zarówno gdy są to rzeczywiste materiały (stal, cegły, beton itp.), jak i wówczas, gdy są to symbole (liczby, diagramy itp.), ich własności oraz ich strukturalizacje przestrzenne i czasowe (rzeczywiste dla materialnych, wirtualne dla conceptualnych).

Podczas gdy „rzeczy techniczne” mogą być tworzone ze względu na różne cele (np. poznanie), „rzeczy decyzyjne” kształtowane są wyłącznie ze względu na cel, którym jest zmiana, i to nie zmiana dowolna, ale zmiana w pewien sposób określona, tak mianowicie, że jest odpowiednia (relewantna) ze względu na daną sytuację praktyczną. Jeśli tak, to „rzecz techniczna”, jak każda rzecz, zgodnie z teorią systemów, nie powinna być traktowana jako pozbawiona kontekstu. Kontekst ten jest, lub być powinien, formułowany jako część całości, której częścią jest „rzecz techniczna”, tj. jako „rzecz decyzyjna”. Dlatego właśnie pojęcie integralnego podejmowania decyzji jest postulowane przez niektórych teoretyków decyzji oraz doświadczonych decydentów.

Jeśli zgodzimy się na powyższe, a nie ma powodu, by to co powiedziano odrzucić, wówczas podejmowanie decyzji nazywane jest „technicznym” nie dlatego, że „rzecz techniczna” jest tożsama z „rzeczą decyzyjną”, ale dlatego, że „rzecz techniczna” jest częścią centralną „rzeczy decyzyjnej”. „Rzecz techniczna” ma sens społeczny (znaczenie i ważność społeczną) jedynie jako część większej całości, nazywanej np. systemem „człowiek-maszyna” (w ergonomii). W tym systemie człowiek – ogólnie – pełni rolę przedmiotu, będąc jednocześnie częścią systemu, o którym mowa. Tak więc okazuje się, że „obiekt decyzyjny” stanowi złożony system, na który składają się liczne części zarówno „techniczne”, jak i „społeczne”. Z tego właśnie powodu, gdy bada się „rzecz techniczną” jako część „rzeczy decyzyjnej”, istotne jest rozpatrzenie jej ze względu na powiązania (relacje) tworzące ten złożony system jako całość. W systemie tym, którego wytworem jest zawsze jakiś cel ludzkiego działania, „rzecz techniczna” pełni rolę środka, tj. jednego ze składowych zbioru sytuacji praktycznych w kontekście innych sytuacji praktycznych.

W każdym przypadku podejmowania decyzji, niezależnie od stopnia w jakim decydent jest tego świadom, człowiek jest w większym lub mniejszym stopniu „przedmiotem decydowania”. Jest on wprost lub pośrednio stroną bierną (pacjentem), poddawaną modyfikacji (zmianie) przez decyzje podejmowane przez decydenta. Traktowanie człowieka jako „przedmiotu decydowania” nie jest oceniane negatywnie pod warunkiem, że zachodzi w obrębie indywidualnie lub społecznie zaakceptowanych granic. Jeśli granice te zostaną przekroczone, oddziaływanie na człowieka nazywa się „manipulacją”, co ma zabarwienie pejoratywne. Jakże to są granice?

Obserwując proces podejmowania decyzji z humanistycznego punktu widzenia, jesteśmy skłonni zaakceptować przedmiotowe traktowanie człowieka jako dopuszczalne jedynie pod warunkiem, że jest ono połączone z traktowaniem człowieka jako „podmiotu decydowania”, tj. z godnością należną człowiekowi. Jesteśmy gotowi poddać się działaniu innego człowieka, terapii lekarza, nauczaniu nauczyciela, uczestniczyć w organizacji gospodarczej lub życia publicznego poddawanej oddziaływaniu menedżera lub polityka, pod jednym bardzo ważnym warunkiem, że jest to czynione za naszym przyzwoleniem. A gdy nie jesteśmy sami w stanie tego uczynić – ci, którym wierzymy najbardziej, nasi bliscy krewni lub reprezentanci czynią to za nas.

Nierozdzielność przedmiotowej i podmiotowej roli człowieka w procesie podejmowania decyzji jest najważniejszą cechą charakterystyczną decydowania, które pragnie zasłużyć na przymiotnik „humanistyczne”. Powiadamy „zasłużyć”, bowiem humanistyczne podejmowanie decyzji jest nie tylko decydowaniem podejmowanym przez i dla człowieka, ale także społeczną ideą o wyjątkowej wartości. Podmiotowa (czynna) rola człowieka w procesie podejmowania decyzji jest spełniana przez odniesienie „przedmiotu decydowania” do systemu wartości podmiotu danej sytuacji praktycznej i przez uczestnictwo (partycypację) podmiotów w decydowaniu.

Partycypacyjne podejmowanie decyzji jest decydowaniem wykonywanym w taki sposób, że podmiot sytuacji praktycznej (aktor, sprawca) może uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji. Uczestnictwo (partycypacja) użytkowników „rzeczy decyzyjnej” w procesie spełnia wiele funkcji, które łącznie tworzą podmiotową (odniesioną do godności ludzkiej) rolę człowieka w procedurze przygotowującej zmianę. Po pierwsze, ograniczenia rozpoznania kryteriów wartościowania są zminimalizowane. Po drugie, partycypacja prowadzi do rozszerzenia zakresu poszukiwań rozwiązania problemu decyzyjnego. Po trzecie,

stwarza ono poczucie autentycznego współautorstwa rozwiązania. Po czwarte wreszcie, uczestnictwo w decydowaniu zapewnia efektywną kontrolę społeczną toku procedury.

Świadomość współautorstwa „rzeczy decyzyjnej” jest niezmiernie ważna dla sukcesu wprowadzenia w życie tej „rzeczy” na podstawie wspólnie podjętej decyzji. Teoretycy organizacji i projektowania organizacyjnego są tego świadomi. Jan Zieleniewski, polski uczony i współtwórca prakseologicznej teorii organizacji, zwracał uwagę na pozyskanie zasobów jako koniecznego warunku powodzenia. Gerald Nadler, amerykański uczony i doradca organizacyjny licznych firm, wskazywał na partycypację pracowników w podejmowaniu decyzji i projektowaniu organizacyjnym funkcjonujących firm jako na czynnik zapewniający samorealizację.

Teoretycy planowania społecznego, politolodzy, etycy biznesu zwracają uwagę na fakt, że wszystkie rozwiązania z zakresu polityki społecznej wywołują spodziewane, rzeczywiste, a nie pozorne, skutki tylko wówczas, gdy ich współautorami są ci, którzy później wprowadzają plany w życie. Bowiem partycypacja w podejmowaniu decyzji jest formą demokracji ważną nie tylko ze względu na jej prakseologiczne walory (efektywność i ekonomiczność), ale także jest wartością samą w sobie (etyczną), tj. ze względu na „trzy E”.

11.3. Etyka biznesu w „globalnej wiosce”

Pisze Richard T. de George: „Międzynarodowa etyka biznesu, jak pojęcie to sugeruje, nie powinna być narodowa co do jej charakteru, nie bardziej niż prawo międzynarodowe może być prawem narodowym. Bowiem, mimo iż mówimy o prawie amerykańskim, niemieckim lub japońskim, dziwne jest mówienie o etyce amerykańskiej, niemieckiej czy japońskiej. Jest tak dlatego, gdyż etyka jest zwykle uważana za uniwersalną. W związku z tym jest po prostu etyką, a nie etyką narodową. Mimo to, ma sens mówienie o amerykańskiej etyce biznesu lub niemieckiej etyce biznesu. [...] Niemiecka i japońska etyka biznesu różni się od amerykańskiej etyki biznesu przypadkami i zagadnieniami, z jakimi ma do czynienia, innym zbiorem instytucji, do jakich się odwołuje, jakie zakłada lub bada, odmienną kulturą, historią i społecznym zorganizowaniem, w jakim biznes funkcjonuje.

To samo odnosi się do tego, co często nazywane jest międzynarodową etyką biznesu w takim stopniu, w jakim możemy rozróżnić podej-

ścia amerykańskie, niemieckie czy japońskie do niej. Międzynarodowa etyka biznesu może odnosić się do porównywania praktyk biznesowych i ich etycznej oceny w różnych krajach; może badać istnienie norm etycznych powszechnie uznawanych we wszystkich krajach, norm, które powinny zawiadywać biznesem międzynarodowym i transakcjami gospodarczymi, oraz to, czy są odmiany tych norm etycznych, czy wielonarodowe firmy są ograniczane przez te normy w ich krajach macierzystych, przez normy etyczne w krajach, w których funkcjonują, przez którekolwiek, przez oba rodzaje norm, czy przez żadne”.⁶

Ale co jest kulturą? I skąd pochodzą normy i wartości? Fons Trompenaars prezentuje kulturę na podobieństwo plastra cebuli⁷. Model ten składa się z trzech współśrodkowych pierścieni:

- ⇨ artefaktów⁸ i wyrobów w pierścieniu zewnętrznym wyrażających kulturę *explicite*,
- ⇨ norm i wartości w pierścieniu pośrednim,
- ⇨ założeń dotyczących egzystencji w rdzeniu plastra.

Składowymi kultury wyrażonej *explicite* są: język, pożywienie, budynki, pomniki, moda, sztuka itd. Normy dotyczą tego, jak ludzie powinni się zachowywać, zaś wartości tego, jakie są aspiracje i dążenia co do zachowania. Normy reprezentują zdroworozsądkowe (powszechne) rozumienie tego, co jest *właściwe*, a co *niewłaściwe*; wartości definiują dobro i zło, tj. ideały grup społecznych. Są one oparte na założeniach odnoszących się do podstawowego pytania „jak przeżyć?”.

„Podzielane rozumienie tego, co stanowi rdzeń kultury, jest wytworem człowieka, zawiera się w ludziach w danej kulturze przekraczając jednak samych ludzi w kulturze. Innymi słowy, podzielane rozumienie danej grupy tkwi w niej i powoduje, że członkowie grupy interpretują rzeczy w szczególny sposób, jest jednak otwarte na

⁶ R. T. de George, 1994, *International Business Ethics*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 4:1, s. 1. Por. także R. T. de George, 1996, *Reasoning in International Business Ethics: Three Cases*, w: W. W. Gasparski, L. V. Ryan, red., *op. cit.*, s. 329–344; jak również R. T. de George, 1993, *Competing with Integrity in International Business*, Oxford University Press, New York.

⁷ F. Trompenaars, 1993, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, The Economist Books, London. Por. także Ch. Hampton-Turner, F. Trompenaars, 1998, *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

⁸ Tj. twórców człowieka, w odróżnieniu od twórców natury (od *ars* = sztuka); w tym sensie artefakt to twór sztuczny, bo będący dziełem człowieka.

zmiany, jeśli bardziej efektywne ‘rozwiązania’ problemów przeżycia są przez grupę pożądane⁹.

Rozwiązania trzech uniwersalnych problemów, z jakimi stykają się ludzie, różnicuje kultury. Problemy te – stosunek ludzi do czasu, przyrody i innych ludzi – są podzielane przez ludzkość; ich rozwiązania nie. Te ostatnie zależą od podstaw kultury danej grupy społecznej¹⁰.

Im bardziej normy są zwrótnie zależne od intelektualnych artefaktów, takich jak filozofie, ideologie, religie danej kultury, w tym większym stopniu określają one praktyki biznesu i ich etyczną ocenę w różnych krajach. Z drugiej strony im szersza i intensywniejsza jest działalność międzynarodowego biznesu, tym silniejsza jest tendencja poszukiwania efektywniejszych „rozwiązań” problemów i podzielanego rozumienia oraz interpretowania rzeczy i spraw w podobny sposób. Wywołuje to dążenie do niezmienników w aspirowaniu i pożądaniu zachowania interkulturowego, tj. do wartości podstawowych (rdzennych) niezależnych od artefaktów. Etyka niezależna Tadeusza Kotarbińskiego jest próbą wskazania takiego podejścia.

11.4. Etyka niezależna Kotarbińskiego

Etyka właściwa Kotarbińskiego¹¹ (albo moralna deontologia) jest częścią jego filozofii praktycznej (albo etyki w szerszym znaczeniu), na którą składają się¹²:

- felicytologia, albo nauka o życiu szczęśliwym,
- prakseologia, albo nauka o praktyczności działań człowieka,
- etyka właściwa, albo nauka o tym „jak powinno się żyć, by zasłużyć na miano porządnego człowieka?”.

⁹ Przypomina to podstawową koncepcję, na której Alfred Victor Espinas zbudował swój traktat prakseologiczny *Les origines de la technologie* opublikowany w Paryżu ponad sto lat temu. Por. V. Alexandre przy współpracy W. W. Gasparskiego, 1999, *The Roots of Praxiology: French Action Theory from Bourdeau and Espinas to Present Days*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA) – London (UK) (przyp. W. G.).

¹⁰ F. Trompenaars, *op. cit.*

¹¹ T. Kotarbiński, *Pisma etyczne*, Ossolineum, Wrocław, 1987.

¹² Obszerniejsza charakterystyka filozofii praktycznej T. Kotarbińskiego oraz innych elementów jego systemu filozoficznego została przedstawiona w: W. Gasparski, 1993, *A Philosophy of Practicality: A Treatise on the Philosophy of Tadeusz Kotarbiński*, Societas Philosophica Fennica, Helsinki.

Nauki te nie są „naukami” w takim znaczeniu, w jakim Anglicy czy Francuzi używają słowa *science*. Są to raczej dyscypliny ukierunkowane na zbudowanie możliwie najlepszych programów działania z punktu widzenia satysfakcji, sprawności i rzetelności. Kotarbiński rozróżniał je ze względu na trzy rodzaje wartości, którymi się zajmują:

- ❖ felicytologia zajmuje się wartościami hedonistycznej natury, tj. rozpiętymi wzdłuż linii biegnącej od tego, co przyjemne, do tego, co nieprzyjemne;
- ❖ prakseologia zajmuje się wartościami natury sprawnościowej, tj. rozpiętymi wzdłuż linii od tego, co sprawne, do tego, co niesprawne;
- ❖ etyka właściwa zajmuje się wartościami natury moralnej, tj. rozpiętymi od tego, co czcigodne, do tego, co haniebne.

Kotarbiński traktował etykę jako dyscyplinę praktyczną i rozpatrywał kulturę etyczną jako część szerszej – filozoficznej – kultury¹³. Analizował kwestie etyczne od najwcześniejszych prac dotyczących utylitaryzmu i jego krytyki w zestawieniu z etyką litości, jak nazywał etykę chrześcijańską. Uważał, że do tego, by uwolnić etykę spod wpływu religii, ideologii czy filozofii, konieczne jest poszukiwanie innych podstaw dla głoszonych przez nią norm. „Etyka – pisał Kotarbiński – w równej mierze jak lecznictwo lub jak administracja nie potrzebuje światopoglądowych uzasadnień. Jej wskazania pozostają niezmiennikami, wszystko jedno czy ktoś rozsądny jest materialistą czy idealistą, czy spirytualistą w dziedzinie ogólnej teorii bytu. Co tu jedynie potrzebne, ale za to bardzo potrzebne, to obrona przed fantazmatami w uzasadnieniach. Trzeba się opędać od przesądu, skądkolwiek by on pochodził, a więc i od fantastyki pochodzenia filozoficznego, światopoglądowego”.¹⁴

Pisze J. L. Auspitz, że Kotarbiński „wyjaśnia dlaczego etyka musi być „niezależna”¹⁵ [...] od Kościoła, partii i światopoglądu; dlaczego nie może kierować się wskazaniem teologii, ideologii czy metafizyki. Każde z tych źródeł wykracza poza sferę rzeczy konkretnych i z rei-

¹³ Por. Ks. J. F. Choroszy, 1997, *Poglądy etyczne Tadeusza Kotarbińskiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.

¹⁴ T. Kotarbiński, *Pisma etyczne*, op. cit.

¹⁵ J. Dudek, 1997, *Etyka niezależna Tadeusza Kotarbińskiego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. T. Kotarbińskiego, Zielona Góra (przyp. W. G.).

stycznego¹⁶ punktu widzenia pozbawione jest przeto sensu. Dla reisty istnieć może tylko jedno źródło autorytetu moralnego: konkretne doświadczenie – jeśli doświadczenie pojmowane jest jako proces somatyczny związany bądź z bezpośrednią przemianą, jakiej podlega ciało, bądź z samorzutną przemianą przez zamierzone naśladownictwo konkretnego przykładu. [...] Stąd wynika, że Kotarbiński najwyższy stopień generalizacji wywodzi z tego, co uważa za powszechne doświadczenie aprobaty i szacunku. Moralność to sposób postępowania ludzi moralnych. Cechuje ich męstwo raczej niż tchórzostwo, dobroć serca niż zło, prawość, a nie brak rzetelności; kierują się nie niskimi, lecz szlachetnymi pobudkami; odznaczają się opanowaniem, a nie słabością woli. Ich postępowanie pogłębia nasze skłonności do podobnego działania w identycznych okolicznościach. Stąd znany portret *opiekuna spolegliwego*, który w jednej osobie łączy wszystkie godne szacunku cechy. Ta ojcowska postać ucieleśnia wszystkie przymioty, które od najwcześniejszego dzieciństwa nauczyliśmy się cenić już choćby dlatego, że byliśmy wówczas bezbronnymi dziećmi. Osoba taka reprezentuje więc doświadczenie uniwersalne, nie będąc przy tym kategorią uniwersalną. Kotarbiński przedstawia ją jako generalizację quasi-empiryczną raczej niż typ wyspekulowany”.¹⁷

Realizm praktyczny Kotarbińskiego jest nazwą zasadniczej postawy programu życia, jaki upowszechniał Kotarbiński jako filozof praktyczności. Cechami wyróżniającymi realistę praktycznego są:

- trzeźwe patrzenie na świat,
- branie za punkt wyjścia tego, co aktualnie istnieje,
- respektowanie warunków i granic możliwości działań,
- trafne ustalanie hierarchii ważności względów przy wyznaczaniu dyrektyw konkretnych czynów i planów.

Realista praktyczny, będąc osobą, która rozumie różnicę między wartościami, znaczeniem i wagą, wybiera najważniejsze działania spośród możliwych do wykonania. Jest tak dlatego, że ważność ma tylko stronę defensywną: najważniejsze jest to, co chroni przed więk-

¹⁶ Doktryna filozoficzna, dokładniej ontologiczna, powiadająca, że w sensie rzetelnym istnieją tylko rzeczy. Kotarbiński zajmował się reizmem (od *res* = rzecz) i był reistą z przekonania; por. T. Kotarbiński, 1993, *Ontologia teoria poznania i metodologia nauk, Dzieła wszystkie*, Ossolineum, Wrocław (przyp. W. G.).

¹⁷ J. L. Auspitz, 1987–1988, *O zbieżności prakseologii i etyki w filozofii Tadeusza Kotarbińskiego*, „Prakseologia” nr 101, s. 71–92.

szym złem lub je eliminuje. Zagadnienie ważności odnosi się nie tylko do dyrektyw praktycznych opartych na wiedzy teoretycznej, ale także do problemu wyboru moralnego. Decydującym postulatem dla realisty praktycznego jest walka ze złem istniejącym lub potencjalnym. Dojrzałość realisty praktycznego wyraża się raczej bystrością przywódcy niż nieśmiałością osób mało przedsiębiorczych. Realizm praktyczny jest postawą raczej mądrych ojców niż młodych entuzjastów, oto dlaczego jest on ściśle powiązany z pojęciem spolegliwego opiekuna.

„Jeśli kto chce zasłużyć na szacunek, niech się wzoruje na ideale dobrego opiekuna, niech się podciąga do jego poziomu i z oddaniem, bezinteresownie dokłada starań, by dzięki jego działaniom ochronione były od nieszczęść istoty, nad którymi sprawuje opiekę. Niechaj sprawuje tę opiekę w sposób godny położonego w nim zaufania, a więc nie cofa się przed niebezpieczeństwem, lecz odważnie walcząc stawia mu czoło, ilekroć opieka tego wymagać będzie, niechaj nie żałuje potrzebnego wysiłku i niechaj dobrze panuje nad sobą, nie folgując pokusom, które by mogły osłabić jego czujność i gotowość do czynu”¹⁸.

Scharakteryzowane zasady etyki niezależnej nie zależą od założeń religijnych, ideologicznych czy filozoficznych. Są one niezmiennie. I rzeczywiście: „Ani w sformułowaniach, ani w uzasadnieniach nie odwoływaliśmy się do żadnych założeń religijnych, choć zalecenia i przestrogi dobrego opiekuństwa harmonizują bardzo a bardzo z emocjonalnym i praktycznym meritum wskazań etycznych religii dominującej u nas, a chcącej być – w interpretacji jej wyznawców – religią miłości bliźniego. W tym tkwi jednak podstawowa różnica, że do etyki miłości bliźniego religia nie jest potrzebna. Życzliwość, prawość, odwaga, dzielność, opanowanie, godność własna nie dlatego zasługują na szacunek, że tego żąda Opatrzność w pouczeniach przez siebie wtajemniczonym objawionych, ani nie dlatego, by praktykując owe cnoty zbawić dusze dla rzekomego życia przyszłego, lecz po prostu dlatego, że postępować w duchu dobrego opiekuństwa jest czcigodne, a postępować wedle motywacji przeciwnej – haniebne”¹⁹.

Niech mi wolno będzie powtórzyć za *Traktatem*²⁰, że Kotarbiński nie był maksymalistą etycznym, nie żądał dążenia do bycia naj-

¹⁸ T. Kotarbiński, *Pisma etyczne*, op. cit.

¹⁹ T. Kotarbiński, *Pisma etyczne*, op. cit.

²⁰ W. Gasparski, 1993, *A Philosophy of Practicality: A Treatise on the Philosophy of Tadeusz Kotarbiński*, op. cit.

czcigodniejszym z czcigodnych. Jego zdaniem sumienie nie tego wymaga. „Żąda ono nie rekordów, lecz solidności. Wystarcza mu to, że się nie zasłużyło na hańbę. Kto tę próbę w życiu wytrzymał, temu przyznaje ono prawo koleżeństwa w gronie porządnym i zacnym ludzi”. A sumienie uznawał Kotarbiński za najwyższego sędziego twierdząc, że „dla każdego, kto ma nasze wspólne sumienie, najwyższym jest nieszczęściem – być z nim w niezgodzie. Jest to nieszczęście nieporównywalne z żadną inną stratą”. I dalej: „Etyka niezależna jest niezależna jeszcze i w tym sensie, że własnego głosu sumienia niepodobna zastąpić głosem cudzym. W istocie rzeczy każdy z nas, niezależnie od kogokolwiek innego, odwołuje się przede wszystkim do własnego sumienia. Ono jest dla każdego z nas sędzią nad sędziami. Ono wydaje w każdej sprawie moralnej sąd surowy, bezwzględny, ostateczny”²¹.

Partycypacja jest w związku z tym niezbędna do harmonizacji sądów wyrażanych przez nasze sumienie z sądami wyrażanymi przez sumienia innych.

11.5. Etyka niezależna a etyka biznesu (i nie tylko)

To właśnie sam Kotarbiński podniósł kwestię rozważenia etyki niezależnej jako sprzyjającej zbliżaniu kultur. Według niego po prostu intuicja ludzi dotycząca ocen emocjonalnych jest wszędzie do siebie podobna. To raczej systemy doktryn odpowiedzialne są za różnice, dodając do tych ocen zbyteczne, niekiedy mylące idee. „Pozwólmy etyce być istotnie niezależną, nie deformujmy jej fantastyką religijną²² i doktrynalną, a okaże się, jak bardzo ta etyka jest i musi być wspólna. Wszak prawdy etyczne też są odwzorowaniami określonych zależności międzyludzkich pozostających w związku z uczuciowością człowieka. Te zaś podstawowe zależności powtarzają się we wszystkich społeczeństwach, a i uczuciowość człowieka obfituje w zasadnicze niezmienniki. [...] Pozwolę wyrazić sobie przypuszczenie, że szanuje się ludzi w sumie za motywację odpowiadającą postawie i zachowaniu się dzielnego towarzysza w walce, dzielnego opiekuna, dzielnego przyja-

²¹ T. Kotarbiński, *Pisma etyczne*, *op. cit.*

²² Przytoczyć można wiele przykładów tego, że Kościoły różnych religii zaangażowane są obecnie w proces wspierania etyki biznesu rozwijanej w obrębie różnych kultur i globalnie. Por. np. *Western religious approaches to business ethics*, „Business Ethics Quarterly”, wydanie specjalne. Vol. 7:2 (1997); przyp. W. G.

ciela – człowieka, na którego współdziałaniu można polegać w trudnych okolicznościach, a gardzi się moralnie postawą oraz zachowaniem o cechach przeciwnych, gardzi się takim, co gotów porzucić w niebezpieczeństwie towarzysza czy to ze strachu, czy przez lekkie potraktowanie danego słowa, czy skutkiem braku stanowczości w opieraniu się pokusom, czy wreszcie z powodu braku serca, egoizmu lub tym podobnych ujemnych walorów, przeciwnych dobroci. Jeśli to prawda, w takim razie możliwa jest racjonalizacja unifikująca także w sferze etyki”.²³

A co to jest racjonalizacja? Jest to czynienie postępu w eliminowaniu złego sądu, w pozyskiwaniu wiedzy o faktach i zależnościach, projektowaniu (planowaniu) przyszłego toku działań opartego na wiedzy, a nie na fikcji. Ponieważ wiedza jest refleksją nad rzeczywistością wspólną dla nas wszystkich, przeto jej treść powinna być podobna niezależnie od tego, kto wiedzę tę zdobywa. Dzięki temu różne kultury stają się bliższe sobie. Wytworami racjonalizacji są: nauka, technika, organizacje działań ludzkich i współdziałania²⁴. Wszystkie trzy obszary dążą do tego, by być wspólne na skalę globalną ukazując, że rosnąca rola nauki, techniki i organizacji gospodarczej redukuje stopień obcości ludzi różnych kultur.

Nie znaczy to jednak, że wszystkie tendencje wskazane przez Kotarbińskiego są naturalne. Przeciwnie, jest wiele wytworów procesów społecznych, które wymagają czynnego zaangażowania się ludzi jako warunku koniecznego. To jeszcze jeden czynnik wskazujący na znaczenie partycypacji w tworzeniu etyki biznesu uprawianego na skalę większą niż społeczność i społeczeństwo o jednej kulturze²⁵.

„Autentycznie prakseologiczne podejście do etyki biznesu różni się od podejścia do etyki biznesu uprawianego w USA pod nazwą ‘stosowanej filozofii moralnej’. Różnica między nimi polega na odmiennym ujmowaniu zagadnienia stosunku teorii do praktyki. Jak termin stosowana filozofia moralna wskazuje, zasady etyki znane są przed ich zastosowaniem. Autentycznie prakseologiczne podejście natomiast dostrzega zasady etyczne jako wyłaniające się z krytycznej

²³ T. Kotarbiński, *Pisma etyczne*, *op. cit.*

²⁴ Por. P. Ulrich, 1996, *Towards an Ethically-Based Conception of Socio-Economic Rationality: From the Social Contract Theory to Discourse Ethics as the Normative Foundation of Political Economy*, w: W. W. Gasparski, L. V. Ryan, red., *op. cit.*, s. 21–49.

²⁵ Por. np. L. A. Berger, 1996, *Mutual understanding, the state of attention, and the ground for interaction in economic system*, „Business Ethics Quarterly,” Vol. 6:1, s. 1–25.

refleksji nad praktyką postępowania. Stosowana filozofia moralna szczeni się tym, że wyróżnia się racjonalnością, skoro etyczne dylematy są rozwiązywane przez zastosowanie ogólnych aksjomatów deontologicznej i teleologicznej teorii moralnej. Z drugiej strony, autentyczne podejście prakseologiczne jest otwarte w rozumieniu racjonalności, spodziewając się odkrycia moralności występującej w różnych praktykach społecznych i na tej podstawie zbadania jej wartości ogólnej. Zwracanie uwagi na kontekst, w szczególności na etyczne znaczenie instytucjonalnych ustaleń i ich wyróżniających historii, konstryuuje autentyczne podejście prakseologiczne²⁶.

²⁶ D. P. McCann, N. F. B. Nasher, T. F. Duffy. 1966, *Implementing Praxiological Principles in Business*, w: W. W. Gasparski, L. V. Ryan, red., *op. cit.*, s. 360–361.

CZEŚĆ II

Wykłady wtóre

12.1. Wstęp

Termin *etyka biznesu* pojawia się w różnych kontekstach znaczeniowych. Występuje on w kontekście *etyki* jako takiej, czyli dyscypliny filozoficznej rozwijanej od Arystotelesowej *Etyki nikomachejskiej* pochodząc:

[...] Wyraz 'etyka' pochodzi od wyrazu greckiego *ethos*. Ale są dwa wyrazy *ethos*, jeden przez epsilon [εθος] (*ēthos*), drugi przez etha [ηθος] (*ēthos*). *Ēthos* ... znaczy zwyczaj, przyzwyczajenie, to, co powstaje dzięki przyzwyczajeniu [...]. *Ēthos* ... zwyczajne, stałe miejsce przebywania [...]. Z czasem *ēthos* nabrało znaczenia stałego sposobu postępowania lub stałego urzędnictwa, a więc obyczaju [...].

Zwyczaj i obyczaj różnią się tym, że można mówić o zwyczaju jednostki, ale trudniej o obyczaju jednostki. (U jednostki mówimy zwykle o obyczajach w liczbie mnogiej). 'Obyczaj' oznacza bowiem w przeciwieństwie do zwyczaju raczej coś zbiorowego, gromadnego, a zarazem tradycją uświęconego, co panuje w pewnej warstwie, w pewnym kraju, w pewnym narodzie. W obyczaju leży coś usankcjonowanego. Obyczaj to jakieś nieosobowe ramy narzucone jednostce. Zwyczaj – rzecz indywidualna, rzecz gustu. Zewnątrz zbiorowiska stojący mogą obyczaj oceniać dodatnio lub ujemnie, wewnątrz stojący *poddają się* mu, *uznają go*. To, co bywa stałe i przez pewien dłuższy czas, przedstawia się nam jako coś, co być powinno. Stąd 'pretensje' do ludzi, stąd też przemiana zwyczaju na obyczaj.

Otóż etyka jako nauka filozoficzna związana jest z wyrazem *ēthos* przez *etha*. Ale nie w znaczeniu obyczaju; przynajmniej nie wprost i bezpośrednio [...] albowiem wyraz *ēthos* ma jeszcze inne znaczenie. Mianowicie *charakter*. Dlatego, że obyczaj zarówno wypływa z charakteru, jak też o nim świadczy. Obyczaje [bywają] szlachetne [i] chamskie, łagodne i okrutne – tak samo charaktery. I w znaczeniu charakteru wzięty jest wyraz [...] w *Etyce* Arystotelesa. [...] Zajmuje się on bowiem tym, co Grecy nazywali *arete*. Tłumaczy się [ten wyraz] przez 'cnota' [...] rozumiejąc przez ten wyraz to, co Rzymianin pierwotnie rozumiał przez *virtus* – *dzielność*. A dzielne w tym znaczeniu jest wszystko, co zdolne *działać* w myśl swej istoty, swego przeznaczenia, swych zasadniczych cech i właściwości. Więc może być dzielny lekarz, dzielny szewc, dzielny żołnierz itd. Otóż posiadamy w ten sposób różne *dzielności*, czyli *zalety* (cnoty) w owym znaczeniu Arystotelesowym. Dzieli [on] je na dwie grupy: *aretai dianoetikai* i *ethikai*.

Dianoetikai – to są kierunki i rodzaje *dzielności* ludzkiej opierające się na rozumie, stronie intelektualnej. Tu należą *roztropność*, *bystrość*, *mądrość*, *przytomność* umysłu etc. Do *aretai ethikai* należą takie, jak *odwaga*, *sprawiedliwość*, *życzliwość* etc. Widać, że nasz wyraz 'cnota' zacieśniony został do tych drugich – do *ethikai*, tzn. [do] *cnót* albo *rodzajów* *dzielności* charakteru. [...] Więc zakres *dzielności* etycznej, na charakterze opartej, na charakterze, który się wyrabia *nawyknieniem*, *przyzwyczajaniem*, a nie *nauką* i *doświadczeniem*. I tą *dzielnością* głównie zajmuje się dzieło Arystotelesa. [K. Twardowski, „Główne kierunki etyki naukowej: Wykładów z etyki część I”, w: *O wartościach, normach i problemach moralnych*, pod red. M. Środy, Warszawa 1994, PWN, s. 17–19].

Etyka życia gospodarczego – jak wolą mówić jedni, albo *etyka biznesu* (ta nazwa dominuje we współczesnej literaturze przedmiotu¹) – jak mówią inni, jest uprawiana jako filozoficzna refleksja nad *etosem* czyli zespołem *cnót*, wyznaczających zakres *dzielności* ludzi stanowiących świat biznesu. Tak rozumiana *etyka biznesu* jest jedną z *subdyscyplin* *dyscypliny* filozoficznej.

Etyka biznesu występuje także jako nazwa *samego zespołu* *norm* *uznawanych* w świecie biznesu, czyli *etosu* tego świata lub *poszczególnych* jego *fragmentów*².

¹ Por. W. Gasparski, *Etyka biznesu: Wybór bibliograficzny*, Fundacja im. S. Batorego, Warszawa 1994; opubl. w: J. Dietl, W. Gasparski, 2000, *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa, ss. 403–420.

² Oto kilka przykładowo wybranych i celowo podanych w oryginalnym brzmieniu definicji *etyki biznesu*, zaczerpniętych z ważniejszych pozycji światowej literatury przedmiotu:

Cytowany powyżej Twardowski zwraca uwagę na synonimiczność słów „moralność”, „moralny” oraz „etyka” i „etyczny”.

Ogół poglądów, pojęć co do postępowania, ogół sposobów postępowania, panujących w pewnej sferze, czasie etc. 'Moralność kupiecka', 'etyka kupiecka', 'poziom moralny', 'poziom etyczny', 'Moralność barbarzyńska'. 'Etyka chińska'. 'Moralny', 'etyczny' – to wszystko, co ma związek z tym postępowaniem, z tymi poglądami etc. 'Rozważania moralne'. 'Rozważania etyczne'. 'Zagadnienia moralne', 'zagadnienia etyczne', 'zasady', 'prawa moralne', 'etyczne'. Tu więc nie ma żadnej oceny – moralność i etyka w tym znaczeniu mogą być czymś dodatnim i czymś ujemnym.[...]

[Znaczenia] niesynonimiczne. 'Moralność' – sposób postępowania, poglądy na postępowanie (moralność Spinozy). 'Etyka' – teoria postępowania, stąd teoria moralności (etyka Spinozy), nauka o postępowaniu. [K. Twardowski, *op. cit.*, s. 20].

Mając na uwadze wielorakość rozumienia terminu, dobrze jest zdać sprawę z owej różnorodności treści przypisywanych etyce biznesu w różnych kontekstach występowania i naszkicować jej portret, a że postać to wielolica – szkiców będzie kilka.

Zanim jednak do kreślenia szkiców przystąpimy, zauważmy kryjącą się w *dzielności* zbieżność zainteresowań etyki i prakseologii. Ta pierwsza interesuje się *aretai ethikai*, podczas gdy druga zwraca uwagę na *aretai dianoetikai*. Obie zaś troszczą się o to, by działanie było dzielne, tj. sprawne w godziwym celu³. Posługując się słowem „biznes” jako szlagwortem (bo i w takiej roli występuje) powiemy, że

Ethics is broadly concerned with how persons or organizations act, or should act, in relations with others. [W. D. Hall, 1993, *Making the Right Decisions: Ethics for Managers*, Wiley, New York, s. 3].

Systematic study of moral (ethical) matters pertaining to business, industry or related activities, institutions or practices and beliefs [J. Donaldson, 1989, *Key Issues in Business Ethics*, Academic Press, London, s. xii].

Actual standards, values or practices – or beliefs (e.g. Max Weber's *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*) [J. Donaldson, *op. cit.*, s. xiii].

The systematic treatment of industrial values, or *business ethics*... [J. Donaldson, *op. cit.*, s. xix].

Ethics refers to standards of right conduct. [R. F. Harley, 1993, *Business Ethics: Violations of the Public Trust*, Wiley, New York, s. 3].

Business ethics is applied ethics. It is the application of our understanding of what is good and right to that assortment of institutions, technologies, transactions, activities, and pursuits which we call 'Business' [M. G. Velasquez, 1988, *Business Ethics: Concepts and Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, s. 1].

³ T. Kotarbiński, 1961, *Abecadło praktyczności*, Wiedza Powszechna, Warszawa, s. 172.

dzielność działań w wymiarach trzech „E”: efektywności (skuteczności), ekonomiczności oraz etyczności (moralności) jest wspólnym „biznesem”, tj. przedmiotem zainteresowań, prakseologii i etyki, wymagającym kooperacji pozytywnej obu dyscyplin. Z jednej bowiem strony *imperatyw technologiczny* głosi: „Podejmuj tylko takie projekty i pomagaj wdrażać tylko takie rozwiązania, które nie narażą na szwank dobra powszechnego i wzbudzają czujność społeczną przeciw wszelkim takim przedsięwzięciom, które nie spełniają tego warunku”⁴. Z drugiej zaś strony: „Etyka musi być praktyczna. W grę wchodzi zbyt ważne sprawy, aby można było sobie pozwolić na marnotrawienie wysiłków”⁵.

12.2. Szkic pierwszy: Gołym okiem i... uchem

Wraz z rehabilitacją biznesu w Polsce, uwolnionej od gospodarki niedoboru, zwłaszcza w handlu, co widać gołym okiem na ulicach polskich miast, rehabilitacji ulegać zaczęła... rzetelność kupiecka. Przynajmniej jako nazwa. Przede wszystkim domagał się jej co światlejszy organizator życia gospodarczego. Znane są np. wysiłki burmistrza dawnej Gminy Śródmiejskiej Warszawy, domagającego się ładu i porządku na ulicach stolicy wypełnionej handlem łózkowym. Nie obyło się bez blokady Placu Defilad przez sprzedawców oraz przymusowego usuwania tzw. „szczęk”⁶.

Podobnie, jak słowo „biznes” wypierać zaczęło „pracę”, do której „się chodziło”, a nie którą się wykonywało (użycie tu czasu przeszłego jest chyba jeszcze nazbyt optymistyczne), tak instytucje „książek skarg i zażaleń”, „reklamacji” musiały przybrać postać bardziej pasującą do nowej sytuacji, chociażby w słowach. Dzisiejsze powiedzenie „pracuję w biznesie” informuje o tym, że się tam *pracuje* (a przy okazji o tym, że zarabia się odpowiednio więcej), a nie, że się tam *chodzi*.

Dostosowywanie się dotyczy, co oczywiste, nie tylko handlu (który jest jedynie najbardziej spektakularny), bo biznesem nazywa się wszak wszelkie zajęcie.

⁴ M. Bunge, *Treatise on Basic Philosophy*, Vol. 7:2, Reidel, Dordrecht 1985, s. 310.

⁵ H. Hiż, *Prakseologia, społeczeństwo, etyka*, „Prakseologia”, nr 4 (105), 1989, s. 77.

⁶ Reakcja tegoż burmistrza na nieuczestniczenie niektórych kupców w proteście restauratorów przeciw wymuszającym haracz gangsterom w sierpniu 1994 r. już nie wywołała tak jednolitej pozytywnej reakcji społeczeństwa i mediów. Nie można bowiem zachowań krytycznie ocenianych z moralnego punktu widzenia piętnować za pomocą represji administracyjnej, pisano w gazetach.

'Busy' to po angielsku tyle, co bycie zajęтым, „czynnie zaangażowanym w jakieś zadanie lub działalność” – jak podaje słownik Webstera⁷. Biznesem jest więc to, co JA robię: „To jest mój biznes!”, mówi z dumą właściciel warsztatu, biura notarialnego, apteki, firmy VXY z o.o. itp. Biznesem jest to, czym TY nie powinieneś się interesować: „To nie twój biznes”, mówi stanowczo neokapitalista nazbyt wścibskiemu dziennikarzowi, pragnącemu sprawdzić pochodzenie „pierwszego miliarda” na koncie nuworysza.

Biznesem jest przede wszystkim to, czym zajmują się członkowie tworzącej się nowej klasy średniej⁸. „Ona jest członkinią Business Club”, powiada z zazdrością jedna pani o innej kobiecie, kobiecie biznesu, rzecz jasna, albo 'businesswoman'⁹.

Biznesem jest także to – jak sama nazwa wskazuje – czego się naucza adeptów wszelkich 'szkół biznesu' od szkół pomaturalnych, a nawet liceów ekonomicznych (niegdyś zwanych 'handlówkami') zaczynając, na wyższych szkołach kończąc¹⁰.

Co łączy wymienione i wiele niewymienionych rodzajów aktywności, spraw, interesów itp., że opatrywane są one właśnie słowem „biznes”? To, że wszelką uprawianą w nich działalność powinna cechować efektywność, metodyczność itd., czyli, że działalność ta powinna być *business-like* jak ją definiuje i nazywa cytowany powyżej słownik Webstera. Łączą je wszelkie te cechy, do których spełnienia daremnie nawoływał twórca teorii „dobrej roboty”. Dziś do dobrej roboty nawoływać nie trzeba, przynajmniej w biznesie, konkursów DO-RO organizować też nie, bowiem prakseologia dzisiejsza jest prakseologią, jaką opisał najpierw w Szwajcarii, a potem w Ameryce Ludwig von Mises. Jest to prakseologia działań, które są dla każdego człowieka jego podstawową, ultymatywną (ostateczną), właściwością – *ultimate given* – jak nazwał je ów Austriak. Jest to prakseologia działań racjonalnych z definicji, bo racjonalnych w mikroświatach podmiotów działających, a przy tym każdego podmiotu z osobna¹¹.

⁷ Webster's New World Dictionary of American English, 3rd College Ed., Simon & Schuster, Cleveland & New York, 1988.

⁸ Por. J. Kurczewski i I. Jakubowska-Barańska, red., *Biznes i klasy średnie: Studia nad etosem*, Zakład Socjologii Obyczajów i Prawa ISNS UW, Warszawa 1994.

⁹ A swoją drogą, dlaczego polska kobieta biznesu nie może być biznesmenką podobnie, jak angielska 'sportswoman' nazywana jest w Polsce od dziesięcioleci sportsmenka?

¹⁰ Por. np. W. G. Nickels, *Zrozumieć biznes*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa 1995.

¹¹ L. von Mises, *Ludzkie działanie: Traktat o ekonomii, fragmenty*, tłum. A. Kotłowski, M. Tempczyk, „Prakseologia”, n. 3-4 (128-129).

Widać to gołym okiem. Gołym okiem restauratora z warszawskiej Starówki i raktera wymuszającego okup, bo *racket* to także „biznes lub inna działalność uprawiana nieuczciwymi metodami”¹². Gołym okiem bankiera prywatyzującego swoją firmę za pośrednictwem domu maklerskiego tegoż banku i posiadacza akcji nie mogącego wejść na parkiet z powodu braku poświadczenia, o które zadbała jednak dla siebie niewielka liczba szefostwa i personelu rzeczonoego banku. I tak dalej, i temu podobnie... Dlatego właśnie wprowadzenie jakiegoś ładu w chaos (kłania się modna ostatnio teoria chaosu) owych ruchów indywidualuów poruszających się w przestrzeni wszystkich możliwych rynków, staje się tyleż potrzebne, co niekoniecznie przez wszystkich aktorów występujących na scenach owych rynków chętnie przyjmowane, bowiem w mętnej wodzie łatwiej ryby łowić (co też bywa traktowane jako odmiana biznesu).

Wśród sposobów, z jakimi wiązane są nadzieje na uporządkowanie sceny owych rynkowych „ruchów Browna”, są metody twarde i miękkie. Do tych ostatnich należy etyka biznesu właśnie. Etyka rozumiana przede wszystkim normatywnie, jako zespół reguł podanych do wierzania i stosowania. Ot, taki dekalog menedżera czy biznesmena¹³.

12.3. Szkic drugi: Z przymrużeniem oka

Reakcją biznesmenów na miękkie metody porządkowania działań na ryku jest nierzadko sceptycyzm i towarzyszące mu pobłażliwe traktowanie etyki biznesu. Dzieje się tak nie tylko w Polsce, kraju o gospodarce poddawanej transformacji, ale także w krajach rozwiniętych.

Wielu ludzi biznesu uważa, że im dokładniej określone jest zachowanie etyczne, tym bardziej cierpi na tym zysk¹⁴. Oczywiście sprzedaż, jaką można osiągnąć w wyniku zaniżania wymagań, jakim odpowiadać po-

¹² E. Ehrlich i in., *Oxford American Dictionary*, Avon, New York 1980.

¹³ Por. np. T. Borowski, 1993, *Dekalog biznesmana*, w: *Strategia w biznesie*, pod red. K. Sedlaka, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, s. 175 i nast.

¹⁴ Pogląd taki wyraził niedawno prezes jednej z zagranicznych korporacji działających na polskim rynku, do którego zwróciłem się o współudział w ufundowaniu ośrodka etyki biznesu, który miałby się zajmować analizą etycznej strony polskiej gospodarki, na wzór Katedry Etyki Biznesu ufundowanej przez brytyjską firmę Dixon w London Business School tamtejszego Uniwersytetu. „Nie mam czasu na etykę, muszę dbać o zysk” – powiedział ów prezes. (Przyp. W.G.)

winy wyroby, zawężania zakresu reklamacji z powodu wad wyrobów, bądź nieuznawanie skarg klientów i godzenie się na żądanie (głównie w niektórych obcych krajach) łapówek lub na rewanżowanie się mogą zwiększyć zyski. Ale przecież można przytoczyć mocne argumenty na rzecz skrupulatnego przestrzegania rzetelnego, etycznego¹⁵ postępowania jako lepszego dla biznesu i zysków. Bardziej zadowoleni klienci dają do kontynuowania współpracy. (Jest to źródło, z którego wypływa nasza teza, że pożądane jest kształtowanie stosunków opartych na zaufaniu nie tylko z klientami, ale także z własnym personelem, dostawcami oraz ludźmi, z którymi firma współpracuje). Stałe i niezłomne odrzucanie nieetycznego postępowania związanego z łapownictwem, okupem, fałszywymi reklamacjami i przesadnymi wydatkami może pomóc w odbudowaniu zdrowych stosunków w biznesie w całej gospodarce. Reputacja firmy postępującej rzetelnie może być znaczącym argumentem wobec konkurentów. Etyczne zachowanie jest zgodne z maksymalizacją zysku w dłuższym przedziale czasu, choć w bardzo krótkich okresach niezwracanie uwagi na przestrzeganie zasad moralnych może przynosić zysk [R. F. Hartley, *Business Ethics: Violations of Public Trust*, Wiley, New York, 1993, s. 5].

Tak oto traktowanie etyki z przymrużeniem oka prowadzić może do krótkowzroczności. Wydaje się, że wyniki ostatnich badań, przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych, świadczą o postępującym rozumieniu negatywów krótkowzroczności. Oto bowiem przekonanie, że etycznie właściwe postępowanie prowadzi w dłuższym okresie do pozytywnych wyników w biznesie podzieliła 92% kierowników wysokiego szczebla oraz 80% pracowników godzinowo płatnych. Należy więc żywić nadzieję, że w miarę stabilizowania się polskiej gospodarki postawa „dużo, byle jak i prędko” ustąpi postawie *in the long run, good ethics make good business sense*¹⁶.

12.4. Szkic trzeci: Przez różowe okulary

Etyka biznesu traktowana bywa także jako remedium, ot taki kamień filozoficzny dobry na wszystko. Jest ona wówczas uprawiana pod postacią pośpiesznie opracowanych, albo przetłumaczonych na

¹⁵ „Etyczne” – znaczy w tym wypadku postępowanie zgodne z przyjętymi standardami (przyj. W. G.).

¹⁶ *Ethics in American Business: Policies, Programs and Perceptions: Report of a Landmark Survey of U.S. Employees*, Ethics Resource Center, Washington 1994, s. 43.

język kraju uprawiania działalności gospodarczej, zestawów norm, zwanych na wyrost kodeksami etycznymi. Nazywanie tych zestawów norm „kodeksami etycznymi” bywa mylące, gdyż nie zawsze są to zestawienia norm *par excellence* moralnych, lecz głównie reguł postępowania związanego z zawodem lub funkcją. Stosowniejsze więc byłoby nazywanie ich „kodeksami postępowania”, jak są one nazywane w literaturze zagranicznej; np. w *American Business Dictionary*, w którym jedynym hasłem jest *code of practice* zdefiniowany jako „reguły sformułowane przez stowarzyszenie, do przestrzegania których zobowiązani są jego członkowie podczas zajmowania się biznesem”¹⁷.

Przykładu konfuzji kodeksu postępowania i kodeksu etycznego dostarcza, skądinąd interesująca, książka Hitta¹⁸, w której przykłady kodeksów postępowania zaczerpnięte z praktyki amerykańskiego biznesu – i tak w biznesie tym nazywane – są notorycznie określane jako „kodeksy etyczne”. Trafna jest natomiast uwaga Hitta, że kodeksy te nie mają swego ugruntowania w tym, co nazywa on „filozofią etyki”¹⁹, czyli etyką jako dyscypliną filozoficzną.

Redukowanie właściwej etyki biznesu do kodeksów postępowania to w wielu wypadkach nakładanie manikiuru na niewidzialną rękę rynku. Zabieg tyleż estetyczny, co magiczny, mający przeciwdziałać zwijaniu się tej ręki w pięść, a przeto chronić przed kuksańcami. Jak nieskuteczna to metoda, świadczyć mogą bijatyki warszawskich taksówkarzy.

Szlachetność przekonań autorów owych zbiorów oraz ich promotorów zderza się niemal co krok z realiami świata sprzecznych interesów, a więc i wartości częściej niezgodnych niż pokrywających się z wartościami, na straży których stoją owe kodeksy. Obraz świata widziany przez różowe okulary różni się znacznie od rzeczywistości, która, choć wielobarwna, lubi w biznesie przybierać kolor szary (*vide* „szara strefa”).

Znajduje to potwierdzenie w wynikach badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych przez Lori Anne Tansey z International Business Ethics Institute w Waszyngtonie. Badaczka ta podała na europejskiej konferencji etyki biznesu, jaka odbyła się w 1994 roku w St. Gallen w Szwajcarii, że samo napisanie kodeksu postępowania

¹⁷ *Op. cit.* s. 45.

¹⁸ W. D. Hitt, *Ethics and Leadership: Putting Theory Into Practice*, Battele Press, Columbus 1990.

¹⁹ *Op. cit.* s. 191–196.

bez ustanowienia systemu gwarantującego jego wprowadzenie i systematyczne przestrzeganie, nie gwarantuje sukcesu. Rodzi ono raczej cynizm i samozadowolenie z faktu, że ma się „sprawę z głowy”.

Przypomina się tu optymizm Herberta Spencera, współtwórcy socjologii, który przed ponad stu laty wyrażał przekonanie, że ludzkość, która wypróbowała już wszystkie możliwe sposoby złego postępowania, przekonał się, że złe czyny notorycznie prowadziły do nieszczęścia, bólu i śmierci, zacnie postępować właściwie²⁰. Świat, widziany przez różowe okulary *fin de siecle’u* XIX stulecia, wydawał się końcem okresu brutalności, a przecież wiek XX był nieporównywalnie brutalniejszy od swego poprzednika. Nie pomogły religie, ideologie, apele ludzi szlachetnych. Nie pomogła nauka i filozofia. Nie pomogli moralści. Nie pomogły skupiające ich instytucje.

Wiek XX, zwany wiekiem wielkiej nauki i jeszcze większej techniki, przyczynił się do technicyzacji myślenia na skalę dotychczas niespotykaną. Nastąpiła dominacja perspektywy technicznej i jej rozciągnięcie na kształtowanie systemów społecznych od mikro po makro skalę²¹. To właśnie owo myślenie technokratyczne odpowiedzialne jest za różowe okulary, przez które projektowane są rozwiązania społeczne²².

Obawiać się należy, że wiele kodeksów postępowania, do których etyka biznesu bywa redukowana we współczesnym świecie, zawdzięcza swą zredukowaną postać różowym okularom technokratów, tym razem proweniencji prawniczej. A przecież inny Anglik, Charles Arthur Mercier, tym razem prakseolog, a przy tym lekarz – przeciwnie niż Spencer – zwracał uwagę, że:

Znaczenie bólu polega na tym, że jest on odpowiednikiem świadomości pewnych działań, które mogą zniszczyć organizm, i trudno jest uniknąć wrażenia, że geneza i trwałość bólu spowodowane są tym, że dostarcza on całemu organizmowi czytelniejszej i bardziej efektywnej przestrogi o czynnikach destrukcyjnych oddziałujących na dowolną część niż jakikolwiek proces materialny mógłby to uczynić. Dopóty,

²⁰ H. Spencer, *The Study of Sociology*, Londyn, 1880, s. 307.

²¹ Por. Ji-xuan Hu, *O niemożliwości projektowania systemów żywych: Wnioski z nieudanego eksperymentu krajów socjalistycznych*, w: *Projektowanie i Systemy*, pod red. W. Gasparskiego i D. Miller, t. XIV, Ossolineum, Wrocław 1994, s. 55–76.

²² Zob. także: W. Gasparski, *Strategie i plany – przyczyny niepowodzeń*, w: *W poszukiwaniu strategii zmian*, pod red. J. Kubina i Z. Żekońskiego, Wyd. Upowszechnianie Nauki, Warszawa 1992, s. 113–124; Z. Bauman, *Posmodern Ethics*, Blackwell, Oxford 1993.

dopóki organizm nie stanie się dostatecznie inteligentny, by przewidywać skutki własnych działań, żaden organizm nie będzie mógł uczynić żadnego wysiłku przeciwdziałającego dezintegracji, jeśli dezintegracji nie będzie towarzyszyć ból. [Ch. A. Mercier, *The Nervous System and the Mind: A Treatise on the Dynamic of the Human Organism*, MacMillan, Londyn 1888, s. 364-365].

Zastępowanie etycznej analizy postępowania w biznesie, zarządzaniu, czy działalności gospodarczej (i nie tylko) normami para-prawnymi bywa myleniem tego co pomocnicze, z tym co zasadnicze. Nie bez kozery autorzy programu *Leadership, Ethics, and Corporate Responsibility* wykładanego w Harvardzkiej Szkole Biznesu nazywają rynek i prawo dwoma podstawowymi surogatami etyki²³ prezentując słuchaczom związane z nimi ograniczenia. Na podobny temat pisze Ewa Łętowska:

Prawo nie jest jedynym *normatywnym* ... regulatorem stosunków między ludźmi. O tym 'jak ma być', 'jak mamy się zachowywać' mówią przecież też normy moralne, etyczne, zwyczajowe, reguły środowiskowe, zasady udziału w grach – itp. uznające jakieś zachowanie za właściwe, prawidłowe, lub 'ważne' z punktu widzenia systemu, w który wchodzi poszczególne nie-prawne normy. Różnica między prawem i normami pozaprawnymi leży w tym, że pierwsze z nich korzystają ze wsparcia sankcją państwową. [...] Prawo czasem odsyła do norm etycznych, zwyczajowych, moralności... W takim przypadku pojęcia, normy i zasady zaczerpnięte z tych systemów uzupełniają treść samego prawa. Kto w takim przypadku rozstrzyga co wynika z norm moralnych, etycznych, zwyczajowych, do których odsyła prawo? W sposób wiążący może to uczynić tylko sąd [E. Łętowska, *Podstawy prawa cywilnego*, Wydawnictwo Ecostar, Warszawa 1993, s. 19-20].

Kodeksy postępowania, mające ważną funkcję do spełnienia, nie powinny być jednocześnie swego rodzaju „legalizacji etyki”, wręcz przeciwnie, chodzi o to, by normy prawne – w tym kodeksy postępowania – zakorzenione były w systemach wartości danej społeczności. Pisze o tym Peter de Munck Mortier z holenderskiego Robobank: „Normy i wartości stale aktualne w Robobanku przekazywane były z pokolenia na pokolenie. Wiele ważnych przyczyn spowodowało, że bank zdecydował się na wyrażenie *explicite* owych postaw w postaci

²³ T. R. Piper, M. C. Gentile, S. D. Parks, *Can Ethics Be Taught?*, Harvard Business School, Boston 1993, s. 140.

kodeksu. Wśród przyczyn tych występuje dążenie do wzmocnienia tożsamości banku, ukierunkowanie zachowań oraz wskazanie punktu startu ku przyszłości²⁴. Oto realizm bankiera troszczącego się o dzielność, zasługujący na przeciwstawienie widokowi spoza różnych okularów. Dobrym przykładem z polskiej bankowości jest wprowadzony w 1995 roku Kodeks Dobrej Praktyki Bankowej²⁵.

12.5. Szkic czwarty: Oczy zwierciadłem duszy

Na przeciwległym biegunie sposobów traktowania etyki biznesu, nazywanej też etyką życia gospodarczego, znajduje się traktowanie tej etyki ze względu na wartości absolutne.

Pytanie ... o efektywność produkcyjną, rzeczową, lub wartościową określonego zespołu czynności produkcyjnych nie będzie miało nic wspólnego z etyką. Natomiast pytanie, czy wykonanie tego zespołu czynności nie spowoduje degradacji moralnej tych, którzy je wykonują, lub też czy wytworzone dobra, zaspokajając potrzeby określonej liczby ludzi, przyczynią się rzeczywiście do ich rozwoju osobowego, będzie pytaniem o charakterze etycznym. Ocena zatem etyczna odwołuje się do pewnego ideału człowieka i społeczeństwa, do dobra każdego człowieka i wszystkich ludzi jako do kryterium oceny; jest to w jakimś sensie kryterium dobra absolutnego, co nie musi oznaczać: dobra abstrakcyjnego, lecz raczej dobra transcendentnego w stosunku do interesów poszczególnych ludzi, grup lub zespołów ludzkich.

W ujęciu chrześcijańskim każda ocena etyczna zawiera odniesienia do celu ostatecznego człowieka, którym jest jego najwyższa doskonałość, a zatem Najwyższe Dobro, o ile ono może stać się udziałem człowieka. Wszystkie więc działania człowieka mogą być i są obiektywnie do tego Dobra przyporządkowane; albo bowiem są środkami do zrealizowania Go w nas, albo się realizacji tej przeciwstawiają. Najwyższe Dobro utożsamia się oczywiście z Bogiem i w świetle teologii katolickiej udziela się *On egzystencjalnie i historycznie człowiekowi jako jego własne dopełnienie i przebacząca miłość*. [...] W etyce zatem życia gospodarczego zmierzamy do poszukiwania odpowiedzi na pytanie, czy ta najwyższa zasada miłowania dobra weryfikuje się w poszczególnych rodzajach

²⁴ Europejska Konferencja Etyki Biznesu, zorganizowana przez European Business Ethics Network (EBEN), St. Gallen, 1994.

²⁵ Kodeks ten został uchwalony przez VI Walne Zgromadzenie Związku Banków Polskich w dniu 21 kwietnia 1995 roku. W 2001 r. dokonano zmiany nazwy kodeksu na Zasady Dobrej Praktyki Bankowej.

działań gospodarczych jednostek i grup oraz czy istniejące w danym miejscu i czasie instytucje gospodarcze nie znajdują się z nią w funkcjonalnej sprzeczności, to znaczy, czy pobudzają one, ułatwiają i umożliwiają takie właśnie działania gospodarcze [J. Majka, *Etyka życia gospodarczego*, Wyd. Wrocławskiej Księgarni Archidiecezjalnej, Wrocław 1982, s. 12-13].

Zagadnienie związku etyki biznesu z wartościami absolutnymi sytuuje ją w sąsiedztwie aksjologii, zwracającej uwagę na różnorodność wartości absolutnych uznawanych za takie w różnych kulturach²⁶, bądź przez różne społeczności²⁷ czy osoby²⁸ lub orientacje filozoficzne. Autorytety moralne uznawane przez społeczności podzielające te same wartości absolutne wskazują, czy wręcz nakazują pewne rodzaje zachowań, zakazując innych. Rodzi to dwa typy etyki biznesu: etykę wewnętrzną, tj. uprawianą wewnątrz danej kultury²⁹, oraz etykę biznesu międzykulturowego, związaną przede wszystkim z międzynarodową działalnością gospodarczą. Przykładem wewnątrzkulturowej etyki biznesu może być różny stosunek do handlu w niedzielę³⁰. O różnicach kulturowych i ich wpływie na uprawianie biznesu piszą obszernie m.in. Fons Trompenaars³¹ oraz Boye de Mente³². Rodzi to

²⁶ O związku etyki życia gospodarczego z religią pisał m. in. Kenneth E. Boulding w pracach: *The Organizational Revolution: A Study in the Ethics of Economic Organization*, 2 wyd. Chicago 1968 (praca napisana w 1949, 1 wyd. w 1953 roku), Quadrangle Books; „Ekonomia jako nauka moralna”, „Etyka i biznes”, „Religijne podstawy postępu ekonomicznego” oraz „Religijne perspektywy ekonomii” w: *Ponad ekonomią*, PIW, Warszawa 1985; a także w innych pracach.

²⁷ Por. np. M. Ossowska, *Normy moralne: Próba systematyzacji*, PWN, Warszawa 1970, s. 210–212.

²⁸ Por. L. von Mises, *Human Action: A Treatise on Economics*, Contemporary Books, Chicago 1966, s. 17 i nast.

²⁹ Ale nawet wewnątrz danej kultury występują różne orientacje aksjologiczne. „W społeczeństwie pluralistycznym z zasady nie ma «jednej sprawiedliwości» dla wszystkich. Nie są też jednakowe wymagania poszczególnych etyk czy systemów moralnych. Inne wymagania stawia adresatom bardzo rygorystyczna «etyka doskonałości» i inne – mniej wymagająca od ludzi «etyka obowiązków». Prawo zaś musi służyć wszystkim, niezależnie od ich poglądów ideowych, moralnych czy politycznych. Często też w czasach burzliwych przemian (jak u nas) cele czysto polityczne, które z tej właśnie przyczyny obce są prawu, zgłasza się, kamuflując ich polityczny sens, pod hasłami przywracania sprawiedliwości w prawie”. [E. Łętowska, *op. cit.*, s. 21].

³⁰ Por. *Dzień (nie)święty* oraz *Amerykanie handlują kiedy chcą, Niemcy w niedzielę nie mogą*, „Życie Warszawy”, 25.08.1994, n. 211, s. 5.

³¹ F. Trompenaars, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, The Economist Books, London 1993.

³² B. de Mente, *Japanese Etiquette & Ethics in Business*, Phoenix Publishing Associates, Bushey 1987.

także napięcia i spory w uprawianiu działalności gospodarczej, w szczególności wówczas, gdy różnicom kulturowym towarzyszą restrykcje polityczne. Przykładu dostarcza sprawa stosunku Japonii do bojkotu Izraela przez kraje arabskie³³.

W związku z różnicami międzykulturowymi związanymi z odmiennością wartości absolutnych, konieczne jest poszukiwanie niezmienników międzykulturowych, które dostarczyłyby podstaw do współpracy. W związku z tym, zasadne wydaje się przekonanie, że pewne minimum etyczne jest empirycznie możliwe, skoro współpraca międzykulturowa jest faktem. W tym kontekście warto zadać pytanie, czy do takiego minimum etycznego aspirować może etyka niezależna Tadeusza Kotarbińskiego, abstrahująca wprawdzie od systemów religijnych czy filozoficznych, nie będąca jednak ani antyfilozoficzną, ani antyreligijną? Jeśli na pytanie to odpowiedź byłaby pozytywna, to polska filozofia mogłaby wnieść swój wkład w dostarczenie podstaw etyce biznesu międzynarodowego. Postulat stosownych badań narzuca się tu sam przez się, bowiem, jak pisze zmarły niedawno autor książki *Spółczesność otwarta i jego wrogowie*:

Wśród różnych tradycji do najważniejszych musimy zaliczyć te, które tworzą 'moralne ramy' [...] społeczeństwa, i które ucieleśniają to przekazywane przez społeczeństwo pojmowanie sprawiedliwości i uczciwości, jak również osiągnięty stopień społecznej moralnej wrażliwości. Te moralne ramy służą jako podstawa, na której możliwe jest osiągnięcie sprawiedliwego i słusznego kompromisu między sprzecznymi interesami, tam gdzie jest to konieczne. Te moralne ramy nie są naturalnie niezmiennie, ale zmieniają się stosunkowo wolno. [K. Popper, *Opinia publiczna w świetle zasad liberalizmu*, Książka i Wiedza, Warszawa, cyt. za „Z brzytwą na państwo”, *Polityka*, nr 40 (1952), 1994, s. 19].

12.6. Szkic piąty: Przez mędrca szkiełko i oko

Określanie ram moralnych samo nie jest wolne od moralnego wartościowania. „Sytuacje konsekwentnego purytanina i niepohamowanego lubieżnika są... jednoznaczne. Tylko częściowe opieranie się pokusie powoduje niepokój i niezbywalne poczucie niezadowolenia” – pisze Steven Lukes, pytając:

³³ Por. także: R. N. Reingold, P. Lansing, *An Ethical Analysis of Japan's Response to the Arab Boycott of Israel*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 4, n. 3 (1994), s. 335–353.

Czy sama czynność identyfikowania zbioru zasad, osądów, działań itp. jako *moralnych* nie skłania nas do przyjmowania założeń o zawartości moralności, jej roli w organizowaniu i regulowaniu życia społecznego i jej związku z ludzkimi potrzebami, pragnieniami, interesami, celami, zaletami, doskonałościami określonymi jakoś – ale jak? – niezależnie od jakiegokolwiek szczególnej moralnej perspektywy? Jeżeli *tak* jest, czy nie jesteśmy tym samym zdani na niepodważalną definicję moralności i tym samym na ustalenie granic – ale jak wąskich? – moralnego relatywizmu poprzez, co najmniej, wykluczenie pewnych osądów i czynności [...] jako kandydatów do moralności? [S. Lukes, „Relatywizm: poznawczy i moralny”, w: *Racjonalność i styl myślenia*, praca zbiorowa pod red. E. Mokrzyckiego, IFiS PAN, Warszawa 1992, s. 355].

Przykładu trudności związanych z taką właśnie próbą wyznaczenia ram działalności gospodarczej dostarcza interesujący artykuł Hassana Zaoual'a, w którym porównuje on normy kulturowe afrykańskie z kulturą rozwiniętej Północy. Otóż afrykańska endogeniczna gospodarka zasadza się nie na nieograniczonej produkcji i akumulacji, lecz na redystrybucji. Zysk nie jest czymś, co można zaoszczędzić, lecz czymś, co można dzielić, aby wzmocnić i udoskonalić społeczeństwo. Utrzymanie i alimentacja struktury społecznej jest najpewniejszym sposobem ochrony jednostki przed niepewnością związaną z życiem. Wzajemność, współzależność, darowizny – oto co prowadzi afrykańską gospodarke, podobnie jak rynek, interes, czy wymiana steruje gospodarką Północy. Rozwój oznacza dla Północy tworzenie oszczędności i kapitału, zaś dla Południa – budowanie postaw (*roots*) społecznych. Korzystna transakcja (*bargaining*) znaczy dla Północy uzyskanie najkorzystniejszego wyniku wymiany gospodarczej, zaś dla Południa – ustanowienie związków społecznych, nawet jeśli wiązałoby się to ze stratą ekonomiczną. Przedsiębiorca na Północy działa w imię własnego interesu, po to, by się wzbogacić, zaś na Południu zdobywa prestiż, wzmacniając społeczność, na rzecz której działa.

Cytowany autor nawiązuje do koncepcji sformułowanej przez francuskich uczonych, zgodnie z którą ludzkość jest siecią lokalnych kultur zagnieżdżonych w niej wraz z innymi kulturami. Takie mini-kultury nazywane są z francuska *site*. Stanowią one system złożony z poglądu na świat uwikłanego we wzmacnianie świętości (mity, wierzenia, obyczaje), pojęć (wiedza i doświadczenie) oraz działań (*know-how*, umiejętności, techniki, praktyki, style życia). *Site* to także ludzie, którzy dzielą te poglądy, pojęcia oraz działania, społeczno-

ści z którymi się komunikują oraz akceptowana przez nich interpretacja rzeczywistości³⁴.

W związku z koncepcją Zaouale'a nasuwa się pytanie, czy i w jakim stopniu rozbieżność między przekonaniami szerszych warstw społeczeństwa w krajach Europy Środkowej i Wschodniej (*vide* wyniki ostatnich wyborów w Polsce, na Węgrzech, a nawet w Szwecji) oraz poglądami ludzi biznesu w tych krajach mogłaby być wytłumaczona *mutatis mutandis* podobnymi czynnikami co rozbieżność między paradygmatami Południa i Północy?

Koncepcja przedstawiona przez Zaoual'a, teoria *habitual domains* (brak na razie nazwy polskiej), przedstawiona w książce P. L. Yu *Forming Winning Strategies: An Integrated Theory of Habitual Domains*³⁵ zbieżne są z przedstawioną przeze mnie swego czasu³⁶ koncepcją nowoczesnej prakseologii, będącej prakseologią zachowań w sytuacjach praktycznych podmiotów działających³⁷.

Tym, co charakterystyczne jest dla ludzi, powiada nowoczesna prakseologia, jest to, że działają oni ze względu na sytuacje praktyczne, których są podmiotami. Każda taka sytuacja stanowi *oikos*³⁸ jej podmiotu, a ich zbiór – swego rodzaju *ekologię* (*oikos & logos*) sytuacji praktycznych.

Sytuację praktyczną dowolnego podmiotu wyznaczają fakty, jakie podmiot ten wyróżnia spośród innych faktów ze względu na jego wartości. Wartości nadają faktom znaczenie, na podstawie którego podmiot uznaje je za satysfakcjonujące lub nie. Jeśli sytuacja praktyczna jest niesatysfakcjonująca dla podmiotu, to podmiot dąży do zmiany, faktów w taki sposób, by uzyskać sytuację satysfakcjonującą go. Ale nawet wówczas, gdy podmiot uznaje sytuację za satysfak-

³⁴ *Culture Forms Economy, Interculture*, Vol. XXXVII:1; cyt. za „Cultural Transition”, Tranet, No. 89, 1994, s. 1.

³⁵ P. L. Yu, *Forming Winning Strategies: An Integrated Theory of Habitual Domains*, Springer-Verlag, 1990: Wcześniej lub później ludzie tworzą dość stabilne zespoły sposobów myślenia, sądzienia i reagowania, co nazywa się *habitual domain*. Nasze HD rosną i przemieszczają się wraz z nami wywierając znaczący wpływ na nasze zachowanie i podejmowanie decyzji. Gdy jesteśmy żywotni i rozwijamy się nasze HD rozszerzają się i są elastyczne, natomiast gdy popadamy w rutynę, to dlatego, że nasze HD stają się sztywne i nie poddające się zmianom, jak w wypadku śmierci. Książka profesora Uniwersytetu Stanu Kansas omawia różne aspekty HD: ich podstawy, rozwój, dynamikę i zastosowanie w różnych nietrywialnych sytuacjach decyzyjnych.

³⁶ W. Gasparski, *Projektowanie humanistyczne*, „Prakseologia”, n. 2(78), 1981.

³⁷ W. Gasparski, *Prakseologia i GOMOPOP*, patrz rozdział 3.

³⁸ Z greckiego: dom, mieszkanie, gospodarstwo; od *oikos* wywodzi się zarówno ekonomia, jak i ekologia.

jonującą go, zmiana jest potrzebna. W tym przypadku chodzi nie o zmianę „terapeutyczną”, o jakiej mowa była powyżej, lecz „profilaktyczną”, służącą zapobieganiu naruszenia sytuacji zadowolającej przez procesy naturalne i sztuczne (tj. spowodowane przez człowieka). Zmiana pierwszego rodzaju dotyczy wnętrza sytuacji praktycznej, podczas gdy zmiana drugiego rodzaju dotyczy kontekstu sytuacji – „reszty świata”.

Prakseologia nowoczesna rozpatruje „byt akcyjny”, tj. rzeczywistość związaną z działaniem w kategoriach, jeśli można tak powiedzieć, ontologii sytuacji praktycznych³⁹. Sytuację praktyczną podmiotu interpretować można jako uogólnienie pojęcia *przestrzeni osobniczej* (*personal space*), wprowadzonego przez proksemikę – dyscyplinę zajmującą się przestrzenią indywidualną i społeczną oraz jej postrzeganiem przez człowieka⁴⁰. Byłaby tedy prakseologia z jednej strony uogólnieniem ekonomii, ze względu na zachowania sprawnościowe (efektywność & ekonomiczność *vel* gospodarczość), z drugiej uogólnieniem proksemiki ze względu na „bąble” sytuacji praktycznych, w których każdy z nas jest zanurzony⁴¹.

Zmiany zamierzone przez ludzi są wynikami procesów przynależnych do łańcucha procedury modyfikacyjnej. Lista kryteriów, na podstawie których rozróżnia się i ocenia zamierzone zmiany obejmuje: (a) przyczynowe (sprawcze) zaangażowanie ludzi, (b) autentyczność, (c) poznawcze ugruntowanie (racjonalność), (d) wartości użyteczne, (e) wartości etyczne, (f) wartości estetyczne. Zmianę, będącą równocześnie zmianą zamierzoną, rzeczywistą, racjonalną oraz pozytywnie ocenianą z użytecznego, etycznego i estetycznego punktu widzenia nazywa się *zmianą właściwą* albo *zmianą relewantną*. Pojęcie to wyznacza nie tyle stan, ile proces – proces dążenia do

³⁹ W. Gasparski, 1981, *Projektowanie humanistyczne*, „Prakseologia”, n. 2(78), ss. 27–42.

⁴⁰ Por. E.T.Hall, 1976, *Ukryty wymiar*, PIW, Warszawa.

⁴¹ „Wychodząc zatem od życia ludzkiego jako pierwotnej i rdzennej rzeczywistości wykraczamy poza tysiącletni spór idealistów z realistami i stwierdzamy, że w życiu równie są rzeczywiste i równie pierwotne Człowiek i Świat. Świat jest gęstwą spraw i rzeczy ważnych, w które człowiek, chcąc nie chcąc, jest uwikłany, człowiek zaś jest istotą, która chcąc nie chcąc czuje się przeznaczona do tego, aby pływać w tym morzu spraw i nieodwołalnie zmuszona, by wszystkie one były dla niej ważne. Przyczyną tego jest, że życie jest ważne dla samego siebie [...]. Stąd też świat, na którym ono przebiega, na którym jest, stanowi system złożony z tego, co ważne, ze spraw albo *pragmata*. Świat, czyli okoliczności... jest tedy rozległą rzeczywistością pragmatyczną albo praktyczną – nie zaś rzeczywistością złożoną z rzeczy”. [J. Ortega y Gasset, 1982, *Człowiek i ludzie*, w: tegoż *Bunt mas i inne pisma socjologiczne*, PWN, Warszawa, s. 391].

ideału⁴². Warunkiem postępowania jest wzajemne wspieranie się we wszelkich rodzajach biznesu tego, co sprawnościowe przez to, co etyczne i tego, co etyczne przez to, co sprawne.

Znakomitym przykładem takiego właśnie połączenia sprawnościowych i etycznych wymiarów, dostarcza ujęcie teleologiczne Elaine Sternberg. Definiuje ona biznes ze względu na cel, jakiemu służy ta profesjonalna działalność gospodarcza. Celem ludzi skupionych w organizacjach uprawiających działalność gospodarczą, albo po prostu celem biznesu, jest – według Sternberg – maksymalizacja wartości, jaką rezultaty tej działalności, tj. sprzedaż towarów lub usług, osiągnięte w dłuższym przedziale czasu, przedstawiają dla właściciela⁴³. Wartość ta nazywana jest wartością właścicielską (*owner value*). Wartość właścicielska definiowana jest przy tym jako zdyskontowane przyszłe wpływy ze sprzedaży pomniejszone o koszty zakupu i narzuty. Jest to więc wartość dywidend oraz innych przychodów oraz korzyść lub strata kapitałowa, na jaką właściciel może liczyć w przyszłości, gdyby chciał sprzedać swój udział, albo gdyby firma została sprzedana jako całość⁴⁴. Etykę w tak rozumianym biznesie wyznaczają – powiada Sternberg – zasady sprawiedliwości dystrybucyjnej pochodzące od Arystotelesa oraz zasady zwykłej przyzwoitości scharakteryzowane przez Hobbesa. Łącznie zasady te określają minimum niezbędne dla funkcjonowania biznesu. Dzielność, odpowiedzialność i integralność są niewątpliwie ważne w biznesie, odnoszą się jednak do sposobów postępowania zgodnie z zasadami dystrybucyjnej sprawiedliwości i zwykłej przyzwoitości, dodaje cytowana autorka⁴⁵.

⁴² Pojęcie *relewancji zmiany* w stosunku do zmian zamierzonych przez człowieka pełni funkcję podobną do pojęcia *prawdy* w nauce, tj. postępowaniu poznawczym człowieka. Oba te pojęcia są idealizacjami stanów do jakich dążą refleksyjni praktycy (w badaniach naukowych – uczeni), pragnąc przy tym by je osiągnąć w najwyższym stopniu [W. Gasparski, *Design, Science, and Philosophy: Praxiological Perspective*, w: *Design Methodology and Relationships with Science*, pod red. M. J. de Vries, N. Cross, D. P. Grant, NATO ASI Series D: Behavioural and Social Sciences, Vol. 71, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht/Boston/London, 1993, s. 165–189.

⁴³ E. Sternberg, *Just Business: Business Ethics in Action*, Little, Brown and Co., Londyn 1994, s. 32.

⁴⁴ *Op. cit.*, s. 48.

⁴⁵ Patrz rozdział 2.

12.7. Zamiast zakończenia: program pozytywny rozwijania etyki biznesu w Polsce

Repetitio est mater studiorum. Kierując się tą zasadą, pragnę raz jeszcze przedstawić zarys programu rozwoju dyscypliny w Polsce. Zarys ten w pierwotnym, nieco skromniejszym ujęciu, ale niezmienny w jego istocie, prezentowany był osobom i instytucjom, które wydawały się zainteresowane problematyką, z nadzieją na uzyskanie niewerbalnego wsparcia. Niektóre z zamierzeń już takie wsparcie uzyskały, inne nadal nań oczekują, zaś program – jako otwarty – zaprasza do uczestnictwa i wzbogacenia o nowe inicjatywy.

Co to jest EB? Etyka biznesu jest dyscypliną uprawianą na przecięciu etyki jako działu filozofii praktycznej oraz działalności menedżerskiej związanej głównie z gospodarką, bankowością, handlem i innymi rodzajami przedsiębiorczości. Etyka biznesu definiowana jest jako systematyczne studium kwestii moralnych (etosu), występujących w biznesie, przemyśle i innych związanych z nimi rodzajach działalności, instytucji i – ogólnie – praktyki zachowań ludzi. Przedmiotem refleksji etycznej są także przekonania ludzi działających, aktualne normy, wartości i sposoby postępowania⁴⁶.

Dlaczego EB jest potrzebna? Poglądy na temat wzajemnych związków między biznesem a moralnością są trojakiemu rodzaju.

Pierwsze dwa głoszą, że: (a) „biznes jest amoralny” (czyli o moralności zerowej), (b) „biznes jest niemoralny”. Pogląd pierwszy redukuje biznes do umiejętności technicznych, choć wiadomo, że każda transakcja wymaga minimum rzetelności i zaufania. Co więcej, nawet najbardziej zaawansowana technologia nie stanowi gwarancji równie wysokiej jakości produktów i usług, konieczne jest rzetelne wykonawstwo i zadowolenie z dobrze wykonanej pracy. Pogląd drugi głosi, że bezwzględność rynku jest niemoralna, gdyż rynek preferuje silniejszych, którzy nie muszą być lepszymi. Oba te stanowiska są fałszywe, bowiem: wszelka działalność ludzi, gospodarcza w szczególności, rządzi się normami moralnymi. Nikt nie może narzucać innym jedynie własnych reguł postępowania, ponieważ będąc zależny od innych, musi uwzględniać ich normy, a więc przynajmniej je znać.

Współczesna gospodarka regulowana jest przez normy prawne chroniące np. przed defraudacją, czy niewywiązywaniem się ze zob-

⁴⁶ Por. J. Donaldson, 1989, *Key Issues in Business Ethics*, Academic Press, London; R. E. Freeman, Ed., 1991, *Business Ethics: The State of the Art*, Oxford Univ. Press, Oxford.

wiązań; każda firma musi przestrzegać kodeksu elementarnych norm dzielności, jeśli chce pozyskać zaufanie partnerów i klientów⁴⁷. I to jest właśnie stanowisko trzecie: (c) *honesty is the best policy* – uczciwość jest najlepszym sposobem postępowania. Rosnące przeświadczenie, że etyka biznesu jest warunkiem koniecznym powodzenia w biznesie zaowocowało rozwojem dyscypliny w krajach rozwiniętych⁴⁸, co nastąpiło w ciągu ostatniego dziesięciolecia⁴⁹.

Dlaczego EB jest potrzebna w Polsce? Transformacja ustrojowa oraz zmiana systemu gospodarczego w Polsce wymaga zmian zachowań ludzi parających się biznesem⁵⁰. Zakodowane przez poprzednie warunki rutyny behawioru społecznego nie powinny być dłużej ekstrapolowane na zachowania w gospodarce mającej współpracować z krajami rozwiniętymi. Etyka biznesu związana jest bowiem z wydajnością i organizacją pracy firmy, jakością produkowanych przez nią wyrobów oraz osiaganym zyskiem. Etyka biznesu pożyteczna jest nie tylko ze względu na własną (wewnętrzną) sprawność, ale także efektywność (zewnętrzną) w pozyskiwaniu partnerów skłonnych do uznawania polskich przedsiębiorców za rzetelnych partnerów na rynkach własnych lub trzecich oraz gotowych do inwestowania w Polsce.

Czy możliwe jest uprawianie EB w Polsce? Tradycja intelektualna polskiej filozofii praktycznej, na gruncie której spotykają się wiedza o sprawności działań – prakseologia, oraz wiedza o moralności – etyka, dostarczają podstaw do uprawiania etyki biznesu jako interdyscyplinarnego kierunku nauczania i badań. Potwierdzone to zostało na 6. Polskim Zjeździe Filozoficznym w Toruniu w roku 1995, a w 2004

⁴⁷ M. Bunge, 1989, *Treatise on Basic Philosophy*, Vol. 8 Ethics, Reidel, Dordrecht; W. D. Hitt, 1990, *Ethics and Leadership: Putting Theory Into Practice*, Battelle Press, Columbus.

⁴⁸ F. P. McHugh, 1988, *Keyguide to Information Sources in Business Ethics*, Mansell, London.

⁴⁹ Przykładem doceniania etyki biznesu może być wprowadzenie jej jako przedmiotu kursowego nawet w Uniwersytecie Obrony Narodowej Stanów Zjednoczonych. W katalogu tego uniwersytetu została ona tak scharakteryzowana:

„Exposes students to major ethical theories, then focuses on applied ethics as played out at the executive and management level in the business environment in general and in defense industries in particular. Executives and managers are portrayed in everyday situations that threaten to compromise their business judgment and personal values. Students are challenged to pinpoint the problems and prepare alternative courses of action. Not only do students come away with a better awareness of the ethical dimensions of business, but, perhaps more importantly, when they are next confronted with an ethical conflict, they are better prepared to identify and resolve the problems”.

⁵⁰ Por. L. V. Ryan, 1992, *The New Poland – Major Problems for Ethical Business*, „Business Ethics: A European Review”, Vol. 1:1, s. 9–15.

na 7. Polskim Zjeździe Filozoficznym w Szczecinie. Czynnikiem sprzyjającym uprawianiu etyki biznesu w Polsce jest zainteresowanie nią osób z kręgów związanych z Kościołem. Gotowość do współpracy z polskimi badaczami deklarowana przez European Business Ethics Network oraz uczonych zachodnich stwarza polskiemu środowisku unikatową szansę stosunkowo szybkiego ugruntowania etyki biznesu jako dyscypliny. Spełniony jest więc warunek dostateczny uprawiania etyki biznesu w Polsce. Warunkiem koniecznym, którego spełnienie powinno być troską nie tylko środowiska akademickiego, ale także polskiego świata biznesu, jest zapewnienie polskiej etyce biznesu – wzorem zagranicy – materialnych warunków jej uprawiania.

W USA Association of Business Ethics Officers uważa za konieczne rozwiewanie mitów dotyczących etyki biznesu (ramka 1) i to mimo znacznego rozwoju etyki biznesu, jaki nastąpił w tym kraju, szczególnie po przyjęciu ustawodawstwa antykorupcyjnego. Obszernie na ten temat piszą D-M. Driscol, W. M. Hoffman i E. S. Petry w książce poświęconej firmom, które zmierzyły się z kryzysem moralnym, jakie je spotkał¹.

Ramka 1.

CZYM NIE JEST ETYKA BIZNESU?

- Etyka Biznesu to nie oksymoron.
- Etyka Biznesu to nie po prostu etyka osobista.
- Etyka Biznesu to nie chwilowy kaprys.
- Etyka Biznesu to nie po prostu przestrzeganie prawa.

¹ D-M. Driscol, W. M. Hoffman, E. S. Petry, 1995, *The Ethical Edge: Tales of Organizations that Have Faced Moral Crises*, MasterMedia, Ltd., New York.

Dążenie do zarysowania etycznej „linii brzegowej” albo „krawędzi” (*edge*), czy minimów (*bottom line*), określających zasady etyczne w gospodarce², wyznacza rzeczywisty kierunek, na jaki skierowane są wysiłki ośrodków uprawiających etykę biznesu traktowaną nie jako swego rodzaju nawracanie – jak nazwałem to na 6. Polskim Zjeździe Filozoficznym – „kanibali biznesu” na „wegetarianizm gospodarczy”³, lecz jako pomoc w przewyżnianiu dylematów moralnych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej⁴.

Notorycznie dominuje postrzeganie działalności gospodarczej, w skrócie nazywanej „biznesem”, w sposób aprakseologiczny, tj. bez uwzględniania celu, którego osiągnięciu ta działalność służy lub przy projekcji na tę działalność celu wynikającego ze stereotypu, ze względu na który ta działalność jest postrzegana. Analiza teleologiczna ma dla rozumienia działania człowieka lub zespołu działań składających się na jakiś rodzaj działalności, w naszym przypadku gospodarczej, znaczenie kluczowe. Dopiero bowiem po wskazaniu (identyfikacji, by użyć modnego obecnie terminu) celu, można rozważyć czynniki spełniające funkcję środków do jego osiągnięcia ze względu na „potrójne E”, tj. sprawnościowe (efektywność i ekonomiczność), czyli prakseologiczne i etyczne kryteria oceny⁵.

Jakiegokolwiek badanie dotyczące etyki biznesu musi zaczynać się nie tylko od etyki i tego, jak odnosi się ona do biznesu, ale od biznesu jako takiego. Jeśli chcemy odkryć, jak i w jaki sposób wartości mogą wspierać decyzje podejmowane w biznesie, musimy najpierw mieć jasność co do form działania podejmowanego w biznesie, innymi słowy: co jest jego celem i jakie są jego dążenia. Jak uczy Arystoteles, wiedza o tym, co chce się osiągnąć pomaga trafić w cel⁶. Kwestia ta jest tak podstawowa, tak banalnie prosta, że łatwo jest nie doceniać jej znaczenia. Sukces w biznesie może być związany z ewolucją strategii o znaczącej złożoności, ale logicznie poprzedzającą debaty o znaczeniu planowania strategicznego, czy kontroli finansowej, musi być kwestia celu samego biznesu. Nie jest

² S. Carmichael, 1995, *Business Ethics: The New Bottom Line*, Demos, London.

³ Patrz rozdział 1.

⁴ Sukcesami pod tym względem pochwalić się mogą Center for Business Ethics Bentley College w Waltham Massachusetts, USA, obchodzące w 2007 roku 30-lecie działalności; European Institute of Business Ethics Uniwersytetu Nijenrode, Holandia oraz Centre for Ethics Development w Hongkongu.

⁵ W. Gasparski, 1996, *Sprawna moralność i etyczna sprawność a zagadnienie dzielności gospodarki*, w tej książce, s. 91–102.

⁶ Arystoteles, *Etyka Nikomachejska*, tegoż *Dzieła wszystkie*, t. 5, PWN, Warszawa, s. 77–300.

możliwe trafienie w cel, niezależnie od tego jak wymyślne opracowuje się plany i w jakim stopniu rozwija się umiejętności, jeśli nie wie się, bezwzględnie i odpowiedzialnie, do czego się celuje.

Rozpatrując sprawę w tych kategoriach, kwestią fundamentalną dla etyki biznesu jest odpowiedź na pytanie: „Czemu służy biznes?”. Nie jest to po prostu ćwiczenie semantyczne, bowiem ważne jest dla podejmowania decyzji w biznesie, by jasno odróżniać biznes od innych na pozór podobnych rodzajów organizacji. Wskazanie tego idealnego typu biznesu dla celów definicyjnych nie znaczy, że biznesowi pragnie się przypisać jakiś honorowy status, bądź, że te organizacje, które nie są biznesem, np. państwowe, czy charytatywne, są późniejsze. Nie są one takimi, one po prostu nie zmierzają do tego samego celu, co biznes. [...] biznes jest dość ograniczoną i specyficzną formą działalności, a pytanie o jego istotę i cel zmusza do wyrażenia *explicite* co ją charakteryzuje i co ją odróżnia od innych rodzajów działalności. Zachęca to również do myślenia o wszelkich kwestiach stosownych dla realizacji celu biznesu.

[...] Chociaż często mówimy o właścicielach jako akcjonariuszach, to raczej biznes a nie po prostu korporacja, jest przedmiotem zainteresowania, a to dlatego, że kwestie etyczne ujawniają się w związku z wynikami działalności, a nie prawnej formy jej zorganizowania⁷.

Nie jest więc celem biznesu, pisze cytowana autorka, opiekowanie się pracownikami, klientami i społecznościami lokalnymi. Celem handlowym biznesu jest dostarczanie towarów i świadczenie usług po to, aby na tym zarobić. Domaganie się więc od biznesu – co byłoby w zgodzie ze stereotypem – by spełniał funkcję ochronną wobec związanego z nim środowiska społecznego, dzięki któremu funkcjonuje i z którym współpracuje, jest przeciwnie skuteczne. Postawa taka przypomina zachowanie tonącego, który pozbawiony możliwości jasnej oceny sytuacji, starając się uchwycić ratownika czyni to w sposób uniemożliwiający pomoc, co często kończy się tragicznie dla obojga.

Jednakże niebranie pod uwagę interesów pracowników, klientów i społeczeństwa zagrażałoby realizacji celu handlowego. W związku z tym, biznes pomaga personelowi rozwijać się, dba o zadowolenie klientów i o interesy pozostałych – jak sama nazwa wskazuje – interesariuszy (*stakeholders*) w takim stopniu, w jakim jest to niezbędne dla przysparzania długoterminowej korzyści właścicielom⁸.

⁷ E. Vallance, 1995, *Business Ethics at Work*, Cambridge University Press, Cambridge, s. 26–27.

⁸ *Op. cit.*, s. 29.

W tym miejscu, należy – zgodnie z zasadą *repetitio est mater studiorum* – przypomnieć, jakże klarowny wykład o. profesora J. M. Bocheńskiego o filozofii przedsiębiorstwa przemysłowego⁹ (ramka 2).

Ramka 2.

**DZIESIĘĆ TEZ O PRZEDSIĘBIORSTWIE
według J. M. Bocheńskiego**

1. *Czym jest przedsiębiorstwo?* Jest to SYSTEM.
2. *Jakie elementy się nań składają?* Są to: KAPITAŁ, PRACA, WYNAŁAZEK.
3. *Kto jest producentem?* Jest nim PRZEDSIĘBIORSTWO JAKO CAŁOŚĆ.
4. *Jakie są jego odniesienia zewnętrzne?* Są nimi: KLIENCI, REJON, PAŃSTWO.
5. *Co jest czynnikiem syntetyzującym?* Jest nim PRZEDSIĘBIORCA.
6. *Co jest celem przedsiębiorstwa?* Celem głównym jest PRODUKCJA; pozostałymi celami są: PRZEŻYCIE, bo musi istnieć; ROZROST, bo musi być dostatecznie silne; RACJONALNOŚĆ, bo musi postępować gospodarnie.
7. *Jaką funkcję społeczną spełnia przedsiębiorstwo?* Sensem społecznym przedsiębiorstwa jest WYTWARZANIE DÓBR.
8. *Z czego składa się przedsiębiorstwo?* Przedsiębiorstwo jako system dynamiczny składa się z PODSYSTEMÓW, tj. mniejszych systemów utworzonych przez grupy elementów lub ich nośniki (s-ka akcyjna, związki zawodowe itd.).
9. *Jakie relacje zachodzą między celami poszczególnych podsystemów oraz między nimi, a celami całego przedsiębiorstwa?* (a) Występują konieczne PRZECIWIENSTWA; (b) Cele poszczególnych grup elementów mogą być zrealizowane tylko przez OSIĄGNIĘCIE CELU CAŁEGO przedsiębiorstwa.
10. *Co jest podstawowym faktem strukturalnym przedsiębiorstwa?* SOLIDARNOŚĆ CELÓW poszczególnych grup elementów z celami przedsiębiorstwa jako całości jest dana z góry w strukturze przedsiębiorstwa.

⁹ 18 marca 1985 roku o. prof. Józef Maria Bocheński (zaliczany do Lwowsko-Warszawskiej szkoły filozoficznej) wygłosił w Zurychu, na zaproszenie Banku Hofmann AG im Zunfthaus zur Meisen, wykład *Zur Philosophie der Industriellen Unternehmung*.

Podane tezy, wypływające z przedstawionych w wykładzie rozważań „(...) pozwalają (...) na lepszy wgląd w funkcję – a tym samym też w etykę przedsiębiorcy. Zgodnie z tradycyjnym wyobrażeniem, uchodzi on często za przedstawiciela kapitalistów i nikogo innego. Faktycznie przedsiębiorca reprezentuje przedsiębiorstwo przemysłowe jako całość i to niezależnie od ustroju przedsiębiorstwa przemysłowego. Powiadano częstokroć, że nie ma ‘świętego przedsiębiorcy’ lub ‘świętego menedżera’ [...]. Jest to nieprawda. Ze struktury przedsiębiorstwa przemysłowego wynika ideał przedsiębiorcy, człowieka, który nieegoiście – a jeśli trzeba wbrew wszystkim – służy przedsiębiorstwu przemysłowemu jako całości. A wiadomo, że w historii byli wielcy przedsiębiorcy, którzy dochowali wierności temu ideałowi”¹⁰.

Jest sprawą pouczającą, że tacy autorzy, jak J. M. Bocheński, E. Vallance czy E. Sternberg¹¹ podzielają – niezależnie od siebie – stanowisko w sprawie czynników definiujących biznes w kategoriach teleologicznych. Nie odwołując się *expressis verbis* do prakseologii ujmują oni działalność gospodarczą *de facto* prakseologicznie¹². Celem biznesu, jest – zarówno według E. Sternberg, jak i Vallance – maksymalizacja wartości, jaką rezultaty tej działalności, tj. sprzedaż towarów lub usług, osiągane w dłuższym przedziale czasu, przedstawiają dla właściciela. Wartość ta, wyrażona w jednostkach monetarnych, nazywana jest wartością właścicielską (*owner value*).

Ale przecież powie ktoś – zwraca uwagę Vallance – że biznes nie polega po prostu na osiągnięciu zysku. Coś przecież z tym, co zostało zarobione, się robi. Podobnie, jak z zarobionymi pieniędzmi. Część z nich może być złożona na rachunku bankowym, by procentowały, część wydana na bieżące potrzeby, a część zainwestowana w jakieś przedsięwzięcie. Cytowany J. M. Bocheński rozróżnia w związku z tym dwa rodzaje celów: (a) cel immanentny (*finis operis*) oraz (b) cel transcendentny (*finis operantis*), dla osiągnięcia którego ten pierwszy jest środkiem¹³.

¹⁰ J. M. Bocheński, *Logika i filozofia: Wybór pism*, PWN, Warszawa, s. 162–186.

¹¹ E. Sternberg, 1994, *Just Business: Business Ethics in Action*, Little, Brown, and Co., London (przekład polski: *Czysty biznes: Etyka biznesu w działaniu*, PWN, Warszawa 1998).

¹² W. W. Gasparski, L. V. Ryan, red., 1996, *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*, Transaction, New Brunswick – London.

¹³ W rozróżnieniu Bocheńskiego odbijają się w pewnym stopniu zagadnienia przedstawione przez Tadeusza Kotarbińskiego u początków jego teorii czynu, wówczas jeszcze prakseologią nie nazywanej (por. T. Kotarbiński, *Cel czynu a zadanie wykonawcy*, „Prakseologia” n. 1–2 (102–103), 1989, ss. 21–38.)

Kiedy np. myję mój samochód, wtedy immanentnym celem tej czynności jest zawsze i wyłącznie czystość wozu. Ten cel nie zależy zupełnie od woli działającego, lecz jest narzucony przez strukturę czynności lub rzeczy. Poza tym ten, kto myje, może mieć inne cele – może np. myć wóz, by móc go lepiej sprzedać, by zaimponować jakiejś kobiecie lub po prostu dlatego, że nie bawi go jazda brudnym wozem. Jasne, że cel immanentny (czystość wozu) objawia się tu jako środek ze względu na ów inny cel transcendentny.

[...] W związku z tym nasuwa się ważne pytanie o wolność w stosunku do celów immanentnych. Aż za często się zdarza, że ludzie boją się immanentnych celów swoich tworców: nazywają je „mechanizmem” i chcieliby zastąpić celami swobodnie wybranymi. Są to jednak dość *dziecinne nieporozumienia*¹⁴. Mogę z pewnością zaniechać mycia wozu: co do tego jestem wolny. Ale jeśli się zdecyduję go umyć, wówczas nie ma już żadnej wolności ze względu na strukturę i cel immanentny mycia. Nie tylko nie mogę przeszkodzić, by wóz stał się wskutek mojej czynności czysty, ale jestem też zmuszony posłużyć się określonymi środkami, np. jakimś płynem lub innym środkiem do mycia¹⁵.

Rozróżnienie celu immanentnego i celu transcendentnego dostarcza metodologicznie dobrej podstawy do rozróżnienia „produktu” biznesu od tego, do czego ów „produkt” może być wykorzystany. Produktem biznesu jest wartość właścicielska maksymalizowana w dłuższym przedziale czasu, a więc wytwarzanie bogactwa, co stanowi cel immanentny biznesu. Natomiast podział bogactwa wytworzonego należy do innego przedziału działania niż działalność gospodarcza i to z nim wiąże się zagadnienie rozpatrywane pod nazwą „społecznej odpowiedzialności”. Jest to jednak nie tyle społeczna odpowiedzialność biznesu jako takiego, który jest podmiotem celu immanentnego, lecz społeczna odpowiedzialność podmiotu celu transcendentnego. Dla biznesu kwestia interesu zewnętrznych w stosunku doń interesariuszy pozostaje sprawą ważną dla osiągnięcia powodzenia. Sprawa ta jednak – jak zauważa Vallance – wchodzi w zakres strategii uprawiania działalności gospodarczej, a nie części jego *finis operis*.

Konsekwencją tego stanowiska jest wyznaczenie dla etyki biznesu zadania równie wyraźnie zakreślonego, jak klarownie zakreślony jest cel (immanentny) biznesu. Otóż etyka biznesu jest ściśle związana z podejmowaniem decyzji gospodarczych, z codziennym postępowaniem

¹⁴ Podkreślenie moje (W.G.).

¹⁵ J. M. Bocheński, *op. cit.*, s. 180–181.

niem, związanym z uprawianiem tej działalności¹⁶, a więc wypełnianiem tego, czego się od biznesu oczekuje, tj. osiągnięcia jego celu. Jedną z metod (ramka 3) wspomagających podejmowanie decyzji w sytuacjach spotykanych w biznesie jest metoda *Ethics Plus* opracowana przez Centrum Etyki Biznesu w Hongkongu.

Ramka 3.

JAK ANALIZOWAĆ SYTUACJE PRAKTYCZNE
Z ETYCZNEGO PUNKTU WIDZENIA?
THE ETHICS PLUS MODEL*

ETHICS

Establish...	Określ odpowiednie <i>fakty</i> i wskaż związane z nimi <i>kwestie etyczne</i> .
Take...	Określ 'stawki' wszystkich interesariuszy (<i>stakeholders</i>).
Have...	Dokonaj obiektywnej oceny stanowiska zajmowanego przez każdego interesariusza (uwzględniając ich prawdopodobne reakcje i konsekwencje, jakie mogliby ponieść).
Identify...	Wskaż możliwe rozstrzygnięcia i ich skutki dla interesariuszy.
Compare...	Porównaj i oceń każdą z prawdopodobnych konsekwencji każdego z rozstrzygnięć ze względu na oczekiwane standardy (czynniki PLUS).

PLUS

Professional...	Kodeks etyki zawodowej/kodeks organizacji, firmy, korporacji itp.
Legal...	Wymagania prawne.
Uncompromissable...	Bezkompromisowe wartości własne (np. integralność, lojalność, uczciwość).
Sunshine...	Test słoneczny, tj. gotowość zaprezentowania rozstrzygnięcia sprawy na forum publicznym, otwarcie, bez obaw, wstydu itp.

* Ethics Development Centre, Hongkong.

¹⁶ E. Vallance, *op. cit.*, s. 38.

Z działalnością biznesu wiąże się ściśle działalność organizacji administracyjnych, zarówno administracji samych firm czy korporacji, jak też administracji państwowej wyznaczającej – jak powiada Kenneth E. Boulding – ramy dla działalności gospodarczej. Etyka organizacji administracyjnych – według Buchanana¹⁷ – dotyczy kwestii związanych z ryzykiem wynikającym z powierzania zadań do wykonania charakterystycznym dla tych organizacji. Zadania powierzane są przez szefów/zleceniodawców (S) zatrudniających wykonawców (W) do wykonywania tego, czego szefowie sami nie mogą albo nie chcą wykonywać. Ryzyko powierzania zadań wykonawcy wypływa z tego, że interes wykonawcy może być w konflikcie z interesem szefa/zleceniodawcy, któremu wykonawca ma służyć. Konflikt interesów może wypływać z wielu źródeł, nie tylko wąsko rozumianej korzyści osobistej zarówno szefa/zleceniodawcy, jak i wykonawcy.

Ramka 4.

Zasady etyki w organizacjach administracyjnych

1. Zasada gospodarności.
2. Zasada rozdziału władzy (polityk a administrator).
3. Zasada kompetencji.
4. Zasada bezstronności.
5. Zasady odpowiedzialności (*accountability*).
 - obowiązek jasnego podania kto i za co odpowiada (role i obowiązki określone konkretnie i treściwie);
 - obowiązek zapewnienia, że wykonanie zadań jest obserwowane i stosownie oceniane: dobre wykonanie jest nagradzane, a złe korygowane lub karane;
 - obowiązek należytego dokumentowania działań.

Organizacje administracyjne to sploty relacji typu S/W, w których wykonawcy pracują zarówno dla zewnętrznych, jak i wewnętrznych szefów/zleceniodawców. Zleceniodawcami zewnętrznymi w organizacjach administracyjnych gospodarczych są przede wszystkim akcjonariusze, zaś w organizacjach rządowych – społeczeństwo. Zleceniodawcami wewnętrznymi są przełożeni – osoby lub grupy osób (ciała

¹⁷ A. Buchanan, *Toward a Theory of the Ethics of Bureaucratic Organizations*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 4, No. 4 (1996), s. 419–440.

zbiorowe) – na polecenie których wykonawcy spełniają określone zadanie.

Co się tyczy odpowiedzialności indywidualnej osób pełniących funkcje w organizacjach, jeśli przyjmiemy, że: (a) podjęcie się roli w organizacji jest aktem dobrowolnym, (b) cele organizacji są moralnie uzasadnione, to osoby, które podejmują się spełniać te role są etycznie zobligowane do wykonywania obowiązków związanych z pełnieniem tych ról. Stanowisko to wymaga wsparcia, którego dostarczają zasady etyki organizacji administracyjnych zestawione przez Buchanana (ramka 4).

Ignorowanie powinności stworzenia warunków odpowiedzialności¹⁸ (*accountability*), a w szczególności dokumentowania działań z tym związanych, jest ukrytym popieraniem uchylania się od odpowiedzialności¹⁹ (*responsibility*), a tym samym zwiększania ryzyka, związanego ze zlecaniem zadań w organizacjach.

Etyka, jako różnorodność wewnętrznych ograniczeń związanych z przekonaniami osób pełniących przyjęte obowiązki, powinna być wsparta zewnętrznymi zachętami i karami, zmierzającymi do zapewnienia większej spójności interesów szefów/zleceniodawców i wykonawców, a tym samym zmniejszenia ryzyka. Etyczne przekonania, jeśli dostatecznie ugruntowane, mają przewagę nad zewnętrznymi nagrodami i karami. Sumienie podmiotu działającego jest stałym „obserwatorem” zachowań tego podmiotu, jest zawsze tam, gdzie podmiot. Koszt tej obserwacji ponosi osoba, a nie organizacja. Poleganie na etycznych postawach członków organizacji nie jest jednak wolne od kosztów własnych. Cnoty administracyjne mogą łatwo przerodzić się w biurokratyczne występki. Cnotą jest nie tylko etyczne zaangażowanie, jest nią zaangażowanie zintegrowane z zespołem motywacji, nakazującym być do stałej dyspozycji, która powinna być wsparta przez właściwy sąd (mądrość praktyczną). Etyczne zaangażowanie nie spełniające tych warunków jest połowiczne, manifestuje się od czasu do czasu i może być ukierunkowane fałszywie, jeśli brak jest należytego sądu moralnego i praktycznego²⁰ (*prakseologicznego*).

¹⁸ W sensie zachowania, na jakie można liczyć, a więc „obliczalne”, a nie nieobliczalne.

¹⁹ W sensie zdawania sprawy z tego, co się zrobiło, tj. ponoszenia konsekwencji.

²⁰ A. Buchanan, *op. cit.*

14.1. Wstęp

Konferencja zwołana przez Towarzystwo Naukowe Prakseologii na temat prakseologicznych i etycznych aspektów *odpowiedzialności* była dobrą okazją do tego, by podjąć *de novo* zagadnienie o podstawowym przecież znaczeniu dla wszelkiego działania. Rozważymy więc kolejno pojęcia: odpowiedzialności kauzalnej, odpowiedzialności w sensie prakseologicznym, odpowiedzialności moralnej, a także związane z nimi inne pojęcia wyrażające formalny kształt odpowiedzialności. W dalszej części zajmiemy się kwestią treści nadawanych pojęciu odpowiedzialności w jego kontekstowych aktualizacjach: indywidualnej, organizacyjnej i podsystemów działalności społecznej.

14.2. Odpowiedzialność kauzalna

Każdy skutek działania jest spowodowany przez kogoś. Niezależnie od tego czy ów ktoś spowodował ten skutek świadomie i w sposób zamierzony, to go spowodował. Powodując wystąpienie jakiegoś stanu rzeczy, ten ktoś był tego stanu przyczyną, np. otwierając drzwi, potrącił nimi przechodzącą korytarzem osobę, czy opierając łokieć o chwiejący się stół spowodował wylanie się wody ze stojącej na stole szklanki lub pisząc artykuł, postawił w tym miejscu kropkę, albo w czasie snu potrącił stojącą na nocnej szafce lampkę, w wyniku czego

spadła ona na podłogę. Z faktu, że ktoś jest przyczyną jakiegoś skutku, wynika podstawowe pojęcie odpowiedzialności – odpowiedzialność kauzalna. Zauważmy, że etymologicznie „odpowiedzialność” jest pochodną „odpowiadania”, tj. tego, czy i jaka może i powinna być odpowiedź na pytanie: „kto to spowodował?”. Pisze o tym Evandro Agazzi: „W istocie, pojęcie odpowiedzialności zawiera już etymologiczne odniesienie do ‘odpowiedzi’: ma tu się często na uwadze odpowiedź na pewien imperatyw etyczny”¹.

Richard T. De George, amerykański filozof, powiada, że odpowiedzialność kauzalna „jest składnikiem odpowiedzialności moralnej i odpowiedzialności prawnej”², dodając, że łańcuch odpowiedzialności bywa czasami dość długi, np. w sytuacji, gdy ktoś na kierowniczym stanowisku wydaje polecenie czy rozkaz przekazywany przez kolejne szczeble zarządzania/dowodzenia do tych, którzy mają to polecenie/rozkaz wykonać. W przypadku łańcucha odpowiedzialność przyczynowa nie jest ani tylko odpowiedzialnością osoby pierwszej w łańcuchu, ani tylko ostatniej w nim; w tym przypadku mamy do czynienia z odpowiedzialnością kauzalną, spoczywającą na wszystkich ogniwach łańcucha, które spowodowały wystąpienie skutku. Bycie przyczyną stanu rzeczy stanowi warunek konieczny, acz niewystarczający innych rodzajów odpowiedzialności: odpowiedzialności w sensie prakseologicznym czy odpowiedzialności moralnej.

14.3. Odpowiedzialność w sensie prakseologicznym

Odpowiedzialność w sensie prakseologicznym dotyczy działania, definiowanego jako celowe, świadome i dowolne (tj. zgodne z wolą podmiotu) zachowanie sprawcy. Tadeusz Pszczołowski (ramka 1) zwraca uwagę, że prakseologiczne pojęcie odpowiedzialności jest węższe od prawnego, gdyż dotyczy tylko stosunku sprawstwa. W związku z tym, według cytowanego autora, potencjalny sprawca nie jest odpowiedzialny za ewentualny czyn przyszły, lecz „ma poczucie o[dpowiedzialności], o ile wykonanie tego czynu jest jego obowiązkiem lub powinnością”³. Dodać należy ponadto, że w związku z tym, iż można być nie tylko

¹ E. Agazzi *Dobro, zło i nauka*, tłum. E. Kaluszyńska, Oficyna Akademicka, Warszawa 1997, s. 225.

² R. T. De George, 1995, *Business Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J., s. 112.

³ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, 1978, s. 144.

sprawcą wyłącznym, lecz także niekiedy współsprawcą, odpowiedzialność za czyny wspólnie wykonywane jest współodpowiedzialnością⁴.

Ramka 1.

Odpowiedzialność w sensie prakseologicznym

- stosunek między sprawcą, wynikiem jego działania a podmiotem oceniającym, który dysponuje nagrodą lub karą;
- sprawca jest odpowiedzialny za swój określony czyn, to znaczy, że istnieje podmiot oceniający (w krańcowych przypadkach jest to sam sprawca bądź zespół osób oceniających), a jego ocena ma dla sprawcy bezpośrednio albo pośrednio pozytywne bądź negatywne konsekwencje.

[T. Pszczolowski, op. cit., s. 143]

Prakseologiczna definicja odpowiedzialności określa jedynie formę tego pojęcia, będąc pustą co do treści. Prakseologia, podobnie jak logika, nie zajmuje się treścią tego, co opisuje, interesując się czystą formą, a dokładniej relacjami między wyróżnionymi elementami. Prakseologia, zajmując się działaniem, wyróżnia elementy świadomie zamierzonego, dowolnego, celowego zachowania, jak definiowane jest na jej gruncie działanie. Elementami (składowymi) tak rozumianego działania są: podmiot/realizator, cel, kryteria oceny, zasoby, narzędzia, metody, otoczenie działania. Otóż sprawca (podmiot/realizator) odpowiada za właściwy dobór tych elementów, ze względu na cel (cele) i kryteria działania, zwane składowymi głównymi działania.

Prakseologia nie zajmuje stanowiska wobec treści działania, podobnie jak gramatyka nie zajmuje się treścią, jaką wyrażają wypowiedziane zdania. Z tego właśnie powodu prakseologia nazywana bywa gramatyką czynu. Tak więc prakseologiczne pojęcie odpowiedzialności jest pojęciem dotyczącym formy działania, wypełnianej (aktualizowanej) treścią konkretnego czynu, wykonywanego przez konkretnego sprawcę (podmiot/realizatora), lub projektowanego do wykonania przez konkretnego wykonawcę. W sensie prakseologicznym wykonawca działania ponosi odpowiedzialność, czyli odpowiada, za zgodny z prakseologiczną formą (uniwersalną) przebieg danego działania (konkretnego).

⁴ *Ibidem.*

14.4. Odpowiedzialność w sensie moralnym

Jakie jest pojęcie odpowiedzialności w sensie moralnym? By odpowiedzieć na to pytanie sięgnijmy do dzieła innego autora. Jest nim filozof Mario Bunge, również znawca prakseologii (i podobnie jak Tadeusz Pszczołowski, także członek honorowy Towarzystwa Naukowego Prakseologii). Otóż Bunge wprowadza pojęcie odpowiedzialności w związku z podmiotem moralnym (*moral agent*). Jest nim – zdaniem tego autora – wszelkie takie zwierze (*animal*), które odróżnia to, co dobre (*right*) od tego, co złe (*wrong*), a próbuje bądź nie a próbuje dobre/złe działania, tj. zajmuje wobec nich jakieś stanowisko, działa zgodnie z dominantą aprobaty lub dezaprobaty wobec działań dobrych/złych⁵. Podmiotem moralnym jest każdy normalny człowiek, od pewnego wieku poczynając (Bunge powołuje się tu na Piageta, uznając za podmiot moralny dziecko w wieku ponad dwu lat). Otwartą kwestią jest to, czy zwierzęta zachowują się w określony sposób, bo tak zostały uwarunkowane, czy też mają pewne wątpliwości o charakterze moralnym. Urządzenia, w szczególności automatyczne, są moralnymi podmiotami w zastępstwie, bowiem zachowują się zgodnie z instrukcjami zadanymi przez projektantów i programistów⁶.

Bycie podmiotem moralnym, kontynuuje Bunge, zakłada posiadanie pewnej wiedzy moralnej oraz bycie bezstronnym, co wymaga obiektywności, uczciwości oraz bezinteresowności, wreszcie bycia aktywnym. To podmioty moralne ponoszą moralną odpowiedzialność (*responsibility*), a jest ona moralna (ramka 2), ponieważ każdy sprawca jest zarazem podmiotem moralnym w sensie powyżej podanym. W odróżnieniu od współsprawstwa i związanej z nim odpowiedzialności w sensie prakseologicznym, podmioty moralne są odpowiedzialne jedynie indywidualnie. Nie istnieje moralna odpowiedzialność zbiorowa, a to dlatego – zauważa Bunge – że tylko osoba może mieć sumienie. Wprawdzie złe organizacje, czy złe społeczeństwa mogą stwarzać klimat sprzyjający złemu zachowaniu, ale to poszczególne indywidualia, a nie zbiorowości ponoszą odpowiedzialność moralną za swoje czyny, bądź zaniechania. Bunge, podobnie jak Pszczołowski, zastrzega się, że omawiane przezeń pojęcie nie dotyczy odpowiedzialności prawnej, którą definiuje prawo lub umowa.

⁵ M. Bunge, *Treatise on Basic Philosophy*, Vol. 8 *Ethics: The Good and the Right*, Reidel, 1988, s. 108.

⁶ *Ibidem*.

Ramka 2.

Odpowiedzialność moralna

- Osoba *P* jest moralnie odpowiedzialna za działanie *D*, bądź za niewykonanie tego działania wówczas, gdy:
 - *P* jest podmiotem moralnym;
 - *P* jest w pełni świadomy zamiarów wywołujących *D*, lub blokujących wykonanie *D*;
 - *P* wedle swej własnej wolnej woli (tj. nie pod przymusem) wykonuje (lub poleca komuś wykonanie, nakazuje zwierzęciu, bądź programuje urządzenie by wykonało) *D*, albo powstrzymuje się od wykonania *D*.
- Osoba *P* cieszy się uznaniem, lub jest ganiona za wykonanie działania *D* (zaniechanie), gdy:
 - *P* jest moralnie odpowiedzialne za *D*;
 - *D* jest moralnie poprawne (lub złe).

[M. Bunge, op. cit., s. 109-110]

„Wszyscy będący podmiotami moralnymi są odpowiedzialni (*accountable*) wobec tych, których dotyczą skutki działań (bądź zaniechań) tych podmiotów”⁷ – stwierdza Bunge, wprowadzając inne pojęcie odpowiedzialności (*accountability*). Pojęcie to, nie mając odpowiednika w języku polskim, tłumaczone jest tak samo, jak pierwsze, tj. jako „odpowiedzialność”, co bywa mylące. A przecież jest ono bliższe „obliczalności” (jako przeciwieństwa nieobliczalności), tj. zdolności do wyliczenia – zdania sprawy – wykazania możliwości wykonania działania (powstrzymania się od działania) z uwzględnieniem możliwych konsekwencji dla innych. „Obliczalność” (*accountability*) „to obowiązek zdawania (lub bycia przygotowanym do zdania na wezwanie) rachunku ze swych działań. Rachunek ten powinien wyjaśniać zasadność, stosowność, poprawność, legalność oraz stronę moralną działania”⁸. W sensie moralnym „obliczalność” to rachunek sumienia, w sensie finansowym, to sprawozdawczość finansowa (księgowość), ogólnie zdolność do wyliczenia i wytłumaczenia swego postępowania.

Odpowiedzialność w sensie moralnym, w odróżnieniu od odpowiedzialności w sensie prakseologicznym, nie wydaje się pojęciem czysto formalnym, ponieważ dotyczy nie wszelkiego podmiotu działającego,

⁷ *Op. cit.*, s. 110.

⁸ De George, *op. cit.*, s. 118.

lecz podmiotu moralnego, od którego wymaga się: (a) wiedzy moralnej, (b) bezstronności, (c) obiektywności, (d) uczciwości, (e) bezinteresowności, (f) aktywności. Ale przecież, mógłby ktoś powiedzieć, owe przymioty mogą być skierowane w stronę różnych wartości, bowiem „moralny” to, przy jednym użyciu tego słowa – „odpowiadający funkcjonującym poglądom i przekonaniom”, przy innym, wartościującym – synonim tego, co dobre. Pojęcie moralności w związku z tym „...wymyka się ostatecznej, i satysfakcjonującej wszystkich, definicji. Wynika to m. in. z trudności odróżniania reguł prakseologicznych [...] i tzw. reguł przezorności [...] od reguł moralnych, z subtelności różnic między normami i sankcjami obyczajowymi a moralnymi itp., a więc z trudności podania jednoznacznego kryterium, według którego zalicza się pewne zjawiska społeczne i świadomościowe [...] do wspólnej klasy zjawisk moralnych”⁹.

Według De George’a z pojęciem odpowiedzialności związane są, oprócz „obliczalności”, także pojęcia: obowiązku, zobowiązania, możliwości, wolności i wyboru, odpowiedzialności prawnej¹⁰, działania podejmowane z upoważnienia (*agency*), sławy, hańby, zamiaru, dumy, wstydu, skrupułów, sumienia oraz charakteru. Z pojęć tych korzystamy w wypowiedziach mających za przedmiot odpowiedzialność, nadając formie jaką stanowią pojęcia odpowiedzialności mniej lub bardziej szczegółową treść. Ogólnie rzecz biorąc, odpowiadamy za nasze działania, a konkretnie za wypełnianie naszych zobowiązań, pisze De George i dodaje:

Odpowiadamy wobec samych siebie, ponieważ jesteśmy racjonalnymi sprawcami i postępujemy zgodnie z prawem moralnym. Skutkiem tego stamy się być moralnie odpowiedzialni i – jeśli pragniemy postępować moralnie – podejmujemy odpowiedzialność moralną. Możemy także podejmować odpowiedzialność bardziej szczegółową w wyniku zawieranych umów, uzgodnień, specjalnych stosunków, wcześniejszych obietnic, bądź zajmowania pewnych stanowisk. Gdy postępujemy niemoralnie, to czujemy się moralnie winni. Postępując niemoralnie działamy niezgodnie z naszymi prawdziwymi celami i odczuwamy moralny wstyd. Moralne skrupuły to odczuwanie żalu za nasze niemoralne zachowania,

⁹ S. Jedynek, red., 1994, *Mały słownik etyczny*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz, s. 143.

¹⁰ Odpowiedzialność określana jest w terminologii angielskiej słowem *liability*, którym opatruje się obowiązek pokrycia kosztów szkody wyrządzonej innym w wyniku naszego działania, odnosić się może zarówno do odpowiedzialności moralnej, jak i – przede wszystkim – odpowiedzialności prawnej (De George, *op. cit.*, s. 117).

a także zamiar niepodejmowania podobnych działań w przyszłości. Emocje te wypływają z samooceny czasem spowodowanej oceną innych, a czasem nie. [...]

Rozwijając się, ludzie nabywają wzoru działania i dyspozycji do działania w pewien sposób. Dyspozycje te traktowane łącznie bywają nazywane *charakterem*. Osoba, która zwykle dąży do działania zgodnego z tym, jak powinna moralnie to czynić ma dobry charakter. Jeśli nie ulega silnym pokusom, to ma silny charakter. Jeśli zazwyczaj postępuje niemoralnie, to ma zły charakter. Jeśli, mimo dobrych intencji często ulega pokusom, to ma słaby charakter. Ponieważ charakter tworzony jest w wyniku świadomych działań, to ludzie odpowiedzialni są zarówno za swój charakter, jak i swe poszczególne działania.

Sumienie to zdolność do moralnego wnioskowania w sprawach moralności działań, angażującego zbiór wartości, odczuć i dyspozycji by wykonać pewne działania, lub ich nie wykonywać. [...] Jesteśmy moralnie zobligowani do tego, by działać w zgodzie z własnym sumieniem oraz w równym stopniu do tego, by rozwijać obiektywne i poprawne sumienie. (De George, *op. cit.*, s. 119).

14.5. Odpowiedzialność kwalifikowana

5.1. Odpowiedzialność dotycząca działalności indywidualnej. Wypełnienie pojęcia odpowiedzialności treścią szczegółową zależy od rodzaju działania wykonywanego przez podmiot działający. Amartya Sen przypomina, że zagadnienie odpowiedzialności wiąże się z pojęciem sprawiedliwości.

John Rawls¹¹ i inni współcześni teoretycy sprawiedliwości (np. Ronald Dworkin¹²) starali się podkreślić konieczność patrzenia na każdego, jako na osobie odpowiedzialnego za sprawy, nad którymi sprawuje kontrolę. Nikogo natomiast nie czyniono odpowiedzialnym za coś (ani też nikomu nie przypisywano zasługi czegoś), czego nie mógł on zmienić (np. za posiadanie biednych albo bogatych rodziców, za posiadanie albo nie wrodzonych talentów). Czasami jednak trudno jest wyznaczyć tu wyraźną granicę, rozróżnienie to ma jednak wiele sensu. (A. Sen, 2000, *Nierówność: Dalsze rozważania*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków, s. 175).

¹¹ J. Rawls, 1994, *Teoria sprawiedliwości*, tłum. M. Panufnik, J. Pasek, A. Romaniuk, PWN, Warszawa.

¹² R. Dworkin, 1981, *What is Equality? Part 1: Equality of Welfare, Part 2: Equality of Resources*, „Philosophy and Public Affairs”, n. 10.

W przypadku działań indywidualnych, treści odpowiedzialności dostarczają okoliczności wykonywanego działania, natomiast w przypadku działań wykonywanych w roli, odpowiedzialność wynika z zadań, jakie rola przypisuje komuś, kto w danej roli występuje. Role mogą być zawodowe (lekarz), wynikające z pełnionej funkcji (rektor), sytuacji życiowej (ojciec), pozycji społecznej (intelektualista) itp. Odpowiedzialność za zgodne z wymaganiami roli jej wypełnianie jest odpowiedzialnością kwalifikowaną. W przypadku ważnych społecznie ról zawodowych określenie zadań przypisanych tym rolom następuje częstokroć przez wskazanie ideałów związanych z byciem profesjonalistą. W terminologii angielskiej takie wyróżnione zawody określa się jako *professions*¹³, czemu w języku polskim najbliższe jest określenie „wolny zawód”¹⁴.

Treść odpowiedzialności związanej z wykonywanym zawodem (profesją) określana jest w stosownych dokumentach prawnych (wówczas mamy do czynienia z odpowiedzialnością prawną¹⁵) lub kodeksach stowarzyszeń zawodowych. Przykładowo Kenneth K. Humphreys¹⁶ nazywa *Pierwszym Fundamentalnym Kanonem Odpowiedzialności Inżyniera* najważniejsze treści cytowanych przezeń kodeksów amerykańskich stowarzyszeń inżynierskich¹⁷. Tym, za co inżynierowie – niezależnie od dziedziny czy rodzaju działalności gospodarczej – odpowiadają przede wszystkim jest: bezpieczeństwo, zdrowie i dobrostan w odniesieniu do społeczeństwa i środowiska naturalnego.

¹³ Od łacińskiego *professo* – zeznawać publicznie, wyznawać; por. profesor (nauczyciel).

¹⁴ Określenie to zmieniło swe znaczenie, bowiem zawody dawniej określane jako wolne, tj. wykonywane indywidualnie (pierwotnie były to profesje jurysty, medyka i kapłana; obecnie są to także zawody naukowca, inżyniera, menedżera itp.) są w coraz większym stopniu wykonywane w wyniku podjęcia pracy u jakiegoś pracodawcy. Konflikt, jaki może występować między ideałami profesji (lekarza, inżyniera, naukowca itd.) a wymaganiami stawianymi pracownikowi przez pracodawcę może prowadzić do konfliktu odpowiedzialności związanych z obu rolami.

¹⁵ Odpowiedzialność prawna może, ale nie musi pokrywać się z odpowiedzialnością moralną, jest ona konkretyzacja odpowiedzialności prakseologicznej. Pamiętać przy tym należy, że prawne pojęcie sprawy różni się od prakseologicznego, prawo posługuje się bowiem także pojęciem sprawstwa nieumyślnego (*vide* odpowiedzialność kausalna), podczas gdy prakseologia sprawstwo wiąże z działaniem rozumianym zgodnie z prakseologiczną definicją tegoż.

¹⁶ M. Dekker, *What Every Engineer Should Know about Ethics*, Inc., New York, 1999, s. 149.

¹⁷ Zagadnieniu odpowiedzialności inżyniera w ujęciu europejskim poświęcona jest książka: P. Goujon, B. Hériard Dubrueil, red., 2001, *Technology and Ethics: A European Quest or Responsible Engineering*, Peeters, Leuven.

Innym przykładem jest treść odpowiedzialności lekarza. Oto jak ujmuje tę kwestię polski *Kodeks Etyki Lekarskiej*¹⁸ „1. Powołaniem lekarza jest ochrona życia i zdrowia ludzkiego, zapobieganie chorobom, leczenie chorych oraz niesienie ulgi w cierpieniu; lekarz nie może posługiwać się wiedzą i umiejętnością lekarską w działaniach sprzecznych z tym powołaniem. 2. Najwyższym nakazem etycznym lekarza jest dobro chorego – *salus eagrōti suprema lex esto*” (Art. 2.).

Jeszcze innym przykładem odpowiedzialności indywidualnej jest odpowiedzialność menedżera. Zagadnienie to przedstawiają J. A. Petrick, J. F. Quinn¹⁹:

Rezultatem wcześniejszych procesów decyzyjnych jest menedżer i organizacja świadomi tego, co powinno być zrobione i gotowi do działania. Etyczne postępowanie (*ethical conduct*), to proces podejmowania i prowadzenia działań, których zasadność można wykazać. Zasadne działania muszą czynić zadość rygorystycznym standardom etycznego sądzenia i być gotowe do realizacji.

Etyczne postępowanie jest więc różne od moralnego zachowania. Zachowanie (*behavior*) jest odpowiedzią organizmu na cały zespół czynników tworzących jego środowisko, które można jedynie opisywać w kategoriach przyczynowych. Na przykład, gdy menedżerowie i ich firmy zachowują się należycie, to znaczy, że odpowiadają właściwie, stosownie do reguł i nacisków występujących w środowisku biznesu. Czym innym jest etyczne postępowanie będące działaniem podmiotu opisywalnym zarówno w kategoriach przyczynowych, jak również w kategoriach uzasadnień normatywnych. Wyjaśnienia deskryptywne wskazują, co było przyczyną postępowania, zaś uzasadnienia etyczne przemawiają na rzecz legitymizacji zasad, metod, cnót i wartości użytych przez podmiot działający, gdy dokonywał wyboru²⁰. Ze względu na to, że menedżerowie mogą posługiwać się językiem nasyconym wartościami po to, aby kontrolować zachowanie, wywierając presję na innych by stosowali się do reguł moralnych, lub mogą używać języka etyki wzmacniającego zaangażowanie innych w dyskurs etyczny, autorzy wybrali termin „etyczne postępowanie”, ażeby podkreślić znaczenie odpowiedzialności, zarówno indywidualnej, jak i zespołowej, za cokolwiek, co jest czynione w sytuacji moralnego wyboru. Menedżerowie i organizacje nie są behawioralnymi

¹⁸ *Kodeks Etyki Lekarskiej*, Oficyna Wydawnicza Naczelnej Izby Lekarskiej, Warszawa 1994, s. 4.

¹⁹ J. A. Petrick, J. F. Quinn, *Management Ethics: Integrity at Work*, SAGE Publication, Thousand Oaks – London – New Delhi, 1997.

²⁰ M. T. Brown, 1990, *Working Ethics*, Jossey-Bass, San Francisco.

robotami; mogą oni i powinni trwać w odpowiedzialności za ich etyczne postępowanie i reputację²¹ (*op. cit.*, s. 106-107).

Kodeksy lekarza weterynarii, aptekarza, adwokata, notariusza, dziennikarza, maklera, radcy prawnego, rzeczoznawcy majątkowego, brokera itd., dostarczają dalszych przykładów wypełniania ogólnej formy odpowiedzialności treścią charakterystyczną dla zawodów pełnionych przez członków tych społeczności. Niekiedy rola społeczna przecina dwie lub więcej społeczności zawodowe. Takim przypadkiem jest np. rola projektanta, którym może być zarówno inżynier, jak i architekt, specjalista wzornictwa przemysłowego, czy organizator dowolnego rodzaju działalności. Pisał na ten temat Andrzej Siciński²², za którym przytoczymy, co następuje:

 Za co więc odpowiada projektant (a będziemy dalej odnosić to określenie do projektanta-specjalisty)?

 Przede wszystkim za samo postawienie, sformułowanie problemu, za zgodność tego sformułowania z faktycznymi potrzebami, za trafną więc diagnozę stanu zastanego, a także prognozę przewidywanych jego zmian. Dalej zaś, za zgodne z regułami sztuki projektanckiej, czy projektanckiego rzemiosła, rozwiązanie postawionego problemu (*op. cit.*, s. 148).

Cytowany autor wskazuje trzy zagadnienia, ściśle związane z odpowiedzialnością projektanta; są to: (a) dopuszczalność ryzyka, (b) odpowiedzialność za błąd, (c) odpowiedzialność za sposób posługiwania się projektem. Zdaniem Sicińskiego „podejmowanie ryzyka stanowi nie tylko prawo, ale i obowiązek projektanta”, ryzyko to jednak musi się mieścić w rozsądnych granicach pomiędzy brawurą a asekurantstwem. Granice te zależą od zasięgu opracowywanego projektu, odwracalności (lub nie) skutków powodowanych przez projekt oraz od sfery rzeczywistości, w którą projekt ingeruje. Rozróżniwszy za Stanisławem Ossowskim²³ trzy rodzaje techniki – (1) przekształcanie środowiska materialnego, (2) oddziaływanie na ludzki organizm, (3) działanie na ludzką świadomość za pośrednictwem symboli – Siciński sugeruje, że „stopień dopuszczalnego ryzyka w projektowaniu związa-

²¹ C. J. Fombrun, 1996, *Reputation: Realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

²² A. Siciński, *Refleksje nad odpowiedzialnością projektanta*, w: W. Gasparski, D. Miller, red., 1978, *Projektowanie i Systemy*, t. 1, s. 143–150.

²³ S. Ossowski, 1967, *O osobliwościach nauk społecznych*, w: *Dzieła*, t. IV *O nauce*, PWN, Warszawa, s. 307.

nym z tą pierwszą z dróg może być większy niż w przypadku dwóch następnych”²⁴. Co zaś się tyczy wielkości dopuszczalnego ryzyka, to cytowany autor uważa, że będzie o nich decydował „nie sam projektant, ani tacy lub inni jego zwierzchnicy (w strukturze organizacji, w ramach której opracowywany jest projekt), ale ci przede wszystkim, którzy będą płacić za zbyt duży czy zbyt mały stopień ryzyka zawarty w projekcie” (*ibidem*).

Odpowiedzialność za błąd stanowi pochodną kwestii ryzyka, bowiem odpowiedzialni jesteśmy „nie tyle za błąd, co za działania, które podjęliśmy, lub których nie podjęliśmy, aby wykluczyć lub przynajmniej ograniczyć możliwość błędu”²⁵. Wreszcie sprawa odpowiedzialności za sposób posłużenia się projektem; odpowiedzialność ta nie dotyczy posłużenia się przez kogoś projektem niezgodnie z przeznaczeniem tego projektu. Możemy być natomiast odpowiedzialni za „oddanie naszego projektu w niewłaściwe ręce. W ręce kogoś, którego można co najmniej podejrzewać o zrobienie z projektu użytku naganego moralnie, szkodliwego społecznie”²⁶.

5.2. Odpowiedzialność dotycząca działalności zorganizowanej. Innym rodzajem odpowiedzialności kwalifikowanej jest odpowiedzialność związana ze zorganizowanym wykonywaniem działań. Taką odpowiedzialność ponoszą organizacje, instytucje, firmy itd. Wskazanie standardów postępowania organizacji dokonywane jest w dokumentach wewnętrznych, którymi są: deklaracje (oświadczenia) uznawanych przez firmę wartości, korporacyjne *Credo*, kodeksy etyczne²⁷) lub normy zewnętrzne (np. SA 8000)²⁸ określające jakość społecznej odpowiedzialności organizacji.

Zagadnienie społecznej odpowiedzialności organizacji gospodarczych ma swą historię. Ricky W. Griffin²⁹ wskazuje na trzy punkty

²⁴ *Op. cit.*, s. 149.

²⁵ *Ibidem*.

²⁶ *Ibidem*.

²⁷ P. E. Murphy, 2000, *Corporate Ethics Statements: An Update*, w: O.F. Williams, red., *Global Codes of Conduct: An Idea Whose Time Has Come*, University of Notre Dame Press, Notre Dame, IN., s. 295–304.

²⁸ SA, to pierwsze litery słów *social accountability* (społeczna „obliczalność”). Norma SA 8000 została wprowadzona przez Social Accountability International (wcześniejsza nazwa Council on Economic Priorities Accreditation Agency – CEPAA). Podaje ona, jakim kryteriom powinna odpowiadać firma, by uzyskać – zgodnie z procedurą akredytacyjną, miano firmy społecznie odpowiedzialnej.

²⁹ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. M. Rusiński, PWN, Warszawa 1996, s. 144 i nast.)

zwrotne w poglądach na odpowiedzialność: (1) era przedsiębiorców – nastąpiła po okresie, w którym „dominowały przedsiębiorstwa małe” – to okres końca XIX wieku wyznaczony nazwiskami J. D. Rockefellera, C. Vanderblita, J. P. Morgana i A. Carnegie’go, zwanych kapitanami przemysłu. W okresie tym zaszła konieczność prawnego uregulowania działalności gospodarczej, by zapobiec złym praktykom (lokauty, dyskryminacyjne praktyki cenowe, podkupywanie, szantaż, unikanie opodatkowania itp.); (2) era wielkiego kryzysu roku 1929 – to koniec lat trzydziestych XX wieku, wprowadzone wówczas zostały regulacje prawne normujące zachowania na rynku papierów wartościowych oraz eliminujące nieuczciwe praktyki giełdowe; (3) era społeczna – to druga połowa lat 60., którą cechowało domaganie się od biznesu wzięcia na siebie odpowiedzialności za kwestie społeczne i ochronę środowiska naturalnego.

Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, przed kim i za co organizacje gospodarcze ponoszą odpowiedzialność, doprowadziło do sformułowania teorii interesariuszy (*stakeholders*³⁰), których Griffin nazywa *elektoratem* organizacji. Na elektorat ten składają się „osoby i organizacje bezpośrednio dotknięte zachowaniem organizacji i materialnie zainteresowane jej wynikami”³¹: właściciele (inwestorzy), pracownicy, grupy interesu, stowarzyszenia handlowe, dostawcy, klienci, wierzyciele, sądy, społeczność lokalna, władze lokalne, rząd stanowy, rząd federalny, rządy innych państw, szkoły i uczelnie, środowisko naturalne. „Niektórzy sądzą – dodaje Griffin – że poza odpowiedzialnym podejściem do 'elektoratu' i środowiska organizacje gospodarcze powinny również wspierać ogólny dobrobyt społeczny. [...] Niektórzy są również zdania, że przedsiębiorstwa amerykańskie³² powinny wnieść swój wkład do usuwania istniejącej w świecie niesprawiedliwości albo przynajmniej jej nie wzmacniać”³³.

Juliet Altham przeprowadziła porównanie podejść charakterystycznych dla etyki biznesu oraz korporacyjnej odpowiedzialności społecz-

³⁰ R. E. Freeman, 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston; R. E. Freeman, R. A. Phillips, 1996, *Efficiency, Effectiveness, and Ethics: A Stakeholder View*, w: W. W. Gasparski, L. V. Ryan, red., *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA) – London (UK), s. 65–81.

³¹ *Op. cit.*, s. 146.

³² Dotyczy to w coraz większym stopniu firm pochodzących z innych krajów oraz firm wielonarodowych, działających na skalę globalną (przyj. W. G.).

³³ *Op. cit.*, s. 149.

nej³⁴. Każde z tych podejść skupia swoją uwagę na czymś innym, a mianowicie: programy etyki biznesu skupiają się – zdaniem autorki – na zapobieganiu zagrożeniom, zaś programy społecznej odpowiedzialności – na inicjatywach zmierzających do czynienia dobra. Podobieństwa i różnice obu podejść dotyczą następujących zagadnień: stosunku do formalnych regulacji, stosowanego rodzaju strategii, identyfikacji interesariuszy, odpowiedzialności rozciągniętej także na obszary działania interesariuszy (tablica 1).

Tablica 1. Porównanie treści programów z zakresu etyki biznesu i korporacyjnej odpowiedzialności społecznej
(Uwaga: porównanie dotyczy głównie Stanów Zjednoczonych)

Zagadnienia	Etyka biznesu (EB)	Korporacyjna odpowiedzialność społeczna (KOS)
Stosunek do formalnych regulacji	<ul style="list-style-type: none"> • Programy EB powstały w przemyśle zbrojeniowym, by pomóc firmom w przestrzeganiu przepisów wprowadzonych w związku z licznymi skandalami. • W 1991 r. wprowadzono „Federalne wytyczne orzecznictwa” zmniejszające kary finansowe dla korporacji posiadających efektywne programy etyczne. • Programy EB dostarczają metod radzenia sobie z ryzykiem przez wprowadzenie mechanizmów wczesnego ostrzegania przed możliwymi problemami. Metody te zapobiegają zagrożeniom (kary finansowe, przepadek kontraktów, utrata reputacji), określając granice akceptowanych zachowań. 	<ul style="list-style-type: none"> • Datuje się od lat 50., gdy liderzy korporacji i naukowcy zwrócili uwagę na wpływ firm na społeczeństwo. • Obecnie liczne grupy społeczne zwracają uwagę na rozszerzający się wpływ biznesu na społeczności lokalne i środowisko, niezależnie od wpływu na gospodarkę. • Obecnie, bardziej niż kiedykolwiek, od biznesu żąda się, by wpływał pozytywnie na te obszary. • Wzrasta oczekiwanie publiczności wobec biznesu, który powinien nie tylko przestrzegać prawa, ale także stosować się do wyższych zasad i wartości: sprawiedliwości ekonomicznej, praw człowieka i troski o środowisko naturalne.
Strategie reaktywne i proaktywne	<ul style="list-style-type: none"> • Specjaliści ds. etyki biznesu (<i>business ethics officers</i>) zwracają uwagę na kwestie zgłaszane przez pracowników za pośrednictwem 'gorącej linii'. • Problemy są rozwiązywane po ich wystąpieniu. • To reaktywne podejście nie zapobiega wystąpieniu problemu, przeciwdziałając jedynie ryzyku poja- 	<ul style="list-style-type: none"> • Korzysta ze strategii proaktywnych, polegających na wprowadzaniu nowych sposobów postępowania w biznesie, inicjujących zmiany. • Angażowanie się we wspieranie nowych spraw czy nowych wartości może zwiększać ryzyko firmy. Zależy to od rodzaju tych spraw i wartości.

dokończenie na s. 250

³⁴ J. Altham, *Business Ethics versus Corporate Social Responsibility: Competing or Complimentary Approaches?*, *International Business Ethics Review*, Vol. 4:1:10–121.

dokończenie ze s. 249

Zagadnienia	Etyka biznesu (EB)	Korporacyjna odpowiedzialność społeczna (KOS)
	<p>wienia się poważniejszych problemów.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozwiązanie problemu może prowadzić do określenia i wprowadzenia procedur zapobiegających ponownemu wystąpieniu problemów danego rodzaju. 	<ul style="list-style-type: none"> • Niektóre firmy posługują się programami KOS jako narzędziem marketingowym, co wpływa korzystnie na ich reputację. • Słysz się uwagi o nadużywaniu programów KOS do obrony przed publiczną krytyką popełnianych błędów.
Identyfikacja interesariuszy	<ul style="list-style-type: none"> • Większość programów EB skupionych jest na kwestii odpowiedzialności jednych pracowników firmy wobec innych oraz wobec interesariuszy głównych. • Kodeksy postępowania często określają dziedziny potencjalnego zagrożenia w bezpośrednich stosunkach firmy z jej interesariuszami, a w szczególności dostawcami i klientami. • Przykładowo: kodeks może wskazywać na zasadę uczciwości w negocjowaniu kontraktu, jej brak bowiem może zagrażać poprawnym stosunkom w przyszłości. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programy KOS określają interesariuszy szeroko oraz zwracają większą uwagę na odpowiedzialność firm wobec społeczności lokalnych. • Podejście to zwraca uwagę na powiązania biznesu i społeczeństwa (swego rodzaju kontrakt), w związku z czym społeczeństwo dostarcza biznesowi istotne zasoby w zamian za korzyści, otrzymywane dzięki biznesowi.
Rozszerzenie odpowiedzialności na obszary działania interesariuszy	<ul style="list-style-type: none"> • Po określeniu interesariuszy firma może wprowadzić program etyczny chroniący pracowników przed wykorzystywaniem przez menedżerów, molestowaniem seksualnym i dyskryminowaniem. • Niektóre firmy wprowadziły do swych programów kwestie przeglądu korzyści świadczonych na rzecz rodzin pracowników oraz stosowania uczciwych taryfikatorów płac. 	<ul style="list-style-type: none"> • Niektóre firmy wprowadziły do swych programów KOS wymagania, jakie muszą być spełniane w firmach, z którymi współpracują, w szczególności u dostawców. • W firmach funkcjonujących w innych krajach niż kraj macierzysty, spotyka się także programy uwzględniające lokalne przepisy oraz przewidujące kształcenie personelu kierowniczego – pochodzącego zwykle z kraju macierzystego firmy – sprzyjającego wrażliwości na kulturę lokalną. • Programy przewidują zastąpienie pracy dzieci promowaniem kształcenia dzieci w krajach biednych.

Źródło: opracowano na podstawie J. Altham, 2001, *Business Ethics versus Corporate Social Responsibility: Competing or Complimentary Approaches?*, *International Business Ethics Review*, Vol. 4:1:10-121.

J. Altham przytacza zestawienie oczekiwań obywateli niektórych krajów dotyczące treści odpowiedzialności firm. Kraje te zostały wybrane z listy 23 krajów, w których badania objęły 25 tys. respondentów uczestniczących w *Millenium Poll Chart on Corporate Social Responsibility* (tablica 2).

Tablica 2. Oczekiwania obywateli niektórych krajów wobec firm

Kraj	Przynosić zysk, płacić podatki, tworzyć miejsca pracy, przestrzegać prawa	Funkcjonować między obiema pozycjami	Stanować wysokie standardy etyczne oraz doskonalić społeczeństwo
w procentach respondentów			
Australia	8%	43%	45%
Kanada	11%	45%	43%
Wielka Brytania	17%	42%	39%
Meksyk	25%	26%	35%
Japonia	32%	18%	33%
Niemcy	33%	31%	34%
RPA	35%	23%	34%
Chiny	44%	22%	31%
Rosja	28%	23%	23%
USA	11%	53%	35%

Źródło: Environics International Ltd., the Prince of Wales Business Leaders Forum, the Conference Board.

Altham stwierdza, że: „Wraz z ekspansją rynków międzynarodowych i takiegoż biznesu rośnie wpływ trudności etycznych występujących w miejscu pracy i w środowisku społecznym, w jakim biznes funkcjonuje. Dlatego w najlepszym interesie każdej firmy jest opracowanie i wdrożenie programu zawierającego elementy etyki biznesu i korporacyjnej odpowiedzialności społecznej, ponieważ wyzwania nowego stulecia będą bez wątpienia wymagać zintegrowanego podejścia do etyki korporacyjnej”³⁵.

³⁵ *Op. cit.*, s. 12.

4.3. *Systemowe ujęcie odpowiedzialności rodzajów aktywności.* Zagadnienie to przedstawimy, korzystając z ujęcia Evandro Agazzi'ego, które wprawdzie dotyczy nauki, ale ma walor ogólny. Cytowany autor pisze: „Jednym z obiektywnie najtrudniejszych problemów w ujmowaniu relacji między nauką a techniką jest uwzględnienie (i zachowanie) ich *autonomii*, a zarazem uwzględnienie (i żądanie) ich *odpowiedzialności* w obliczu krytycznych sytuacji, również spoza właściwych dziedzin”³⁶.

W celu rozwiązania tego problemu, Agazzi przyjmuje perspektywę systemową, tj. charakterystyczną dla teorii systemów. Ujmuje więc on naukę, a dokładniej naukę rozumianą jako *działalność* ludzką pewnego rodzaju – jako społeczny system otwarty i adaptacyjny, tj. zdolny do dostosowywania się do oddziaływań otoczenia. Otoczeniem są inne systemy społeczne, które oddziałują na system nauki (SN) i na które nauka zwrotnie oddziałuje³⁷; tymi innymi systemami są systemy polityczne, ekonomiczne, religijne, administracyjne i in. Istotnymi zmiennymi wyjściowymi SN są: (a) tworzenie obiektywnej wiedzy, (b) upowszechnianie wiedzy wytworzonej. Zdolność SN do funkcjonowania wymaga tego, by zmienne te nie przekraczały wartości krytycznych, co mogłoby zakłócić funkcjonowanie SN aż do jego unicestwienia. Takim zagrożeniem może być np. presja otoczenia wywierana na SN (np. ideologiczna) lub niedostatek środków na funkcjonowanie SN (względy ekonomiczne). Wpływ otoczenia na SN dokonywany jest przez oddziaływania wejściowe (wejścia), którymi są: wymagania, wzmocnienia oraz przeszkody³⁸. Oto aktualny przykład:

Obecny rozwój nauk biologicznych wykazał, że 'manipulacja genetyczna' chromosomami ludzkimi leży już w zasięgu możliwości naukowo-technicznych. Gdy ta informacja przedostała się z SN do otoczenia społecznego w formie wyjścia czysto informacyjnego, pojawiły się w podsystemach społecznych różnorodne reakcje, między innymi, zaniepokojenie perspektywą manipulacji tego rodzaju. Systemy – kulturowy, moralny, religijny – zareagowały natychmiast oporem, mniej lub bardziej rozumny. W wyniku tego, niektórzy naukowcy, szczególnie wrażliwi na to sprzężenie zwrotne typu [przeszkoda, przyp. W. G.], zdecydowali się porzucić badania genetyczne (E. Agazzi, *op. cit.*, s. 222).

³⁶ *Op. cit.*, s. 210.

³⁷ *Op. cit.*, s. 212.

³⁸ *Op. cit.*, s. 220.

Odpowiedzialność nauki jest swego rodzaju postępowaniem optymalizacyjnym, polegającym na pobieraniu przez SN informacji o wymaganiach płynących z otoczenia, uzyskaniem wzmocnień (wsparcie otoczenia) związanym z podjęciem się przez SN starań o spełnienie tych wymagań oraz osłabianiem przez SN przeszkód utrudniających jego funkcjonowanie po to, by możliwe było tworzenie i upowszechnianie wiedzy (cel nadrzędny SN). Będąc systemem otwartym, SN pozostaje w interakcji z innymi systemami społecznymi, bo przecież jego wyjścia są wejściami innych systemów społecznych, a wyjścia tych systemów wejściami SN. Czy i jaki wpływ wywiera etyka na to postępowanie optymalizacyjne? Agazzi udziela odpowiedzi następującej:

[...] otoczenie SN tworzą różne systemy: kulturowy, ideologiczny, filozoficzny, religijny, a wśród nich również *system moralny*. [...] SN musi uwzględniać roszczenia innych systemów – i to nie z powodów etycznych, lecz systemowych. Moglibyśmy dalej powiedzieć, że z przyczyn systemowych, a nie etycznych, SN musi przyjmować zobowiązania moralne ('musi' w sensie 'konstytutywnym', a nie 'nakazowym'...). Ignorowanie tych zobowiązań może spowodować, że otoczenie stanie się mniej przychylne, a nawet wrogie. Nie znaczy to oczywiście, że system etyczny ma prawo do cenzurowania czy recenzowania SN, lecz że relacja między tymi dwoma systemami podlegać musi procedurze optymalizacji, obowiązującej powszechnie. Byłoby to jaśniejsze, gdybyśmy przestali traktować te systemy jako zamknięte, jak to jest często w zwyczaju (*op. cit.*, s. 228).

Między etyką rozumianą systemowo (systemem moralnym) a nauką (SN) zachodzi wzajemne oddziaływanie na siebie: „Dlatego też pierwszorzędne znaczenie ma fakt, że społeczeństwo rozwija zarówno mądrość naukową, zgodną z jego zasadami etycznymi, jak i system wartości, odpowiadający zdobyczom naukowym”³⁹. Konstatacja ta dotyczy wzajemnego oddziaływania różnych systemów na siebie, w tym oddziaływań systemu gospodarczego i systemu moralnego, co w znakomity sposób powinno przyczynić się do ustania sporów o to, jaki system nad jakim dominuje. Systemy społeczne z istoty rzeczy dążą do optymalizacji wzajemnych relacji, właśnie ze względu na ich systemową naturę nadając odpowiedzialności treść. Agazzi opowiada się za takim jej sformułowaniem:

³⁹ *Op. cit.*, s. 229.

Opowiadamy się w tej pracy za złożoną postawą etyczną, którą można zarysować następująco: moralna ocena nauki i techniki (a również innych przypadków) musi uwzględniać cele, środki, warunki, okoliczności i konsekwencje, stosując czasami argumentację teleologiczną (silnie inspirowaną przez rozważania aksjologiczne i rozważania o wartościach), czasami deontologiczną (gdy odwołujemy się do zasad, takich jak poszanowanie ludzkiej godności, do znaczenia pojęcia odpowiedzialności w szerokim sensie, czy do respektowania niekwestionowanych wartości). Równocześnie podkreślamy ważność intencji (szczególnie gdy chodzi o cele), pamiętając o ich ograniczeniach (zwłaszcza gdy mówimy o środkach i konsekwencjach i ogólnie o problemie odpowiedzialności). Dlatego właśnie twierdzimy, że podejścia różnych teorii etycznych muszą być postrzegane jako komplementarne (*op. cit.*, s. 246).

14.6. Zakończenie

Odpowiedzialność zawarta w definicjach tego pojęcia od odpowiedzialności kauzalnej (fizycznej w swej istocie) poprzez definicję prakseologiczną (sprawstwo świadome i zamierzone oceniane ze względu na jego sprawność), aż po odpowiedzialność moralną (sprawstwo oceniane ze względu na jego usytuowanie w przedziale wyznaczonym granicznie dobrem i złem), jest trwałym rozumieniem formy czynnego „odpowiadania” na pytania, przybierające niekiedy postać imperatywów (ramka 3). Formę tę wypełnia treść nadawana pojęciu odpowiedzialności przez rozmaite jej aktualizacje o krótszej lub dłuższej trwałości. Zależy to od interakcji między różnymi podsystemami, których odpowiedzialność dotycząca rodzaju działań ludzkich charakterystycznego dla każdego z tych podsystemów dotyczy, a systemem (podsystemem) moralnym również adaptującym się do wpływu podsystemów, na które sam oddziałuje tyle tylko, że jego stała czasowa wydaje się znacznie dłuższa od stałych czasowych innych podsystemów społecznych.

Ramka 3.

Imperatyw technologiczny

Podejmuj tylko takie projekty i pomagaj wdrażać tylko takie rozwiązania, jakie nie narażają na szwank dobra powszechnego i wzbudzają czujność przeciw wszelkim takim przedsięwzięciom, jakie nie spełniają tego warunku.

M. Bunge, *Treatise on Basic Philosophy*, Vol. 7:II, s. 310

15.1. Etyka jako aktywa

Wykład¹ ten poświęcony jest zagadnieniom, jakie należy rozważyć przed przystąpieniem do wprowadzenia programu etycznego w dowolnej firmie. Zagadnienia te przedstawiono na tle etyki biznesu praktycznie stosowanej w liczących się firmach i korporacjach funkcjonujących w gospodarce krajów rozwiniętych.

Organizacje, firmy, korporacje, szczególnie organizacje o dłuższej tradycji, której elementy zawarte są *implicite* w rutynach codziennego funkcjonowania tych organizacji, dążą w coraz większym stopniu do tego, by elementy ich kultury przedstawić *explicite* w postaci zwartych opracowań. Opracowania te stanowią część główną *programów etycznych*². Myliłby się jednak ktoś, kto sądziłby, że programy te kodyfikują tradycję i kulturę korporacyjną dla niej samej. Tradycja i kultura stanowią fundament, na którym budowane są plany zamierzeń, swego rodzaju „etyczne biznes-plany”. Za przykład takiego planu służyć może *Ethics Business Plan 1994–1996* firmy NYNEX³ (załącznik 1). Firma ta uznaje „etykę jako inwestycję długoterminową”.

¹ Wykład ten przedstawiłem na Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie, marzec 2000.

² D. Murray, *Ethics in Organizations*, Kogan Page Ltd., London, 1997 s. 118 i nast.

³ Nynex to amerykańska spółka (kompania) telekomunikacyjna, zatrudniająca ponad 72 tys. pracowników. W firmie tej, podobnie jak w wielu firmach amerykańskich, program etyczny prowadzi wyspecjalizowany dział (Business Ethics Office), składający

Prowadzenie biznesu rzetelnie, uczciwie i z najwyższą zgodnością słów i czynów (*integrity*) daje przewagę, jakiej nie można byłoby osiągnąć w inny sposób. Buduje to zaufanie klientów, ufność inwestorów i dumę pracowników. Dzięki naszemu zaangażowaniu się w etykę jesteśmy atrakcyjni dla pracowników wysokiej klasy. Nasze standardy spełniają wymagania prawa. W NYNEX'ie etyka jest kluczową składową jakości usług i produktów, jakich dostarczamy⁴.

Programy etyczne⁵ wyznaczają minima etyczne (*bottom lines*) firm, stanowiące przedmiot szlachetnej rywalizacji między nimi, rywalizacji skłaniającej korporacje do podnoszenia standardów etycznych i zawodowych na coraz wyższy poziom⁶. Brytyjska specjalistka z zakresu etyki biznesu, Sheenna Carmichael⁷, wskazuje na znaczne zaawansowanie etyki biznesu w USA, gdzie w wielu korporacjach utworzono stanowiska *business ethics officers*. Jej zdaniem, kraje europejskie, mimo znaczącego wzrostu liczby firm, które wprowadziły kodeksy etyczne, nie będą zdolne skutecznie konkurować z firmami amerykańskimi, ani na rynku amerykańskim, ani na innych rynkach, bez przyjęcia amerykańskich standardów etycznych w biznesie⁸.

Przyczynami wzrostu zaangażowania firm amerykańskich (obecnych przecież na rynku europejskim i rywalizujących z tutejszymi konkurentami, również w zakresie standardów etycznych) w przestrzeganie norm etyki biznesu⁹ są m. in.:

- naciski ze strony konsumentów,
- uznanie znaczenia zadowolenia pracowników,

się z 11 pracowników (*ethics officers*). Po wejściu w skład Korporacji Bell Atlantic (1997) i utworzeniu wraz z GTE (General Telephone and Electronics) Verizon Communications (2000) jest znana jako Verizon's „Northeast Bureau”.

⁴ NYNEX, *Ethics at Work: Our Guideline Process*, Publ. 6/93.

⁵ Jak wynika z badań, pracownicy firm, w których brak jest programów etycznych, przywiązują znacznie mniejszą wagę do zachowań etycznych oraz nie cenią kodeksów etycznych, traktując je raczej formalnie; por. R. Goodell, 1994, *Ethics in American Business: Policies, Programs and Perceptions*, Ethics Resource Center, Washington.

⁶ S. Carmichael, *Business Ethics: the New Bottom Line*, Demos, London, 1995.

⁷ Była ona długoletnim członkiem Komitetu Wykonawczego European Business Ethics Network.

⁸ Ten i następny fragment pochodzi z wykładu *Europejskie standardy etyki biznesu*, który wygłosiłem w czerwcu 1998 r. w Studium Generale Europa ATK w Warszawie na zaproszenie dr. Andrzeja Olechowskiego, patrz rozdział 8., *Europejskie standardy etyki biznesu*.

⁹ D. L. Boroughd, *The Bottom Line on Ethics: Many Companies are Discovering That Doing Good and Doing Well Go Hand-in-hand*, „U.S. News & World Report”, 20 marca 1995, s. 61–66.

- dążenie do doskonalenia obsługi klientów,
- uznanie dla pracy zespołowej,
- wpływ polityki państwa,
- świadoma polityka liderów firm, wynikająca z przekonań religijnych i aktywności społecznej z lat młodszych,
- zaufanie osiągnięte dzięki wzrostowi zainteresowania sprawami duchowymi i postępującej zmianie wartości uznawanych przez korporacje,
- globalizacja gospodarki.

Źródła standardów etycznych w biznesie zachodnim zdefiniowane są¹⁰ przez siedem następujących powinności: (1) dostarczanie klientom wartościowych wyrobów i usług, (2) zapewnianie inwestorom zasadnego zwrotu nakładów od kapitału powierzonego korporacji, (3) tworzenie nowego bogactwa, (4) tworzenie nowych miejsc pracy, (5) przeciwdziałanie zazdrości przez tworzenie warunków awansu oraz dostarczanie empirycznego świadectwa zasadzie, że dobra praca i talent są należycie wynagradzane, (6) promowanie wynalazczości, pomysłowości i w ogóle rozwoju umiejętności, (7) angażowanie się w różnorodne przedsięwzięcia kraju^{11,12}. Nie ulega wątpliwości, że instytucje z tradycjami i cieszące się renomą – stanowiąc wzorzec funkcjonowania w wymiarach *efektywności i ekonomiczności* – powinny potwierdzić *explicite* sformułowanym i nieprzerwanym funkcjonującym programem *etycznym* swe wysokie miejsce w przestrzeni „trzech E”. *Noblesse oblige*.

W wytycznych jednego z bardziej aktywnych ośrodków etyki biznesu na świecie¹³ zwraca się uwagę na to, że etyczne postępowanie firmy stanowi jej aktywa. Wprawdzie bowiem *biznesem biznesu jest biznes*, ale wolność uprawiania działalności gospodarczej połączona musi być z odpowiedzialnością. Odpowiedzialność za to, co się czyni „zaczyna się w domu”, a więc w firmie, a jej najlepszym ujęciem jest program etyczny korporacji.

¹⁰ Wskazywał na to Leo V. Ryan, b. prezes Business Ethics Society (USA) na II Ogólnopolskiej Konferencji Etyki Biznesu zorganizowanej przez Fundację Edukacyjną Przedsiębiorczości i Towarzystwo Naukowe Prakseologii (Łódź, listopad 1997).

¹¹ Cyt. za M. Novak, *Seven Corporate Responsibilities*, [w:] J. W. Houck & O. F. Williams, red., *Is the Good Corporation Dead? Social Responsibility in a Global Economy*, Rowman & Littlefield Publ., Inc., 1996 s. 189–202.

¹² Z tą ostatnią kwestią wiąże się zagadnienie kierowania spółkami (*corporate governance*), czy właściwie rządy nimi na podobieństwo sprawowania funkcji władczych w państwie, na co wielkie korporacje mają znaczący wpływ.

¹³ *Corporate Code of Conduct*, Hong Kong Ethics Development Centre.

15.2. Treść przedsięwzięcia

15.2.1. Program etyczny

Programy etyczne, jako całościowe przedsięwzięcia skierowane są na uczynienie z etyki biznesu najwyższego standardu o randze strategicznej, a nie redukowanie jej do techniki organizatorskiej czy czegoś ekstra. Programy te powstały w firmach amerykańskich. W 1991 r. pojawiła się swego rodzaju oficjalna zachęta do wprowadzania programów etycznych w tych firmach, którą było wydanie Federal Sentencing Guidelines, tj. wytycznych orzekania w sprawach przeciw korporacjom. Wytyczne te łagodniej wyrokują w sprawach przeciw firmom, w których programy etyczne zostały wprowadzone, aniżeli w sprawach przeciw korporacjom nie posiadającym takich programów.

Jak wynika z badań przeprowadzonych w USA¹⁴ 60% respondentów podaje, że firmy, w których pracują, dysponują takimi programami oraz kodeksami etycznymi, 33% – że w firmach, z którymi są związani, prowadzone jest szkolenie z zakresu etyki biznesu, podobnie 1/3 respondentów poświadcza o istnieniu działu etyki biznesu, lub rzeczniku etyki biznesu w ich firmach. Programy te wywierają znaczący wpływ na zachowania w organizacjach i zachowania organizacji¹⁵. Świadczy o tym opinia aż 97% respondentów uważających, że na dłuższą metę „dobra etyka nadaje biznesowi dobre znaczenie”.

Programy etyczne obejmują część lub wszystkie z poniższych elementów:

- ustalenie misji korporacji,
- określenie standardów etycznych i zawodowych,
- opracowanie kodeksu etycznego,
- opracowanie podręcznika standardów zawodowych,
- opracowanie programu kształcenia etycznego,
- utworzenie stanowiska (komórki) ds. etyki,
- promowanie zachowania etycznego (wyróżnienia, wydawnictwa, seminaria),

¹⁴ R. Goodell, 1994, *op. cit.*

¹⁵ Por. D. Bollier, *Aiming Higher: 25 Stories of How Companies Prosper by Combining Sound Management and Social Vision*, American Management Association, New York. 1996.

- stałe monitorowanie przestrzegania norm etycznych i standardów zawodowych,
- utworzenie etycznej infolinii (doradztwo, *whistleblowing*),
- systematyczne przeprowadzanie audytu etycznego,
- okresowe korekty kodeksu etycznego i podręcznika standardów zawodowych.

Poniżej zostaną scharakteryzowane podstawowe elementy programu etycznego, tj. misja korporacji, kodeks etyczny oraz standardy zawodowe.

15.2.2. Misja

Nie ma chyba podręcznika etyki biznesu¹⁶, który nie odwoływałby się do *Our Credo* firmy Johnson & Johnson (*Załącznik 2*), czyli do tego, co dziś stanowi misję korporacji. *Our Credo J&J* cytowane jest dlatego, że sformułowane zostało już w roku 1943 i od tego czasu niezmiennie prezentuje się jako wyraz wartości koronnych (*care values*) firmy.

Czym jest misja firmy? Jest to wyraźne określenie tego, co stanowi ostateczny cel korporacji pożądaný z etycznego punktu widzenia. Jest to *Leitmotive*, albo *raison d'être*, lub *the intent* firmy. Innymi słowy, jest to wizja tego, co stanowi centralną i wiodącą koncepcję, na której ufundowana jest działalność korporacji¹⁷. Chodzi przy tym o *korporację* nie tylko w znaczeniu „wielkiego i rozgałęzionego przedsiębiorstwa”¹⁸, ani jedynie spółki, jako formy prawnej, wedle której przedsiębiorstwo takie jest ukształtowane, ale także jako *sui generis* stowarzyszenia osób, które podzielają te same wartości, tj. „to, co cenią bardziej, niż wszystko inne”.

Cel, w odróżnieniu od misji, jest ograniczony. Cel jest wartościowy dopóty, dopóki nie został osiągnięty, natomiast, gdy się go osiągnie, traci swą wartość motywującą. Osiągnięcie celu nie dezaktualizuje misji, wręcz przeciwnie, to misja właśnie wzywa do poszukiwania kolejnych celów po osiągnięciu wcześniejszych. Cele są etapami realizowania długotrwałego procesu służenia temu, co zawiera misja, cele mają postać zamkniętą. Brak celu, to brak taktyki, brak misji, to

¹⁶ Etyki organizacyjnej, etyki zarządzania, etyki gospodarczej itp., bo pod takimi nazwami dziedzina ta jest uprawiana; por. W. Gasparski, *Etyka biznesu jako przedmiot badań, nauczania i zastosowań*, [w:] *Etyka zawodowa w biznesie*, Wyższa Szkoła Bankowości i Finansów, Bielsko-Biała 1998, s. 18–23.

¹⁷ M. Kaptein, *Ethics Management*, Kluwer, Dordrecht 1998.

¹⁸ Por. np. W. Kopański, *Słownik wyrazów obcych*, WP, Warszawa 1983.

gorzej niż brak strategii, to dryfowanie na falach gospodarki. Misja to perspektywa satelity raczej niż helikoptera, satelity, z którego obserwuje się działalność firmy. Jest to perspektywa starająca się odpowiedzieć na codzienne pytania „dokąd zdążamy?”, „jaki biznes uprawiamy?”, natomiast perspektywa satelity zadaje pytania: „za czym się opowiadamy?”, „czemu służymy?”, „dlaczego my jako korporacja zachowujemy się w ten właśnie sposób, w jaki działamy?”, „dlaczego staramy się osiągnąć te właśnie cele?”¹⁹

Misja ma do spełnienia dwie istotne funkcje:

- określenie kierunku, w jakim firma ma podążać,
- dostarczenie wzorca, zgodnie z którym ocenia się to, co już zostało osiągnięte.

Z tego punktu widzenia, misją nie jest ciągłość funkcjonowania, nie jest nią zysk, ani rozwój czy interes własny. Nie jest misją wytwarzanie produktów i usług, ani maksymalizacja korzyści udziałowca. Są to bowiem zadania wykonywane w toku codziennego funkcjonowania korporacji, czyli to, CO firma robi, a nie to, PO CO firma to właśnie robi.

Korporacja jest całością funkcjonującą, dzięki działaniom wszystkich swych interesariuszy (*stakeholders*). Każdy z nich jest członkiem korporacji, bo pragnie osiągnąć swoje cele, ale po to, by je osiągnąć dzięki uczestnictwu w funkcjonowaniu firmy, musi się godzić na pewne ograniczenia dowolności swych zachowań. Otrzymuje „coś za coś”. Warunkiem osiągnięcia tego, na czym zależy każdemu interesariuszowi jest nie konkurencyjne, lecz kooperacyjne współdziałanie z innymi interesariuszami. To zaś wymaga wskazania tego, co w długim okresie jest wartościowe dla interesariuszy, którzy wedle swej woli postanowili współdziałać z innymi na rzecz korporacji. Owa wspólna długookresowa wartość (zbiór wartości) stanowi właśnie istotę misji firmy.

Autorzy podręczników etyki biznesu przestrzegają jednak przed idealizowaniem działalności firm z jednej strony oraz zarzucaniem im niestosowności działań z drugiej. Każda firma postępuje w sposób zmierzający do osiągnięcia ideału, a przy tym mitygowany realiami, w jakich przychodzi jej działać. Rezygnacja z ideału na rzecz realiów jest cechą pesymistów, abstrahowanie od realiów na rzecz ideału

¹⁹ M. Kaptein, *op. cit.*, s. 18–19.

cechuje hurraoptymistów, realiści starają się zachowywać równowagę między jedną postawą a drugą. Za przykład może służyć sformułowanie wizji i priorytetów przez National Westminster Bank Group (Załącznik 3).

15.2.3. Kodeks etyczny

Kodeksy zazwyczaj poprzedzane są pismem prezesa korporacji adresowanym do czytelników, którymi są głównie pracownicy, nadającym ton treści kodeksu. List taki powinien być napisany językiem nie napuszonym, zrozumiałym i apelującym do adresatów.

Treść kodeksu powinna ponadto obejmować – przykładowo – następujące zagadnienia:

- ❖ bezpieczeństwo wyrobów i usług,
- ❖ bezpieczeństwo w miejscu pracy,
- ❖ informowanie o nieprzestrzeganiu norm,
- ❖ inwestycje negatywne i międzynarodowy bojkot,
- ❖ jakość,
- ❖ konflikt interesów,
- ❖ likwidacja działalności i redukcje,
- ❖ molestowanie seksualne, mobbing,
- ❖ nagradzanie i karanie,
- ❖ normy prawne, jakich należy przestrzegać,
- ❖ ochrona środowiska,
- ❖ poufność,
- ❖ praca a rodzina,
- ❖ przechowywanie dokumentów finansowych,
- ❖ przechowywanie i udostępnianie informacji,
- ❖ prywatność w miejscu pracy i poza nim,
- ❖ różnorodność,
- ❖ stosunki ze światem polityki,
- ❖ świadczenia na rzecz społeczności lokalnych,
- ❖ upominki i udział w przyjęciach,
- ❖ zdrowie pracowników – badania okresowe,
- ❖ zwrot poniesionych kosztów.

Zagadnienia normowane przez kodeksy etyczne podano powyżej w porządku alfabetycznym, co nie znaczy, że takie powinno być ich uporządkowanie w projektowanych kodeksach każdej z firm, ani też, że wszystkie one powinny znaleźć się w nich oraz, że nie należy dodać innych kwestii.

Dobrze zaprojektowany kodeks etyczny²⁰ przyczynia się do zmniejszenia kosztów oraz do zwiększenia zysków, ponieważ;

- zmniejsza przypadki korupcji, defraudacji i innych złych praktyk;
- zmniejsza liczbę sytuacji, w których występuje konflikt interesów;
- zwiększa zaufanie klientów, kontrahentów i partnerów;
- zwiększa wiarygodność personelu;
- zwiększa lojalność pracowników i reputację korporacji²¹.

15.2.4. Podręcznik standardów

W korporacjach dużych lub o dużej złożoności wykonywanych operacji opracowywane są, oprócz kodeksu etycznego, *podręczniki standardów zawodowych*. Zawierają one sytuacyjną charakterystykę operacji wykonywanych w korporacji oraz procedury podejmowania decyzji. Przedstawia się w nich także typowe dylematy etyczne oraz analizę prowadzącą do ich przewyciężania. Są to na ogół dokumenty niepublikowane, stanowiące tajemnicę firmy. Jest tak dlatego, że rywalizując między sobą firmy czynią to również na płaszczyźnie nie tylko „dobrej”, ale także „lepszej od innych” praktyki. Praktycznie rzecz biorąc, nie ma znaczącej firmy, która nie dysponowałaby takim podręcznikiem w pełnym tego słowa znaczeniu (np. Textron, Ford, Opel, Fiat, ABB, hotele Marriott, Sheraton i in.) lub ich paliatywu (hotel Sobieski i in.), czy choćby regulaminu (Medical Data, Prószyński i Ska i in.).

15.3. Jak projektować program etyczny?

Doświadczeni specjaliści z zakresu etyki biznesu zwracają uwagę na to, że zaangażowanie się zespołu pracowników w kwestie etyki firmy i kultury pracy nie może mieć charakteru przypadkowego, lecz powin-

²⁰ Przykład projektowania kodeksu etycznego przedstawiono [w:] W. Gasparski, *W kierunku Centrum Etyki*, „Master of Business Administration”, 1999 nr 4(40), s. 11–13.

²¹ Cytowane za *Corporate Code of Conduct*, Hong Kong Ethics Development Centre.

no być pochodną udziału pracowników – przede wszystkim najwyższego kierownictwa – w projektowaniu programu etycznego korporacji. Istotne są tu umiejętności kierownictwa w tworzeniu systemu etyki organizacji. Zaprojektowanie programu etycznego ułatwia *przewodnik metodyczny (Organization Ethics Development System²²)*. Obejmuje on szesnaście podstawowych zagadnień. Organizacja rozwija się pod względem etycznym jedynie wówczas, gdy wymienione zagadnienia spotykają się z pełnym zaangażowaniem członków organizacji.

Poniżej zestawiono – za Petrickiem i Quinnem – owe podstawowe zagadnienia, podając (*kursywą*) aspekt, z jakim wiąże się zaangażowanie członków organizacji.

1. Moralne przywództwo oraz wzorce wpływu etycznego.
Relacje transformujące prowadzące liderów oraz tych, którzy się na ich zachowaniu wzorują, do większego zaangażowania (motywacji) oraz moralności.
2. Etyczna kultura pracy oraz potrzeby etycznego oceniania.
Systematycznie dokonywane ocenianie z podawaniem wyników (benchmarking), w celu skłonienia do wysiłku na rzecz ciągłego doskonalenia.
3. Etyka w strategii organizacji i jej strukturze.
Długoterminowa strategia promująca ciągły rozwój personelu z niehierarchicznym, zdecentralizowanym spełnianiem funkcji kierowniczych związanym z uczestnictwem (partycypacją).
4. Etyczny Komitet Sterujący.
Formułowanie polityki (policy) etycznej, przewodnictwo, koordynacja oraz ich aktualizacja z uwzględnieniem zewnętrznych i wewnętrznych wyników, dotyczących procesu wpływania na politykę publiczną oraz instytucjonalizacja systemów samokontroli przewyższających żądania płynące z zewnątrz.
5. Formalne określenie podstawowych wartości (priorytetów aksjologicznych) oraz opracowanie kodeksu zachowań.
Sformułowanie oficjalnego oświadczenia o tym, jakie wartości traktowane są jako priorytetowe oraz ułożenie kodeksu zachowań

²² J. A. Petrick, J. F. Quinn, *Management Ethics: Integrity at Work*, SAGE Publ. Inc., Newbury Park, CA (USA) – London (UK) 1997, s. 121–122 oraz 346–354.

w celu zapewnienia rozwoju wewnętrznego oraz pozyskania dla tego rozwoju zewnętrznego uznania przez zinternalizowane w tych dokumentach mechanizmy samokontroli.

6. Poradniki (*manuals*) polityki etycznej oraz procedur.
Sposoby postępowania (polityki) i procedury zaprojektowane dla samodzielnego (self-governance) dochodzenia do wybranych priorytetów aksjologicznych i standardów umożliwiających zaangażowane, odpowiedzialne postępowanie oraz organizacyjną integralność; podręcznik etyczny i poradnik postępowania (compliance manual).
7. Etyka w postępowaniu z pracownikami (selekcja, wprowadzanie do pracy, analiza wyników).
Testowanie prewencyjne rzetelności (integrity) i stopnia przynależności do organizacji (organization citizenship), oraz zdobywanie wiadomości o osobach podejmujących działania na rzecz indywidualnego i systemowego doskonalenie.
8. Etyka oceniania personelu (nagradzanie, uznanie, zachęty oraz rozwijanie podsystemów).
Wprowadzanie polityki personalnej oddziałującej na moralną integralność oraz etyczne zachowanie przez ocenianie osób i zespołów, ich nagradzanie i wyróżnianie, motywowanie oraz rozwijanie podsystemów zapewniających sprawiedliwość organizacyjną ponad i niezależnie od norm prawnych, także w celu usankcjonowania tradycji pochwał za wyróżniające się postawy i zachowania moralne i rzetelność, szybkie karanie indywidualnego i zbiorowego złego zachowania; awanse, system pracy, rozwój organizacyjny podejmowane rutynowo; reagowanie na pojawiające się zdarzenia w celu ukierunkowania, dostarczenia wzmocnień lub zwiększenia wewnętrznej motywacji do pracy.
9. Etyka formalnych i nieformalnych procesów komunikowania się i postaw do pracy.
Procesy komunikowania się formalnego i nieformalnego, stanowiące wyzwanie dla sposobów pełnienia funkcji władczych; wielokierunkowe komunikowanie się instytucjonalizujące dyskurs etyczny i zachęcające do stałego angażowania się w indywidualną i organizacyjną integralność, a nie tylko poprzestawaniu na biernej akceptacji; dialog etyczny i etyczna dyskusja.

10. Programy kształcenia i doksztalcania etycznego.
Formalne i nieformalne kształcenie w celu umożliwienia etycznej autonomii odpowiedzialnego postępowania skierowanego na zgodne z prawem, a jednocześnie etyczne decyzje ponad zwykłą akceptację standardów oraz promujące zespołową samorządność (cooperative selfgovernance) stosownie do racjonalnie uzasadnionego zaangażowania; treningi etycznej akceptacji i kształcenie umiejętności podejmowania sądu moralnego.
11. Etyka w procesach podejmowania decyzji.
Formalne i nieformalne uwzględnianie prawnych i etycznych czynników odwołujących się do zasad umożliwiających ponoszenie odpowiedzialności osobistej, moralnej, i odpowiedzialności zespołowej, a przeciwdziałające myśleniu w kategoriach „interesu grupy” z jednoczesnym promowaniem partycypatywnej samorządności oraz kooperacji pozytywnej.
12. Specjalista ds. etyki (ethics officer) lub temu podobna rola w organizacji i związana z tym odpowiedzialność.
Formalnie scentralizowana lub zdecentralizowana władza upoważniona do operacyjnego koordynowania i promowania w organizacji spraw dotyczących etyki przez: badania, analizowanie i rozstrzyganie kwestii etycznych oraz wprowadzanie standardów etycznych karzących nieetyczne zachowania i zachęcających do należytego zachowania stosownie do procedur i norm, a także do wspierania zachowań i zaangażowania w podnoszenie standardów organizacyjnego zaufania; systematyczne zapraszanie zewnętrznych konsultantów oraz rutynowe dokonywanie ocen.
13. Informowanie o zachowaniach nieetycznych oraz procedury rozwiązywania konfliktów.
Kontaktowanie się ze specjalistą ds. etyki (ethics officer) w celu informowania o zachowaniach nieetycznych oraz doradztwa etycznego przed podjęciem decyzji; formalne skargi oraz stałe nieformalne reagowanie (feedback) służące wskazywaniu właściwego postępowania, a także konsultacje związane z ciągłym przezwyciężaniem konfliktów etycznych, ochroną i nagradzaniem ujawniaczy (whistleblowers) za konstruktywną lojalność.
14. Procesy wprowadzania standardów etycznych.
Zarządzanie i wprowadzenie przez współpracowników (peer enforcement) uczciwego i niezwłocznego wymierzania sprawiedliwo-

ści karzącej bezpośrednio lub pośrednio nieetyczne zachowania oraz nagradzającej wewnątrzorganizacyjne i zewnątrzorganizacyjne zachowania wzorcowe.

15. Audyt etyczny i podsystemy oceniania.

Organizowanie i przeprowadzenie audytu etycznego, a także procesu oceniania, doskonalenia indywidualnych wyników etycznych oraz systemów integralności organizacyjnej; angażowanie się w proaktywną politykę społeczną i jakościowe ocenianie (benchmarking) w celu zapewnienia prywatnej i publicznej odpowiedzialności (accountability) za to, z czym się wiąże społeczna odpowiedzialność (responsibility).

16. System etyczny oraz doskonalenie kontroli procesu pracy.

Formalne i nieformalne kontrole systemu etycznego i podejmowanie działań korygujących, zapewniających przestrzeganie prawa oraz ciągle doskonalenie standardów etycznych w celu proaktywnego promowania rozwoju indywidualnej i organizacyjnej integralności; sporządzanie dokumentacji dotyczącej procesów pracy w sposób bezbłędny (wysoce efektywny i sprawny), odpowiadający normom światowym (najwyższej jakości i ciągle doskonalonym), zgodnym z odchyłkami, akceptowanym przez statystycznie stabilny system pracy.

Projektowanie programu etycznego może być wykonywane „od góry” i narzucone pozostałym członkom organizacji. Sposób taki, jak wykazuje doświadczenie, nie odnosi spodziewanego skutku. Powodzenie programu zależy bowiem nie tyle od mądrości treści tego programu, czy od jego logiki, ani umiejętności komunikowania szerszej społeczności tego, co program zawiera, ile od procesu jego opracowywania. W szczególności od stopnia, w jakim osoby, których program dotyczy czują się jego współtwórcami²³.

W celu autentycznego zaangażowania współpracowników w proces przygotowywania programu etycznego należy:

- *kształtować świadomość potrzeby opracowania programu etycznego wśród wszystkich pracowników („dlaczego program?”, „co ty z tego będziesz miał?”, „co z tego będzie miała firma?”);*

²³ D. Murray, *op. cit.*, s. 106.

- *wykryć (zidentyfikować) zagadnienia nurtujące ludzi w organizacji oraz zewnętrznych interesariuszy („jakie sprawy nurtują pracowników firmy?”, „a jakie naszych klientów?”, „co jest ważne dla członków Zarządu?”, „... a co dla pracowników różnych szczebli?”, „kto jest interesariuszem firmy”, „... co jest dla niego ważne?”);*
- *zachęcić jak największą liczbę pracowników do uczestnictwa w opracowywaniu programu („program jest mój!”);*
- *znaleźć entuzjastów spośród ludzi zatrudnionych na różnych stanowiskach, którzy byliby gotowi włączyć się w tworzenie programu etycznego i jego realizację („JA to z chęcią zrobię!”);*
- *zapoznać się z tym, co w tej sprawie robią inni, jakie obowiązują standardy i normy w krajach, z którymi współpracujemy („to samo zachowanie może mieć różne znaczenie w różnych krajach”, „jak zachowują się moi rywale?”, „... a jak liderzy?”);*
- *rozważyć sposób, w jaki powinny być sformułowane dokumenty („czy to ma być 'pila'?”, „... a może powinno przemawiać do czytelnika?”, „czy dokumenty mają być suche i formalne, jak przepisy prawne?”, „... a może odwoływać się do aktualnych problemów i dylematów spotykanych na stanowiskach pracy?”).*

Ogólną strukturę procesu projektowania programu etycznego zestawiono w tablicy 1.

16.4. Podsumowanie

Firmy zainteresowane etyką biznesu wprowadzają trwale zarządzanie oparte na wartościach zarówno prakseologicznych – efektywności i ekonomiczności, jak i moralnych – etyczności („trzy E”). Programy etyczne wyznaczają minima etyczne firm, stanowiące przedmiot rywalizacji między nimi, skłaniając korporacje do podnoszenia standardów etycznych i zawodowych na coraz wyższy poziom. Programy etyczne, jako całościowe przedsięwzięcia, skierowane są na uczynienie z etyki biznesu najwyższego standardu o randze strategicznej, a nie redukcje jej do techniki organizatorskiej czy ozdobnika. Powyżej przedstawiono podstawowe elementy programu etycznego (misja, kodeks) oraz zarysowano przewodnik metodyczny projektowania, wprowadzania i monitorowania programów etycznych w konkretnych firmach.

Tablica 1: Struktura procesu projektowania programu etycznego²⁶

	A. PROCES PROJEKTOWANIA	B. OPRACOWANIE I PREZENTACJA ROZWIĄZAŃ	C. ZACHECENIE LUDZI DO UDZIAŁU	D. WYKORZYSTANIE INFORMACJI I WIEDZY (NOWE MOŻLIWOŚCI) PRZYKLADOWO	E. ZAPEWNIENIE CIĄGŁEJ ZMIANY I DOSKONALENIA (ROZPOCZĘCIE NOWEGO CYKLU)
1.	Określić hierarchię celów po to, by znaleźć sposób rozwiązania	Określić postać rozwiązania	Decydenci, implementatorzy	Hierarchia celów	Polityka firmy dot. partycypacji, zabezpieczenia itd.
2.	Zaprojektować rozwiązania, należące do struktury	Rozwiązanie jako system i jego charakterystyka	Administrator, ludzie, których to dotyczy, szef projektanta, instruktor	Strategia całościowa	Kształcenie, polityka firmy dot. dalszych przedsięwzięć
3.	Dokonać rozwinięcia celów	Hierarchia celów	Klienci, użytkownicy, ludzie, których to dotyczy, facylitator projektu	Hierarchia, grupy nominacyjne, zespoły itp.	Zmiana zachowań w kierunku celu wyższego rzędu
4.	Wybrać funkcje	Wybrane sformułowanie rozwiązania	Ludzie, których to dotyczy, użytkownicy, przewidywanie konfliktów	Tablice decyzyjne	Zapewnienie zasobów
5.	Określić miary efektywności	Wartości oraz miary trudności i oczekiwań	Administrator, analityk	Miary użyteczności, najnowsze badania	Dopasowania do przewidywanego budżetu
6.	Określić składniki funkcjonalne	Składniki funkcjonalne, struktura całościowa	Technicy, menedżerowie, twórcy scenariusza	Piramida systemu, określanie priorytetów	Związek z innymi projektami
7.	Określić system idealny	Matryca elementów systemu, postacie rozwiązania	Eksperti, ludzie w systemie, facylitator, uczestnicy	Tworzenie nowych rozwiązań, grupy odniesienia	Zależne od celów wcześniejszych
8.	Określić regularności	Pomiar elementów,	Ludzie w systemie, facylitator, analityk	Określanie priorytetów, wywiady socjologiczne	Zależne od celów wcześniejszych
9.	Synteza głównych alternatyw	Wymiary podstawowe, wartości i miary	Eksperti, projektanci	Komparatystyka	Harmonogram poprawy długoterminowej

dokończenie na s. 269

²⁶ Adaptacja ujęcia Nadlera [G. Nadler, *Planning and Design Approach*, Wiley, New York, 1981].

dokończenie ze s. 268

	A. PROCES PROJEKTOWANIA	B. OPRACOWANIE I PREZENTACJA ROZWIĄZAŃ	C. ZACHECENIE LUDZI DO UDZIAŁU	D. WYKORZYSTANIE INFORMACJI I WIEDZY (NOWE MOŻLIWOŚCI) PRZYKŁADOWO	E. ZAPEWNIENIE CIĄGŁEJ ZMIANY I DOSKONALENIA (ROZPOCZĘCIE NOWEGO CYKLU)
10.	Wybór realizowalnego systemu idealnego	Określić wszelkie znaczące alternatywy	Administratorzy, menedżerowie, ludzie, których to dotyczy, recenzent	Symulacje, arkusze decyzyjne	Zależne od efektywności
11.	Uwzględnić nieregularności	Skorygować miary efektywności	Eksperti, facylitator, projektanci	Twórczość, informacje dot. technikaliów	Zależne od innych ważnych przedsięwzięć
12.	Opracować zalecane rozwiązania	Miary, kontrola, wymiary powiązań	Autor scenariusza, projektanci	Szacowanie kosztów	Poszukiwanie stosownej informacji, ewent. badania i prace rozwojowe
13.	Określić sposób prezentacji i uzyskania akceptacji	Sposób prezentacji, dokumentacja systemu	Decydenci, ewentualnie interesariusze zewnętrzni	Arkusze decyzyjne	Kształcenie decydentów na rzecz ciągłego doskonalenia
14.	Ustalić harmonogram wdrożenia	Wymiar przyszłościowy	Główni szefowie, facylitator	Opryzyrdowanie	Kształcenie ludzi, instruktaż
15.	Opracować procedury zaprezentowania i wprowadzenia rozwiązania	Prezentowane rozwiązanie	Interesariusze, rzecznicy rozwiązania, instruktorzy	Rozwój organizacyjny (OD)	Określenie sposobów poszukiwania wiedzy, polityka firmy oraz programy
16.	Wprowadzenie rozwiązania	Dokumentacja rozwiązania	Facylitator, osoby opiniodawcze, innowatorzy	Programy komputerowe, grafika itp.	Harmonogram usprawniania
17.	Monitorować funkcjonowanie	Sprawozdania dot. funkcjonowania	Autorzy raportów, recenzenci	Techniki kontroli	Audyty i przegląd dokonanych
18.	Zbierać dane dot. funkcjonowania tego i podobnych przedsięwzięć	Sprawozdania i raporty	Administratorzy, główny projektant, projektanci, dział badań i analiz	Testy istotności, analiza regresji	Sprawozdania dla Zarządu i jego komisji
19.	Wprowadzić korekty	Wymiar przyszłościowy	Ludzie, których to dotyczy, kierownik projektu	Sprzężenia i powiązania	Kontynuowanie procesu doskonalenia
20.	Funkcjonowanie i nadzorowanie	Nowe możliwości	Nowe możliwości		Ulepszenie lub planowanie nowego cyklu

NYNEX ETHICS BUSINESS PLAN 1994–1996

WIZJA	CELE
<p>Naszą wizją etycznego środowiska pracy w NYNEX'ie jest takie środowisko, w którym jakość, etyka i troska o poszczególnych ludzi stanowi zespół wartości koronnych przewodzących wszelkim decyzjom, działaniom i postępowaniu. Wartości te tworzą naszą reputację na rynku i stanowią podstawę współdziałania z naszymi interesariuszami w całym jego zakresie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stałe dookreślanie, stosowanie i okazywanie naszych wartości i standardów etycznych w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. • Stałe okazywanie przez wszystkich pracowników, w codziennej praktyce postępowania, że NYNEX jest kierującą się wartościami, korporacją etyczną. • Zapewnienie trwałego stosowania standardów. • Ugruntowanie przekonania publiczności, że NYNEX jest kierującą się wartościami etyczną korporacją po to, by wzmocnić konkurencyjność firmy na rynku. • Sprzyjanie ewolucji etycznego postępowania (procesu) i struktury korporacji.
MISJA	STRATEGIE
<p>Naszą misją jest zapewnienie przywództwa i dostarczenie wsparcia społeczności NYNEX'u, tak by jej członkowie kierowali się wartościami koronnymi oraz Wskazówkami Osiągania Sukcesu (<i>Winning Ways</i>), doskonalać etyczność podejmowania decyzji zgodnie z właściwymi standardami, wykształceniem, komunikowaniem się i ukierunkowaniem.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Powodowanie lepszego rozumienia przez pracowników znaczenia wartości i standardów etycznych funkcjonowania w dynamicznym środowisku. • Dbalność o kierowanie się Wskazówkami Osiągania Sukcesu. • Identyfikacja nowych kwestii w świetle wartości i konsekwencji etycznych. • Sytuowanie wartości i etyczności jako tego, co pewne w niepewnych czasach oraz jako przewodnika dla pracowników umożliwiającego rozwijanie korporacji. • Zachęcanie do czynnego zaangażowania i okazywania przywództwa tworzącego i ukazującego środowisko NYNEX jako kierujące się wartościami. • Tworzenie i integrowanie wzajemnego komunikowania się oraz budzenia inicjatyw doskonalących rozumienie przez personel wartości i standardów NYNEX'u. • Zachęcanie do korzystania z Infolinii jako sposobu kierowania personelem zgodnie z wartościami i ze wskazaniem na kwestie etyczne. • Poddanie przeglądowi Kodeksu Ładu Korporacyjnego NYNEX ze względu na zmiany zachodzące w dynamicznym otoczeniu. • Zapewnienie spójności traktowania i interpretowania spraw przez Biuro ds. Etyki. • Określenie nowych kwestii związanych z wartościami i ich etycznymi konsekwencjami. • Wdrożenie ukierunkowanego planu działań z jednoczesnym zapewnieniem: przywództwa korporacji, stosunków

	<p>zewnętrznych oraz komunikowania się zapewniających postrzeganie NYNEX'u jako korporacji etycznej.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie procesów oceniania wpływu wartości i etyczności na partnerstwo oraz alianse. • Opracowanie planu ewolucji procesów i struktur. • Współpraca z organizacją zajmującą się etyką jako partnerem strategicznym. • Opracowanie planu doskonalenia kadry zarządzającej.
<p>WARTOŚCI NYNEX'U</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jakość: satysfakcja każdego klienta przez zapewnienie trwałej doskonałości produktów. • Etyka: życie zgodne z literą i duchem prawa oraz najwyższych oczekiwań od nas samych. • Troszczenie się o ludzi: traktowanie ludzi tak, jak sami chcielibyśmy by nas traktowano – okazywanie szacunku dla ich praw i pomysłów oraz okazywanie współczucia dla ich potrzeb. <p>WSKAZÓWKI OSIĄGANIA SUKCESU</p> <p>Przywództwo Integralność (uczciwość) Odpowiedzialność (obliczalność) Praca zespołowa Zaangażowanie pracowników Różnorodność Pozytywna postawa Akceptowanie zmian Zrównowazona perspektywa</p>	<p>INICJATYWY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zapewnić zintegrowanie wartości i zachowań (szkolenie) • Kształcenie kluczowych grup ludzi wskazujące znaczenie i korzyści zarządzania przez wartości. • Prowadzenie badań oraz kursów dot. etyki dla pracowników. • Inicjowanie traktowania wartości, etyczności i zachowań biznesowych jako fundamentu wszystkich biznesplanów. • Identyfikacja obszarów wysokiego ryzyka, opracowanie wskazówek radzenia sobie z nim oraz wdrażania w grupach pracowników o kluczowym znaczeniu dla firmy. • Zapewnienie wartości w zachowaniach oraz oceniania ryzyka etycznego. • Zapewnienie współdziałania z organizacją kształtującą kulturę korporacyjną w celu promowania naszych wartości koronnych jako podstawy wszelkich podejmowanych decyzji, działań i sposobów postępowania. • Wspólnie z organizacją kształtującą kulturę korporacyjną opracowanie i wdrażenie podręcznika „<i>Życie i wartości</i>”. • Nabycie umiejętności krytycznego myślenia przez pracowników poprzez projektowanie i stosowanie etycznych sposobów podejmowania decyzji. • Kształtowanie zespołu przywódczego w sposób wspomagający rozumienie znaczenia upowszechniania kryteriów, jakimi należy się kierować przy podejmowaniu decyzji. • Opracowanie ukierunkowanego przesłania dot. wartości i etyczności komunikowanego przez szefostwo firmy. • Wdrożenie planu informującego o wadze wzmocnienia wartości i standardów NYNEX'u. • Badania i projektowanie nośnika informującego o standardach wskazywanych przez kazusy etyczne z praktyki firmy mające znaczenie dla wszystkich jej pracowników. • Prowadzenie dyskusji ze wszystkimi grupami pracowników na temat wartości i etyczności. • Badanie, projektowanie i wdrażanie nowych podejść umożliwiających pracownikom korzystanie z Infolinii i porad dotyczących wartości i pytań dotyczących etyczności. • Utworzenie zespołu „Etyka w pracy” służącego wszystkim pracownikom NYNEX'u. • Zrewidowanie Kodeksu w świetle naszych wartości i zachowań oraz dramatycznych przekształceń naszej branży.

- Nadanie Kodeksowi Zachowań Biznesowych NYNEX'u znaczenia kluczowego dla podejmowanych decyzji.
- Zapewnienie jednolitego traktowania kazusów i trendów z praktyki firmy przez wszystkich specjalistów ds. etyki oraz Działów Etyki.
- Badania i opracowywanie bazy danych dot. występujących przypadków z zachowaniem niezbędnej poufności.
- Przegląd procedur Infolinii w celu pełniejszego dokumentowania i analizowania występujących przypadków.
- Opracowanie stałego informowania Działu Zasobów Ludzkich o podejmowanych inicjatywach.
- Kontynuowanie współpracy i zapewnianie stałych kontaktów z organizacjami zajmującymi się zawodowo etyką oraz firm stosujących najlepsze praktyki w celu wymiany informacji i zapewnienia dobrej reputacji NYNEX'owi.
- Opracowanie, wraz z organizacjami zajmującymi się kontaktami z klientami i mediami, planu medialnego w celu zapewnienia takich przekazów, które wskazywałyby na wartości NYNEX'u, będącego firmą dbającą o wizerunek korporacji etycznej i kierującej się wartościami.
- Opracowanie narzędzia służącego gromadzeniu danych o tym, jak firma postrzegana jest przez interesariuszy.
- Wdrażanie i komunikowanie zmian strukturalnych w działalności biznesowej jako części naszych starań o nadanie etyce funkcji najlepiej służącej korporacji.
- Projektowanie i wdrażanie spójnego planu kształcenia zapewniającego wysoką rangę osób odpowiedzialnych w biurach ds. etyki.
- Opracowanie planu sukcesji zapewniającego kontynuację działań prowadzonych przez biura ds. etyki.
- Projektowanie i zapewnienie wewnętrznych i zewnętrznych audytów (*peer review*).
- Dostosowanie Komitetu ds. Etyki do aktualnych potrzeb.
- Utworzenie zespołów roboczych w obrębie zajmujących się poszczególnymi wartościami i dziedzinami etyczności oraz zapewniające międzygrupowe przywództwo i niezbędne działania.

MIARY SUKCESU

- Grupy survey'owe oraz ukierunkowanych działań.
- Ocenianie biznesplanów.
- Walidacja narzędzi służących do oceniania.
- Statystyka Infolinii
- Badania surveyowe
- Obserwacja podejmowanych działań.
- Rozwiązania i ich tworzenie.
- Zaangażowanie się w procesy.
- Systemy i ich tworzenie.
- Informacja prasowa
- Badania surveyowe
- Walidacja narzędzi służących do oceniania.
- Prezentowanie podjętych działań.
- Wdrażanie
- Rozwiązania i ich tworzenie.

Załącznik 2

Nasze Credo

Wierzymy, że jesteśmy odpowiedzialni przede wszystkim wobec lekarzy,
pielęgniarek, pacjentów, wobec matek i ojców
i wszystkich ludzi korzystających z naszych produktów i usług.
Aby zaspokoić ich potrzeby, wszystko co robimy musi być wysokiej jakości.

Musimy nieustannie dokładać starań,
aby obniżyć nasze koszty i utrzymać rozsądne ceny.
Zamówienia klientów powinny być realizowane szybko i dokładnie.
Nasi dostawcy i dystrybutorzy powinni mieć szansę dobrego zysku.

Jesteśmy odpowiedzialni wobec naszych pracowników, mężczyzn i kobiet,
którzy pracują dla nas na całym świecie.

Każdy z nich musi być traktowany jako jednostka.
Musimy szanować ich godność i uznawać ich zasługi.
Musimy im zapewnić poczucie bezpieczeństwa w pracy.

Wynagrodzenie musi być odpowiednie i uczciwe,
a warunki powinny zapewniać czystość, porządek i bezpieczeństwo.

Musimy pamiętać o obowiązkach
jakie nasi pracownicy mają wobec swych rodzin
i starać się im dopomóc w ich wypełnianiu.
Powinniśmy umożliwiać pracownikom swobodne zgłaszanie uwag i zażaleń.
Wykwalifikowanym pracownikom powinniśmy zapewnić
równe szanse zatrudnienia, rozwoju i awansu.
Powinniśmy zapewnić kompetentne kierownictwo
działające sprawiedliwie i etycznie.

Jesteśmy odpowiedzialni wobec społeczeństw,
w których żyjemy i pracujemy i wobec społeczności międzynarodowej.

Musimy być dobrymi obywatelami - popierać akcje dobroczynne,
uczciwie wypełniać nasze zobowiązania podatkowe.

Musimy popierać postęp społeczny,
rozwój lecznictwa i edukacji.

Musimy utrzymywać w dobrym stanie majątek,
którego mamy przywilej używać,
chronić środowisko i bogactwa naturalne.

Naszym finalnym obowiązkiem jest odpowiedzialność wobec akcjonariuszy.
Działalność firmy musi przynosić znaczne zyski.

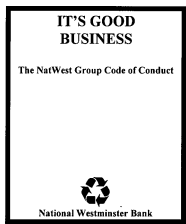
Powinniśmy wprowadzać nowe rozwiązania, prowadzić badania naukowe,
opracowywać innowacyjne programy, ale również płacić za błędy.

Trzeba inwestować w nowy sprzęt,
wprowadzać nowe urządzenia i nowe produkty.

Trzeba tworzyć rezerwy, aby zapewnić dostawy w niepomyślnych okresach.
Postępując zgodnie z tymi zasadami zapewniamy udziałowcom godziwe zyski.

Johnson & Johnson

Załącznik 3

**NASZA WIZJA:**

NatWest dąży do tego, aby być światowej klasy instytucją usług finansowych ze znaczącą i zyskową obecnością na wszystkich wybranych rynkach. Osiągamy to przez dostarczanie wyróżniających się wartości naszym klientom, tak aby w roku 2000 stać się pierwszym wyborem dla klientów, pracowników i inwestorów.

Naszą Korporacyjną Wizją jest stanie się **Pierwszym Wyborem** jako kluczowej drogi zapewniania wartości dla akcjonariuszy.

NASZE PRIORYTETY:

Naszym głównym priorytetem jest integralność w działaniach spełnianych przez instytucję usług finansowych kierującą się korzyściami płynącymi z długookresowych relacji z klientami.

Drugim priorytetem jest świadczenie usług klientom, skupienie się na zyskowych działaniach biznesowych i jakości usług, umiejscowienie satysfakcji klienta na czele naszych starań. Naszym celem jest uzyskanie pełnej rekompensaty ze strony klientów za świadczone usługi.

Naszym trzecim priorytetem, zależnym od naszych wyników, jest tworzenie podstaw do stwarzania szans dla naszych pracowników, wspieranie społeczności lokalnych, w których funkcjonujemy, oraz wzajemnie korzystnych relacji z naszymi dostawcami.

W związku z tym plasujemy się w społeczeństwie jako:

- odpowiedzialny bank o wysokich standardach etycznych
- zaangażowani w długofalowe relacje z klientami, dla których jakość usług stanowi wartość dla naszych klientów
- organizacja odnosząca sukces i przynosząca zyski oraz świadcząca korzyści dla naszych interesariuszy: akcjonariuszy, klientów korporacyjnych i indywidualnych, pracowników, dostawców i społeczności lokalnych przez trwale tworzenie wartości.

16.1. Wstęp

Rozdział ten nawiązuje do wcześniejszych prac autora, dotyczących programów oraz kodeksów etycznych firm i organizacji gospodarczych oraz ich projektowania, stanowiąc ciąg dalszy i uzupełnienie tych prac.

Wykład koncentruje się na zawartości wybranych kodeksów etycznych znanych autorowi, których strukturę i treść poddano analizie. W wyniku badań nad kodeksami etycznymi (przy czym nazwa „kodeksy etyczne” jest nazwą ogólną analizowanych kodeksów opatrywanych różnymi nazwami), określono niezmiennie elementy kodeksów oraz elementy, którymi analizowane kodeksy różnią się od siebie. Analiza treści badanych kodeksów pozwoliła na wskazanie trafności przymiotnika „etyczne” w odniesieniu do poszczególnych kodeksów.

Aczkolwiek przedstawione w referacie wyniki analizy kodeksów mają charakter wstępny, to – jak sądzi autor – mogą przyczynić się do upowszechnienia tej formy kodyfikowania zasad etycznych, jakimi pragną się kierować poszczególne firmy i organizacje zaangażowane w pewien typ działalności. Wyniki te powinny także pomóc potencjalnym autorom w przygotowywaniu kodeksów, określających normy i wartości charakterystyczne dla zespołów ludzkich, jakich dotyczą, oraz środowiska społecznego z jakim współpracują, a więc wszystkich

interesariuszy. Kwestia ta jest szczególnie ważna wobec obserwowanej w niektórych kręgach tendencji do korporacyjności „ksobnej” służącej w większym stopniu obronie interesów grupy zawodowej, a nie społecznej odpowiedzialności, wynikającej z pełnionej roli społecznej.

16.2. Rodzaje kodeksów i ich nazwy

Kodeksy, nazywane przez nas – nieco na wyrost – kodeksami etycznymi, są zbiorami norm postępowania, odnoszącymi się do rozmaitych zachowań różnych podmiotów w działalności gospodarczej, uprawianej na różnych poziomach. W związku z tym rozróżnić można kodeksy ogólne oraz kodeksy szczegółowe. Kodeksy ogólne adresowane są do wszystkich, lub znaczącej części podmiotów zaangażowanych w działalność gospodarczą. Kodeksy szczegółowe, w zależności od stopnia szczegółowości, normują działalność jednej firmy, jednego stowarzyszenia zawodowego, bądź grupy czy związku organizacji gospodarczych.

Kodeksy ogólne bywają spisem reguł, jakimi powinni kierować się w swojej działalności ich adresaci, noszą one wówczas nazwę zasad. Przykładem takiego spisu zasad jest *Caux Round Table Principles for Business*¹. Spis ten jest wyrazem przekonania autorów, że dobrze by było, gdyby ludzie biznesu z różnych szerokości i długości geograficznych postępowali tak właśnie, jak głoszą zebrane i spisane zasady. Innym ogólnym zbiorem norm jest *A Code of Ethics on International Business for Christians, Muslims and Jews* przyjęty na konferencji która odbyła się w Ammanie w październiku 1993 roku. Oba zbiory zasad i norm postępowania zawdzięczają swój status autorytetom osób, które były zaangażowane w przygotowanie tych zbiorów. Powrócimy do tego zagadnienia w dalszej części pracy.

Ważną inicjatywą jest *Global Compact* przedstawiony przez Sekretarza Generalnego ONZ Kofiego Annana na Światowym Forum Ekonomicznym 31 stycznia 1999 roku. *Global Compact* (Globalne Porozumienie/Przymierze), formalnie wprowadzone 26 lipca 2000 roku, to nie kodeks postępowania, lecz zasady (ramka), wynikające z Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, zasad prawa pracy okreś-

¹ *Zasady prowadzenia działalności gospodarczej (Caux Roundtable Principles for Business)*, 1998, tłum. J. Filek, Miesięcznik „Znak” n. 2 (513), s. 4–10.

lonych przez Międzynarodową Organizację Pracy, ustaleń Szczytu Ziemi, który odbył się w Rio de Janeiro, dotyczących środowiska naturalnego i rozwoju (Agenda 21) oraz Konwencji Narodów Zjednoczonych przeciw korupcji². Zasady te adresowane są do przedsiębiorców, zachęcają ich do dobrowolnego stosowania i wspierania w ten sposób „budowy społecznych i ekonomicznych podstaw niezbędnych dla podtrzymania nowej gospodarki światowej i spowodowania by dzięki globalizacji zyskali wszyscy ludzie na świecie”³. W Polsce inicjatywa Global Compact wprowadzona została oficjalnie na specjalnej konferencji zwołanej w dniu 11 kwietnia 2001 roku przez Ambasadę ONZ w Warszawie i Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej RP.

Global Compact

Prawa człowieka

1. Popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową.
2. Eliminacja wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę.

Standardy pracy

3. Poszanowanie wolności stowarzyszania się i przyznanie prawa do prowadzenia negocjacji zbiorowych.
4. Eliminacja wszystkich form pracy przymusowej.
5. Zniesienie wykonywania pracy przez dzieci.
6. Przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia i w wykonywaniu zawodów.

Środowisko naturalne

7. Popieranie prewencyjnego podejścia do kwestii związanych z ochroną środowiska.
8. Podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postawy odpowiedzialności wobec środowiska naturalnego.
9. Popieranie rozwoju, stosowania i rozpowszechniania przyjaznych środowisku technologii.

Przeciwdziałanie korupcji

10. Przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach, w tym wymuszeniom i łapówkarstwu.

² Zasada 10. została dodana 24 czerwca 2004 r. decyzją UN Global Compact Leaders Summit.

³ Cyt. za dokumentem rozpowszechnionym przez Centrum Informacyjne Narodów Zjednoczonych w Warszawie.

Do kodeksów o zasięgu międzynarodowym należą m.in. *Code of Athens: International Code of Ethics for Public Relations* oraz *Międzynarodowe Zasady Etyki Dziennikarskiej* określane jako *Deklaracja Paryska*, a także *The Association for the Advancement of Cost Engineering International Cannon of Ethics* (USA).

W Polsce kodeksem ogólnym jest m.in. *Kodeks etyki w działalności gospodarczej* opracowany przez Krajową Izbę Gospodarczą w roku 1994. Kodeks ten adresowany jest do członków organizacji. Krajowa Izba Gospodarcza zaleciła swoim członkom stosowanie się do przepisów *Kodeksu etyki w działalności gospodarczej* oraz skierowała do innych organizacji apel o upowszechnianie i zapewnienie przestrzegania przez podmioty gospodarcze zasad zawartych w Kodeksie.

Innymi kodeksami ogólnymi o zasięgu branżowym są m.in.: *Deklaracja zasad Amerykańskiego Stowarzyszenia Redaktorów Gazet*, *Kodeks dobrej praktyki bankowej* (obecnie *Zasady*) opracowany przez Związek Banków Polskich, *Kodeks etyczny Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych*, *Zasady etyki w działalności ubezpieczeniowej*, *Kodeks dobrej praktyki przedsiębiorstw maklerskich*, *Kodeks postępowania w sprzedaży bezpośredniej* Polskiego Stowarzyszenia Sprzedaży Bezpośredniej, *Dobrowolny Kodeks Postępowania w Zakresie Marketingu* przyjęty przez operujące w Polsce firmy tytoniowe (jest to kodeks ograniczony do jednego rodzaju działalności), a także *Dobrowolny kodeks reklamy, promocji i sponsorowania Polskiego Przemysłu Tytoniowego*, ponadto *Kodeks postępowania w dziedzinie reklamy* opracowany przez Oddział Międzynarodowego Stowarzyszenia Reklamy w Polsce, którego treść nawiązuje do wzorcowego kodeksu Międzynarodowej Izby Handlu.

Pewne kodeksy mają charakter ogólny, choć nie są kodeksami żadnej korporacji, ponieważ sformułowane zostały jako wzorzec służący pomocą dla firm zamierzających opracować własny kodeks etyczny. Takimi kodeksami wzorcowymi są *Wytyczne* sporządzone przez Hong Kong Ethics Development Centre oraz *Model Guide for Professional Conduct of the American Association of Engineering Societies*.

Niektóre firmy przedstawiają swe zasady postępowania nie w postaci kodeksów, lecz dokumentów mających charakter ogólniejszy, choć adresowane są do społeczności firmy i jako takie są dokumentami ukierunkowanymi. Takim dokumentem jest np. *Misja i wartości* firmy ABB, który w związku z tym, że został wydany tylko do użytku wewnętrznego, nie może być rozpowszechniany, a szkoda, bo zasługiwałaby na udostępnienie szerszemu ogółowi. Dokumentami

o podobnym charakterze są m. in.: *Our Values* firmy PriceWaterhouseCoopers, *Statement of Business Practices Citigroup*, *Statement of Principles*, Cummins Engine Co., oraz dokument firmy Ford zatytułowany *Integrity: Understanding Our Mission, Values, and Guiding Principles*, *Some Broad Guidelines*, IBM. Dokument *Nasze zasady* ma także firma wydawnicza Prószyński i S-ka. Innymi dokumentami są wewnętrzne, kierowane do pracowników organizacji, listy prezesów firm na temat ogólnej polityki firmy lub polityki dotyczącej wybranego zakresu jej postępowania. Obie powyżej wymienione firmy, tj. ABB i Ford, opublikowały pisma, będące wykładnią polityki firmy, zawierające ponadto „wskazówki niezbędne w naszej wspólnej pracy na rzecz powodzenia firmy”, jak głosi podtytuł jednego z dokumentów.

Przykładami kodeksów szczegółowych są m. in. kodeksy:

- *Code of Business Conduct*, NYNEX (USA)
- *Code of Conduct: Living Our Values Around the World*, Colgate-Palmolive (USA)
- *Code of Corporate Conduct*, Berlitz International, Inc. (USA)
- *Code of Ethics*, Caterpillar Tractor Co.
- *Code of Ethics*, Guardsmark (USA)
- *Code of Ethics*, Pittsburgh Plate Glass Co. (USA)
- *Code of Ethics and Business Conduct*, Honeywell (USA)
- *Code of Ethics and Business Conduct*, Lockheed Martin Co. (USA)
- *Ethical Business Conduct*, Eaton Co. (USA)
- *Ethics and Operation Principles*, United Biscuits (UK)
- *Its Good Business*, National Westminster Bank (UK)
- *Kodeks etyczny Citibanku (Citicorp)*
- *Kodeks etyczny, Nationale-Nederlanden* (Polska)
- *Kodeks etyczny Polskiego Stowarzyszenia Dealerów Volkswagen/Audi* (Polska)
- *Kodeks etyczny i zasady postępowania*, Amway (USA, Polska)
- *Kodeks moralny*, United Technologies Corporation (USA)
- *Kodeks postępowania: Drogowskazy biznesu*, Lucent Technologies (Polska)
- *Kodeks wartości*, ComputerLand: The Information Network (Polska)
- *Worldwide Code of Conduct*, PepsiCo (USA)

- *Zasady etyczne Spedpolu* (Polska)
- *Zasady etycznego postępowania w działalności gospodarczej*, DPA Printing Company, A Donnelly/Polish-American Joint Venture Sp. z o.o. (Polska)
- *Zasady etycznego postępowania w Hutmen S.A.* (Polska)
- *Zbiór zasad postępowania w interesach*, Coca-Cola Beverages Polska (Polska, USA)

Na pograniczu kodeksów etycznych, ogólnych i szczegółowych, normujących zasady postępowania w organizacjach gospodarczych, których dotyczą, sytuują się kodeksy zawodowe normujące działania osób wykonujących zawody o szczególnym znaczeniu społecznym coraz silniej związane z działalnością biznesową. Oto przykłady takich kodeksów:

- *American Society of Civil Engineers Code of Ethics* (USA)
- *Benchmarking Code of Conduct* (USA)
- *A Code of Conduct, Direct Selling Association* (USA)
- *Code of Ethics for the Project Management Profession* (USA)
- *Deklaracja zasad i kodeks Public Relations Society of America* (USA)
- *Dziennikarski kodeks obyczajowy Stowarzyszenia Dziennikarzy Polskich*
- *Institute of Electrical and Electronics Engineers Code of Ethics* (USA)
- *Karta etyczna mediów* (Polska)
- *Kodeks dealera* (dot. hurtowego rynku pieniężno-walutowego) (Polska)
- *Kodeks etyczny dziennikarza Polskiej Agencji Prasowej*
- *Kodeks etyczny Centrum Kreowania Liderów S. A.* (Polska)
- *Kodeks etyczny Towarzystwa Doradczego Stocki i S-ka* (Polska)
- *Kodeks etyki aptekarza* (Polska)
- *Kodeks etyki zawodu doradcy podatkowego* (Polska)
- *Kodeks etyki i deontologii weterynaryjnej* (Polska)
- *Kodeks etyki i standardy zawodowe pośredników w obrocie nieruchomościami* (Polska)
- *Kodeks etyki lekarskiej* (Polska)
- *Kodeks Etyki Stowarzyszenia Zawodowych Dziennikarzy Sigma Delta Chi* (USA)
- *Kodeks etyki zawodowej biegłych rewidentów* (Polska)

- *Kodeks etyki zawodowej brokera Stowarzyszenie Polskich Brokerów Ubezpieczeniowych i Reasekuracyjnych (Polska)*
- *Kodeks etyki zawodowej Stowarzyszenie Doradców Gospodarczych (Polska)*
- *Kodeks etyki zawodowej doradców w zakresie publicznego obrotu papierami wartościowymi (Polska)*
- *Kodeks etyki zawodowej maklerów papierów wartościowych (Polska)*
- *Kodeks etyki zawodowej radcy prawnego (Polska)*
- *Kodeks etyki zawodowej rzeczoznawców majątkowych Polska Federacja Stowarzyszeń Rzeczoznawców Majątkowych (Polska)*
- *Kodeks radiowy National Association of Broadcasters (USA)*
- *Kodeks telewizyjny National Association of Broadcasters (USA)*
- *National Society of Professional Engineers Code of Ethics for Engineers (USA)*
- *Normy postępowania Amerykańskiego Stowarzyszenia Agencji Reklamowych (USA)*
- *Rules of Conduct, American Institute of Certified Public Accountants (USA)*
- *The Software Engineering Code of Ethics and Professional Practice (USA)*
- *Standard of Practice, American Association of Advertising Agencies (USA)*

Spotyka się także firmy, które regulują kwestie etyczne w regulaminach pracy, czynią tak m. in.: PriceWaterhouse, LOT, niektóre hotele (np. Marriott, Sobieski, Sheraton), a także np. firma Fart-Pol z Torunia, która ustanowiła „12 przykazań dobrej roboty”.

16.3. Struktura kodeksów

3.1. Wprowadzenie do kodeksu. Większość kodeksów posiada część wstępną, w której przedstawiane są podstawowe zasady, jakimi organizacja (firma, korporacja lub ich związek) kieruje się w swym postępowaniu. Część wstępna składa się zazwyczaj z adresu, podpisanego przez prezesa organizacji oraz preambuły.

Prezesi firm stwierdzają, że „etyka biznesu [naszej organizacji] nie podlega negocjacji, stanowiąc dobrze ugruntowaną reputację, o którą

należy skrupulatnie dbać, gdyż należy do bezcennych aktywów firmy, a najważniejszym wyróżnionym czynnikiem sukcesu firmy jest sumienne przestrzeganie tego, w co wierzymy. Podczas gdy nasza taktyka i plany oraz inne elementy podlegają stałym zmianom, nasza podstawowa filozofia pozostaje stała. W dążeniu do sprostania wyzwaniom zmieniającego się świata gotowi jesteśmy zmienić wszystko, co nas dotyczy z wyjątkiem naszych wartości” [Sir Hector Laing, Chairman, United Biscuits]. Preambuły, jakimi opatrzone się niektóre kodeksy stanowią „wyznanie wiary”, zwane czasem „filozofią” firmy. Części wstępne kodeksów zawierają ponadto sformułowanie wizji, misji i celów organizacji, niekiedy prezentowane są w nich podstawowe wartości korporacji.

3.2. Działy, rozdziały, części kodeksów. Poza przedmowami czy wstępami, kodeksy dzielone są na części (rozdziały, podrozdziały itp.) poświęcone poszczególnym zagadnieniom lub uporządkowane według rodzajów interesariuszy firmy (rysunek 1), bądź zbudowane według struktury mieszanej. Oto kilka przykładów:

Struktura uporządkowana według zagadnień

⇒ Honeywell:

- etyka i jej przestrzeganie
- praktyki monopolistyczne – konkurencja
- zatrudnianie dzieci
- konflikt interesów
- dyskryminacja i molestowanie
- stanowisko pracy wolne od narkotyków
- środowisko, zdrowie, bezpieczeństwo
- eksport: kontrola, prawo
- praca przymusowa
- upominki i prezenty
- realizacja zamówień rządowych
- import: kontrola i prawo
- ujawnianie wewnętrznych tajemnic
- prowadzenie dokumentacji
- bojkot międzynarodowy
- niestosowanie odwetu

- łamanie polityki firmy
- bezpieczeństwo wyrobów i usług
- ochrona danych
- odpowiedzi na zapytania prasy i innych
- bezpieczeństwo aktywów
- sprzedawcy, konsultanci i inne usługi
- ochrona oprogramowania
- prawda w ogłoszeniach
- mimowolne nieprawidłowości

⇒ Hutmen S.A.

- wartości firmy
- odpowiedzialność kierownictwa
- odpowiedzialność pracowników
- właściwe procedury marketingowe i handlowe
- właściwe metody gospodarki surowcowej, zaopatrzenia, gospodarki materiałowej i magazynowej
- dostarczanie produktów i usług o odpowiedniej jakości
- właściwe wykorzystanie majątku i technologii
- środowisko stanowiska pracy
- ochrona naszego środowiska naturalnego
- właściwe emitowanie i przechowywanie akt i dokumentów
- dopuszczalne formy współpracy

Struktura mieszana:

⇒ United Biscuits

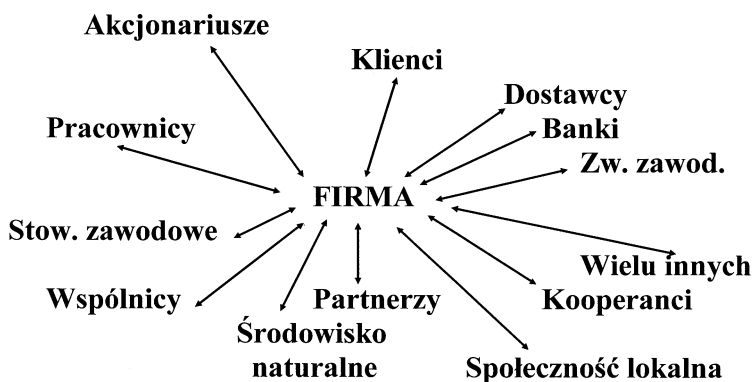
- personel
- klienci
- dostawcy
- konkurenci
- poufność
- konflikt interesów
- społeczeństwo

⇒ PepsiCo

- stosunki globalne
- szacunek dla pracowników

- klienci, dostawcy i konkurenci
- upominki i wynagrodzenia
- bezpieczeństwo i ochrona środowiska
- udział w działalności publicznej
- konflikt interesów
- ujawnianie informacji wewnętrznych
- prowadzenie ksiąg i dokumentacji
- informowanie o nieprawidłowościach

Rysunek 1. **Interesariusze firmy**



Źródło: W. Gasparski: „Programy etyczne firm podstawą odpowiedzialnego biznesu”, referat na konferencję *Kadry 2000*.

16.4. Treść kodeksów

Kodeksy firm i stowarzyszeń zawodowych – pisze Richard T. De George – mają na celu pomaganie pracownikom lub członkom organizacji w etycznym postępowaniu. Zawierają w związku z tym wskazania, w jaki sposób ogólne moralne zasady stosują się do tego, czym firma bądź stowarzyszenie się zajmuje.

Mimo tego, że [kodeksy] często są nazywane kodeksami etycznymi korporacji, żaden z nich nie jest kodeksem *moralnym*, ponieważ żadna osoba ani grupa ludzi nie może zadekretować by działanie było moralne lub niemoralne. W związku z tym każdy kodeks może i powinien być oceniany z moralnego punktu widzenia. Niektóre kodeksy po prostu

wymieniają wymagania prawne, których pracownicy nie są, choć powinni, być świadomi. Niektóre kodeksy stanowią odbicie tego, co jest przedmiotem szczególnej uwagi, a mianowicie łapownictwo oraz nielegalne finansowanie działalności politycznej. Jeszcze inne firmy formułują kodeksy tak, by dostarczały wskazówek dotyczących tego, co stanowi akceptowalną praktykę w organizacji. Pewne firmy uważają za nieakceptowalne przyjmowanie upominków od dostawców o wartości większej niż 25–50 dolarów. Są wśród firm i takie, które zabraniają dawania prezentów dostawcom i klientom. Inne ograniczają finansowanie partii politycznych, zakupu akcji firm, z którymi dana korporacja prowadzi interesy oraz innych praktyk mogących powodować lub stwarzać wrażenie konfliktu interesów. [...]

Mimo iż od kodeksów firm nie należy oczekiwać by szczegółowo przedstawiały wnioski moralne, to mogą one odwoływać się do ogólnych zasad moralnych. Zalecenie pracownikom [...] działania w taki sposób, by nie wstydziło się swego postępowania przed szerszą publicznością – np. gdyby zostało opisane w prasie lokalnej – jest krokiem we właściwym kierunku. Kodeks powinien odwoływać się do zasad, z jakich wypływa tj. zasad sprawiedliwości i postępowania *fair*. Powinien także odwoływać się do takich moralnych zasad, jak: obiektywnego szacowania konsekwencji ponoszonych przez wszystkich, którzy ich mogą doświadczać, respektowania praw innych itp.⁴

Przytoczono wypowiedź amerykańskiego etyka biznesu i wieloletniego prezesa International Society of Business Economics and Ethics, organizatora światowych kongresów etyki biznesu i gospodarki, ponieważ właśnie w Stanach Zjednoczonych powstało najwięcej kodeksów. Powiada się, że aż 85% firm amerykańskich ma własny kodeks. To na tych kodeksach wzorują się liczne firmy w innych krajach, także w Polsce, to dlatego właśnie, wymieniając wcześniej kodeksy etyczne korporacji i stowarzyszeń zawodowych wymieniono tak wiele kodeksów powstałych w Ameryce.

J. Donaldson zwraca uwagę, że kodeksy są połączeniem technicznych, prakseologicznych (tj. dotyczących roztropności) i moralnych imperatywów. Różnią się one stopniem i sposobem argumentacji wspierającej owe imperatywy oraz, co ważne, nie ograniczają się do wskazania jednego celu. Firmy, w odróżnieniu od teoretyków gospodarki, nie stawiają zysku na czele wizji, misji, czy listy celów, wskazują raczej na uzasadnione interesy akcjonariuszy, klientów,

⁴ R. T. de George, 1995, *Business Ethics*, wyd. 4, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J., s. 133–134.

pracowników i społeczności lokalnych, a także środowiska naturalnego⁵.

Analizę treści ośmiu dokumentów przeprowadzoną z punktu widzenia interesariuszy korporacji sporządzono w Centrum Etyki Biznesu Uniwersytetu w Toronto⁶. Dokumenty te to: (1) Deklaracja trójstronna Międzynarodowej Organizacji Pracy, (2) Wytyczne audytu etycznego dotyczącego społecznej odpowiedzialności firmy – SA 8000, (3) Zasady Caux, (4) Zasady globalnej odpowiedzialności korporacji Międzywyznaniowego Centrum Odpowiedzialności Korporacyjnej w Nowym Jorku, (5) studium porównawcze kodeksów etycznych opracowane przez Instytut Etyki Biznesu w Londynie, (6) książka poświęcona firmie Body Shop⁷, (7) studium na temat globalnego obywatelstwa korporacji (*corporate citizenship*) wykonane przez Fundację Hitachi, (8) raport firmy Shell dotyczący etycznych zasad postępowania. Analizę tych dokumentów przedstawiono w załączniku 1.

Analizę treści polskich kodeksów etycznych, choć nie tylko, zainteresowany Czytelnik znajdzie w artykule R. Banajskiego⁸, w publikacji T. Pietrzekowicza⁹ oraz w artykule B. Kryk¹⁰. W tym ostatnim artykule wskazano na pozytywne i braki kodeksów firm oraz podano wyniki analizy środków etycznych wykorzystywanych w przedsiębiorstwach funkcjonujących w kilku krajach. I tak, w Stanach Zjednoczonych kodeksy stanowiły 74,6% (w 1986 r.) oraz 86,9% środków etycznych stosowanych w firmach zatrudniających do 1000 pracowników, w Niemczech 23,9% (1995 r.), w Szwajcarii 31,1% (1995 r.). Z danych Institute of Business Ethics wiadomo, że w Wielkiej Brytanii w 1996 roku 202 firmy spośród 500 największych korporacji miały kodeksy, a dalszych 31 firm było w trakcie przygotowywania kodeksów etyki biznesu. Zapewne obecnie liczba ta jest znacznie większa. Niestety polski biznes nie może poszczycić się podobnymi osiągnięciami. Czy

⁵ J. Donaldson, 1989, *Key Issues in Business Ethics*, Academic Press, London.

⁶ *Principles of Stakeholder Management*, The Clarkson Centre for Business Ethics, University of Toronto, Toronto 1999.

⁷ D. Wheeler, M. Sillanpaa, 1998, *The Stakeholder Corporation: The Body Shop Blueprint for Maximizing Shareholder Value*, Pitman Publishing, London.

⁸ R. Banajski, 2001, *Treści aksjologiczne kodeksów etycznych regulujących sferę życia gospodarczego*, w: W. Gasparski, J. Dietl, red., *Etyka biznesu w działaniu: Doświadczenia i perspektywy*, PWN, Warszawa, s. 323–339.

⁹ T. Pietrzekowicz, 1997, *Systemy, wartości i kodeksy etyczne w gospodarce*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, „ORGMAZ”, Warszawa.

¹⁰ B. Kryk, 2001, *Czy kodeks przedsiębiorstwa może stanowić rozwiązanie problemów firmy?*, w: W. Gasparski, J. Dietl, red., *op. cit.*

jest tak dlatego, że kodeksy są krytykowane przez teoretyków jako rzekomo stojące w sprzeczności z otwartością dyskursu etycznego¹¹, czy też dlatego, że sformułowana u początków transformacji gospodarczej zasada „co niezakazane to dozwolone” zniechęca do regulowania kodeksowego tego, co stanowić powinno dobrą praktykę biznesu, by łatwiej było łowić w mętnej wodzie rzekomo niezakazanych praktyk?

16.5. Jak tworzyć kodeksy?

Oba wcześniej wymienione zbiory zasad i norm postępowania, zawdzięczają swój status autorytetom osób, które były zaangażowane w przygotowanie tych zbiorów. *Caux Roundtable Principles for Business*¹² opracowany został przez osoby spotykające się od 1986 roku przy okrągłym stole w szwajcarskiej miejscowości Caux-sur-Montreux z inicjatywy Fredericka Philipsa, byłego prezesa firmy Philips Electronics oraz Oliviera Giscarda d'Estaing, twórcy INSEAD, brata byłego prezydenta Francji.

*Kodeks Etyczny Międzynarodowego Biznesu dla Chrześcijan, Muzułmanów i Żydów*¹³ powstał w wyniku zapoczątkowanych w 1984 roku starań zainicjowanych przez Księcia Filipa ze Zjednoczonego Królestwa oraz księcia El Hassana Bin Talala z Jordanii. Wyznawcy trzech monoteistycznych religii zebrali się wówczas pod auspicjami St. George's House z Windsoru, Fundacji Al Albait oraz Arab Thought Forum w Ammanie. W początkach lat 90. ub. wieku dołączył do nich Sir Evelyn de Rothschild. Podczas systematycznie organizowanych spotkań organizowanych z udziałem teologów, przedstawicieli świata akademickiego, wybitnych działaczy gospodarczych i państwowych, omawiano kwestie związane z potrzebą przezwyciężenia ekstremizmów występujących w różnych częściach świata. Debaty te doprowadziły do uznania za ważne i pożądane wskazania wartości moralnych, etycznych i duchowych podzielanych przez spadkobierców tradycji Abrahama. Uczestnicy spotkań świadomi bezpośredniej groź-

¹¹ J. Dienhart, 1995, *Rationality, Ethical Codes, and an Egalitarian Justification for Ethical Expertise*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 5:3, s. 419–450.

¹² *Zasady prowadzenia działalności gospodarczej (Caux Roundtable Principles for Business)*, 1998, tłum. J. Filek, Miesięcznik „Znak” n. 2 (513), s. 4–10.

¹³ Cytowane za: *Interfaith Declaration: A Code of Ethics on International Business for Christians, Muslims and Jews* (brak danych wyd.).

by ze strony bigoterii religijnej oraz zagrożeń dla materii współczesnego społeczeństwa z całą mocą wskazali na potrzebę dialogu, służącego przezwyciężeniu stereotypów i wzajemnych oskarżeń formułowanych przez wyznawców jednej religii wobec wyznawców innej. Konstruktywny dialog, trudny na początku do prowadzenia, nabrał rumieńców w miarę nabywania przez jego uczestników zaufania do partnerów. Poczucie celu pojawiło się, gdy uznano potrzebę przezwyciężenia nieporozumień i zadawnionych błędnych interpretacji, co zaowocowało uzgodnieniem wielu zagadnień, w tym etyki biznesu. W roku 1988 sformułowano pierwszą wersję Kodeksu, nad którą toczyły się dalsze dyskusje, co doprowadziło do przyjęcia wersji końcowej w październiku 1993 na konferencji w Ammanie. Przyjęty Kodeks odwołuje się do nauk płynących z przekonań trzech mono-teistycznych religii: chrześcijaństwa, islamu i religii żydowskiej. Kodeks ma charakter Deklaracji, która powinna być włączona do oświadczeń określających cel działalności gospodarczej (*Statements of Purpose*) lub kodeksów postępowania (*Codes of Conduct*). Deklaracja ta jest przedkładana w przekonaniu, że pomoże rozwinąć międzynarodową działalność gospodarczą z korzyścią dla ustanowienia harmonijnych stosunków międzynarodowych i zapewnienia prosperity.

16.6. Jak przestrzegać kodeksów?

Kodeksy etyczne będą przestrzegane, jeśli przestrzegać ich będą szefowie firm i zależeć im będzie na tym, by pracownicy postępowali stosownie do tego, co kodeks stanowi. Oto, co powiedział w tej sprawie E. F. Gibbons, prezes F. W. Woolworth Company, podczas pierwszej amerykańskiej konferencji poświęconej etyce biznesu:

„Kodeksy etyczne firm będą funkcjonować jedynie wówczas, gdy biznes będzie musiał spowodować, by funkcjonowały i uzna, że narzekanie na upadek moralny instytucjonalnego Kościoła¹⁴ i rozkład rodziny, chociaż prawdziwy, jest złym podejściem. Lepiej uczynimy, doradzając praktyczny ekumenizm między nami w dążeniu do poprawy tego, co jest złe oraz do rozumienia problemów każdego z nas. [...] „Spowodowanie by kodeksy etyczne funkcjonowały” znaczy co innego dla różnych ludzi.

¹⁴ Uwaga dotyczy Stanów Zjednoczonych, przyp. W. G.

Mnie usatysfakcjonuje to jak funkcjonuje nasz kodeks etyczny, jeśli każdej nocy będę zadowolony, że podjąłem się trudu zrozumienia tego co dobre, a co złe, zabraniając pewnych działań i komunikując pracownikom – zarówno słowem, jak i czynem – czego się od nich oczekuje¹⁵.

Kodeksy etyczne wprowadzane są przez firmy po to, by wskazywały, za co firmy te ponoszą społeczną odpowiedzialność oraz po to, by wyraźnie określić standardy *dobrego* postępowania pracowników tych firm¹⁶. Ale przecież – zauważa cytowany autor – większość kodeksów opracowywanych jest przez specjalnie dobrane zespoły osób, głównie przez zarząd lub bezpośrednio podległych mu menedżerów. Pomijanie licznej rzeszy pracowniczej przy opracowywaniu kodeksu powoduje, że pracownicy ci nie czują się zobowiązani do przestrzegania kodeksu bardziej niż dowolnego polecenia wydanego przez szefostwo firmy. Z tego względu należy przyjmować takie metody opracowywania kodeksów, jakie angażować będą możliwie dużą liczbę osób, których opracowywany kodeks ma dotyczyć i które powinny przestrzegać ustanowionych norm oraz dbać o ich przestrzeganie przez innych. Przemawiają za tym względy zarówno moralne, jak i praktyczne¹⁷. Nie menedżerska elita zatem, lecz przedstawiciele różnych części organizacji powinni być włączeni w opracowywanie kodeksów i późniejsze ich przestrzeganie. Pamiętać należy o „ważnym moralnym argumencie, że interes osoby nie będzie adekwatnie reprezentowany dopóty, dopóki osobie tej nie udzielono głosu”¹⁸.

Z praktycznego punktu widzenia, kodeksy opracowywane zbiorowo są kodeksami bardziej otwartymi na krytykę, nie są tworzone jedynie na pokaz, są nasycone treścią etyczną, sprzyjają większemu morale pracowników i tworzą dobre stosunki społeczne. Partycypacja, o czym pisałem wcześniej, sprzyja uzyskaniu tych korzystnych dla organizacji okoliczności.

Faktyczne przestrzeganie kodeksów wymaga pewnej dyscypliny. Wiąże się z tym zagadnienie związane z sankcjami, bądź wolnego od nich, kodeksu etycznego. Za bardziej humanistyczne uznaje się kode-

¹⁵ E. F. Gibbons, 1977, *Making a Corporate Code of Ethics Work*, w: W. M. Hoffman, ed., *Proceedings of the First National Conference on Business Ethics. Business Values and Social Justice: Compatibility or Contradiction?*, The Center for Business Ethics, Bentley College, Waltham, Mas., s. 90.

¹⁶ I. Munro, 1997, *Codes of Ethics: Some Uses and Abuses*, w: P. W. F. Daview, red., *Current Issues in Business Ethics*, Routledge, London – New York, s. 104.

¹⁷ *Ibidem*, s. 100.

¹⁸ *Op. cit.*

ksy bez sankcji. Nie dotyczy to kodeksów stowarzyszeń, które przewidują wybieranie specjalnych komisji etycznych czy sądów koleżeńskich rozpatrujących przypadki odstępstwa od norm określonych kodeksami przez członków tych stowarzyszeń. Jest to pewna forma dyscypliny, której niekoniecznie towarzyszyć musi sankcja, choć może, ale zawsze powinna towarzyszyć rozmowa wyjaśniająca przyczyny złego zachowania i sposoby przywrócenia równowagi.

Z pewnością menedżerowie nie powinni przypisywać sobie prawa do określania moralnych wyborów dokonywanych przez członków organizacji. Kto bowiem miałby prawo oceniać moralne wybory samych menedżerów? Uzurpowanie sobie roli moralnego eksperta przez menedżera jest niestosowne. Tym, co jest niezmiernie ważne, jest stosowanie takiego środka, który sam jest przesłaniem moralnym. Cel bowiem, nawet dążenie do osiągnięcia wysokiego poziomu moralnego firmy, nie może uświęcać niestosownych środków. Dobrym środkiem do osiągnięcia tego może być dążenie do przekonania sprawcy naruszenia normy moralnej określonej kodeksem postępowania o trafności krytyki i przyjęcie innego stanowiska, niż to, jakim się kierował w chwili wykonywania krytykowanego czynu. „Celem takiego postępowania jest minimalizacja stygmatyzacji sprawcy oraz zmniejszenie możliwego poczucia niesprawiedliwości i urazy płynących z zagrożenia karą”¹⁹.

Innym sposobem wskazywania na niestosowność pewnych zachowań jest pobudzanie wnioskowania moralnego²⁰ osób zastanawiających się nad tym, jak należy postąpić w konkretnym wypadku.

Blair J. Kolasa wskazuje, że niektóre amerykańskie stowarzyszenia zawodowe systematycznie publikują raporty o prowadzonych postępowaniach dyscyplinarnych wobec członków postępujących niezgodnie z zasadami kodeksów tych stowarzyszeń. Czyni tak np. The American Institute of Certified Public Accountants²¹.

Niektóre kodeksy etyczne sporządzane są w sposób ułatwiający ich stosowanie. Oto np. *Code of Ethics and Business Conduct* firmy Honeywell zawiera pytania i odpowiedzi prezentujące wybrane przypadki, związane z zagadnieniami dotyczącymi poszczególnych zagadnień uregulowanych w kodeksie. Oto kilka przykładów takich pytań i odpowiedzi:

¹⁹ I. Munro, *op. cit.*, s. 101.

²⁰ J. Griffin, 2000, *Sąd wartościujący*, tłum. M. Szczubiałka, Aletheia, Warszawa.

²¹ B. J. Kolasa, 2000, *Badać jak przestrzegane są kodeksy*, Master of Business Administration 4(45), s. 41.

- Pytanie i odpowiedź dotyczące zachowań antymonopolistycznych

Pytanie: Współpracownik poinformował mnie, że zamierza przedstawić szefowi propozycję sposobu zwiększenia konkurencyjności jednego z wytwarzanych produktów. Propozycja ta polega na znacznej redukcji ceny, co wyeliminowałoby niektórych konkurentów z rynku. Po zawładnięciu w ten sposób rynkiem należałoby namówić klientów do zawarcia porozumień na zasadach wyłączności, co spowodowałoby „nabycie” segmentu rynku klientów przez firmę. Czy pragnąc być liderem na rynku i blokując konkurencję, możemy postępować tak, jak radzi nam ten współpracownik?

Odpowiedź: Nie. Twój współpracownik mógłby sprowadzić na nas wielkie kłopoty, gdyby jego propozycja została wprowadzona w życie. Jego strategia cenowa ma charakter rozbójniczy, dumpingowy, ponieważ ustalałaby ceny poniżej kosztów produkcji, a to prowadziłoby do powstania monopolu. W powiązaniu ze specjalnymi porozumieniami prowadziłoby to do kosztownych procesów z konkurentami. Zainteresowałby się tym zapewne Urząd Antymonopolowy jako postanowieniem naruszającym przepisy zakazujące praktyk monopolistycznych. Powiedz swemu współpracownikowi, aby nie proponował szefowi ani komu innemu swego pomysłu.

- Pytanie i odpowiedź dotycząca upominków

Pytanie: Mam zorganizować konferencję w sprawach biznesowych. Jeden z hoteli, z którym się skontaktowałem zaoferował mi darmowy pobyt w czasie weekendu dla mojej rodziny jeśli konferencję zorganizuję w tym hotelu. Hotel zaoferował mi nawet korzystne warunki wynajęcia pomieszczeń na konferencję nawet, gdy nie skorzystam z oferty weekendowej. Czy mogę przyjąć weekendową ofertę?

Odpowiedź: Nie, nie możesz. Oferta weekendowa uczyniona została by wpłynąć na twoją decyzję w sprawie miejsca zorganizowania konferencji. Jest to jawna zachęta; jej akceptacja byłaby sprzeczna z polityką firmy.

- Pytanie i odpowiedź dotycząca udostępniania poufnych informacji

Pytanie: Pracując przy swoim biurku, usłyszałem rozmowę prowadzoną przez innego pracownika przez telefon w sprawie zamierzonego ogłoszenia przez naszą firmę tego, że firma osiągnęła wyniki finansowe wyższe niż się spodziewano. Po powrocie do domu powiedziałem

o tym bratu, z którym uznaliśmy, że jest to najlepszy moment by kupić akcje firmy. Czy mogę kupić te akcje zanim firma opublikuje zawiadomienie o swych wynikach?

Odpowiedź: Nie. Firma jest zobowiązana do przestrzegania przepisów państwowych dotyczących obrotu papierami wartościowymi. Korzystanie z informacji nieopublikowanej jest niezgodne z tymi przepisami. W dodatku informowanie o tym brata klóci się z polityką firmy i może stanowić pogwałcenia prawa, jeśli uczyniłby z tej informacji użytek, kupując akcje firmy.

Poza odpowiedziami na przykładowe pytania, kodeks Honeywella zawiera na końcu wskazówki, jak należy postępować, gdy ma się wątpliwości co do tego, jak należy postąpić. Wskazówki te mają postać pytań kontrolnych:

- Czy to jest legalne?
- Czy to narusza politykę firmy?
- Czy to jest w zgodzie z wartościami firmy?
- Czy to jest uczciwe (*fair*) i czyste?
- Jak bym się czuł, gdybym to uczynił?
- Co pomyślałaby o tym moja rodzina?
- Co napisano by o tym w gazecie?
- Czy mógłbym dobrze spać po zrobieniu tego?
- Co powiedziałbym o tym moim dzieciom?

W uzupełnieniu tej listy kodeks zaleca zadawać pytania dopóty, dopóki nie uzyska się pewności, że to, co się robi, jest dobre. Jeśli mimo wszystko ma się wątpliwości, należy zasięgnąć rady u przełożonego, wyższego kierownictwa, w dziale kadr (zasobów ludzkich), biurze radcy prawnego, u koordynatora ds. stosowania kodeksu, lub specjalisty z zakresu etyki biznesu (*business ethics officer*).

16.7. Zakończenie

Kodeksy etyczne bywają ustanawiane na okresy dłuższe lub krótsze (np. Guardsmark odnawia swój kodeks co roku w każdą ostatnią środę sierpnia). Wiele firm wprowadza kodeksy bezterminowo.

Podręczniki etyki biznesu zwracają uwagę na to, że wprowadzanie kodeksów wiąże się ze stosowaniem tzw. Total Quality Management (całościowego zarządzania jakością).

Całościowe zarządzanie jakością ma dwojakie konsekwencje dla etyki w biznesie. Po pierwsze, konieczność określenia poziomu jakości, jaki ma być utrzymany, zmusza kierownictwo przynajmniej do rozważenia kwestii, co jest do przyjęcia dla konsumenta na końcu procesu. Czy klienci pragną produktu niezawodnego i trwałego, czy też zadowolą się „tanim i przyjemnym” (albo nawet „tanim i paskudnym”), bo mniej kosztuje? Podniesienie kwestii ostatecznej jakości dóbr i usług oznacza, że interesów konsumenta nie można ignorować; przedsiębiorstwo nie może już działać tylko na zasadzie *caveat emptor*.

Po drugie, fakt, iż od kierownictwa wymaga się zdefiniowania procedur i skrupulatnego ich skodyfikowania jest właściwym impulsem do wprowadzenia kodeksów postępowania. Czego powinno się spodziewać kierownictwo od pracowników w różnych miejscach procesu produkcyjnego i jakich posunięć mogą naprawdę oczekiwać pracownicy od kierownictwa różnego szczebla?

Precyzyjna kodyfikacja procedur spełnia kilka zadań. Wyznacza obowiązki, które co najmniej przekazują pewien ładunek moralny. Kryształizuje idee przedsiębiorstwa dotyczące tego, co jest akceptowalne, a co nie jest; nawet decyzja, iż produkt drugiego gatunku jest akceptowalny, jest sama w sobie sądem wartościującym, pociągającym za sobą wybory etyczne (takie, jak decyzje produkowania i sprzedawania dóbr i usług pośledniejszej jakości)²².

Skuteczność kodeksów etycznych jest rzadko badana tym bardziej więc warto przytoczyć wyniki badań empirycznych²³. Mc Cabe, Trevino i Butterfield przyjęli perspektywę etycznej społeczności oraz teorię poznawczego przetwarzania informacji jako podstawę do sformułowania hipotez związanych ze stosowaniem kodeksów etycznych, które poddali testowaniu w przeprowadzonych badaniach. W wyniku uzyskali potwierdzenia przypuszczeń, że zarówno kodeksy uczelni (kodeksy honorowe) oraz kodeksy korporacyjne wpływają pozytywnie na zmniejszenie nieetycznych zachowań w miejscu pracy. Kodeksy korporacyjne przyczyniają się do zachowań etycznych, w szczególności tym bardziej, w im większym stopniu kodeksy te są postrzegane przez pracowników jako prawdziwie wdrożone i zagnieżdżone w kulturze organizacji. Z badań wynika, że uczelniane kodeksy honorowe mają trwały wpływ na etyczne zachowania absolwentów uczelni posiadają-

²² G. D. Chrissides, J. H. Kaler, 1999, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa, s. 11.

²³ D. L. McCabe, L. K. Trevino, K. D. Butterfield, 1996, *The Influence of Collegiate and Corporate Codes of Conduct on Ethics-Related Behavior in the Workplace*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 6:4, s. 461-476.

Interesariusze	1	2	3	4	5	6	7	8
Praktyki ludzi firmy					x*			
Uczciwość/lapówki/prezenty			x	x	x*			x
Kierownictwo (menedżment):		x				x	x	
Wybory polityczne/dotacje					x*	x		x
Molestowanie seksualne				x	x*	x		
Dokształcanie i kształcenie	x		x	x	x	x	x	x
Godziny pracy	x	x		x				
Konkurenci:			x	x	x	x		x
Wolna konkurencja			x	x	x*	x		x
Szpiegostwo przemysłowe					x			
Prawo własności intelektualnej			x		x			
Społeczności lokalne			x	x	x	x	x	x
Rozwój społeczności			x	x	x	x	x	x
Donacje			x	x	x	x	x	x
Władza lokalna:			x		x	x	x	
Prawa człowieka			x	x	x	x		x
Stabilny rozwój			x	x	x	x	x	x
Klienci:			x	x	x	x	x	x
Badanie potrzeb klientów						x		
Zdrowie i bezpieczeństwo klientów			x	x	x	x		
Jakość			x		x	x		
Prawdomówność reklam			x	x	x	x		
Środowisko:			x	x	x*	x	x	x
Ochrona zwierząt						x		
Zmiana klimatu				x				x
Konsumpcja/recykling				x	x	x	x	
Audyt dot. środowiska				x		x		x
Raporty dot. środowiska				x		x		x
Zasoby odtwarzalne			x	x		x		x
Śmieci i usuwanie odpadów chemicznych				x	x	x		x

Interesariusze	1	2	3	4	5	6	7	8
Akcjonariusze/inwestorzy:			x	x	x	x	x	x
Profesjonalne zarządzanie			x	x	x	x		
Komunikowanie się z inwestorami			x	x	x	x		
Decyzje dot. inwestowania			x			x	x	x
Przejrzyste finanse			x	x	x*	x		
Maksymalizacja bogactwa			x	x		x	x	
Dostawcy:			x	x	x	x	x	
Etyczne zachowanie dostawców			x	x		x	x	
Rzetelność (fairness)/bez przymusu			x		x	x		
Długotrwałe stosunki			x		x	x	x	
Placenie w terminie			x		x	x		
Wymiana informacji			x		x	x		
Inni:			x	x	x	x	x	x
Globalizacja					x		x	x
Monitorowanie				x	x	x		x
Kopiowanie oprogramowania					x*			
Przejrzystość			x	x	x	x	x	x

* Raport dotyczy więcej niż dziesięciu firm

Autorami analizy porównawczej są: L. E. Preston i D. Mihalko z Robert H. Smith School of Business, University of Maryland.

Źródło: *Principles of Stakeholder Management*, Clarkson Centre for Business Ethics, Joseph L. Rotman School of Management, University of Toronto, 1999, s. 24-26

W dniu 9 maja 2001 r. XII Walne Zgromadzenie Związku Banków Polskich zmieniło nazwę dokumentu ustanawiającego standardy dobrej praktyki bankowej z „Kodeksu Dobrej Praktyki Bankowej” (wprowadzonego w roku 1995) na „Zasady Dobrej Praktyki Bankowej”. Kierowano się zapewne tym, że kodeksy cechuje większa szczegółowość niż zasady, oraz dążeniem do stworzenia poszczególnym bankom, będącym członkami ZBP (oraz innym bankom, które pragnęłyby w podobny sposób normować swe postępowanie), możliwości indywidualizacji uregulowań kodeksowych nawiązujących do zasad ogólnych. Tak postępuje większość banków na świecie; przykładowo – National Westminster Bank dysponuje kodeksem pn. *It's Good Business*, zaś Union Bank of Switzerland posługuje się dokumentem *Success through shared goals and values*, określającym jego kulturę korporacyjną, oraz bardzo szczegółowym podręcznikiem – też przecież dobrej praktyki – noszącym nazwę *Compliance Manual*. Z kolei *Citigroup* określiła zasady postępowania w obszernym dokumencie pn. *Statement of Business Practices*, obejmującym Nasze Zasady (*Our Principles*) oraz Nasz Kodeks Postępowania (*Our Code of Conduct*).

Zasady Dobrej Praktyki Bankowej są swego rodzaju branżowym meta-kodeksem, na który składa się siedem następujących rozdziałów oraz załącznik:

- postanowienia ogólne,
- zasady postępowania banków z klientami,
- zasady wzajemnych stosunków pomiędzy bankami,
- zasady postępowania pracownika banku,
- zasady postępowania banku-pracodawcy wobec pracowników,
- Komisja Etyki Bankowej,
- załącznik: Regulamin Komisji Etyki Bankowej.

Ten meta-kodeks jest nie tyle kodeksem etycznym, ile kodeksem postępowania (w literaturze angielskiej nazywanym *code of conduct*). Głoszą to *expressis verbis* postanowienia ogólne powiadające, że mamy do czynienia ze zbiorem „zasad postępowania związanych z działalnością banków” pkt.1. rozdz. I). Postanowienia ogólne wskazują także, że banki – będące instytucjami zaufania publicznego (pkt. 2.) – kierować się mają:

- przepisami prawa,
- normami dobrej praktyki bankowej określonymi¹ w *Zasadach*,
- uchwałami samorządu bankowego,
- dobrymi zwyczajami kupieckimi.

Odwołanie się do uczciwości kupieckiej świadczy o tym, że autorzy *Zasad* nawiązali do polskiej tradycji. Termin ten występował bowiem w ustawie o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji z 2 sierpnia 1926 r. (Dz. URP n. 56/1930, poz. 467). W aktualnie obowiązującej ustawie z 16 kwietnia 1993 r. (DzU n. 47/1993, poz. 211 oraz DzU n. 106/1996, poz. 496 i DzU n. 88/1997, poz. 554) pominięte zostało to pojęcie, wskazujące przecież „źródło dobrych obyczajów [...], których istotą [...] jest to, że odwołują się [...] do ocen etyczno-moralnych przyjętych w danym środowisku².” Aktualna ustawa uznaje za nieuczciwą konkurencję m. in. taką, jaka jest sprzeczna z dobrymi obyczajami pozostawiając ich określenie wykładni sądowej. Analogicznie zatem zdefiniowanie „dobrych zwyczajów kupieckich” wymaga ich określenia przez Komisję Etyki Bankowej w odniesieniu do każdej sytuacji szczegółowej, jaką przyjdzie Komisji rozpatrywać. Komisja powinna przy tym unikać skłonności do uniwersalizacji tego, co

¹ Słowo „określonymi” byłoby lepsze, niż użyte w dokumencie słowo „przewidzianymi”.

² L. Górnicki, 1997, *Nieuczciwa konkurencja, w szczególności przez wprowadzające w błąd oznaczenie towarów lub usług i środków ochrony w prawie polskim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 36.

stanowi „dobre zwyczaje” – choć określenie ich dla bankowości może być łatwiejsze niż „dobrych obyczajów” w odniesieniu do konkurencji (ramka). Komisja powinna też unikać tego, co L. Górnicki nazywa ujęciem ekonomiczno-funkcjonalnym, tj. uprzedmiotowienia dobrych obyczajów przez wskazanie reguł ekonomicznych, prawnych, technicznych, funkcjonalnych itp., mających określać, co jest dobrym obyczajem, a co nim nie jest.

„Nie ma w literaturze prawniczej i w orzecznictwie sądowym zgodności co do tego, czy ocena danego czynu, jako naruszającego dobre obyczaje, oparta ma być wyłącznie na kryterium obiektywnym (reguły uznane przez określoną społeczność), czy ma też uwzględniać czynnik subiektywny (wyobrażenia i sądy osoby dokonującej czynu nieuczciwej konkurencji), zwłaszcza, że pewne obyczaje mogą powszechnie obowiązywać w jednych środowiskach, w innych zaś nie”.

[L. Górnicki, op. cit., s. 36].

Wskazane w *Zasadach* reguły, jakimi powinny kierować się banki w swej działalności oraz ich pracownicy w swym postępowaniu nie są zasadami uprzedmiotowiającymi dobre obyczaje. Oto te zasady (pkt. 3. rozdz. D):

- profesjonalizm,
- rzetelność,
- rzeczowość,
- staranność,
- najlepsza wiedza.

Rozpatrzmy je kolejno, zaczynając od profesjonalizmu, którego standardy „obejmują zarówno techniczne normy kompetencji [zawodowej], jak i normy etyczne” – pisze J. R. Boatright³, wskazując następujące wyróżniki społeczności zawodowej:

- specjalistyczny korpus wiedzy,
- wysoki stopień zorganizowania i autoregulacji,
- zaangażowanie w służbę publiczną.

³ J. R. Boatright, 1999, *Ethics in Finance*, Blackwell Publishers, Malden, Mass. (USA) – Oxford (UK), s. 42–44.

Cytowany autor podaje takie oto ideały wyznaczające etyczne ramy profesjonalizmu w działalności związanej z finansami wymieniane w kodeksach zawodowych: integralność, obiektywność, pracowitość, przestrzeganie poufności, unikanie konfliktu interesów. Cechy te znajdują swój wyraz w dalszych zasadach wymienionych w *Zasadach*.

Rzetelność jest ściśle związana z integralnością, znaczącą tyle, co zgodność słów i czynów. Stanowi ona budulec, z którego kształtuje się zaufanie tak przecież ważne w działalności banków i pracy na rzecz banków. Rzetelność wymaga także przestrzegania poufności oraz unikania konfliktu interesów. Obie te kwestie dotyczą zarówno spraw, w których jedną stroną jest klient, a drugą – pracownik banku, jak i sytuacji związanych z działaniem jednego pracownika, czy jakiegoś banku, na rzecz więcej niż jednego klienta. „Powiernik nie powinien nigdy prezentować stanowiska powodującego konflikt jego interesów z jego obowiązkami.” – pisze Boatright za C. R. Babcockiem⁴.

Rzeczowość i staranność wiąże się z obiektywnością oraz pracowitością, chociaż nie są to synonimy. Co się tyczy najlepszej wiedzy, to kwestia ta mieści się z jednej strony w specjalistycznym korpusie wiedzy określającym profesjonalizm, z drugiej zaś – jeśli wiedzę traktować szeroko, tj. także jako informacje dotyczące załatwianej sprawy – całokształtu doświadczenia i danych oraz sposobów ich przetwarzania w każdym konkretnym przypadku.

Przedstawione normy odnoszone są w dalszych rozdziałach *Zasad* do stosunków: (a) bank-klient, (b) bank-bank, (c) pracownik-bank (w tym także pracownik-klient), (d) bank-pracownik (Tablica 1.). Taka norma, jak np. „Bank powinien traktować wszystkich swoich klientów z jednakową starannością, po partnersku” (pkt. 2., rozdz. II) jest jednoznaczna i nie budzi wątpliwości. Z drugiej strony, zalecenie, by bank w stosunkach z klientami działał „w granicach dobrze pojętego interesu własnego i klientów” (pkt. 4, rozdz. II) nie jest jednoznaczne i może budzić wątpliwości, gdyż interes banku i klienta może być rozbieżny. Któremu zatem interesowi w takim przypadku przysługuje precedencja? O tym *Zasady* milczą. Brak jest także jednoznacznej normy postępowania w sytuacjach, gdy interes wspólny banków – które powinny przestrzegać „lojalności środowiskowej” (pkt. 1., rozdz. III) i „wspomagać się przy wykonywaniu wspólnych przedsięwzięć” (pkt. 2., rozdz. III) – może być niezgodny z interesem klienta.

⁴ *Op. cit.*, s. 450.

Tablica 1. Od czego zależy dobra praktyka w stosunkach:
bank → klient; bank → pracownik, pracownik → klient, pracownik → bank

⇕	KLIENT	BANK	PRACOWNIK
BANK	<ul style="list-style-type: none"> • zaufanie • staranność • rzetelność • równość • partnerstwo • nienaruszanie interesu klientów • dotrzymywanie umów • jasność, zrozumiałość, precyzja • zapewnienie informacji • rzetelność reklam • ochrona tajemnicy • rzetelność i szybkość rozpatrywania skarg 	<ul style="list-style-type: none"> • solidność • lojalność środowiskowa • uczciwa konkurencja • równość • wzajemność • prawdziwość i rzetelność informacji • trwałość umów • zakaz negatywnych reklam • polubowne rozstrzygnięcie sporów 	<ul style="list-style-type: none"> • stwarzanie równych szans • zapewnianie możliwości rozwoju • swoboda podejmowania decyzji w zakresie pełnionych obowiązków • stwarzanie warunków do przejawiania inicjatywy i podejmowania odpowiedzialności • zapewnienie samodzielności • ponoszenie odpowiedzialności przez przełożonego za skutki wynikające z jego decyzji
PRACOWNIK	<ul style="list-style-type: none"> • korzystanie z wiedzy • honor • odpowiedzialność za słowo • uprzejmość • taktowność • udzielanie wyczerpujących informacji • chronienie tajemnicy o klientach (również po ustaniu zatrudnienia) 	<ul style="list-style-type: none"> • staranność • sumiennność • korzystanie z najlepszej wiedzy i woli • dbałość o nieprzekraczanie dopuszczalnego ryzyka • dbałość o dobre imię • dbałość o godność • lojalność • korzystanie z wiedzy • honor • odpowiedzialność za słowo • chronienie tajemnicy bankowej i służbowej (również po ustaniu zatrudnienia) • unikanie konfliktu interesów • zakaz czerpania osobistych korzyści z zajmowanego stanowiska • podnoszenie kwalifikacji • zawiadamianie o nagannych zachowaniach innych pracowników 	(brak uregulowań)

Co się tyczy zasad postępowania pracownika banku przedstawionych w rozdz. IV, to są one połączeniem norm odnoszących się do stosunku pracownik-bank oraz stosunku pracownik-klient. Niektóre normy czynią to *expressis verbis*, inne wymagają interpretacji. Tak na przykład norma powiadająca, że „Sprawą honoru pracownika banku powinna być odpowiedzialność za własne słowo, którym powinien czuć się związany tak samo, jak formalnie sporządzonym dokumentem” (pkt. 2., rozdz. IV), powinna być odnoszona zarówno do relacji tego pracownika z bankiem, jak i z klientem. Jest to jedna z ważniejszych norm, zasługująca na przeniesienie do innych kodeksów lub zbiorów zasad.

Norma zalecająca pracownikom „informowanie przełożonych o nagannych zachowaniach innych pracowników” (pkt. 9., rozdz. IV) także powinna być stosowana rozszerzająco i obejmować informowanie o nagannych zachowaniach członków personelu kierowniczego, co również może mieć miejsce. Norma ta powinna gwarantować brak retorsji w stosunku do osoby informującej (czego w obecnym sformułowaniu nie czyni). Tak więc powinna to być norma wprowadzająca tzw. *whistleblowing*, jak sygnalizowanie „złej praktyki” nazywane jest z angielska w literaturze z zakresu etyki biznesu.

Rozdział V, najskromniejszy spośród rozdziałów *Zasad*, normując niewątpliwie ważne kwestie dotyczące stosunku banku jako pracodawcy wobec pracowników, nie porusza kwestii związanych z zatrudnianiem oraz zwalnianiem pracowników. Sprawa ta, wobec wysokich kwalifikacji, jakich wymaga się od pracowników zarówno pod względem kompetencji (profesjonalizm), jak i pod względem etycznym (rzetelność) zasługuje na uwzględnienie w *Zasadach Dobrej Praktyki Bankowej*.

W *Zasadach* brakuje także rozdziału dotyczącego stosunku banków do społeczeństwa i społeczności lokalnych, czyli tego, co w literaturze nosi nazwę obywatelstwa korporacyjnego (*corporate citizenship*) i jest ściśle związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Zagadnienie to jest szczególnie ważne w świetle dostosowywania obowiązujących norm do wymagań Unii Europejskiej. W podniesionej sprawie Komisja Wspólnot Europejskich opublikowała w dniu 18 lipca br. dokument (tzw. *Green Paper*) pn. „Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility”, a Belgia sprawująca prezydencję Unii Europejskiej zorganizowała konferencję „Corporate Social Responsibility on the European Social Policy Agenda” (Bruksela, 27-28 listopada 2001 r.).

Zasady, aczkolwiek nie są meta-kodeksem etycznym w literalnym sensie, gdyż nie odwołują się *explicite* do norm etycznych czerpanych z teorii etycznych (użyteczność, deontologizm, etyka cnót itp.), to jednak zdefiniowana przez nie „dobra praktyka bankowa” nie abstrahuje od tych norm, czyni to jednak *implicite*. Przede wszystkim, jak już wcześniej zauważyliśmy, kwestie etyczne zawarte są w dobrych obyczajach kupieckich, profesjonalizmie, rzetelności, odwołaniu się do honoru pracownika itp. Poszczególne normy wymagają jednak rekonstrukcji etycznej odkrywającej podstawy teoretyczne, na których są oparte. W poszczególnych przypadkach może to nastroczać trudności. Pożyteczne byłoby więc opracowanie komentarzy i objaśnień do norm zawartych w *Zasadach*. Komentarze takie mogłyby być ilustrowane przykładami z dotychczasowych rozstrzygnięć Komisji Etyki Bankowej (z pominięciem danych identyfikujących banki i/albo osoby, jeśli sobie tego nie życzą) lub przykładami fikcyjnymi.

Samo słowo „etyka” występuje w *Zasadach* dopiero w nazwie Komisji Etyki Bankowej (rozdz. VI). Wskazuje to na traktowanie uregulowań zawartych w dokumencie jako etycznych właśnie (przez odróżnienie ich od regulacji prawnych, o czym świadczy treść pkt. 2 rozdz. VI, wyłączająca kwestie prawne spod kompetencji Komisji). Takie ujęcie regulacji zawartych w *Zasadach* nie tylko otwiera Komisji Etyki możliwość interpretowania konkretnych zachowań banków oraz ich pracowników w kategoriach etycznych, tj. z odwołaniem się do norm etycznych wynikających z etycznych teorii, ale wręcz wskazuje na konieczność rozpatrywania spraw związanych z ocenianiem „przestrzegania przez banki i ich pracowników zasad postępowania określonych w *Zasadach Dobrej Praktyki Bankowej*” (rozdz. VI, pkt. 1.) w taki właśnie sposób.

Zasady Dobrej Praktyki Bankowej są unikatowym dokumentem korporacyjnym. Niedostatek informacji o tym, jak spełniają swą funkcję w praktyce⁵ – doświadczenie Komisji Etyki Bankowej pozostaje wiedzą wewnętrzną – nie pozwala na odniesienie się do tego, w jaki sposób *Zasady* wpłynęły na poprawę praktyki bankowej w okresie ich

⁵ Istotną sprawą jest znajomość *Zasad* przez pracowników banków. Najprawdopodobniej obecnie sytuacja jest lepsza niż miało to miejsce w roku 1995 – pierwszym roku obowiązywania *Kodeksu Dobrej Praktyki Bankowej*, kiedy przeprowadzono badania, z których wynikało, że spośród badanych pracowników banków 32% twierdziło, że kodeks branżowy istnieje, 21% odpowiedziało, że żaden kodeks nie istnieje, a 12% nie wiedziało o istnieniu kodeksu (A. Lewicka-Strzalecka, 1999, *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa, s. 88).

obowiązywania. Można jedynie przypuszczać, że przez lata, jakie upłynęły od przyjęcia przez Związek Banków Polskich *Kodeksu Dobrej Praktyki Bankowej* w jego pierwszej redakcji, zdobyte doświadczenie musiało być zachęcające na tyle, że kodeks ten – już pod nazwą *Zasad* – obowiązuje nadal, wskazując, jaka powinna być dobra praktyka bankowa.

Liczba kodeksów postępowania normujących działalność organizacji gospodarczych i firm funkcjonujących w Polsce, jest nieproporcjonalnie mniejsza od liczby kodeksów w krajach Europy Zachodniej, a przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych. Z tego względu cieszyć się należy z każdego udanego rozwiązania kodeksowego i zachęcać inne organizacje i firmy do wzorowania się na udanych przykładach. Do takich udanych rozwiązań (postulowanie uzupełnień ma na celu jedynie ulepszenie dokumentu) należą niewątpliwie *Zasady Dobrej Praktyki Bankowej*, a Związkowi Banków Polskich należy się uznanie za poważne potraktowanie kwestii dotyczącej zawodowych i etycznych standardów praktyki bankowej⁶.

⁶ Znaczącym przykładem kodeksowych regulacji działalności banków są dwa dokumenty przyjęte w marcu 2005 roku przez British Bankers' Association. Są to: *The Banking Code* (standardy dla banków, towarzystw budowlanych oraz innych dostawców usług bankowych), *The Business Banking Code* (standardy dla banków świadczących usługi dla klientów korporacyjnych).

18.1. Wstęp

Konflikty interesów stanowią jedną z podstawowych kwestii etyki biznesu i nie tylko biznesu. Kto wie nawet, czy nie jest to kwestia podstawowa, bowiem to owe konflikty rodzą dylematy etyczne w wielu przypadkach trudne do rozstrzygnięcia. Konflikty te występują wprawdzie we wszystkich obszarach działalności gospodarczej, ale przede wszystkim są one obecne wszędzie tam, gdzie pieniądz jest w zasięgu ręki. Okazja bowiem, jak powiada znane przysłowie, czyni złodzieja. Rację ma więc John Raymond Boatright – jeden z twórców etyki finansowej (*financial ethics*) oraz były prezes amerykańskiego Society for Business Ethics – pisząc, że „Konflikty interesów występują w każdym sektorze usług finansowych stanowiąc główne zagadnienie etyki finansowej”¹.

Konfliktom interesów poświęcono niewiele miejsca w polskiej literaturze przedmiotu. Być może dlatego, że polska etyka biznesu w niewielkim stopniu zajmowała się finansową stroną działalności gospodarczej i finansami jako *sui generis* „przemysłem” (*industry*), jak określa się je w literaturze pisanej po angielsku. Wyróżniającym się

¹ J. R. Boatright, 1999, *Ethics in Finance*, Blackwell Publishers, Malden, Mass (USA) – Oxford (UK), s. 44.

wyjątkiem jest podręcznik Bożeny Klimczak, profesora Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, *Etyczne otoczenie rynku kapitałowego* (1997) napisany na zlecenie Komisji Papierów Wartościowych i dlatego niedostępny – czego należy żałować – na rynku księgarskim i w bibliotekach uniwersyteckich.

W zagranicznej literaturze z zakresu etyki biznesu poświęca się wiele miejsca interesom i konfliktom, jakie występują między interesami sprzecznymi, a dokładniej między aktorami życia gospodarczego, działającymi w imię interesów własnych i/albo interesów organizacji lub osób, jakie reprezentują. Wykład ten jest próbą syntetycznego ujęcia zagadnienia z punktu widzenia zarówno teorii działania znanej pod nazwą *prakseologii*², jak i etyki gospodarczej³ niemal powszechnie opatrywanej za literaturą anglosaską nazwą etyki biznesu⁴.

18.2. Wymiana i współdziałanie

Działalność gospodarcza zasadza się na wymianie – czym zajmuje się *katalaktyka*⁵ – wymagającej współdziałania. Cele jednego podmiotu działającego osiągnąć są dzięki środkom uzyskanym od innego podmiotu działającego i *vice versa*.

Działania ludzi wykonywane są po to, by zrealizować interesy, rzeczywiste lub mniemane, indywidualów, grup lub całych społeczeństw. (Działania bezinteresowne nie są wyjątkiem: służą one interesom innych

² V. Alexandre we współpracy z W. W. Gasparskim, 2000, red., *The Roots of Praxiology: French Action Theory from Bourdeau and Espinas to Present Days*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA) – London(UK); W. Gasparski, 1999, *Prakseologia*, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania, Warszawa; T. Kotarbiński, 1999, *Prakseologia*, Cz. I, w: tegoż, *Dzieła wszystkie*, Ossolineum, Wrocław; L. von Mises, 1966, *Human Action: A Treatise on Economics*, 3 wyd., Contemporary Books Inc., Chicago.

³ B. Klimczak, 1997, *Etyczne otoczenie rynku kapitałowego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław.

⁴ por. np. M. G. Velasquez, 1982, *Business Ethics: Concepts and Cases*, 2 wyd., Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.; J. Dietl, W. Gasparski, red., 2000, *Etyka biznesu*, 3 wyd., PWN, Warszawa; R. Bradburn, 2001, *Understanding Business Ethics*, Continuum, London – New York.

⁵ Termin *katalaktyka* lub *nauka o wymianie* (*Catallactics* or *the Science of Exchanges*) został po raz pierwszy użyty przez Richarda Whatleya w książce *Introductory Lectures on Political Economy* (Londyn, 1831), s. 6 (wg L. von Mises, 1966, *Human Action: A Treatise on Economics*, 3 wyd., Contemporary Books Inc., Chicago, s. 3).

ludzi, niż osoba działająca). Interesy te są biologiczne, ekonomiczne, kulturowe lub polityczne. [...] Oczywiście nie wszelkie decyzje lub działania związane z interesami jakiegoś *X* są podejmowane w najlepszym interesie *X*-a. Wychodzimy z założenia, że powinniśmy czynić wszystko, by angażować się jedynie w działania moralnie uprawnione oraz takie, o których przypuszcza się, że będą praktycznie cenne (sprawne). [...] Decyzja lub działanie *A* są moralnie uprawnione (*justified*), jeśli *A* podejmowane jest z zamiarem przyczynienia się do dobrostanu (*well-being*) ludzi, na których może wpłynąć, nie narażając nikogo na niemożność zaspokojenia jego potrzeb [M. Bunge, 1989, *Treatise on Basic Philosophy*, Vo. 8, *Ethics: The Good and the Right*, Reidel, Dordrecht, s. 335].

Działalność gospodarcza jest poszczególnym przypadkiem działań kolektywnych tj. takich, których istotą jest skoordynowane ze względu na wspólny cel, choć niekoniecznie motywację, działanie grup złożonych z indywidualuów. Nawet działania postrzegane jako indywidualne – pisze Bunge – np. występ solisty, wymagają udziału pomocników (impresario, technicy, autorzy ogłoszeń, sprzedawcy biletów itp.). Kooperacja jest potrzebna w tym większym stopniu, im bardziej chodzi o osiągnięcie celu społecznego, zwykle wielostronnego i dotyczącego wielu grup ludzi oraz licznych zasobów⁶.

Doświadczenie uczy człowieka, że wspólne działanie jest bardziej wydajne i produktywnie od izolowanego działania samowystarczalnych jednostek. Warunki naturalne określające ludzkie życie i wysiłek są takie, że podział pracy powiększa wynik uzyskiwany na jednostkę wydatkowanej pracy. Są to następujące fakty przyrodnicze:

Pierwsze: wrodzona nierówność ludzi pod względem zdolności do wykonywania różnych rodzajów pracy. Drugie: nierówny rozdział na powierzchni ziemi danych przez przyrodę pozaludzkich możliwości produkcji. [...]

Jest jeszcze trzeci fakt, tzn. istnieją przedsięwzięcia, których wykonanie przerasta siły jednego człowieka i wymaga wspólnego wysiłku kilku ludzi. Pewne z nich wymagają wykonania wspólnego wysiłku, którego nie może zrobić pojedynczy człowiek, ponieważ ma zbyt małe możliwości pracy. Z kolei inne mogą być wykonane przez jednostki, lecz czas, jaki musiałyby one poświęcić na to byłby tak długi, że wynik byłby uzyskany późno i nie równoważyłby włożonego wysiłku. W obu przypadkach tylko wspólny wysiłek pozwala osiągnąć pożądaną cel.

⁶ M. Bunge, *op. cit.*, s. 336–337.

Gdyby istniał tylko trzeci warunek, to z pewnością pojawiłoby się chwilowe współdziałanie ludzi. Jednak takie przejściowe sojusze dla radzenia sobie ze specyficznymi zadaniami, jakie przekraczają siły jednostki, nie doprowadziłyby do trwałej współpracy społecznej [L. von Mises, *op. cit.*, s. 180-181].

18.3. Kooperacja pozytywna i kooperacja negatywna

Współdziałanie przybiera dwie formy: (a) współpartnerstwa, tj. organizacji, (b) kontrpartnerstwa, tj. konkurencji, rywalizacji, walki. Formy te zwane są przez prakseologię odpowiednio kooperacją pozytywną (np. partycypacja) i kooperacją negatywną (np. współzawodnictwo).

Czyn zbiorowy – to inaczej współdziałanie. Czy współdziałaniem jest też walka? O tyle tylko, o ile strony walczące zmagają się dla wspólnego celu naczelnego, np. gdy armia, podzieliwszy się na dwa obozy, odbywa manewry dla podniesienia swej sprawności bojowej, lub jeżeli dwóch szachistów rozgrywa partię „dla wspólnej przyjemności”. W przeciwnym przypadku cele naczelne stron walczących są różne i całość nie jest już czynem zbiorowym, tylko układem dwu przynajmniej czynów zbiorowych; bo całość akcji każdej ze stron walczących sama stanowi czyn zbiorowy. Jednakże nawet w przypadku takiej walki właściwej tok jednego z tych składników czynów zbiorowych zależy tak dalece i w ten sposób od toku drugiego z nich i odwrotnie, że świadomość potoczna wyczuwa w walce pewną postać działania wspólnego: ci, co się biją, bądź co bądź coś wspólnie robią. Można by tedy objąć wspólnym terminem *kooperacji* zarówno współdziałanie dla wspólnego celu naczelnego, jak też walkę, nazywając współdziałanie zwykle kooperacją *pozytywną*, dla walki zaś zachowując nazwę kooperacji *negatywnej* [T. Kotarbiński, 1999, *Prakseologia*, Cz. 1, w: tegoż: *Dzieła wszystkie*, Ossolineum, s. 144].

Oba rodzaje kooperacji są niezbędne dla *efektywnego* i *ekonomicznego* („E” pierwsze i drugie) uprawiania działalności gospodarczej będącej zawsze działalnością wielopodmiotową, tj. co najmniej dwupodmiotową. Nawet wówczas, gdy chodzi o kooperację pozytywną – czego przykładem może być przedsiębiorstwo przemysłowe – występują elementy kooperacji negatywnej. Pisał o tym Józef Maria Bocheński:

Przedsiębiorstwo przemysłowe jako system dynamiczny składa się z mniejszych systemów dynamicznych utworzonych przez grupy elementów lub ich nośniki. Systemami takimi są np. spółka akcyjna (kapitałiści), związek zawodowy (robotnicy) i spółdzielnie spóżywców (klienci). Każda z tych grup elementów może stanowić system częściowy przedsiębiorstwa przemysłowego, który odpowiada zazwyczaj elementom jakiegoś rodzaju.

Jaki stosunek zachodzi między celami tych systemów częściowych a celami całego przedsiębiorstwa przemysłowego? Można tu sformułować dwa oczywiste, chociaż bardzo często nie uwzględniane, twierdzenia. Po pierwsze: między celami poszczególnymi nawzajem oraz między nimi, z jednej strony, a celami całego przedsiębiorstwa przemysłowego – z drugiej, zachodzą konieczne przeciwieństwa (kooperacja negatywna – przyp. mój W. G.). Po wtóre: poszczególne cele grup elementów można osiągnąć tylko przez osiągnięcie celu całego przedsiębiorstwa przemysłowego (kooperacja pozytywna – przyp. mój W. G.).

Istnieją zatem najpierw konieczne przeciwieństwa (konflikt interesów – przyp. mój W. G.). Kapitałiści dążą do możliwie największej dywidendy, robotnicy – do możliwie najwyższych płac i możliwie najlepszych warunków pracy, klienci – do możliwie tanich towarów itd. Lecz jeśli dywidenda będzie za wysoka, ucierpią na tym płace. Przy zbyt wysokich płacach towary nie mogą być tanie. Za tanie towary, za wysokie podatki itd. prowadzą do strat w dywidendzie i płacach. *Interesy poszczególnych rodzajów elementów są więc wzajem sprzeczne* (kursywa moja W. G.). Istnieje też przeciwieństwo między każdym z nich, a celem całego przedsiębiorstwa przemysłowego. *Zbyt duże korzyści dla jakiegokolwiek grupy elementów mogą szkodzić interesowi całego przedsiębiorstwa przemysłowego, osłabiać je itd.* (kursywa moja W. G.). I na odwrót, aby przedsiębiorstwo przemysłowe kwitło, trzeba pohamować naturalne tendencje poszczególnych elementów. Napięcia wewnętrzne są więc zaprogramowane w strukturze przedsiębiorstwa przemysłowego. [J. M. Bocheński, 1993, *Przyczynek do filozofii przedsiębiorstwa przemysłowego*, w: tegoż *Logika i filozofia*, PWN, Warszawa, s. 185].

Konflikty interesów są naturalną składową życia gospodarczego i występują zawsze na styku podmiotów i grup podmiotów zaangażowanych w tę działalność. Tyle stwierdza prakseologia, która piórem – związanego przecież z lwowsko-warszawską szkołą filozoficzną – Bocheńskiego dodaje:

Ale [...] nie można osiągnąć celów poszczególnych elementów, jeśli nie osiągnie się celów całego przedsiębiorstwa przemysłowego. Jeśli przedsiębiorstwo przemysłowe nie produkuje, jeśli upada, jeśli nie ma sukcesów, nie może dawać wysokich dywidend ani płac. Solidarność celów

poszczególnych grup elementów z celami przedsiębiorstwa przemysłowego jako całości jest dana z góry w strukturze przedsiębiorstwa przemysłowego. Kto widzi w nim tylko pole walki, ten nie zrozumiał zupełnie oczywistego faktu strukturalnego. [*op.cit.*, s. 186].

18.4. Wartości i interesy

U podłoża ludzkiej aktywności, tj. działań, sytuują się wartości, czyli *to, co cenimy bardziej aniżeli wszystko inne*. Wartości stanowią aksjologiczny kontekst działań. Są one pochodnymi potrzeb, mających charakter biologiczny czy psychologiczny oraz społeczny.

Wartości podstawowe są pochodnymi potrzeb niezbędnych do przeżycia (wartości pierwotne) oraz niezbędnych do zapewnienia dobrego zdrowia (wartości wtórne). Dalsze wartości wywołane są przez to, do czego człowiek dąży lub czego pożąda, a mianowicie: uzasadnione aspiracje (wartości trzeciego rzędu) oraz zachcianki (wartości czwartorzędowe)⁷. Wartości pierwotne i wtórne, łącznie zwane wartościami podstawowymi, są wartościami egzystencjalnymi. Pozostałe wartości dotyczą tego, co człowiek pragnąłby osiągnąć, tj. zadowolenia, szczęścia itp. Spośród tych wartości na uznanie zasługują tylko takie, którym legitymizacji dostarcza to, że leżące u ich podstawy potrzeby mogą być zaspokojone: (a) bez szkody dla możliwości zaspokojenia jakiegokolwiek potrzeby podstawowej innego członka społeczeństwa, (b) bez stwarzania zagrożeń dla integralności któregośkolwiek cennego podsystemu społecznego ani dla społeczeństwa jako całości⁸.

Ujmując rzecz od strony negatywnej: aspiracja możliwa do zaspokojenia jedynie kosztem potrzeb innych ludzi lub integralności wartościowej grupy społecznej, delegitymizuje się w tej grupie – choć mogłaby być legitymizowana przez inną, lepiej prosperującą, grupę. Oczywistymi przykładami legitymizowanych aspiracji są: życie wespół z kimś kogo się kocha, cieszenie się przyrodą i kulturą, poprawa własnego losu; a aspiracji nieligitymizowanych: próżniactwo, rozmyślne niszczenie życia lub dóbr, dominacja nad innymi dla niej samej [M. Bunge, *op. cit.*, s. 35].

Cytowany autor zwraca uwagę na to, że wszystkich ludzi spotykają konflikty wartości, które mogą być wewnętrzne, interpersonalne oraz

⁷ M. Bunge, *op. cit.*, s. 40.

⁸ *Ibidem*, s. 35.

międzygrupowe. Bunge ilustruje te trzy rodzaje konfliktów następującymi przykładami: wykonywanie satysfakcjonującego zawodu wymagającego spełniania przykrych obowiązków (konflikt wewnętrzny), sprzeczne wartości partnerów lub dysponowanie ograniczonymi środkami przy takich samych wartościach (konflikt interpersonalny), przeciwne wartości lub konkurowanie o te same środki (konflikt międzygrupowy). Tak więc konflikt wartości jest spowodowany: (a) odmiennymi systemami wartości, (b) ograniczonością środków niezbędnych do zrealizowania wartości, (c) występowaniem obu sytuacji łącznie⁹.

Interesy to szczególnie rodzaj wartości, jaki wiąże się z korzyścią lub procentem od „stawki” jaką podmiot działający „inwestuje” w podejmowane przezeń działanie, a więc korzyścią lub przewagą, jaką spodziewa się uzyskać w wyniku podjętego działania (nie bez powodu procent od kapitału to po angielsku *interest*). Z tego właśnie powodu wprowadzone zostało pojęcie *stakeholder* (posiadacz stawki) jako nazwa każdego z tych podmiotów, które zaangażowane są czynnie lub biernie w jakiegokolwiek przedsięwzięcie (wymianę). Polski odpowiednik tego pojęcia – *interesariusz* wprost odnosi się do „interesu” podmiotu działającego lub poddanego oddziaływaniu (angielskie słowo *business* tłumaczono przecież pierwotnie na język polski jako „interes”).

Interesy to na ogół te wartości, które można wyrazić w jednostkach monetarnych, czyli te w sensie aksjologicznym, którym przypisać można wartość ekonomiczną. Sprzecznościami między ujmowanymi monetarnie wartościami, tj. interesami właśnie, zajmuje się etyka biznesu – w szczególności ten jej dział, który dotyczy finansów – konflikty te bowiem są źródłem kwestii i dylematów etycznych (trzecie „E”) jakie spotykają ludzie zaangażowani w działalność gospodarczą, przy czym dotyczy to wszystkich interesariuszy.

18.5. Konflikt interesów

Konflikty interesów (ramka 1.) są poszczególnym przypadkiem konfliktów wartości, te zaś wywołują konflikty moralne, sytuujące człowieka „wobec konieczności dokonania wyboru i podjęcia działania w sytuacji, którą można różnie ocenić w zależności od tego, jakie kryteria moralne weźmie się pod uwagę”¹⁰.

⁹ *Ibidem*, s. 53–54.

¹⁰ B. Klimczak, 1996, *Etyka gospodarcza*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław, s. 80.

Ramka 1.

Konflikt interesu

„osobista sytuacja kogoś, kto dysponuje uprawnieniami do decydowania w sprawach mogących faworyzować jego własny interes, co daje mu osobistą przewagę ze szkodą dla interesu innych” [s. 133].

Interes

„przewaga lub korzyść” [s. 289].

[J. H. Adam, *Longman Dictionary of Business English*, 1989]

Cytowana B. Klimczak podaje następujące przyczyny wywołujące konflikty moralne w biznesie (i nie tylko)¹¹:

- sprzeczności w systemie etycznym;
- sprzeczności między wartościami istotnymi dla człowieka a wartościami cenionymi przez grupę społeczną;
- trudności wyważenia i uporządkowania wartości;
- sprzeczności między postulatami moralnymi dotyczącymi różnych funkcji pełnionych przez człowieka jednocześnie.

W literaturze przedmiotu wskazywane są liczne przykłady konfliktu interesów. Oto niektóre, co ważniejsze, z przytaczanych:

- cel biznesowy firmy (spółki) a ambicje lub kaprysy osobiste osób¹²;
- przejęcia a zarządzanie wykupem (*buy-out*)¹³;
- rzetelność (*integrity*) badań prowadzonych przez analityków pracujących w firmach brokerskich i maklerskich a interesy zatrudniających je firm¹⁴;
- sprzedaż własnych akcji przez menedżerów funduszy¹⁵;

¹¹ *Ibidem*.

¹² E. Vallance, 1995, *Business Ethics at Work*, Cambridge University Press, Cambridge, s. 80.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ „Firmy brokerskie niechętnie narażają się znaczącym klientom, zaniżając rekomendację z „kupuj” na „trzymaj” lub (co gorsza) na „sprzedaj”. Analitycy, ujawniający niekorzystną informację, która mogłaby obniżyć cenę akcji klienta są nierzadko przymuszani przez firmę do milczenia lub spotykają się z groźbą rewanżu ze strony krętaczej spółki [E. Vallance, 1995, *Business Ethics at Work*, Cambridge University Press, Cambridge, s. 80., s. 19–20].

¹⁵ J. R. Boatright, 1993, *Ethics and the Conduct of Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, s. 20.

- ukryta akcja w pośrednictwie na rynku papierów wartościowych¹⁶;
- interes klienta maklera giełdowego a osobisty interes maklera¹⁷;
- interes klienta a interes pośrednika¹⁸;
- bank lub firma inwestorska zaangażowana w doradzanie firmom po obu stronach transakcji¹⁹;
- interesy różnych klientów pośrednika²⁰;
- stronnicze doradztwo (*biased judgment*), polegające na doradzaniu jednej stronie kosztem drugiej strony²¹;
- bezkontekstowe teoretyzowanie (np. „czy wrogie przejęcia, ogólnie rzecz biorąc, są dobrym postępowaniem?”) a konkretna sytuacja praktyczna danej spółki²²;
- transakcje łączone (*matching transactions*), w których własne środki „ludzi dostępu” (*access people*), takich jak np. dyrektorzy Enronu (ramka 2.), łączone są ze środkami funduszy zarządzanych przez tych ludzi²³;
- wstępne oferty publiczne (*IPO = initial public offerings*)²⁴;
- krótki a dłuższy horyzont czasowy²⁵;
- transakcje ograniczone czasowo (*short-term trading*)²⁶;
- sprzedaż niewielkiej ilości akcji (*short-selling stocks*)²⁷.

Wielu przykładów konfliktu interesów dostarcza lektura gazet, czasopism oraz audycje radiowe i telewizyjne (por. ramka 2.).

¹⁶ B. Klimczak, 1997, *Etyczne otoczenie rynku kapitałowego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław, s. 57.

¹⁷ J. R. Boatright, *op. cit.*, s. 44.

¹⁸ Oto dwa przykłady: „konflikt między obowiązkiem maklera do wykonywania zlecenia klienta a pokusą wykorzystania informacji zawartych w zleceniu do działań na własny rachunek” [albo] „konflikt w firmie konsultingowo-audytorskiej; jeżeli firma przeprowadza audyt klienta, któremu również doradza, to audytorzy i doradcy są narażeni na konflikt między obowiązkiem obiektywnego doradzania i audytu a pokusą stronniczości w interesie firmy i własnym” [B. Klimczak, *op. cit.*, s. 57].

¹⁹ J. R. Boatright, *op. cit.*, s. 44.

²⁰ Np. „doradzanie różnym osobom, których interesy są uzależnione lub konkurencyjne”, B. Klimczak *op. cit.*, s. 58.

²¹ J. R. Boatright, *op. cit.*, s. 44.

²² E. Vallance, *op. cit.*, s. 80.

²³ *Ibidem*, s. 94–95.

²⁴ *Ibidem*, s. 95.

²⁵ *Ibidem*, s. 81–82.

²⁶ *Ibidem*, s. 95.

²⁷ *Ibidem*, s. 96.

Ramka 2.

„Ujawnione [...] dokumenty Merrill Lyncha, jednego z największych banków inwestycyjnych na świecie, wskazują, że w czasie technologicznej hossy końca lat 90. [...] analitycy wielkich domów maklerskich [...] zalewali rynek masą nieszczerých rekomendacji, gorąco zachęcając do zakupu akcji spółek sektora zaawansowanej technologii. [...] Mimo to [...] zespół zajmujący się spółkami internetowymi ani razu nie zalecił sprzedaży akcji tych firm. Tak jakby słowa ‘redukuj’ czy ‘sprzedawaj’ nie istniały w słowniku. [...]

Afery na Wall Street, wybuchające w ostatnich miesiącach, zachwiały fundamentami amerykańskiego rynku kapitałowego i wstrząsnęły nim nie mniej niż zamachy terrorystyczne. Najpierw – w grudniu 2001 roku – upadł energetyczny kolos Enron, piąta spółka na najnowszej liście *Fortune 500*. Tysiące jej pracowników straciło oszczędności całego życia, ulokowane na kontach emerytalnych w postaci akcji Enronu. Zorientowani w sytuacji dyrektorzy firmy zdążyli na czas spieniężyć swoje udziały. Enron okazał się ofiarą „kreatywnej księgowości”, preparowanej na użytek inwestorów. [...]

Enron stał się początkiem końca Arthura Andersena, wielkiej firmy audytorsko-konsultingowej. Audytor – jak żona Cezara – powinien być poza jakimikolwiek podejrzeniami. Tymczasem, jak się niedawno okazało, księgowi Andersena pomagali niszczyć dokumenty Enronu”.

[T. Deptuła, *Zdeprawowane Wall Street*, „Newsweek”, n. 18/2002, s. 50–51]

Jak wcześniej powiedziano, konflikty wartości w ogóle, a konflikty interesów w szczególności, mają charakter naturalny, są stałym elementem gry. „Kto marzy o przedsiębiorstwie przemysłowym bez napięć, ten właśnie marzy; czegoś takiego być nie może” konstatuje Bocheński²⁸.

Elaine Sternberg, brytyjska badaczka etyki biznesu, a przy tym znająca biznes finansowy z własnej praktyki zawodowej, rozróżnia dobre i złe konflikty interesów. Dobre służą, podobnie jak rywalizacja, w sporcie uprawianym zgodnie z zasadami *fair play*, osiąganiu lepszych wyników, złe narażają biznes na nierealizowanie jego celów.

²⁸ J. M. Bocheński, *op. cit.*, s. 184–185.

[...] tak samo jak etyczność działań gospodarczych nie wymaga unikania czynności motywowanych egoizmem, tak też nie ma konieczności unikania konfliktów interesów. [...] Rozsądzenie, czy konflikt interesów zmienił wynik czy nie, jest proste: trzeba po prostu zbadać decyzję, a nie motywy osoby podejmującej ją. O tym, czy decyzja została podjęta poprawnie nie rozstrzyga skoncentrowanie się tylko na jednej rzeczy bądź stwierdzenie braku pokusy, ale posługiwanie się właściwym kryterium decyzyjnym [E. Sternberg, 1998, *Czysty biznes: Etyka biznesu w działaniu*, PWN, Warszawa, s. 120-121].

Zdaniem Sternberg, nieetyczność konfliktu interesów występuje tylko wówczas, gdy prawdopodobny wynik podjętej decyzji byłby sprzeczny z wymogami sprawiedliwości dystrybucyjnej i zwyczajnej przyzwoitości. Te bowiem normy wskazuje cytowana autorka jako definicyjne standardy etyki biznesu.

Podobnie rzecz ujmuje Bożena Klimczak, wskazując sprzeczność interesów jako jedną z podstawowych cech działalności gospodarczej. „W wielu sytuacjach, takich jak wymiana i konkurencja, jest to otwarte przeciwstawienie interesów osób, które sprzyja dynamizmowi i innowacyjności, jeśli przestrzega się reguł uczciwej wymiany i konkurencji”²⁹.

Konflikty interesów związane z przeciwstawieniem własnych interesów pracowników (niezależnie od szczebla, na którym są zatrudnieni) interesom firm, dla których oni pracują, Sternberg nazywa *klasycznym modelem* konfliktu. Podobną charakterystykę, choć nie opatrywaną taką nazwą, spotykamy u Velasqueza:

Konflikty interesów w biznesie powstają, gdy szeregowy pracownik lub pracownik zarządu (officer) firmy jest zaangażowany w transakcję w imieniu firmy, a sam jest osobiście zainteresowany wynikiem transakcji (a) przypuszczalnie sprzecznym z najlepszym interesem firmy, a także (b) jest dostatecznie istotne, że może lub mógłby wpłynąć na bezstronny osąd, jakiego firma oczekuje od pracownika działającego w jej imieniu. [M. G. Velasquez, 1982, *Business Ethics: Concepts and Cases*, 2 wyd., Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., s. 358].

Właściwe postępowanie, uważa Sternberg, eliminuje trudności o charakterze moralnym w przypadku pojawienia się potencjalnych konfliktów interesów. Jej zdaniem postępowanie właściwe to³⁰:

²⁹ B. Klimczak, *op. cit.*, s. 57.

³⁰ E. Sternberg, *op. cit.*, s. 121.

- jawność,
- rozumienie interesu firmy,
- skrupulatne słuzenie temu interesowi przez pracowników firmy,
- stosowanie odpowiednich procedur,
- rozpatrzenie możliwości (alternatyw) zgodnie z ustalonymi normami,
- stosowanie norm, które powinny brać pod uwagę wkład wnoszony przez każdą z rozpatrywanych możliwości (alternatyw) w długoterminową³¹ wartość właścicielską firmy,
- możliwość pociągnięcia do odpowiedzialności osoby podejmującej decyzję za wpływ jej wyborów na osiągnięcie podstawowego celu firmy,
- stwierdzenie faktu zainteresowania tej osoby jednym z konkurentów lub przyjęcia odeń podarunku świadczy o popełnieniu czynu nieetycznego.

„Podstawowa kwestia etyczna w odniesieniu do finansów wiąże się z konfliktem interesów i postrzeganiem odpowiedzialności” – pisze Elizabeth Vallance³². Unikanie konfliktu interesów dotyczy szczególnie tych wszystkich, których obowiązki wynikają z powiernictwa, to im bowiem jako osobom kompetentnym, albo taką kompetencję oferującym, inni powierzają swe własne interesy. Dotyczy to także osób występujących w imieniu innych osób lub firm, a więc ich przedstawicieli.

Powiernicy i przedstawiciele (*agents*) mają obowiązek unikania konfliktów interesu, tj. sytuacji w których interes osobisty faktycznie zakłóca (lub może zakłócić) zdolność osoby do słuzenia interesom innych. Konflikt interesu występuje również, gdy osoba lub organizacja jest zobowiązana do słuzenia interesom dwu konkurującym ze sobą stronom, jak prawnik reprezentujący dwie strony dyskursu. [...] Podstawą jest fakt, że powiernicy (*fiduciaries*) lub przedstawiciele są opłacani za

³¹ L. von Mises uważa za wyrażenia synonimiczne zwroty: interesy „właściwie rozumiane” (*rightly understood*) i interesy „w długim okresie” (*in the long run*). Wyrażenia te odnosi do tzw. twierdzenia o harmonii właściwie rozumianych interesów wszystkich członków społeczeństwa rynkowego. Oto twierdzenie wyjaśnione na przykładzie kupna obuwia: „Katalaktyczna konkurencja między tymi, którzy, jak ja, chcą mieć buty, czyni buty tańszymi, a nie droższymi” [L. von Mises, *op. cit.*, s. 674].

³² E. Vallance, *op. cit.*, s. 80.

ich usługi, to znaczy, że w pewnym sensie ktoś inny „kupił” ich lojalność. Konfliktem interesu jest więc niespełnienie tego, co zostało opłacone” [J. R. Boatright, *op. cit.*, s. 44].

Wspomniana Vallance dodaje, że „najpowszechniej występującymi są konflikty między zarządem a właścicielami, gdy dalsze zasiadanie w zarządzie jest zagrożone zmianą jego składu, jaką właściciele pragnęliby wprowadzić, sądząc, że zmiana taka będzie dla nich korzystna”³³. Czy jest się zobowiązanym do lojalności? Jeśli tak, to kto wobec kogo? Przez obie strony do siebie nawzajem? Jeśli występuje konflikt interesów, to czyj interes jest najważniejszy? – pyta cytowana autorka wskazując raczej kwestie etyczne, niż udzielając odpowiedzi. Takiej odpowiedzi, przynajmniej w pewnym stopniu, stara się dostarczyć Sternberg, wyróżniając konflikt obowiązków jako szczególny rodzaj konfliktu interesów.

Konflikt obowiązków występuje na przykład wówczas, gdy osoba odpowiedzialna za zakupy w firmie, w której jest zatrudniona, prowadzi własną firmę dostawczą, dążąc *ex definitione* w pierwszym miejscu do minimalizacji wydatków, w drugim zaś do maksymalizacji wpływów. Podobnie rzecz się ma z doradcą zatrudnionym przez dwie rywalizujące ze sobą firmy, startujące w tym samym przetargu. Sternberg z optymizmem głosi, że:

Nawet z takimi konfliktami można sobie jednak poradzić pod warunkiem, że od początku docenia się wykluczający charakter zobowiązań. Konflikty te wypływają z rozległości powziętych zobowiązań: maksymalizowania długoterminowej wartości właścicielskiej, wspierania interesów klienta. Ponieważ wypełnienie równie szerokich zobowiązań wobec innych stron może być niemożliwe, nie należy podejmować żadnych innych zobowiązań bez stosownych zastrzeżeń i kwalifikacji. [...] przedsiębiorstwo zajmujące się finansami spółek [...] musi [...] ostrzec swych klientów, co się stanie w chwili, gdy interesy klientów popadną w konflikt [E. Sternberg, *op. cit.*, s. 121-122].

Powyższą wskazówkę opatruje Sternberg przypisem, w którym radzi, by np. bank – kierując się wymogiem zwykłej przyzwoitości, z którego wynika nakaz honorowania zobowiązań – rozstrzygał, któremu z dwu klientów o faktycznym lub potencjalnym konflikcie interesów przysługuje pierwszeństwo. Precedencja – zdaniem cytowanej

³³ *Ibidem.*

autorki – przysługuje temu klientowi, z którym bank współpracuje od dawna, nie zaś klientowi, który „dokonał zaledwie jednej operacji”. Gdyby zaś obaj klienci byli równoważni pod względem długotrwałości współpracy, to zasada sprawiedliwości rozdzielczej wskazywać powinna na klienta bardziej perspektywnego³⁴.

Wątpliwości co do poprawności podejmowanych decyzji mogą wpływać z nieznajomości technikaliów decyzyjnych przy dysponowaniu wiedzą o możliwości występowania konfliktu interesów w danej sytuacji, w danych okolicznościach i w danej firmie, od których zależy zarówno faktyczna, jak i przypuszczalna etyczność postępowania. Sternberg radzi, by kategorycznie „zapewnić jasność i pełne zrozumienie wymogów” oraz „wylimitowanie konfliktu przez zakazanie osobom zajmującym stanowiska szczególnie na nie wrażliwe, posiadania określonego zakresu interesów indywidualnych”³⁵. Zakazy te, dodaje Sternberg, nie stanowią wymogu etycznego, lecz wypływają z roztropności. Przekonanie takie jest konsekwencją przyjętego przez Sternberg stanowiska analitycznego, a zarazem minimalistycznego i redukcyjnego, głoszącego, że imperatywem moralnym jest maksymalizowanie wartości właścicielskiej w długim horyzoncie czasowym (cel biznesu) przy jednoczesnym stosowaniu się do zasad sprawiedliwości rozdzielczej i postępowaniu zgodnie z wymogami zwykłej przyzwoitości (minima etyczne w biznesie).

Innym, ważnym zagadnieniem związanym z finansami – na jakie zwraca uwagę m. in. Vallance – jest zakres i rodzaj odpowiedzialności ponoszonej przez różne grupy. Dotyczy to odpowiedzialności zarządu, co wiąże się z władztwem korporacyjnym³⁶ (*corporate governance*), w szczególności w związku z fuzjami i przejęciami, decyzjami inwestycyjnymi, praktykami związanymi z rachunkowością (księgowaniem) i audytem. Dotyczy także odpowiedzialności pożyczko- i kredytodawców (banki), na przykład tego, czy powinni oni troszczyć się o dłużników czy kierować się zasadą *caveat emptor*, niezależnie od tego, czy kupują pieniądze czy inne towary i usługi? Odpowiedzialność profesjonalistów (księgowych, rewidentów) jest również ważna. Mogą bowiem znajdować się w sytuacji konfliktu interesów z jednej

³⁴ E. Sternberg, *op. cit.*, s. 293.

³⁵ *Ibidem*, s. 122.

³⁶ Nazywanym też nadzorem korporacyjnym, czy nadzorem właścicielskim [T. Gruszecki, 2002, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa, s. 241]. Oba te tłumaczenia *corporate governance* nie oddają istoty sprawy, o którą chodzi, a rzecz dotyczy systemu sprawowania władzy w spółkach (korporacjach).

strony akcjonariuszy, którym służą, z drugiej zaś zarządów, które ich zatrudniają³⁷.

Zagadnienie, jakie można opatrzyć nazwą *konflikt interesów a integralność*, wskazywane jest w literaturze przedmiotu. Oto kilka wybranych przykładów:

- makler/broker jako sprzedawca ma tylko obowiązki sprzedawcy tj. reprezentować fundusze, dostarczając prawdziwej informacji oraz zapewnić to, że są one stosowne dla nabywcy³⁸;
- jeśli klient płaci za obiektywną poradę inwestycyjną, a makler/broker jest zainteresowany uzyskaniem większej prowizji, zależnej od treści udzielanej porady (zalecając np. kupno złego produktu reprezentowanej firmy), to występuje ewidentny konflikt interesów³⁹;
- „ludzie dostępu” (*access people*) – personel firm inwestorskich: menedżerowie portfeli, analitycy, sprzedawca (kupiec), mający dostęp do zastrzeżonych badań oraz informacji o transakcjach w toku, którzy mogą wykorzystać te informacje do wcześniejszego zakupu (*frontrunning*) i skorzystania ze wzrostu cen akcji albo dokonywania innych manipulacji⁴⁰.

Te i inne kwestie ujmowane bywają w kodeksach (zasadach) dobrej praktyki, kodeksach postępowania zwanych nieco na wyrost kodeksami etycznymi (ramka 3). „Niektóre kodeksy adresują wyraźnie konflikty interesów do stron, których dotyczą; inne poświęcają więcej uwagi temu, jak postępować wobec nich „z zachowaniem integralności”. Unikanie podejrzenia o rezygnację z bezstronności stanowi tu podstawowe zagadnienie. Za najważniejsze uważa się ujawnianie aktualnego lub potencjalnego konfliktu interesów, a nie naleganie na to, by się wycofać”⁴¹.

³⁷ E. Vallance, *op. cit.*, s. 80–81.

³⁸ J. R. Boatright, *op. cit.*, s. 44.

³⁹ *Ibidem*, s. 44–45.

⁴⁰ *Ibidem*, s. 88.

⁴¹ D. Murray, 1997, *Ethics in Organizations*, Kogan Page, London, s. 179.

Ramka 3.

Konflikty interesów

1. Warunkiem zaangażowania jakiegokolwiek konsultanta do pracy z określonym klientem jest to, że jego interesy (związki, znajomości, zainteresowania, zaangażowanie, działalność) nie są w sprzeczności z interesem klienta.
2. W sytuacjach gdzie taki konflikt mógłby mieć miejsce, konsultant powinien otwarcie poinformować o tym klienta, z którym pracuje.
3. Jeśli do TDSiS zgłosi się dwóch lub więcej klientów konkurujących ze sobą na rynku, [to] nad problemami tych klientów mogą pracować jedynie dwa różne zespoły, a ich członkowie nie mogą korzystać z informacji zdobytych przez drugi zespół. Jeśli nie można uzyskać pewności co do niezależnego traktowania klientów, TDSiS nie podejmuje się pracy w dwóch konkurujących organizacjach.
4. TDSiS nie pobiera prowizji od żadnej firmy produkującej oprogramowanie, lub sprzęt, który zaleca stosować. Jedynym kryterium jest wysoka jakość zalecanych produktów.
5. W przypadku nawiązania w przyszłości współpracy z jednym z producentów, potencjalni klienci powinni być poinformowani o charakterze kontraktu z promowaną firmą.
6. TDSiS angażuje współpracowników organizacji klienta w swoje działania dla innych klientów pod warunkiem, że nie wpływa to negatywnie na aktywność tych osób w ich rodzimej organizacji.

[Fragmenty Kodeksu etycznego
Towarzystwa Doradczego Stocki i S-ka (TDSiS)]

18.6. Zaufanie

Zaufanie mimo wszystkich konfliktów wartości i interesów jest czynnikiem, od którego zależą partnerskie stosunki zarówno między kooperantami pozytywnymi jak i kooperantami negatywnymi, tj. rywalami. To ono stanowi o chemizmie i zorkiestrowaniu organizacji jako warunku sprawności jej funkcjonowania⁴², to ono stanowi spoiwo wiążące maklera i doradcę z klientem⁴³.

⁴² Ph. F. Schlesinger i in., 1999, *Projektowanie organizacyjne z przedmową W. Gasparskiego*, PWN, Warszawa.

⁴³ B. Klimczak, *op. cit.*, s. 54.

Czym jest tedy zaufanie? Na pytanie to odpowiada, posługując się metaforą, Piotr Sztompka, sugerując, że zaufanie jest swego rodzaju zakładem (ramka 4).

Ramka 4.

Zaufanie to swego rodzaju zakład, jaki podejmujemy na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi.

[P. Sztompka, *op. cit.*, s. 11]

Zaufanie jest niezwykle istotnym aspektem więzi społecznej i to aż z trzech powodów. Po pierwsze, ludzkie działania są zawsze zorientowane ku przyszłości, ku przyszłym – bliższym lub dalszym w czasie – sytuacjom i okolicznościom; cel działania jest przecież *ex definitione* późniejszy w czasie od podejmowanych środków. Po drugie, jesteśmy zdani na innych; to jakie będą te przyszłe sytuacje czy okoliczności (a więc jakie będą szanse zrealizowania się naszych celów) zależy w znacznej mierze od tego, jakie działania podejmą inni ludzie. I po trzecie, każdy człowiek ma znaczne pole swobody działania; inni – podobnie jak my sami – są w swoich decyzjach w istotnej mierze wolni i nieprzewidywalni. Tak więc, konstruowana przez jednych ludzi dla innych ludzi przyszłość jest zawsze domeną *niepewności*, a działania zorientowane ku przyszłości podejmowane są zawsze w warunkach *ryzyka*. Zaufanie pozwala nam zredukować tę niepewność, zmniejszyć poczucie ryzyka, umożliwiając podjęcie bardziej swobodnej i skutecznej aktywności [P. Sztompka, 1998, *Zaufanie, podstawa relacji społecznych, Krytyczna teoria organizacji*, z. 3, WSPiZ, Warszawa, s. 9-24].

Cytowany autor odróżnia zaufanie od wiedzy oraz nadziei. Wiedza dotyczy stanów mających wystąpić w przyszłości, o których podmiot wie, że wystąpią (np. jeśli dziś jest sobota, to jutro będzie niedziela). Nadzieja dotyczy sytuacji, w których przyszłość zależy nie od zachowań innych ludzi, lecz od czynników naturalnych (np. możemy mieć nadzieję na zmianę pogody). „Dopiero wtedy, gdy niepewność jest proveniencji ludzkiej – podkreśla Sztompka – dotyczy działań jakie podejmą lub nie podejmą w przyszłości jacyś inni ludzie, od których zależy skuteczność naszych własnych działań, możemy wobec nich wyrazić zaufanie”⁴⁴.

⁴⁴ P. Sztompka, *op. cit.*, s. 11.

Zaufanie nie jest zero-jedynkowe. Nie jest tak, że albo do kogoś nie mam zaufania, albo darzę go zaufaniem bezgranicznym. Na ogół mamy do innych zaufanie w mniejszym lub większym stopniu, albo – jak pouczają specjaliści od ruchu drogowego – kierujemy się tzw. zasadą ograniczonego zaufania.

Przykładowo: pogwałcenie poufności nadweręża zaufanie, podobnie wykorzystywanie wiedzy klienta przez maklera dla własnych korzyści. Oto przykłady podawane w literaturze przedmiotu:

- Pogwałcenie poufności stanowi w pewnych okolicznościach konflikt interesu, bowiem informacje, jakimi dysponują prawnicy, księgowi i inni specjaliści, a także dyrektorzy firm, wiążą się z zaufaniem i nie powinny być wykorzystywane do własnych celów lub innych celów niż te, dla których zostały w zaufaniu przekazane (informacja biznesowa jest własnością)⁴⁵.
- Naśladowanie przez maklera/brokera zachowań odnoszącego sukcesy klienta (*piggyback* – „jechać na cudzym grzbiecie” – *trading*) (bez narażania innych na straty bezpośrednie) stanowi nadużycie zaufania, bowiem makler/broker osiąga korzyści, dzięki wykorzystaniu dla własnych interesów wiedzy klienta⁴⁶.

Między stopniem zaufania a stopniem niepewności dotyczącym przyszłych zachowań zachodzi ścisły związek. Im zaufanie w stosunkach biznesowych (wymianie) większe, tym koszty transakcyjne mniejsze. Zaufanie i obowiązkowość (mylnie niekiedy utożsamiana z odpowiedzialnością⁴⁷) wzajemnie się wspierają zarówno w działalności gospodarczej, jak i poza nią.

W celu uniknięcia sytuacji pomniejszających zaufanie w działalności gospodarczej w ogóle, a w finansach w szczególności, stosowane są regulacje prawne⁴⁸ i etyczne (kodeksy)⁴⁹ – określające m. in. kto i za co odpowiada w związku z ciężącymi nań obowiązkami (formalnie narzu-

⁴⁵ J. R. Boatright, *op. cit.*, s. 45–46; J. R. Boatright, 1999, *Ethics in Finance*, Blackwell Publishers, Malden, Mass (USA) – Oxford (UK), s. 177–178.

⁴⁶ J. R. Boatright, 1999, *op. cit.*, s. 45.

⁴⁷ „Odpowiedzialność [to] właściwość ludzkiego postępowania polegająca na możliwości lub gotowości do ponoszenia konsekwencji, wzięcia na siebie dobrych i złych skutków własnego postępowania” [S. Jedynek, red., 1994, *Mały słownik etyczny*, Branta, Bydgoszcz, s. 158–159].

⁴⁸ J. R. Boatright, 1999, *op. cit.*, s. 94.

⁴⁹ *Ibidem*, s. 93–94.

conymi lub dobrowolnie przyjętymi) – oraz szczególne sposoby zabezpieczające, na przykład:

- embargo na transakcje uprzednie lub następcze (*blackout periods*)⁵⁰
- złote spadochrony (*golden parachutes*) dla CEO (*chief executive officers*) zmuszonych do odejścia z firmy po jej przejęciu, jako sposób na eliminację konfliktu interesów zarządu i akcjonariuszy⁵¹.

Niektóre ze stosowanych sposobów, szczególnie „złote spadochrony”, krytykowane są z etycznego punktu widzenia jako ekscesy w opłacaniu menedżerów wysokiego szczebla. Jest to jednak temat odrębny wykraczający poza ramy tego referatu.

18.7. Zakończenie

Konflikty interesów dzielą się na:

- dobre, które jak konkurencja – pod warunkiem, że uczciwa – pobudzają do rywalizacji, przynosząc korzyść interesariuszom, oraz
- złe, które jak sprzeniewierzenie się obowiązkom powierniczym – szkodzą interesariuszom.

Konflikty interesów są przyczyną licznych dylematów etycznych. Dylematy te możliwe są do rozstrzygnięcia na gruncie meta-wartości, tj. wartości podstawowych, zwanych też koronnymi albo rdzennymi (*core values*), podzielanych przez strony będące nosicielami wartości (*value bearers*). To właśnie na gruncie takich meta-wartości możliwe są mediacje i godzenie zwaśnionych stron, albo przesadzanie sprawy na korzyść jednej ze stron przy uznaniu rozstrzygnięcia przez drugą stronę. Brak uznania rozstrzygnięcia przez strony, których dylemat dotyczy, świadczy na ogół o zaniżonym horyzoncie aksjologicznym⁵².

⁵⁰ *Ibidem*, s. 95.

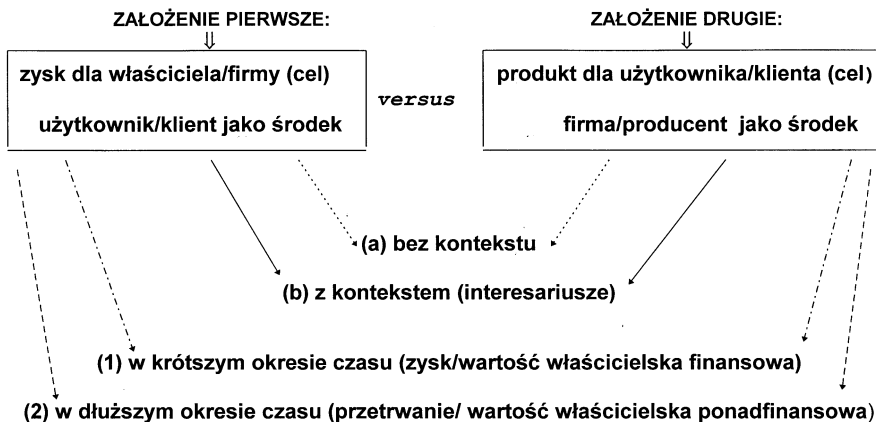
⁵¹ *Ibidem*, s. 159–160.

⁵² „Poszukiwanie alternatywnych wartości zaczyna się od racjonalnego krytycyzmu tych, które dominują. Musimy zacząć od ocenienia czy [rozpatrywane] wartości wpływają z podstawowych potrzeb lub legitymizowanych aspiracji w naszym społeczeństwie. W szczególności musimy wykryć czy pośród wartości są takie, które pochodzą od nielegitymizowanej odwrotnej relacji środek-cel. Typowymi przykładami takich odwróceń jest żarłoczność (życie by jeść zamiast jedzenia by żyć), sport zawodowy (życie dla sportu zamiast sport dla kultury fizycznej), oraz gorsze skłonności: życie jedynie dla przyjemności, posiadania, zysku lub władzy zamiast poszukiwanie (wolnego od krzywdzenia innych) zadowolenia, posiadania, zysku i władzy dla zapewnienia przeżycia” [M. Bunge, *op. cit.*, s. 55].

Prakseolog skłonny byłby w tym miejscu zauważyć, że przy rozstrzygnięciu konfliktu interesów mamy ponadto do czynienia ze złożoną kwestią dotyczącą meta-efektywności działalności gospodarczej (rysunek 1).

Konflikty interesów rozpatrywane z tego punktu widzenia są pochodnymi sporów teoretycznych o dalekosiężnych konsekwencjach praktycznych, szczególnie wówczas, gdy nabierają zabarwienia ideologicznego⁵³. Spory te mają swe źródło w przyjmowaniu odmiennych założeń dotyczących tego, co stanowi cel działalności gospodarczej oraz co stanowi środek służący realizacji celu, a także nieuwzględniania, bądź uwzględniania (ujęcie systemowe) kontekstu oraz zasięgu horyzontu czasowego działalności gospodarczej. Zagadnienie to jednak przekracza ramy tego opracowania.

Rysunek 1. Meta-efektywność działalności gospodarczej zależy od przyjętego założenia dotyczącego celu tej działalności i środka realizacji celu oraz uwzględnienia, bądź nie jej kontekstu i horyzontu czasowego



⁵³ Por. przypisywane Churchillowi powiedzenie, że Wielka Brytania nie kieruje się przyjaźnią, lecz interesami.

19.1. Wstęp

Etyka działalności gospodarczej, zwana także etyką biznesu, jest obszarem aktywności intelektualnej i praktycznej nie ograniczającym się do tradycyjnej problematyki, a już na pewno znacznie wykraczającym poza potoczne narzekania na „nieetyczność biznesu”, odwołujące się do tyleż spektakularnych, co niereprezentatywnych przykładów zaczerpniętych ze środków masowego przekazu. Takimi aktualnymi zagadnieniami, którym teoretycy i praktycy etyki biznesu poświęcają ostatnio znaczną uwagę są: kwestie etyczne związane z globalizacją gospodarki, problematyka odpowiedzialności społecznej firm oraz zagadnienie duchowości zarządzania przedsiębiorstwami. Tematyka ta tylko w niewielkim stopniu dociera do polskiego czytelnika¹.

¹ Warto jej więc poświęcić uwagę szczególnie przy tak znacznej okazji, jaką był jubileusz Profesora Jerzego Galkowskiego, z KUL, tym bardziej, że jest to problematyka związana zarówno z tym, co dotyczy człowieka (odpowiedzialność społeczna, duchowość), jak i styku biznesu z polityką (globalizacja). Mając to właśnie na uwadze, przedstawiono w niniejszym przyczynku ową trójcę zagadnień z nadzieją, że zainteresują one grono badaczy i praktyków gospodarczych skupionych wokół Jubilatą.

19.2. Trójnóg globalizacji

Demokrację² można przyrównać do stołka o trzech nogach, z których jedną jest rząd i państwo, drugą – społeczeństwo obywatelskie, trzecią zaś gospodarka, sądzi Benjamin R. Barber, politolog z Uniwersytetu Stanowego Rutgers w New Jersey. Jak wiemy – dodaje – do stabilności trójnogu niezbędna jest jednakowa długość wszystkich jego nóg³. Stabilność ta jest obecnie zakłócona, gdyż społeczeństwo obywatelskie relatywnie kurczy się⁴, zaś państwo i gospodarka (dys)proporcjonalnie się rozrastają. „Czasem zdaje mi się nawet – kontynuuje Barber – że człowiek żyjący w społeczeństwie obywatelskim czuje się jak chudzielec posadzony w samolocie między dwoma tęgimi jegomościami, którzy rozpychają się i wcale nie uprzyjemniają mu lotu. Ci dwaj towarzysze podróży to właśnie państwo i rynek”. Dominujący przed laty mit wielkiego państwa został współcześnie zastąpiony mitem rynku. Zdaniem Barbera, totalizujące rynki są groźniejsze niż totalizujące państwa. „Jeśli bowiem w łonie poszczególnych narodów równowaga między społeczeństwem obywatelskim, państwem i rynkiem ulega zachwianiu na korzyść państwa i rynku – na arenie światowej dochodzi do niemal całkowitego zaniku dwóch nóg wspomnianego stołka. Pozwoliliśmy, by globalizacji uległy rynki towarów, pracy i kapitału – ale nie uległy jej instytucje demokratyczne ani obywatelskie, które ograniczały owe rynki w ciągu ostatnich trzystu lat historii państw narodowych”.

Polemizujący z przytoczonym stanowiskiem znany politolog Francis Fukuyama, wieszczący swego czasu koniec historii, uważa globalizację za jedną z najbardziej postępowych sił we współczesnym świecie. Globalizacja, jego zdaniem, przyczynia się do obniżania ubóstwa, stwarzając w dłuższej perspektywie szansę awansu krajów ubogich, nazywanych eufemistycznie krajami rozwijającymi się. Jednakże za warunek istnienia społeczeństwa obywatelskiego *par excellence* wskazuje on dochód narodowy przypadający na głowę ludności kraju,

² Ten fragment artykułu nawiązuje do mojego wcześniejszego opracowania: W. Gasparski, *Kwestie prakseologiczne i etyczne związane z globalizacją gospodarki*, w: T. Krupa, red., 2001, *Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji*, WNT, Warszawa, s. 11–22.

³ Cytowane wypowiedzi wygłoszone zostały na Światowym Forum Demokracji odbytym w Warszawie w dniach 25–27 czerwca 2000 r., przytaczamy je za: „Gazeta Wyborcza”, 1–2 lipca 2000, s. 12–14.

⁴ Zwraca na to uwagę dziekan Szkoły Administracji Uniwersytetu Harvarda Joseph S. Nye, Jr., 2001, *Deficyt demokratyczny globalizacji*, „Gazeta Wyborcza”, n. 170 (3774), s. 7–8.

wynoszący co najmniej 6 tysięcy dolarów. Jego zdaniem, globalizacja, a dokładniej konkurent spoza skorumpowanych układów wewnętrznych, powoduje likwidację fortyfikacji stanowiących schronienie despotycznych i skorumpowanych klik, rządzących formalnymi demokracjami, w których występują w mniejszym lub większym stopniu elementy gospodarki wolnorynkowej. Według cytowanego autora:

Głównym problemem [globalizacji] jest to, że nie wszystkie kraje spełniają instytucjonalne i polityczne warunki do podjęcia wyzwań i skorzystania z okazji jakie ona stwarza. Bez bazy politycznej, bez solidnych instytucji, bez legitymacji demokratycznej polityka gospodarcza promująca globalizację może w istocie prowadzić do sytuacji znacznie gorszych niż kompletny brak liberalizacji. Jeśli ktoś dereguluje rynek kapitału krótkoterminowego bez odpowiedniego systemu regulacji bankowej, po prostu szuka guza. [...] jest też problem nierówności dochodów, niezmiernie skomplikowany, ponieważ żądania związków zawodowych w krajach rozwiniętych są całkowicie sprzeczne z tymi, jakie wysuwają pracownicy w krajach ubogich. [...] jeśli tylko nie jest się zainteresowanym losem pracowników we względnie zamożnej części świata – trudno jest twierdzić, że globalizacja jest czymś złym z punktu widzenia globalnej dystrybucji dochodów, skoro na miejsce każdego stanowiska pracy likwidowanego w USA, Francji lub Niemczech prawdopodobnie powstają trzy czy cztery miejsca pracy w Malezji czy Indiach [Fukuyama, *op. cit.*].

Zarówno Barber, jak Fukuyama i nie tylko oni, bo także George Soros⁵, znany finansista i filantrop, zgodnie stwierdzają, że brak jest rozwiązań instytucjonalnych globalizowanej gospodarki świata. Instytucje takie jak Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Bank Światowy, Światowa Organizacja Handlu (WTO), Unia Europejska, NAFTA „są potencjalnie instytucjami demokratycznymi i mogą służyć nie korporacjom i bankom, ale rządowi i społeczeństwu obywatelskim...”⁶. Fukuyama obawia się, że upolitycznienie międzynarodowych organizacji groziłoby wylaniem dziecka z kąpielą: „Gdyby bowiem w ramach tego typu ciała reprezentowane były zarówno interesy siły roboczej, jak i kapitału, unicestwiłoby to WTO jako instrument liberalizacji handlu. A właśnie liberalizacja handlu jest naprawdę ważnym celem programu globalnego. [...] Podstawowym problemem jest [...] to,

⁵ G. Soros, 1998, *The Crisis of Global Capitalism: Open Society Endangered*, Little, Brown and Company, London; por. także: G. Soros, 2001, *Brakujący element dobra publicznego*, „Rzeczpospolita”, n. 243 (6016).

⁶ Barber, *op. cit.*

że instytucje demokratyczne nie wyrastają wiele ponad poziom państwa narodowego, a i na poziomie państwa narodowego nie spisują się zbyt dobrze”⁷. Cytowaną wypowiedź zaopatrzyłbym komentarzem, że nie tyle chodzi o brak ideologii, ile o brak ideologii w tradycyjnym, dotychczasowym rozumieniu, bowiem natura, nie znosząca próżni, ową pustkę ideologiczną wypełnia globalizmem urastającym do technicystycznej ideologii.

Spółeczeństwo, które jest scjentystyczne i technicystyczne, akceptuje [...] neutralizację podmiotu – tj. człowieka – jako podstawowy warunek i poznawczego ujęcia rzeczywistości i operacyjnego interweniowania w tę rzeczywistość. W jaki więc sposób może ono wyrażać wartości, by nadać sens swej własnej historii, swemu przeznaczeniu? Tylko człowiek może wskazywać cele, dążyć do wartości, nadawać sensy, pytać „dlaczego”. W szczególności tylko ze względu na człowieka możliwa jest odpowiedź na pytanie „dlaczego dotyczące samej nauki i techniki. [E. Agazzi, 1997, *Dobro, zło i nauka*, tłum. E. Kałuszyńska, z przedmową W. Gasparskiego, Oficyna Akademicka (OAK), Warszawa, s. 76-77].

Uwaga Evandro Agazziego dotyczy także ekonomii w dwu jej postaciach: po pierwsze jako nauki, po drugie jako techniki, tj. inżynierii społecznej kształtującej ramy gospodarki ufundowanej na podstawach prakseologicznych⁸. Znajduje to potwierdzenie w wypowiedzi prezesa Banku Światowego Jamesa Wolfensona, stwierdzającego, że świat niesprawiedliwy jest światem niebezpiecznym⁹.

W trosce o przewyżczenie różnic zdań, wynikających z odwoływania się do nie zawsze tych samych wartości, formułowane są kodeksy etyczne, bądź zasady, mające służyć jako wytyczne dla działalności gospodarczej w globalizującym się, choć różnym kulturowo, świecie. Takim ogólnym zbiorem norm jest *Kodeks Etyczny Międzynarodowego Biznesu dla Chrześcijan, Muzułmanów i Żydów* zawdzięczający swe powstanie¹⁰ księciu Filipowi (Zjednoczone Królestwo) oraz księciu El Hassanowi Bin Talala z Jordanii. To dzięki nim, przedstawiciele wyznawców trzech monoteistycznych religii zebrani w Ammanie

⁷ Fukuyama, *op. cit.*

⁸ L. von Mises, 1995, *Ludzkie działanie: Traktat o ekonomii (fragmenty)*, „Prakseologia”, n. 3-4 (128-129).

⁹ J. Wolfensohn, 2000, *Nadzieje bez złudzeń*, „Forum” (za „L’Express”, 12-18 października), n. 45 (1840), s. 10.

¹⁰ Cytowane za: *Interfaith Declaration: A Code of Ethics on International Business for Christians, Muslims and Jews* (brak danych wyd.).

w 1984 r. pod auspicjami St. George's House z Windsoru, Fundacji Al Albait oraz Arab Thought Forum wskazali wspólne wartości moralne, etyczne i duchowe podzielane przez spadkobierców tradycji Abrahama. Kodeks odwołujący się do nauk płynących z przekonań trzech monoteistycznych religii: chrześcijaństwa, islamu i religii żydowskiej, ma charakter deklaracji, która jest przedkładana w przekonaniu, że pomoże rozwinąć międzynarodową działalność gospodarczą z korzyścią dla ustanowienia harmonijnych stosunków międzynarodowych.

Wiele innych dokumentów mających wpływać na sposób uprawiania gospodarki globalnej podano w postaci załączników w tomie *Global Codes of Conduct: An Idea Whose Time Has Come* przygotowanym staraniem Centrum Etyki i Wartości Religijnych w Biznesie Uniwersytetu Notre Dame (Indiana, USA). Redaktor tego tomu, Oliver F. Williams, C.S.C., pisze:

Żyjemy w ekscytujących i stanowiących wyzwanie czasach charakteryzowanych przez to, co wielu nazywa 'globalizacją'. Globalizacja odnosi się do integracji międzynarodowej działalności gospodarczej, o jakiej nie słyszano wcześniej. Nie tylko dotyczy ona nieporównywalnych przepływów kapitału, ale także wyrobów i usług, technologii i ludzi.

Globalizacja postrzegana jest zarówno jako zagrożenie, jak i obietnica. Obietnica dostrzegana jest w rosnącej prosperity doświadczanej przez liczne bogate i biedne kraje jako następstwo międzynarodowych powiązań. Zagrożenie stanowi rosnąca percepcja, przez kraje i ludzi, tego, że nie mogą już kontrolować własnej drogi życiowej. Czy będą to redukcje (*corporate downsizing*), przejęcia, bankructwa, naruszanie praw człowieka, czy utrata pracy, tempo zmian i rozpad społeczności, stanowi kłopoty dla wielu. 'Twórcza destrukcja' Józefa Schumpetera, znakomicie przedstawiona przezeń w jego pracy *Capitalism, Socialism, and Democracy*¹¹ z 1940 roku, stanowi miecz o dwu ostrzach domagający się humanistycznego rozstrzygnięcia.

Nie ma wątpliwości, że jesteśmy świadkami rosnącego nawoływania o nową etykę. W różnych stronach świata pojawiają się propozycje nowego globalnego kodeksu postępowania (*code of conduct*). Zasady *Caux Round Table* są wytworem prac liderów z Japonii, Europy i Stanów Zjednoczonych; Zasady Globalnej Odpowiedzialności Korporacyjnej zostały zaproponowane przez *U. S. Interfaith Center on Corporate Responsibility* (ICCR), współdziałające z partnerami z Kanady, Wielkiej Brytanii i Irlandii. Zasady CERES [*Coalition for Environmentally Responsible*

¹¹ J. Schumpeter, 1940, *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper & Row, New York.

Economies] dążą do ochrony środowiska naturalnego na świecie. Rośnie troska o zapewnienie przestrzegania praw człowieka w krajach rozwijających się, co znajduje swój wyraz w niedawno opracowanym kodeksie przemysłu odzieżowego *White House Apparel Industry Code of Conduct*. W Południowej Afryce sformułowano słynne Zasady Sulivana. W Irlandii opracowano Zasady MacBride'a.

Jaki będzie następny krok w tym chórze aktywności? Czy powinniśmy dążyć do jednego globalnego kodeksu postępowania? Jakie normy odpowiedzialności będą pomocne? Dokąd zmierzamy? [Williams, *op. cit.*, s. xii-xiv].

Prób odpowiedzi na postawione pytania dostarczają wypowiedzi kompetentnych autorów zebrane we wspomnianej powyżej książce. Taką odpowiedzią na wyzwanie globalizacyjne jest ogłoszone z inicjatywy Sekretarza Generalnego ONZ Kofiego Annana Globalne Porozumienie/Przymierze (*Global Compact*), będące zbiorem dziewięciu zasad dotyczących praw człowieka, standardów pracy i środowiska naturalnego, jakimi powinny kierować się firmy na całym świecie. Zagadnienie odpowiedzi na wyzwania związane z globalizacją stanowiło przedmiot II Światowego Kongresu Etyki Biznesu zorganizowanego przez *International Society for Business, Economics and Ethics* jaki obradował w lipcu 2000 roku w São Paulo w Brazylii. Kongres ten wskazał na takie kwestie, jak: sprawa zatrudniania dzieci, ochrona środowiska naturalnego, ochrona własności intelektualnej, etyczny wymiar gospodarki opartej na wiedzy i związanych z tym kosztów nabywania wiedzy, przejrzystości decyzji oraz operacji dokonywanych na rynkach finansowych, korupcja, etyczny wymiar konfliktu interesów, zagadnienia etyczne związane z informatyzacją życia, etyczny wymiar marketingu międzynarodowego oraz badań marketingowych, audyt etyczny firm.

Zagadnienia etyczne dotyczące globalizacji ściśle wiążą się z kwestią społecznej odpowiedzialności firm.

19.3. Korporacyjna odpowiedzialność społeczna

Problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu jest przedmiotem zaciekłych sporów między opozycyjnymi obozami teoretyków i praktyków etyki biznesu. Jedni z nich wskazują zysk lub wartość właścicielską jako cel biznesu (tzw. orientacja profitowa), drudzy traktują działalność gospodarczą szerzej, systemowo, ujmując ją w kategoriach wszystkich interesariuszy (a nie tylko akcjonariuszy),

rozpatrują cel biznesu ze względu na społeczny mandat przyznany biznesowi (tzw. orientacja społeczna). Na zmieniający się mandat dla biznesu zwraca uwagę b. prezes *International Society for Business Economics and Ethics*, prof. Richard T. De George¹²:

Spółeczny mandat dla biznesu nie jest ustalony jedynie przez prawo. Ogólny mandat dotyczący dostarczania bogatej oferty produktów wysokiej jakości za niską cenę jest w rzeczy samej mandatem społecznym. Wypływa on z potrzeby społeczeństwa i jest wyrażany na wiele sposobów. Obecnie mandat ten jest bardziej złożony. Żądania pochodzą z wielu źródeł. Biznes odpowiada na jedne, na inne nie. Często nie wie on, jak oceniać sprzeczne żądania. [...] Niektóre firmy wolą ignorować kontekst moralny, z którym i w którym funkcjonują.

Szukanie schronienia w prawie, przy jednoczesnym wzbranianiu się przed żądaniami natury moralnej, świadczy często nie o złej woli, ani dążeniu do bycia niemoralnym. Wynika ono raczej z braku wewnętrznych struktur w firmie mogących rozpatrywać i wyważać czynniki moralne i finansowe oraz braku zaufania co do umiejętności moralnego wnioskowania cechujących pracowników kontaktujących się ze społeczeństwem. Nawet firmy wzorcowe z moralnego punktu widzenia niechętnie odwołują się do kategorii moralnych. [...]

Ludzie w biznesie nie działają tak, jakby chcieli. Regulacje państwowe, decyzje i wytyczne ograniczają zachowania na rynku. W dodatku od korporacji wymaga się, jeśli nie zmusza je, do brania pod uwagę wpływu podejmowanych przez nie decyzji i działań na środowisko naturalne, na społeczeństwo, na dobro wspólne. Powietrze i woda nie są już zasobami, jakich można swobodnie używać. Żaden przedsiębiorca nie może dziś ignorować bezpieczeństwa pracowników i konsumentów wytwarzanych wyrobów. Jednakże większość firm nie dysponuje strukturami umożliwiającymi radzenie sobie z żądaniami natury moralnej lub ujmowaniem wartości w terminach niemonetarnych. Jak mogą to robić? Mogą to czynić, zastanawiając się nad tym jakie struktury wspomagają moralną odpowiedzialność oraz uwzględnianie moralnych i innych wartości, są to zagadnienia podejmowane przez etykę biznesu. [De George, *op. cit.*, s. 16-17].

Obecnie społeczna odpowiedzialność korporacji nie jest już tylko tematem podręczników i monografii z zakresu etyki biznesu, ani jedynie przedmiotem regulacji prawnych poszczególnych krajów. Społeczna odpowiedzialność korporacji stała się tematem Zielonej Księgi

¹² R. T. De George, 1995, *Business Ethics*, wyd. 4., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

(*Green Paper*) Komisji Wspólnot Europejskich. Komisja ta wydała w dniu 18 lipca 2001 r. dokument pn. *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*.

W tym trzydziestostronicowym dokumencie zestawione zostały najważniejsze zagadnienia społecznej odpowiedzialności firm, rozumianej jako przestrzeganie nie tylko tego, czego wymaga prawo, ale także dobrowolne inwestowanie w kapitał ludzki, środowisko naturalne i powiązania z interesariuszami. Czynniki, wywołującymi potrzebę społecznej odpowiedzialności biznesu, wskazanymi w omawianym dokumencie są: (a) świeżej daty zatroskanie i oczekiwania obywateli, władz i inwestorów w związku z globalizacją i zmianami przemysłowymi na wielką skalę, (b) społeczne kryteria i rosnący wpływ decyzji inwestycyjnych zarówno konsumentów, jak i inwestorów, (c) rosnące zaniepokojenie negatywnymi konsekwencjami działalności gospodarczej dla środowiska naturalnego, (d) przezroczystość działalności biznesu spowodowana przez media i nowoczesne środki komunikowania się.

Zielona Księga wymienia następujące kwestie związane z relacjami korporacji z jej interesariuszami: (a) wymiar wewnętrzny, (b) wymiar zewnętrzny. Wymiar wewnętrzny obejmuje: zarządzanie zasobami ludzkimi, kwestie zdrowia i bezpieczeństwa pracy, zagadnienie przystosowania się do zachodzących zmian oraz zarządzanie sprawami dotyczącymi środowiska naturalnego i zasobami naturalnymi. Wymiar zewnętrzny zawiera: kwestie odnoszące się do społeczności lokalnych oraz partnerów, dostawców i konsumentów, zagadnienie praw człowieka i to, co wiąże się z troską o globalne środowisko naturalne.

Oto jakie zagadnienia szczegółowe składają się na elementy wymiaru wewnętrznego:

- zarządzanie zasobami ludzkimi¹³ (kształcenie, zapewnienie lepszej pozycji w pracy, zapewnienie większej równowagi między pracą, życiem rodzinnym, wypoczynkiem, dopuszczenie większego zróżnicowania zatrudnianych ludzi, właściwe wynagradzanie, stwarzanie możliwości kariery dla kobiet, udział w zysku oraz programy udziału własnościowego, troska o pewność zatrudnienia, troska o ofiary wypadków przy pracy); stosowanie odpowiedzialnych praktyk zatrudniania (niedyskryminowanie, zatrudnianie mniejszości narodowych, osób w starszym wieku, kobiet, bezrobotnych przez czas dłuższy, osób niepełnosprawnych; dążenie do zapobiegania

¹³ Autorzy dokumentu posługują się zamiennie terminem „zasoby ludzkie” (krytykowanym przez etyków biznesu) oraz „kapitał ludzki”.

tw. społecznemu wyłączeniu); kształcenie ustawiczne (współpraca z projektantami programów edukacyjnych, pomoc absolwentom szkół w podjęciu pracy, ocenianie kształcenia, stwarzanie warunków ułatwiających dokończanie osobom o niższym wykształceniu, mniej zdolnym i osobom starszym);

- zdrowie i bezpieczeństwo pracy (zwracanie uwagi na bezpieczeństwo pracy związane ze sprzętem i działalnością podwykonawców jako konsekwencja tzw. *outsourcingu*, promowanie zdrowia i bezpieczeństwa jako kryteriów zakupu wyrobów i usług od dostawców, co uzupełnia wymagania prawne i przyczynia się do kształtowania kultury zapobiegania wypadkom i utracie zdrowia, poddawanie się odpowiednim procedurom certyfikacji);
- przystosowanie do zmiany (zmniejszenie rozmiarów firm, fuzje i przejęcia wpływają negatywnie na warunki życia społeczności lokalnych, przynosząc zapowiadane korzyści w skali mniejszej niż 25%; powoduje to konieczność przeprowadzania restrukturyzacji w sposób społecznie odpowiedzialny, zalecana jest partycypacja stron, jakich restrukturyzacja dotyczy, konieczne jest wspólne działanie władz, firm, przedstawicieli pracowników, należy troszczyć się o zatrudnienie osób zwalnianych);
- zarządzanie sprawami dotyczącymi środowiska naturalnego oraz zasobami naturalnymi (zmniejszenie zużycia zasobów, redukcja zanieczyszczeń i odpadów, zmniejszenie zużycia energii oraz inwestowanie wzajemnie opłacalne dla firmy i środowiska).

Wymiar zewnętrzny stanowi ogół spraw dotyczących następujących zagadnień szczegółowych:

- społeczności lokalne (dostarczanie miejsc pracy, środków utrzymania, podatków, troska o czyste środowisko, wykonywanie pewnych usług na rzecz mieszkańców, przeciwdziałanie zanieczyszczeniom, hałasowi, usuwanie odpadów itd., wspomaganie działalności edukacyjnej, działalność charytatywna, troska o dzieci, sponsorowanie działalności kulturalnej, sportowej itp., słowem – firma powinna być „dobrym obywatelem” miasta czy gminy, w której prowadzi działalność, szczególnie powinny na to zwracać uwagę firmy, które nie mają charakteru lokalnego);
- partnerzy, dostawcy i konsumenci (ścisła współpraca z partnerami zmniejsza złożoność i koszty, zwiększając jakość, ważne jest prze-

strzeżenie tych samych wymagań przez wszystkie współpracujące ze sobą organizacje i tworzenie „łańcuchów” odpowiedzialności; zapewnia to spełnianie oczekiwań konsumentów, tj. zaspokajanie ich potrzeb w sprawny, etyczny i ekologiczny sposób);

- prawa człowieka (troska o przestrzeganie praw człowieka wiąże się z dbałością o koronne wartości, należyte rozstrzyganie dylematów etycznych, postępowanie w krajach nie przestrzegających praw człowieka; kwestia zapobiegania korupcji i łapownictwu jest istotnym elementem stosowania właściwych procedur, wprowadzanie kodeksów postępowania zapewnia przestrzeganie przynajmniej minimów etycznych w stosunkach firmy z wszystkimi grupami interesariuszy, weryfikacja postępowania wymaga stałego monitorowania działań oraz przeprowadzania okresowych audytów społecznych);
- troska o globalne środowisko naturalne (efekt ponadgraniczny działalności gospodarczej wymaga troski nie tylko o lokalne środowisko naturalne, ale także o ochronę środowiska światowego).

Zapewnienie korporacyjnej odpowiedzialności społecznej wymaga podejścia całościowego (systemowego), na które składa się zintegrowane zarządzanie społeczną odpowiedzialnością, sprawozdawczość i kontrola (audyt), wysokiej jakości pracy oraz – związanych z tym – zaangażowania najwyższego kierownictwa firm i otwartego dialogu społecznego z pracownikami i ich reprezentatami. Dalszymi elementami tego podejścia są tzw. eko-etykiety (informujące o tym, że wyroby nie zagrażają środowisku) oraz społecznie odpowiedzialne inwestowanie (nabywanie akcji jedynie tych firm, które mogą wykazać się społeczną odpowiedzialnością).

Zielona Księga stanowi zaproszenie do powszechnej debaty nad poruszonymi w niej kwestiami dotyczącymi społecznej odpowiedzialności korporacji. Jej znaczenie wykracza poza krąg państw członkowskich oraz wskazuje, jak ważne jest przystąpienie Polski do Unii Europejskiej także ze względu na przestrzeganie standardów europejskich etyki biznesu.

19.4. Zagadnienie duchowości w etyce biznesu

19.4.1. Wprowadzenie. Działalność gospodarcza i związane z nią zarządzanie, ujmowane jest, jak wszelkie działanie człowieka, z różnych stron. W literaturze dominuje podejście ujmujące tę problematy-

kę z punktu widzenia jej sprawności, czyli z perspektywy prakseologicznej, ta zaś skupiona jest na „cielesności” biznesu, jeśli można tak powiedzieć. Te prakseologiczne względy nazywam „podwójnym E” od *efektywności* oraz *ekonomiczności*, stanowiące składowe sprawności dowolnego działania. Efektywność, inaczej skuteczność (skutek = efekt), to stosunek wyniku działania do celu tego działania, zaś ekonomiczność, to stosunek wyniku działania do nakładu poniesionego na jego wykonanie, inaczej kosztu tego działania. Obie te wielkości są narzędziami prakseologicznej analizy dowolnego działania, czyli celowego zachowania człowieka, podejmowanego przezeń świadomie oraz zgodnie z jego wola.

Analiza prakseologiczna nie wyczerpuje wymiarów ze względu na jakie działanie jest rozpatrywane systemowo, tj. w całej złożoności jego wykonywania uwzględniającej także kontekst społeczny. Ponadto działanie przedsiębrane – tudzież projektowane, a więc koncepcyjnie przygotowywane przed jego wykonaniem – wymaga nie analizy, lecz syntezy rozmaitych względów, a więc nie tylko dbałości o efektywność i ekonomiczność, ale także o *etyczność*. Etyczność, będąc wielkością wyrażającą stopień zgodności podejmowanego działania z tym, co w danej kulturze uznawane jest za dopuszczalne, stanowi „trzecie E”. Łącznie więc działanie rozpatrywać należy w wymiarach „potrójnego E”. Zagadnieniu temu w zastosowaniu do działalności gospodarczej poświęcony jest specjalny tom z serii *Praxiology: The International Annual of Practical Philosophy and Methodology*¹⁴.

Etyczność działań związana jest z sądem wartościującym¹⁵, ten zaś ma podstawy „cielesne” zarówno odwołując się do norm wskaźwanych przez teorie etyczne, jak i „duchowe”. „Cielesny” wymiar etyki zawsze przywoływany był *explicite* w pracach etyków biznesu, wymiar „duchowy” natomiast częściej towarzyszył etyce biznesu *implicite*, z wyjątkiem dzieł poświęconych wpływowi różnych religii na działalność gospodarczą, w których był obecny zawsze¹⁶. Od pewnego czasu wymiar duchowy biznesu, zarządzania, pracy itd. zaczął być eks-

¹⁴ W. W. Gasparski, L. V. Ryan, C.S.V, red., 1996, *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA) – London (UK).

¹⁵ J. Griffin, 2000, *Sąd wartościujący: Jak doskonalić przekonania etyczne*, Fundacja Aletheia, Warszawa.

¹⁶ Por. np.: M. Weber, 2000, *Etyka gospodarcza religii światowych* (t. I. *Taoizm i konfucjanizm*; t. II. *Hinduizm i Buddyzm*; t. III. *Starożytny judaizm*), Nomos, Kraków.

plikowany zarówno w literaturze¹⁷, jak i działaniach praktycznych. Warto więc przybliżyć środowisku polskich etyków biznesu to, co na temat duchowości mają do powiedzenia inni oraz poinformować o działaniach podejmowanych w biznesie na rzecz duchowego wymiaru pracy i zarządzania działalnością gospodarczą.

19.4.2. Co znaczy ‘duchowość’ w kontekście zarządzania działalnością gospodarczą? Organizatorzy węgierskiej konferencji¹⁸ nie podali dokładnej definicji *duchowości w zarządzaniu*, odwołując się jedynie do źródeł zewnętrznych, za którymi sugerowali, że „o duchowości rozpatrywanej z perspektywy przywództwa (*leadership*) można powiedzieć, iż rozszerza zakres tradycyjnej refleksji dotyczącej celu korporacji, wskazując na organizacyjno-egzystencjalne poszukiwania znaczenia, tożsamości i sukcesu”, dodając, że „duchowy” to nie samo, co „religijny”. Przytoczone określenie wymaga uzupełnienia, to zaś sięgnięcia do odpowiednich źródeł.

Według słownika *Longman Dictionary of Contemporary English*, pojęcie „duchowość” (*spirituality*) to tyle, co: „bycie zainteresowanym sprawami duchowymi lub religijnymi, praktykami religijnymi, modlitwą”, przy czym przymiotnik „duchowy” jest rozumiany jako: „dotyczący ducha raczej, niż ciała [...] religijny [...] powiązany lub bliski temu, co dotyczy ducha, związany z tym, co stanowi istotę przedmiotu zainteresowań [...] Kościoła [...]”¹⁹.

Do innego rozumienia duchowości odwołują się Karen C. Cash i George R. Gray, którzy rozróżniają jego prawną i praktyczną interpretację. Co się tyczy tej pierwszej, cytowani autorzy wskazują na rozróżnianie w literaturze duchowości zakorzenionej w religii oraz duchowości wypływającej z wglądu „w świadomość wartości uniwer-

¹⁷ S. W. Herman, A. G. Schaeferem, red., 2001, *Spiritual Goods: Faith Traditions and the Practice of Business*, Philosophy Documentation Center (<http://www.bgsu.edu/pdc>). Część druga (The Triple „E” in Business from a Religion Perspective) książki W. W. Gasparski, L. V. Ryan, op. cit., poświęcona jest działalności gospodarczej w ujęciu różnych religii.

¹⁸ Na przełomie czerwca i lipca 2001 roku odbyła się w Szeged (Węgry) międzynarodowa konferencja (*Workshop*) pn. „Spirituality in Management” zorganizowana przez Budapeszteńskie Centrum Etyki Biznesu oraz Uniwersytet w Szeged. W rozdziale tym wykorzystuję m. in. elementy mojej wypowiedzi przedstawione na tej konferencji. Wcześniej Notre Dame Center for Ethics and Religious Values in Business, Notre Dame University, South Bend, Indiana (USA) zorganizowało konferencję nt. „Business, Religion and Spirituality” (3–4 kwietnia 2000 r.).

¹⁹ Longman Dictionary of Contemporary English, 1987, New Edition, reprinted by PWN-Polish Scientific Publishers, Warsaw 1989.

salnych” o podstawach szerszych niż tylko religijne. Jedni powiadają, że instytucjonalna religia posługuje się formalnymi rytuałami i pismami²⁰, inni charakteryzują duchowość jako troskę o „głębszą, bardziej mistyczną część naszego istnienia”²¹. Co się tyczy praktycznych zastosowań, to istotne jest pojęcie wartości wyjaśniane według słownika Webster’s College Thesaurus przez synonimy: przekonania, ideały, kodeksy etyczne, kodeksy moralne, obyczaje i reguły²². W związku z tym, dla ludzi wierzących, rozdzielanie ich wiary i ich wartości moralnych może być niemożliwe, dla innych zaś ich autentyczne przekonania mogą być zakorzenione w systemach wartości lub duchowości, opartej na czymś innym, niż uznane główne religie”,²³ [ibid., 127]. Cytowani autorzy zajmują stanowisko wyważone i otwarte popierając otwartą interpretację przekonań odwołującą się zarówno do religijnego, jak i świeckiego rozumienia duchowości. Podejście to pozostawia menedżerom troskę o uznanie uczciwości przekonań pracowników²⁴.

19.4.3. Duchowość w organizacjach. Co powinni robić menedżerowie na rzecz duchowego rozwoju pracowników? Powinni oni troszczyć się o taki system organizacyjny w miejscu pracy, by służył nie tylko wykonywaniu zadań zleczanych pracownikom, ale także przyczyniał się do ich rozwoju. Unikać więc należy ingerowania w prywatność pracowników. „[...] opowiadamy się za szeroką definicją przekonań i związanym z tym neutralnym prawnie zarysem religijności, duchowości i tego, co dotyczy wartości. Wyzwaniem dla menedżerów jest zapewnienie takiego środowiska pracy legalnie, zgodnie z oczekiwaniami społecznymi oraz licząc się z wymaganiami produkcyjnymi²⁵.

Duchowość, będąc ważnym czynnikiem, może przyczynić się do wspomaganie integralności, co związane jest z dwiema kwestiami moralnymi: (a) moralności życia prywatnego, (b) moralności życia zawodowego. Pierwsza dotyczy działań wszelkiego rodzaju, druga zaś

²⁰ Brandt E., 1996, *Corporate pioneers explore spirituality*, „HR Magazine”, April: 83.

²¹ Carcasole L., 1995, *Sshhhh!... This is about spirituality in the workplace*, „CMA Magazine”, November 7; Cash, K. C., Gray, G. R., 2000, *A Framework for Accommodating Religion and Spirituality in the Workplace*, „The Academy of Management Executive”, Vol. 14:3:124–133, s. 126.

²² Webster’s College Thesaurus, 1997, New York, Random House.

²³ Rood S. A., 2000, *Executive Commentary* [to the paper by K. C. Cash and G. R. Gray], „The Academy of Management Executive”, Vol. 14:3:133–134.

²⁴ *Ibidem*, s. 127.

²⁵ *Ibidem*.

zachowań zawodowych, w szczególności zachowań związanych z działalnością gospodarczą. S. A. Rood pisze w komentarzu²⁶ do artykułu Cash i Gray, że wzrost zainteresowania religijnością i duchowością korporacyjną powoduje, iż:

organizacje angażują księży, zakonników i inne osoby duchowne, by doradzały pracownikom oraz służyły radą, bądź spełniały funkcje guru dla członków najwyższego kierownictwa. Wyjaśnia się to praktykami duchowymi oraz pojęciami *new age*. [...] Niezależnie od tego, czy te spirytualne techniki wykorzystywane są w czasie przerw, czy poza godzinami pracy, czy łącznie, to indywidualne postępowanie zgodnie z duchowym ukierunkowaniem okazuje się pomocne dla życia w ogóle, to zaś pomaga życiu zawodowemu” [Rood, *op. cit.*, 134].

Moje wystąpienie na konferencji nt. duchowości w zarządzaniu zakończyłem słowami:

Proza technicznie zorientowanego świata organizacji i zarządzania nim, będąc efektywną w wąskim zakresie, nie jest sprawna na szerszą skalę. Jest tak dlatego, że – pomijając inne przyczyny – brak jest poezji odgrywającej ważną rolę w życiu ludzi. Jeśli pracownik, menedżer, lider wzywany jest do zgodności słów i czynów (integralności), to nie tylko postępuje zgodnie z tym co mówi, ale także jest tą samą osobą zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim. Duchowość we właściwej postaci przywoływana jest dzisiaj do zasypania przepaści między światami wewnętrznym i zewnętrznym w biznesie i działalności menedżerskiej. Mimo tego, że niektóre techniki „duchowe” są podejrzanego autoramentu²⁷ (*new age*, magia, sekty itp.), istnieje uzasadnione przekonanie dotyczące podmiotowego traktowania człowieka: „Postępuj tak, byś człowieczeństwa tak w swej osobie jako też w osobie każdego innego używał zawsze jako celu, nigdy tylko jako środka”. Podmiotowe traktowanie człowieka wzywa również do tolerancji i akceptacji odmienności. Wyzwanie związane z integralnością nie może być ograniczone do wewnętrznych interesariuszy firmy, interesariusze zewnętrzni też mają swą stronę duchową.

²⁶ K. Cash, G. Gray, *op. cit.*, s. 132.

²⁷ Zapewne z tego powodu niektórzy filozofowie zarządzania nie darzą sympatią 'duchowości w zarządzaniu'; por.: Kirkeby, O. F., 2000, *Management Philosophy: A Radical-Normative Perspective*, Springer, Berlin.

20.1. Wstęp

Przypominając wskazane przez E. H. Scheina znaczenia *kultury organizacyjnej*, Andrzej K. Koźmiński pisze co następuje: „Kulturę jako ‘wyuczony produkt grupowego doświadczenia’ analizuje Schein na trzech poziomach: sztucznych wytworów (artefaktów), wartości pozwalających porównać stany rzeczywiste z pożądanym oraz zasadniczych założeń leżących u podstaw działania, które niekiedy nazywa się ‘filozofiami’, jak słynna teoria X i teoria Y McGregora. Te ogólne założenia dotyczą takich zagadnień, jak relacje organizacji i otoczenia, natura ludzka, współzależności ludzi i zdarzeń oraz motywacje. Założenia takie są często nieświadome”¹. Wnikliwy czytelnik Scheina zainteresowany jest tym, czy z zarządzaniem powiązane są tylko „filozofie” opatrzone cudzysłowem, czy też zarządzaniem interesuje się filozofia bez cudzysłowu, a przynajmniej niektóre jej działy? Odpowiedzi – i to pozytywnej – udziela na to pytanie Koźmiński w innej pracy².

¹ E. H. Schein, 1990, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco-Oxford, s. 14–14, w: A. K. Koźmiński, 1998, *Odrabianie zaległości*, PWN, Warszawa, s. 155.

² M. Kostera i A. K. Koźmiński, 2000, *Wartości i normy w zarządzaniu*, w: J. Dietl, W. Gasparski, red., *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa, s. 188–204.

Dowodu na to, że pozytywna odpowiedź na postawione pytanie jest zasadna dostarczają prace takich autorów, jak: Tadeusz Kotarbiński, Józef Maria Bocheński, Mario Bunge, Herbert A. Simon, Alisdair MacIntyre, Ole Fogh Kirkeby, C. West Churchman, Joseph A. Patrick oraz John F. Quinn, by wymienić tylko niektórych. Jedni z wymienionych autorów uprawiają filozofię w ramach kanonu filozofii analitycznej, w taki też sposób ujmują problematykę zarządzania; jest to ujęcie dominujące. Inni, a jest ich jak na razie niewielu, odchodzą od tego kanonu, uważając, że ujęcie fenomenologiczne pozwala na lepsze ujęcie problematyki zarządzania.

W rozdziale tym przedstawiono ważniejsze, jak się wydaje, zagadnienia kształtującego się od pewnego czasu kierunku dociekań mającego za przedmiot filozoficzną analizę zarządzania, jak i refleksję nad nim. Na kierunek ten składają się zagadnienia metodologiczne, epistemologiczne, prakseologiczne, etyczne i fenomenologiczne.

20.2. Nauka o zarządzaniu i metodologia nauk

Problematyka zarządzania, a dokładniej nauki o zarządzaniu (*management science*) – zwanej w Polsce nauką o organizacji i zarządzaniu – jest przedmiotem zainteresowań – co oczywiste – tego działu filozofii, który nosi nazwę metodologii nauk. W szczególności nauką o zarządzaniu interesuje się metodologia nauk (umiejętności) praktycznych, jak je nazywał T. Kotarbiński³, nauk o artefaktach, jak określał je Herbert A. Simon⁴, czy socjotechnologii, by posłużyć się terminem Mario Bungego⁵. Niech mi wolno będzie przypomnieć charakterystykę nauki o zarządzaniu, jaką przedstawiłem swego czasu na zaproszenie Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa:

Nauka o organizacji i zarządzaniu w jej współczesnym kształcie wywodzi się z naukowego organizowania i naukowego zarządzania (kierowania) rozumianego 'w najobszerniejszym znaczeniu jako organi-

³ T. Kotarbiński, 1983, *Metodologia umiejętności praktycznych: pojęcia i zagadnienia*, w: W. Gasparski, D. Miller, red., *Projektowanie i Systemy: Zagadnienia metodologiczne*, t. IV, Ossolineum, Wrocław, s. 11–21.; W. Gasparski, 1983, *Metodologia nauk praktycznych Tadeusza Kotarbińskiego i jej kontynuacje*, w: W. Gasparski, D. Miller, red., *Projektowanie i Systemy: Zagadnienia metodologiczne*, t. IV, Ossolineum, Wrocław, s. 23–36.

⁴ H. A. Simon, 1981, *The Sciences of the Artificial*, 2 wyd., MIT Press, Cambridge, Mass.

⁵ M. Bunge, 1985, *Treatise on Basic Philosophy*, Vol. 7:2, Reidel, Dordrecht.

zowanie wszystkich środków i czynników wytwórczych' [K. Adamiecki, 1970, *O nauce organizacji PWE*, Warszawa]. Owo organizowanie i zarządzanie są rodzajami działań niezbędnych do zapewnienia sprawnego funkcjonowania zespołów ludzkich, ogólniej – systemów społecznych. 'Powstanie, rekonstrukcja i utrzymanie dowolnego ludzkiego socjosystemu wymaga dwu rodzajów sterowania: sterowania wewnętrznego (*self-control*) oraz sterowania zewnętrznego (*other-control*). Sterowanie zewnętrzne jest nazywane zarządzaniem i ono właśnie wraz z komunikowaniem się stanowi część cementu spajającego wszelką grupę społeczną w całość' [Bunge, *op. cit.*].

Karol Adamiecki pisał [...]: 'W miarę rozwoju życia gospodarczego sposoby zarządzania udoskonalily się wprawdzie drogą systematyzacji nabytego doświadczenia, ale głęboko było zakorzenione przekonanie, że zagadnienia zarządzania lub w ogóle organizacji pracy należą do zakresu sztuki, a nie nauki. [Adamiecki, *op. cit.*]. Ten sam autor, a także dzisiejsi autorzy [B. Kliksberg, 1978, *El pensamiento organizativo: Del taylorismo a la teoria de la organizacion*, 3 wyd., Paidos, Buenos Aires.] wskazują F. W. Taylora jako tego, kto – jako pierwszy – skroił zarządzanie na modłę naukową. Ale, doceniając w pełni znaczenie unaukowania zarządzania, 'naukowe zarządzanie' (*scientific management*) to jeszcze nie nauka o zarządzaniu. 'Taylor [...] nawet w [...] swej książce, którą [...] wydał w 1911 roku i zatytułował [...] *Zasady naukowego zarządzania* [...] nie wyjaśnił, na czym polega naukowość tych zasad' [Adamiecki, *op. cit.*]. Jak trafnie zauważa w swym *Traktacie* Mario Bunge [...], taylorizm nie był prawdziwym podejściem naukowym do zarządzania. [...] Początek stosowania rzeczywiście naukowego podejścia do zarządzania datuje się od czasu skojarzenia badań operacyjnych, psychologii społecznej, socjologii organizacji i niektórych składowych nauk ekonomicznych, w szczególności modelowania typu Leontiefowskiego [Bunge, *op. cit.*]. Wówczas to nastąpiła przemiana *scientific management* w *management science* [...]. Jeśli zarządzanie ma być rzeczywiście naukowe, to musi ono być uprawiane zgodnie z tezami nauki o organizacji i zarządzaniu. Nauka ta zaś powinna badać procesy zarządzania korzystając z: '(a) zasad i danych wywodzonych z psychologii, socjologii i ekonomii; (b) metody naukowej (by testować hipotezy) oraz metody technologicznej⁶ (by testować rozwiązania przedmiotowe i procedury); (c) procedur naukowych i technologicznych takich, jak: zbieranie danych statystycznych, próbkowanie, automatyczne przetwarzanie in-

⁶ *Technologicznymi* nazywa cytowany autor metody i procedury właściwe naukom praktycznym, które nazywa technologiami. My skłonni byłibyśmy metody te i procedury odnieść do projektowania, stanowiącego wszak osobliwość metodologiczną nauk praktycznych.

formacji, symulacja komputerowa i sterowanie jakością; (d) modeli organizacji i procesów takich, jak: wykresy blokowe, drzewa decyzyjne i modele matematyczne' [Bunge, *op. cit.*]. [...] Ważną kwestią jest zagadnienie statusu metodologicznego tzw. zasad zarządzania [...], należy stwierdzić stanowczo, że nie są to prawa naukowe, choć niekiedy bywają tak nazywane. Są to natomiast reguły społeczne, dyrektywy praktyczne, które spełniać powinny testy empiryczne (nauka o organizacji i zarządzaniu, jak wszelka nauka praktyczna, jest nauką empiryczną) i teoretyczne. Zasadność tych reguł powinna być potwierdzona przez skuteczność praktyczną oraz przez presuponowane⁷ zdania nomologiczne z nauk społecznych [W. Gasparski, 1990, Uwagi o nauce o organizacji i zarządzaniu, *Prakseologia*, n. 3-4 (108-109), s. 7-16.].

Metodologia nauk praktycznych wskazuje *projektowanie* jako wyróżnik metodologiczny tych dyscyplin. Czytamy więc u Kotarbińskiego, że projektowanie to naczelną robotą nauk praktycznych, a u Simona, że: „projektuje każdy, kto kształtuje tok działania ukierunkowany na zmianę istniejących sytuacji w sytuacje preferowane. Działalność intelektualna wytwarzająca materialne artefakty nie różni się istotnie od działalności polegającej na przepisaniu środków choremu pacjentowi, czy działalności związanej z opracowaniem nowego planu sprzedaży dla firmy lub polityki społecznej dla państwa. Takie projektowanie jest rdzeniem wszelkiego profesjonalnego przygotowania; jest podstawowym wyróżnikiem profesji odróżniającym je od nauk [podstawowych]. Zarówno szkoły inżynierskie, jak też architektoniczne, biznesu, edukacji, prawa i medycyny, są skoncentrowane na procesie projektowania”⁸. Zrozumiałe jest więc, że autorzy książki o projektowaniu organizacyjnym⁹ podkreślają kluczowe znaczenie projektowania dla pracy menedżerskiej *par excellence* wiążącej się ze sztuką syntezy, ta zaś jest istotą projektowania będącego koncepcyjnym przygotowaniem działań¹⁰.

⁷ Relacja *presupozycji* jest relacją, jaka wiąże zdanie wyrażające regułę (dyrektywę) praktyczną z wcześniejszym zdaniem nomologicznym, które dostarcza podstawy uzasadniającej (poznawczego ugruntowania) regułom.

⁸ H. A. Simon, *op. cit.*, s. 129.

⁹ P. F. Schlesinger, V. Sathe, L. A. Schlesinger, J. Kotter, 1999, *Projektowanie organizacyjne* z przedmową W. Gasparskiego, PWN, Warszawa.

¹⁰ W. Gasparski, 1978, *Projektowanie – koncepcyjne przygotowanie działań*, PWN, Warszawa.

20.3. Zarządzanie i epistemologia

Dobrym przykładem epistemologicznych¹¹ zainteresowań zarządzaniem jest epistemologiczna analiza teorii firmy¹² oraz wcześniejszy od niej przyczynek do filozofii przedsiębiorstwa (taki też jest tytuł tej rozprawy) Józefa M. Bocheńskiego, światowej renomy polskiego filozofa, zaliczanego do szkoły lwowsko-warszawskiej¹³. Autorzy ci podjęli trud zidentyfikowania istoty funkcjonowania organizacji gospodarczej ze względu na zarządzanie tą organizacją.

Na pograniczu epistemologii oraz etyki spotyka się krytykę wiary w fachowość eksperta-menedżera. Znacząca jest krytyka menedżera, nie jako osoby, lecz jako *postaci*¹⁴ przeprowadzona przez Alasdaira MacIntyre'a. Autor ten kwestionuje możliwość przewidywalności życia społecznego, na czym opiera się teza o zdolności do przewidy-

¹¹ Epistemologia to teoria poznania (wiedzy) od greckiego *episteme* = wiedza, umiejętność.

¹² N. Verma, C. W. Churchman, 1997, *The Theory of the Firm: An Epistemological Analysis*, „Systems Practice”, Vol. 10:6, s. 657–676.

¹³ J. M. Bocheński, 1993, *Przytoczenie do filozofii przedsiębiorstwa przemysłowego*, (tłum. J. Garewicz), w: tegoż, *Logika i filozofia*, PWN, Warszawa, 162–186.

¹⁴ Pojęcie *postaci* wprowadził A. MacIntyre, charakteryzując ją następująco: „Pierwotory dla postaci bogatego człowieka, oddanego estetycznemu zaspokajaniu własnych potrzeb, naszkicowanej przez Henry Jamesa, można było znaleźć w Londynie i Paryżu w minionym stuleciu. Pierwotory Weberowskiego wizerunku menedżera [...] wywodził się z wilhelmińskich Niemiec; obie te postaci jednak zdomowały się w krajach wysoko rozwiniętych, a zwłaszcza Stanach Zjednoczonych. Obie postaci można odnaleźć niekiedy w jednej i tej samej osobie, która swoje życie dzieli między te dwie role społeczne. Nie są one bynajmniej marginalnymi postaciami dramatu społecznego obecnego stulecia. Dlatego też chciałbym nadać owej dramaturgicznej metaforze nieco więcej powagi. Istnieje tradycja dramatyczna – należą do niej japońskie sztuki *Noh* i średniowieczne moralitety angielskie – która sięga do gotowego zespołu postaci rozpoznawalnych natychmiast przez widownię. Takie postaci do pewnego stopnia z góry określają możliwy przebieg akcji. Aby je zrozumieć, należy dysponować odpowiednimi środkami interpretowania zachowań aktorów odgrywających te postaci, właśnie dlatego, że podobne ich rozumienie kryje się w intencjach odgrywających je aktorów; pozostali aktorzy zazwyczaj projektują odgrywane przez siebie postaci w relacji do tych centralnych postaci w pewien przyjęty sposób. [...] Tak określonych postaci nie wolno mylić z *rolami* społecznymi jako takimi. *Postacie* stanowią bowiem bardzo szczególny typ ról społecznych, które nakładają określone ograniczenia moralne na osobowość ludzi je wypełniających, co nie ma miejsca w przypadku innych ról społecznych. Posługuję się słowem 'postać' właśnie ze względu na to, że termin ten łączy w sobie skojarzenia dramaturgiczne i moralne. Wielu współczesnych ról zawodowych – roli dentystry czy śmieciarza na przykład – nie można zaliczyć do kategorii *postaci* w tym sensie, w jakim *postacią* jest menedżer organizacji biurokratycznej [A. MacIntyre, 1996, *Dziedzictwo cnoty: Studium z teorii moralności*, tłum. A. Chmielewski, PWN, Warszawa, s. 67–68].

wania przyszłych zdarzeń przez menedżera. Pisze MacIntyre w tej sprawie co następuje:

Nasz porządek społeczny jest w bardzo dosłownym sensie poza naszą kontrolą, jak i poza czyjąkolwiek kontrolą. Nikt nim nie kieruje, ponieważ nikt nie byłby w stanie tego dokonać.

Wiara w fachowość eksperta-menedżera jest więc według mnie przekonaniem tego samego typu, jakim według Carnapa i Ayera jest wiara w Boga. Jest ona jeszcze jednym charakterystycznym dla nowoczesności złudzeniem, złudzeniem, że istnieje gdzieś dostępne nam źródło władzy, za pomocą której wszelkie formy zła tego świata można usunąć. Stąd też menedżer jako *postać* jest kimś innym, niż się na pierwszy rzut oka wydaje. Wynikający z codziennych praktycznych działań twardegłowych pragmatyków obraz świata społecznego, będący naturalnym otoczeniem menedżerów, zależy w swym istnieniu od tego, czy nieporozumienie to będzie trwało nadal, czy nadal będziemy dawali wiarę tej fikcji. [...]

Wielu menedżerów i biurokratów odpowie być może na to: atakujesz postać, którą sam wymyśliłeś. Nie mamy żadnych wielkich roszczeń Weberowskiego czy innego typu. Jesteśmy tak samo głęboko świadomi ograniczeń charakterystycznych dla generalizacji nauk społecznych, jak ty. Wypełniamy swoje skromne funkcje zgodnie z naszymi skromnymi i pozbawionymi pretensji kompetencjami. Dysponujemy jednak określoną wiedzą specjalistyczną i mamy prawo uchodzić za ekspertów w ramach naszych wąskich specjalizacji.

Żaden element mojego argumentu nie sprzeciwia się takim skromnym stwierdzeniom, ale to nie one przysparzają władzy i autorytetu prywatnym czy publicznym korporacjom biurokratycznym. Takie umiarkowane roszczenia bowiem nigdy nie mogłyby stanowić uprawomocnienia dla dostępu do władzy i do wykorzystywania jej w korporacjach biurokratycznych – oraz przez te korporacje – w taki sposób i na taką skalę, jak to ma miejsce we współczesnym świecie. [...] Sceniczne umiejętności aktora odgrywającego podrzędną rolę, która nie wymaga odeń poruszania się na scenie, są tak samo niezbędne w inscenizacji biurokratycznego dramatu jak umiejętności aktorów grających główne role wielkich menedżerów [MacIntyre, *op. cit.*, s. 204-206].

20.4. Zarządzanie i prakseologia

Zarówno zainteresowania metodologiczne zarządzaniem, jak i epistemologiczna jego analiza powiązane są z tym działem filozofii nauki, który zajmuje się ekonomią, tj. filozofii ekonomii, ta ostatnia zaś jest

sprzężona z prakseologią¹⁵. Wszak Ludwig von Mises uważał ekonomię za najlepiej rozwinięty dział prakseologii właśnie¹⁶, a jego uczeń, August von Hayek, nauki związane z działaniem proponował nazywać naukami prakseologicznymi.

Często sugerowano, że [...] ekonomia i inne teoretyczne nauki o społeczeństwie powinny być określane jako 'nauki teleologiczne'. Jednakże pojęcie to jest mylące, ponieważ skłania do tego, by sądzić, że nie tylko czyny poszczególnych ludzi, ale także struktury społeczne wytworzone przez nie, zostały rozmyślnie przez kogoś zaprojektowane ze względu na jakiś cel. Prowadzi to albo do objaśniania zjawisk społecznych w kategoriach celów określonych przez jakąś siłę wyższą, albo do przeciwnego, równie nieszczęsnego, błędu uważania wszystkich zjawisk społecznych za rezultat świadomego projektowania przez człowieka, do interpretacji 'pragmatycznej' będącej przeszkodą w zgodnym z rzeczywistością rozumieniu tych zjawisk. Niektórzy autorzy, w szczególności O. Spann, używają terminu *teleologiczny* na poparcie bardziej zagmatwanych spekulacji metafizycznych. Inni, jak K. Englis, posługują się nim w sposób nie budzący sprzeciwu, służący wyraźnemu rozróżnieniu nauk teleologicznych i normatywnych [...]. Termin ten jednak nie przestaje być mylący. Jeśli potrzebna jest nazwa, to termin nauki prakseologiczne, pochodzący od A. Espinasa, zaadaptowany przez T. Kotarbińskiego i E. Śluckiego, a teraz jasno zdefiniowany i szeroko wykorzystywany przez Ludwiga von Misesa [...] wydaje się najstosowniejszym" [F. A. Hayek 1979, *The Counter Revolution of Science: Studies on the Abuse of Reason*, II wyd., Liberty Press, Indianapolis, s. 49].

Jeśli prakseologię rozumieć jako dyscyplinę zajmującą się analizą doboru środków do celów, jak czynił to Mises¹⁷, to stanowi ona ogólną refleksję filozoficzną wskazującą czynniki, jakie występują w działaniu człowieka, ergo, jakie powinny być brane pod uwagę w procesie zarządzania zachowaniami ludzi i ich zbiorowości.

Ludzka wolność wyboru i działania jest ograniczona w trojaki sposób. Istnieją, po pierwsze, prawa fizyki, do których nieczulej nieodwołalności człowiek musi dostosować swoje zachowanie, jeżeli chce żyć. Istnieją, po

¹⁵ J. L. Auspitz, W. W. Gasparski, M. K. Mlicki, K. Szaniawski, red., 1992, *Praxiologies and the Philosophy of Economics*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA) – London (UK).

¹⁶ L. von Mises, 1995, *Ludzkie działanie: Traktat o ekonomii (fragmenty)*, „Prakseologia” n. 3–4 (128–129), s. 11–234.

¹⁷ *Ibidem*.

drugie, wrodzone jednostkowe cechy człowieka i skłonności oraz działanie czynników środowiskowych; wiemy, że wpływają one zarówno na wybór celów, jak i środków, chociaż nasza znajomość sposobu ich działania jest dość mętna. Na koniec istnieje regularność zjawisk w stosunku do powiązania środków i celów, czyli prawo prakseologiczne odróżniane od prawa fizycznego i fizjologicznego.

Wyjaśnienie oraz kategorialne i formalne zbadanie tej trzeciej klasy praw wszechświata, jest przedmiotem prakseologii i jej dotychczas najlepiej rozwiniętej gałęzi – ekonomii. Wiedza ekonomiczna jest istotnym składnikiem struktury cywilizacji ludzkiej; jest ona fundamentem na którym oparto współczesny industrializm oraz wszystkie moralne, intelektualne, techniczne i terapeutyczne osiągnięcia ostatnich stuleci. Pozostaje ona z ludźmi, niezależnie od tego, czy uczynią oni właściwy uczynek ze skarbów, których dostarcza im ta wiedza, czy też pozostawia ją niewykorzystaną. Jeżeli jednak nie uczynią z niej najlepszego użytku i zlekceważą jej nauki oraz ostrzeżenia, to nie unicestwią ekonomii; zlikwidują społeczeństwo i rasę ludzką [L. von Mises, *op. cit.*, s. 234-235].

Prakseologia w ujęciu Kotarbińskiego, to swoista epistemologia celowościowego postępowania ludzi, które wymaga zorganizowania jako warunku realizacji celu z powodzeniem, tj. sprawnie. Wskaźnikami sprawności są przy tym: (a) skuteczność, będąca stosunkiem stanu osiągniętego – wyniku działania, do stanu zamierzonego – celu działania, oraz (b) ekonomiczność, będąca stosunkiem wyniku działania do nakładu poniesionego na jego osiągnięcie. Zarządzanie – kierownictwo¹⁸, jak je nazywał Kotarbiński – jest funkcją służącą takiemu zorganizowaniu działania, aby maksymalizowało ono oba wskaźniki sprawności działania organizowanego. „Idee Espinasa i Kotarbińskiego – pisze filozof techniki Carl Mitcham – weszły obecnie w skład tego, co nazywane jest teorią systemów, teorią gier, cybernetyką, badaniami operacyjnymi i różnymi teoriami zarządzania”¹⁹.

Polska prakseologia wywarła niewątpliwy wpływ na teorię zarządzania uprawianą w Polsce i praktykę zarządzania. Pisałem o tym w cytowanym wcześniej artykule:

¹⁸ Termin 'zarządzanie' nie był przez wiele lat stosowany w polskim nazewnictwie, o czym świadczy zachowana do dziś nazwa Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa właśnie.

¹⁹ C. Mitcham, 1994, *Thinking though Technology: The Path between Engineering and Philosophy*, University of Chicago Press, Chicago, s. 33.

Przekształcenie się, upowszechniającej wiedzę naukową i także metody, naukowej organizacji w naukę o organizacji było i jest nadal procesem. Ważnym momentem w tym procesie w Polsce stało się przekształcenie w 1932 r. *Instytutu Naukowej Organizacji* (utworzonego w 1925 r.) w *Instytut Naukowy Organizacji i Kierownictwa* (podkr. moje, W. G.). Lata drugiej wojny światowej, a później – po wznowieniu działalności zaraz po zakończeniu wojny – zawieszenie już Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa w okresie stalinowskim, proces ten znacznie opóźniły.

Reaktywowanie działalności TNOiK w 1957 r. oraz powierzenie prezesury Janowi Zieleniewskiemu – późniejszemu kierownikowi Zakładu Prakseologii PAN oraz przewodnictwa rady naukowej Towarzystwa Tadeuszowi Kotarbińskiemu – twórcy prakseologii, dowodnie wskazuje na źródła impulsu wspomagającego rozwój dyscypliny na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych i w latach późniejszych. Świadczy o tym też liczba wydań *Organizacji zespołów ludzkich* oraz *Organizacji i zarządzania* Jana Zieleniewskiego, a także *Przełożonego i podwładnego* Stanisława Kowalewskiego – by wymienić najważniejsze książki poświęcone organizacji i zarządzaniu powstałe w kręgu Pracowni Ogólnych Problemów Organizacji Pracy PAN, jak pierwotnie nazywał się późniejszy Zakład Prakseologii PAN.

Wpływ prakseologii, a także cybernetyki (zalegalizowanej w okresie popaździernikowym) na unaukowanie polskiej nauki o organizacji i zarządzaniu można przyrównać do wskazywanego przez M. Bungego wpływu badań operacyjnych na *management science* na Zachodzie. Na związek prakseologii i cybernetyki wskazywał O. Lange [W. Gasparski, 1986, *Rozważania Oskara Langego na temat związków prakseologii, cybernetyki i nauk ekonomicznych*, *Postępy cybernetyki*, r. 9, z. 4.], związek zaś prakseologii z badaniami operacyjnymi zostały odnotowane w obszernym haśle 'Prakseologia', opublikowanym w *Wielkiej Encyklopedii Powszechnej PWN* (t. 9). Nastąpił wówczas niewątpliwie wzrost rangi nauki o organizacji i zarządzaniu w Polsce, powstał odpowiedni komitet naukowy PAN.

Późniejsze nietrafne reorganizacje placówek naukowych oraz niedostatek osób o pozycji porównywalnej z prestiżem uczonych tej miary, co Tadeusz Kotarbiński, Oskar Lange, Jan Zieleniewski, Henryk Greniewski spowodowały obniżenie rangi dyscypliny. Kryzys społeczno-gospodarczy przełomu lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych również wpłynął na deprecjację dyscypliny, tym razem w oczach praktyków [W. Gasparski, 1990, *op. cit.*].

Międzynarodowa konferencja poświęcona prakseologiom (polskiej, austriackiej, francuskiej i innym) w jej związku z filozofią ekonomii,

którą zaszczytli swą obecnością uczeni tej miary co Herbert A. Simon i Kenneth E. Boulding, zorganizowana w Warszawie w 1988 roku u progu przemian polityczno-gospodarczych, przyczyniła się do powrotu problematyki prakseologicznej na widownię intelektualną. Wznowione zostało konwersatorium prakseologiczne prowadzone przez Zakład Prakseologii Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, a następnie kontynuowane przez nowe inicjatywy naukowe: (a) Seminarium Etyki, Biznesu i Zarządzania (EBIGOZA) prowadzone przez Towarzystwo Naukowe Prakseologii²⁰, (b) Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji (KTO) prowadzone przez Wyższą Szkołę Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego. Inicjatorem EBIGO-Zy był autor niniejszej książki, zaś inicjatorem KTO – prof. Andrzej K. Koźmiński, który zaprosił do współpracy prakseologów prof. Tadeusza Pszczółowskiego oraz prof. Witolda Kieżuna i autora tego wykładu.

Związek prakseologii z naukami ekonomicznymi przedstawiony został w publikacji *Praxiologies and the Philosophy of Economics*²¹, a jej związek z zarządzaniem w książce Witolda Kieżuna, poświęconej sprawnemu zarządzaniu organizacjami²². Wydawana w Stanach Zjednoczonych seria wydawnicza *Praxiology: The International Annual of Practical Philosophy and Methodology*, w ramach której opublikowano kilkanaście książek, w tym *Action Learning*²³ oraz *The Roots of Praxiology*²⁴ jest skarbnicą wiedzy prakseologicznej oraz jej związków z zarządzaniem, organizacją i etyką biznesu.

20.5. Zarządzanie i etyka

Problematyka etyczna zarządzania manifestuje się w związku z jej ujęciem prakseologicznym i to wcale nie dlatego, że autorzy prac etycznych, jak autor niniejszej książki czy L. V. Ryan są prakseolo-

²⁰ Obecnie Seminarium to prowadzone jest wspólnie przez Towarzystwo Naukowe Prakseologii oraz Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN i WSPiZ im. L. Koźmińskiego.

²¹ J. L. Auspitz, W. W. Gasparski, *op. cit.*

²² W. Kieżun, 1997, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

²³ W. Gasparski i D. Botham, red. 1998, *Action Learning*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA) – London (UK).

²⁴ V. Alexandre, W. Gasparski, red. 2000, *The Roots of Praxiology: French Action Theory from Bourdeau and Espinas to Present Days*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA) – London (UK).

gicznie zaangażowani²⁵, ale dlatego, że, jak zauważają J. A. Petrick i J. F. Quinn, wynika to z istoty etycznej refleksji nad zarządzaniem właśnie²⁶. Pierwsi autorzy zgodni są, że:

Działalność gospodarcza jest rodzajem ludzkiej działalności praktycznej *par excellence*. Stosuje się do niej pojęcie *praktyczności* zdefiniowane na gruncie filozofii praktyczności, zgodnie z którym praktyczność definiowana jest przez trzy 'E', z których dwa pierwsze 'E' to wartości gospodarcze, zaś trzecie 'E' to wartości etyczne. [...] *Efektywność* oraz *ekonomiczność* są wartościami gospodarczymi.

Wartości, również oceny, gospodarcze i etyczne w sensie analitycznym są od siebie niezależne. [...] Dlatego Kotarbiński, budując swoją prakseologię, Mises tworząc swoją prakseologię, czy Espinas proponując prakseologię tworzyli ją jako aetyczną, to jest wolną od wartościowania etycznego, ale nie antyetyczną, za co uprzedzeni adwersarze ja krytykowali. Prakseologia nie jest więc nieetyczna, lecz analityczna, gdy bada warunki skuteczności i ekonomiczności działań.

Z kolei wartości sprawnościowe i etyczne, tj. 'potrójne E', w sensie syntetycznym – to znaczy jakości działań ludzi, jakie wartości (oceny) te wyrażają – są wzajem od siebie zależne w tym sensie, że jedno są nieeliminowalnym kontekstem aksjologicznym drugich [W. Gasparski, 1998, Normy etyczne a normy sprawnościowe w zarządzaniu, biznesie i gospodarce, *Krytyczna Teoria Organizacji*, z. 3, WSPiZ, Warszawa, s. 63-88].

J. A. Petrick i J. F. Quinn piszą podobnie, wskazując odpowiedzialność jako wymiar etyczny zachowań podmiotów zaangażowanych w zarządzaną działalność gospodarczą:

Zarządzanie (*management*) można zdefiniować jako proces osiągania celów organizacyjnych za pośrednictwem ludzkich i pozaludzkich zasobów przez stałe doskonalenie wartości dodanej do świata. Osiąganie celów organizacyjnych świadczy o efektywności (*effectiveness*), nie marnowanie zasobów świadczy o ekonomiczności (*efficiency*), ciągle doskonalenie wyników procesu świadczy o innowacyjności (*innovation*), a wartość dodana do świata świadczy o ukierunkowanej odpowiedzialności interesariuszy (*stakeholder responsibility*) [J. A. Petrick, J. F. Quinn, 1997, *Management Ethics: Integrity at Work*, Sage Publications, Thousand Oaks-London-New Delhi].

²⁵ W. Gasparski, L. V. Ryan, 1996, *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA) – London (UK).

²⁶ J. A. Petrick, J. F. Quinn, 1997, *Management Ethics: Integrity at Work*, Sage Publications, Thousand Oaks – London – New Delhi.

Dość często autorzy prac z zakresu etyki zarządzania, etyki organizacji, czy etyki biznesu, wskazując znaczenie etycznego wymiaru decyzji podejmowanych w działalności gospodarczej, odwołują się do dylematu więźnia. Ten, znany z teorii decyzji, dylemat zdaje sprawę z sytuacji, w jakiej znalazły się dwie osoby osadzone w areszcie śledczym w związku z podejrzeniem o wspólne popełnienie przestępstwa. Sędzia śledczy, rozmawiając z każdym z nich z osobna zachęca indywidualnie każdego z osadzonych do złożenia zeznań, obiecując, że jeśli podejrzany A zgodzi się współpracować składając zeznania obciążające, to zostanie zwolniony z aresztu, a jego współnik B zostanie skazany na 5 lat więzienia. Podobnie w przypadku przeciwnym: jeśli współpracującym będzie B, to on zostanie zwolniony, a kara 5 lat więzienia spotka A. Niezłożenie zeznań przez żadnego z nich spowoduje oskarżenie osadzonych o drobniejsze przestępstwo, za co grozi kara do roku więzienia. Osadzeni wiedzą, że gdyby obaj przyznali się do zarzucanego im czynu to każdemu groziłaby kara po 3 lata więzienia. Optymalnym zachowaniem każdego z osadzonych byłoby zachowanie milczenia, czyli nieegoistyczne zachowanie obu więźniów. Zachowanie zgodne z własnym interesem prowadzi do przyznania się, co – gdy uczynione przez obu osadzonych – kończy się większą liczbą lat spędzonych w więzieniu przez obu, niż gdyby obaj darzyli się zaufaniem i postępowali nieegoistycznie.

Na przykład ten powołują się zarówno Norman Bowie²⁷, jak Petrick i Quinn²⁸, a nie są to jedyni autorzy odwołujący się do dylematu więźnia, ten pierwszy – zagorzały Kantysta – czyni to w kontekście moralnych aspektów kapitalizmu, ci drudzy odnoszą przykład do sytuacji występujących w zarządzaniu:

Chociaż dylemat więźnia, literalnie rzecz biorąc dotyczy tylko dwu stron, którymi zajmuje się system sprawiedliwości, to lekcja jaka zeń płynie może być uogólniona na dylematy związane z zarządzaniem i na dylematy społeczne, tj. na sytuacje w których wiele stron znajduje się w sytuacji dylematu więźnia ze względu na inne zaangażowane strony. Normy etyczne mogą być interpretowane jako normy stawiające menedżerów w sytuacji dylematu więźnia. Na przykład jeden menedżer może chcieć wykorzystać drugiego kłamiąc w trakcie rozmowy, zamiast kierować się normą prawdomówności. [...] Bycie etycznym znaczy myśleć o współpracy między ludźmi, tj. współpracy zgodnie z normami moral-

²⁷ W. Gasparski, L. V. Ryan, *op. cit.*, s. 365–382.

²⁸ J. A. Petrick, J. F. Quinn, *op. cit.*, s. 26–27.

nymi podtrzymującymi podstawowe instytucje, jakimi są język, kontrakt, własność, a ogólnie, społeczne i organizacyjne warunki umożliwiające uporządkowane i kwitujące życie ludzkie [M. Velasquez, 1996, *Why Ethics Matters: A Defense of Ethics in Business Organizations, Business Ethics Quarterly*, Vol. 6:2, s. 201-222.]. Bycie nieetycznym zaś, to dążenie do osiągnięcia korzyści kosztem innych przez łamanie norm moralnych, których ci inni przestrzegają, co zwykle kończy się rezultatem gorszym od możliwego do osiągnięcia dzięki wzajemnej współpracy [Petrick i Quinn, *op. cit.*, s. 27].

Cytowani autorzy konstatują, że rzetelność (*integrity*) – zwykle utożsamianą z jednością słów i czynów – związaną z zarządzaniem, należy odróżniać od korzyści, konsekwencji i przydatności. Menedżerowie powinni być świadomi trzech kwestii: (a) styl zarządzania wiąże ich *implicite* z teorią etyczną, (b) niedostatek lub nadwyżka posiadanych kompetencji kierowniczych i etycznych wpływa na wyniki ich działalności i rzetelność (*integrity*), (c) niewłaściwa analiza i także rozwiązania związane z etyczną stroną podejmowania decyzji zwiększają ryzyko erozji rzetelności zarządzania²⁹.

Stanowisko to podzielają inni filozofowie zajmujący się zarządzaniem, by wymienić tylko ojca Józefa M. Bocheńskiego, który swój *Przyczynek do filozofii przedsiębiorstwa przemysłowego* pointuje tak:

Rozważania te pozwalają także na lepszy wgląd w funkcję – a tym samym etykę – przedsiębiorcy. Zgodnie z tradycyjnym wyobrażeniem, uchodzi on często za przedstawiciela kapitalistów i nikogo innego. Faktycznie przedsiębiorca reprezentuje przedsiębiorstwo przemysłowe jako całość, i to niezależnie od ustroju przedsiębiorstwa przemysłowego, którym kieruje. Powiadano częstokroć, że nie ma ‘świętego przedsiębiorcy’ lub ‘świętego menedżera’. W świetle tego, co tu powiedziano, jest to nieprawda. Ze struktury przedsiębiorstwa przemysłowego wynika ideał przedsiębiorcy, człowieka, który nieegoistycznie – a jeśli trzeba wbrew wszystkim – służy przedsiębiorstwu przemysłowemu jako całości. A wiadomo, że w historii byli wielcy przedsiębiorcy, którzy dochowali wierności temu ideałowi. [J. M. Bocheński, 1993, *Przyczynek do filozofii przedsiębiorstwa przemysłowego*, (tłum. J. Garewicz), w: tegoż, *Logika i filozofia*, PWN, Warszawa, 162-186., 186].

²⁹ J. A. Petrick, J. F. Quinn, *op. cit.*, s. 27.

20.6. Filozofia zarządzania

Ostatnio zarządzanie doczekało się – bodajże po raz pierwszy w swej historii – odrębnego traktatu poświęconego wyłącznie filozofii zarządzania. Jej autorem jest kopenhaski profesor filozofii, Ole Fogh Kirkeby³⁰. Autor ten nawiązuje do kwestii relacji między celami a środkami jako zadania zarządzania, która to kwestia stanowi podstawowe założenie rozważań. Zarządzanie kojarzone z przywództwem wiąże się z władzą i umiejętnością jej utrzymywania. Polega ono – kontynuuje cytowany autor – rządzeniu, sprawowaniu nadzoru, umiejętnością decydowania w sytuacji niedostatku raczej, niż nadmiaru informacji, skłonnością do ryzyka, choć często kosztem innych. Zarządzać to także tworzyć silny zespół, instytucję, organizację, to osiągać sukces, zwycięstwo, rywalizować z innymi, to myśleć strategicznie, dbać o prestiż oraz o zyski. Postawa i zainteresowania menedżera różnią się od postawy i zainteresowań filozofa, nawet takich filozofów, jak Platon i Arystoteles, którzy głosili swoje wizje dobrego państwa, a więc dobrej rzeczy zorganizowanej.

Filozofia zarządzania, jaką prezentuje Kirkeby, to nie zastosowanie koncepcji filozoficznych do zarządzania, czy uprawiania „filozofii” w znaczeniu teorii X czy Y McGregora i temu podobnych. Nie chodzi mu także o metanaukowe ujęcie stosunku filozofii do zarządzania. Kirkeby’emu chodzi o coś bardziej ambitnego o – jak pisze – fuzję filozofii i zarządzania rozumianą jako jednię myślenia i działania menedżera w sposób powodujący, że myślenie to i działanie powoduje myślenie i działanie filozoficzne. Perspektywa, jaką stosuje Kirkeby, została określona jako *radykałna normatywność*. Dążenie przyświecające Kirkeby’emu to wyswobodzenie zarządzania z okowów dotychczasowych ujęć (analitycznych) i umożliwienie zarządzaniu – stanie się tym, co stanowi jego rdzeń, tj. przywództwem.

Kirkeby nie sympatyzuje z ujęciami poszukującymi „duchowości” w zarządzaniu, sceptycznie odnosi się do *self-management*, do zarządzania opartego na wartościach i „etyki biznesu” sprowadzonej do zewnętrznie nadanej techniki postępowania. Uważa je za wytwór postmodernizmu, który – sądzi – przezwyciężyć można jedynie na jego zasadach, tj. za pomocą ‘gry o prawdę’, a przezwyciężyć go trzeba,

³⁰ O. F. Kirkeby, 2000, *Management Philosophy: A Radical-Normative Perspective*, Springer-Verlag, Berlin.

gdyż niezależnie od cząstkowych racji konceptualizacja za pomocą wielu metafor cechująca „konstrukcjonizm” jest błędna.

Uważając, że podstawowe kategorie filozoficzne sformułowane w antycznej grece nabrały wadliwej konotacji po przełożeniu ich na łacinę i zaadaptowanie ich przez współczesne języki narodowe, wraca Kirkeby do greki i to dość intensywnie. Czyni tak ponadto dlatego, że rzeczywistość społeczna i umysłowa starożytnej Grecji dostarcza klimatu intelektualnego, pozwalającego lepiej zrozumieć filozoficzne kwestie zarządzania, a w szczególności zarządzania rozumianego jako przywództwo. Za podstawowe pojęcia uważa kategorie: *pragma* (ludzkie działanie), *hexis* (zwyczaj, obyczaj, charakter moralny) oraz *event* (zdarzenie, wydarzenie). Ta triada konstytuuje działanie i charakter człowieka, z którego – jak pisze Kirkeby – cnoty przywództwa wpływają niemal automatycznie.

Podstawową ideą – deklaruje autor *Management Philosophy* – jest to, że wartości ujmować można jedynie przez cnoty (*virtues*). Nie można ich więc definiować analitycznie, a tylko egzemplifikować. Treścią cnoty jest osoba, zatem o wartościach mówić można jedynie i tylko, gdy osoba jest zdolna do legitymizowania swego postępowania. Odwoływanie się do uniwersalnych wartości etycznych nie wystarcza, gdyż w konkretnych przypadkach trudno jest wskazać bezpośredni związek z wartością lub normą. Zdarzenia składające się na życie są skomplikowane, a wiedza o nich ograniczona. Wskazywanie na wartości jako na przewodnie zasady działania człowieka odwołuje się do tego, jak on żyje, jego charakteru, wychowania oraz zbiegu okoliczności. Cnota jest rezultatem świadomego wysiłku, dodaje Kirkeby, ale wymaga czegoś więcej – związana jest z „sekretem osobistej tożsamości”.

Nie jest możliwe określenie, kiedy uniwersalna cnota została osiągnięta. Co stwarza kolejne ograniczenie. Znaczenie wartości ograniczone jest do zdarzenia, czasu i miejsca. Złożoność zdarzenia może kryć głębszą treść, niż wskazywałyby na to wartości uniwersalne. Pojęcie cnoty, aczkolwiek stwarzające trudności w porównywaniu ludzi jako bardziej lub mniej w nie wyposażonych, dostarcza mocniejszej podstawy do porównywania wartości. Przygotowywanie menedżera jako przywódcy powinno być więc podporządkowane kształtowaniu jego charakteru. W związku z tym, ważną sprawą jest wskazanie granicy dotyczącej wartości, cnót i osobistej tożsamości, takiej, która sięga ponad te pojęcia, przekracza je. W tym celu Kirkeby wprowadza pojęcie *Czwartego*.

Pojęcie *Czwartego* odnosi się do pewnego horyzontu dialogu toczono-ego przez partnerów – Pierwszy i Drugi, Ja i Ty – oraz milczącego Trzeciego, do którego odwołują się w myślach partnerzy dialogu. Tym *Trzecim* jest świadomość pełniąca rolę recenzenta, ale nie sędziego ich zachowań. To w nim, owym *Trzecim*, lokujemy zwykle wartości i normy. *Czwarty*, natomiast, stanowiący horyzont wiedzy, emocji i działania, nie może być utożsamiany z wartościami i normami, nawet uniwersalnymi. Stanowi on absolut, do którego odwołujemy się bezgłośnie, którego nie jesteśmy w stanie przekroczyć swym myśleniem. To do niego odwołuje się cnota, to on jest ową *Radykalną Normatywnością*. „Skoro cnota jest ważna dla Przywództwa różniącego się od Zarządzania, to Radykalna Normatywność jest dlań również ważna” – pisze Kirkeby.

Czym różni się przywództwo od zarządzania? Przywództwo jest – twierdzi Kirkeby – sposobem działania, stanowiącym autentyczne (*genuine*) ludzkie zjawisko, a nie rezultatem przefiltrowania przez funkcjonalność zarządzania. Stawia to bardzo wysokie wymagania liderowi w zakresie osobistej uczciwości (*integrity*) oraz rozumienia cnót i wrażliwości na nie. Przywódca musi być świadom obowiązków wobec poszczególnych ludzi i społeczeństwa; „na kompromisy nie ma miejsca”. Tak rozumiany przywódca, jego typ idealny, różni się od typu idealnego menedżera rodzajem relacji zachodzącej między nim a podwładnym (*employee*).

Typ idealny menedżera charakteryzuje relacja asymetryczna: podmiotowy menedżer przeciwstawiany jest przedmiotowemu podwładnemu. Menedżer rozkazuje, poleca, zleca do wykonania, a podwładny nie ma możliwości stania się podmiotem, podobnie menedżer nie staje się przedmiotem. Inaczej rzecz ma się z idealnym typem przywódcy – tu podmiot spotyka się z podmiotem, relacja jest symetryczna. Podmiot, będący przywódcą, korzysta z nadwyżki władzy, wiedzy i informacji otrzymywanej jako swego rodzaju „grant” przyznawany przez podmiotowego pracownika będącego *sui generis* ‘współprzewodnym’, ‘współrządzonym’, ze względu na wzajemność obowiązku, na której opiera się stosunek podmiot-podmiot. Autentyzm tej relacji wyraża się w przyjaźni, która określa ideał przywództwa.

Problemem jakiego dotyczy ta książka nie jest bynajmniej fakt, że menedżer jest nieszczęsną ofiarą tak długiej, jak istnienie kapitalizmu walką z pracą. Obecnie bojownik potrzebuje wroga. Menedżer przekonał się o tym, a jako przywódca powinien to uznać. Musi uznać nieracjonal-

ność kapitalizmu w odniesieniu do optymalnego wykorzystywania potencjału pracy. Ale nie wolno mu stwarzać pozorów. Jako przywódca nie wolno mu udawać humanizmu, gdy rzeczywista kwestia dotyczy optymalnej oceny 'kapitału ludzkiego'. Musi odrzucić retoryczny zamysł przeprowadzenia analizy koszt-korzyść jawiącą się jako rozważania etyczne.

Spoleczne kompetencje w ujęciu normatywnym zawsze były nazywane 'cnotami' w kulturze zachodniej, przynajmniej wtedy, gdy zwraca się uwagę na indywidualną autonomię etyczną i przekonanie o własnych możliwościach. Alternatywą są 'obowiązki'. Ale to pojęcie, wprowadzone przez filozofię Stoików, musi być rozumiane na podstawie fundamentalnej analizy 'cnoty' przeprowadzonej z epistemologicznego i ontologicznego punktu widzenia. W tej książce musimy krok po kroku zacieśniać pierścień wokół pojęcia 'przywódca-cnota' starając się być fair w określaniu w równym wymiarze wpływu ogólnych ludzkich aspektów cnót i ich specyficznych powiązań z funkcjami dotyczącymi zarządzania. Przykre jest to, że zachodzą takie okoliczności, w których lider zmuszony jest do działania w sposób niezgodny z kodeksem ustanowionym przez społeczność opartym na zaufaniu i podzielanej wzajemnie wiedzy.

Jest obciążeniem dla przywódcy to, że musi być rozpięty między rozważaniami dotyczącymi racjonalności ludzkiej i racjonalności kapitalistycznej; między rozważaniami dotyczącymi racjonalności interesariuszy (*stakeholder rationality*) i rozważaniami dotyczącymi potrzeb indywidualnych i publicznych, między tym, co boskie, a tym, co cesarskie." [Kirkeby 2000, *op. cit.*, s. x].

Kirkeby rozważa sześć cnót wiążących funkcjonalne oczekiwania zarządzania z absolutną normatywnością. Cnotami tymi są: *eubolia*, *enthusiasm* i *euphoria*, *hypomonē*, *prolēpsis*, *epibolē*, *maieutic*.

Eubolia to umiejętność rozważania spraw praktycznych odnoszących się zarówno do życia prywatnego, jak i do spraw publicznych. Jest to zdolność do ujmowania spraw społecznych zarówno w mowie, jak i w działaniu. Jest to cnota tyleż złożona, co stanowiąca syntezę wielu cnót szczegółowych. Wiąże się ona z *epistēmē* – wieczną wiedzą, z *oikonomia* – umiejętnością zarządzania własnym gospodarstwem domowym, *sophia* – idealną formą wiedzy, *phronēsis* – mądrością praktyczną. *Eubolia* przywołuje pojęcie *horyzontu*, jako granicy wiedzy autorytatywnej, przy jednoczesnym potwierdzaniu wiedzy istniejącej.

Enthusiasm i *euphoria* odnoszą się do zaangażowania, do poświęcenia siebie sprawie, do całkowitego oddania się. *Enthusiasm* odnosi się do takiego zaangażowania, które redukuje znaczenie samego siebie,

własnej osobowości. *Euphoria* jest stanem umysłu, który powoduje, że oddajemy się z łatwością nawet czemuś, co samo w sobie nie jest przyjemne.

Hypomonē to cnota cierpliwości, cierpliwości aktywnej, nie pasywnej, pewnego rodzaju odwagi, wigoru, wytrzymałości. Wiąże się z nią zdolność lidera do wpływania na innych by byli wytrzymali i cierpliwi. Jest ona przeciwieństwem oportunisty. Zakłada swobodę umysłu oraz nie wiąże się ze stosowaniem taktyki dla niej samej.

Prolēpsis, to antycypacja. Jest to cnota o charakterze epistemologicznym. Kształtowaniu tej cnoty służy introspekcja (*synaisthēsis*). Jako cnota *prolēpsis* odpowiada zdolności do wzbogacania potocznej wiedzy o to, czego dostarcza własne doświadczenie, jest to więc – jak pisze Kirkeby – swego rodzaju gra między indywidualizmem a uniwersalizmem ukierunkowana na nową i ważną wiedzę.

Epibolē, to intuicja. Wiąże się z nią *pathos* – intensywne emocje powstałe w stosunkach między współdziałającymi ludźmi, nastroj. Przywódca powinien zdawać sobie sprawę z tego, co może się stać.

Maieutic, a dokładniej *maieuticē technē*, to sztuka akuszerii – jeśli tak można powiedzieć. Sztuka zachęcania innych do dążenia do prawdy, do tego, co dobre, a nie złe, co prawe, a nie błędne, do kształtowania własnego charakteru moralnego. „*Maieutic* – pisze Kirkeby – to sztuka prawdziwego lidera, jego umiejętność do dawania ‘współrządzonemu’ możliwości znalezienia samemu, zgodnie z jego własnym rozumem, powodu, dla którego czyni to co czyni i zamierza zrobić. Umiejętność umożliwienia ‘współrządzonemu’ wybrania czy zaakceptowania programu lidera i pójścia za nim, zgodnie z własną wolną wolą, czy też program ten odrzucić” – pisze Kirkeby³¹.

Nasze sześć cnót połączone są w stoicką cnotę kardynalną *katorthēma*, ‘ultymatywny dobry sposób działania przez mądrą osobę’. Jest to życie w stałej relacji do *Czwartego*. *Katorthēma* zawiera ten silny ideał: działać na podstawie swej właściwej (według Greków – boskiej) natury, sytuować troskę o innych ponad troskę o siebie samego, nigdy nie akceptować innego celu, aniżeli tego, który ultymatywnie odnosi się do *Czwartego*, antycypować to, co może się stać dzięki zachowaniu tego, co stanowi istotną wartość naszej kultury.

Można to wyrazić następująco: prawdziwemu liderowi nie wolno, ani na jotę, różnić się od dobrego człowieka.

³¹ O. F. Kirkeby, *op. cit.*, s. 197.

Dobry przywódca chodzi do swego biura – słowo biuro (*office*) wywodzi się z łacińskiego *officium*, będącego tłumaczeniem ze stoickiej filozofii słowa *kathēkon*, ‘obowiązek’ według Cyserona. Dzięki postawie *kathēkon* osoba i rola zostają zespolone w jedno. Jednakże *kathēkon* może odnosić się do powinności ustanowionej przez państwo, albo firmę, a nie przez uniwersalną społeczność. Praktyczny akt bycia w zgodzie z naturą, jak dbanie o swoje zdrowie, lub wspieranie państwa, wyrażają cnotę *kathēkon*, ale nie wskazują one automatycznie działania skierowanego na optymalne dobro, na *katorthēma*. Według stoickiego filozofa Zenona z Kition (ok. 336-264 p.n.e.), który wprowadził to pojęcie, jest to wtórne wobec *katorthēma*, optymalnego dobrego działania przez mądrą osobę. Ma ona obowiązki wobec porządku uniwersalnego, wielkiego logosu, i własnej duszy; społeczeństwo znajduje się tu na drugim miejscu. Wynika stąd jasno, że dla lidera troska o parametry ekonomiczne i techniczne nigdy nie powinna występować przed troską o inną osobę. Pojęcie ‘społeczny’ odnoszące się do społeczności uzyskuje swe znaczenie tam, gdzie ‘strategia’ znajduje swoją granicę [Kirkeby, *op. cit.*, 198].

Kirkeby konstatuje, że znaczenie przywództwa, jego tożsamości, wyraża się w przykładzie, jakiego lider dostarcza całej organizacji (w dół struktury). Wymienione cnoty są nie tylko cnotami kogoś, kto stoi na czele organizacji, ale także cnotami każdego – są to cnoty ‘auto-przywództwa’, cnoty przewodzenia sobie samemu. Są to najlepsze środki zapewnienia bezpieczeństwa ‘współrządzonemu’, zarówno jako cnoty lidera, jak i cnoty występujące w jego własnym umyśle³².

20.7. Zakończenie

W rozdziale tym przedstawiono w skondensowanym zarysie zagadnienia dotyczące zarządzania, będącego przedmiotem zainteresowań różnych działów filozofii. Czytelnika, zainteresowanego problematyką, odsyłamy do prac źródłowych, których liczba rośnie, czemu trudno się dziwić, skoro zarządzanie i menedżer stają się współcześnie znaczącymi postaciami oraz sposobami zapewniania produktywności wiedzy³³.

³² *Ibidem*.

³³ Zwraca na to uwagę filozofujący teoretyk zarządzania, Peter F. Drucker, 1999, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa.

Przedsiębiorczy – stawiający sobie i innym cele lub zadania z własnej inicjatywy i troszczący się o sprawną (przede wszystkim skuteczną) ich realizację.

[T. Pszczółowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, 1978, s. 192]

Czytelnik polskich dzieł prakseologicznych nie uświadczy w nich rzeczowników „przedsiębiorczość” ani „przedsiębiorca”. Nie posługują się nimi w swych traktatach z zakresu prakseologii oraz prakseologicznej teorii organizacji ani Tadeusz Kotarbiński, ani Jan Zieleniewski. Czyżby rzeczowniki te nie należały do repertuaru pojęć niezbędnych do wyjaśnienia działań ludzkich pewnego rodzaju, w szczególności działań zorganizowanych? Po to, by to sprawdzić sięgnijmy do *Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji* Tadeusza Pszczółowskiego. Ku naszemu miłemu zaskoczeniu znajdziemy tam nie rzeczownik „przedsiębiorczość” wprawdzie, lecz przymiotnik „przedsiębiorczy” (ramka). Przymiotnik ten usytuowany został przed hasłem „przedsiębiorstwo” nie odwołującym się do przedsiębiorcy czy przedsiębiorczości ani nawet do wspomnianego przymiotnika. W związku z tym

można zdziwić się, że przymiotnik ten znalazł się w *Encyklopedii*, mimo iż brak mu odwołania do jakiegokolwiek pisanego źródła prakseologicznego. A przecież jest takie źródło, choć nie polskiej, lecz austriackiej proveniencji – chodzi o dzieło Ludwiga von Misesa *Human Action: A Treatise on Economics*, w którym to traktacie czytamy:

[...] niemożliwe jest wyeliminowanie przedsiębiorcy z obrazu gospodarki rynkowej. Różne, uzupełniające się czynniki produkcji nie mogą współgrać ze sobą spontanicznie. Muszą być one powiązane celowymi wysiłkami ludzi zmierzających do określonych celów i motywowanych pilnością dążenia do osiągnięcia większego zadowolenia. Eliminując przedsiębiorcę, eliminuje się siłę napędową całego systemu rynkowego. [L. von Mises, 1996, *Human Action: A Treatise on Economics*, III wyd., Contemporary Books, Inc. Chicago, s. 248–249].

Zapewne w roku, w którym ukazała się *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji* pisanie o „sile napędowej systemu rynkowego” było praktycznie niestosowne, były to bowiem czasy tzw. „realnego socjalizmu”, więc hasło „przedsiębiorczy” pełnić musiało rolę perskiego oka kierowanego przez autora *Encyklopedii* do czytelnika. Dziś czasy są inne – fragmenty Misesowego *Traktatu* w przekładzie na język polski opublikowane zostały na łamach *Prakseologii*¹, przedsiębiorczość jest przedmiotem wykładów i publikacji², czas więc najwyższy na nadrobienie zaległości prakseologicznych w tym względzie. Oddajmy się więc lekturze dzieła Misesa, a dokładniej tych jego fragmentów, w których przedstawia on sprawy dotyczące przedsiębiorczości i przedsiębiorcy.

Mises, prezentując zakres i metody katalaktyki, czyli nauki o wymianie³, zwraca uwagę na to, że pojęcia przedsiębiorcy, kapitalisty, właściciela ziemskiego, robotnika czy konsumenta, jakimi posługują się ludzie rozważający problemy dotyczące ich działań oraz, gdy używa ich historia gospodarki, ekonomia opisowa czy statystyka

¹ L. von Mises, 1995, *Ludzkie działanie: Traktat o ekonomii (fragmenty)*, „Prakseologia”, n. 3–4(128–129).

² S. Kwiatkowski, 2000, *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa.

³ Pojęcie „katalaktyka” zostało wprowadzone w książce: R. Whately, 1831, *Introductory Lectures on Political Economy*, London, s. 6 [cyt. za Mises 1966, s. 3n]. „Problemy ekonomiczne i katalaktyczne stały się częścią bardziej ogólnej nauki. Żadne właściwe podejście do problemów ekonomicznych nie uniknie przystąpienia do analizy od zbadania aktów wyboru. Ekonomia stała się częścią, najszerzej rozwiniętą częścią, nauki bardziej uniwersalnej – prakseologii” [Mises 1996, s. 15–16].

ekonomiczna, znaczą co innego, niż, gdy posługuje się nimi ekonomia. W pierwszym przypadku mowa jest o typach idealnych, w drugim – o kategoriach katalaktycznych, tj. o funkcjach spełnianych w operacjach rynkowych.

Fakt, że zarówno człowiek działający, jak i nauki historyczne w rozważaniach dotyczących rezultatów gospodarowania oraz konstruowania typów idealnych czynią to w powołaniu się na kategorie prakseologiczne, nie zmienia zasadniczej logicznej dystynkcji między typem idealnym a kategorią ekonomiczną. Kategorie ekonomiczne, jakimi się zajmujemy, dotyczą wyłącznie zintegrowanych funkcji, podczas gdy typy idealne odnoszą się do zdarzeń historycznych. Żyjący i działający człowiek z konieczności łączy różne funkcje. Nie jest on nigdy jedynie konsumentem. Jest on ponadto albo przedsiębiorcą, albo właścicielem ziemskim, kapitalistą lub pracownikiem, albo osobą wspieraną przez tych ludzi. Co więcej, funkcje przedsiębiorcy, właściciela ziemskiego, kapitalisty i pracownika są bardzo często łączone w działaniach jednej i tej samej osoby. Historia zajmuje się klasyfikowaniem ludzi ze względu na cele, do jakich zdążają oraz środków, jakie wykorzystują dla osiągnięcia tych celów. Ekonomia, badając strukturę działań w społeczeństwie rynkowym bez zajmowania się celami, do jakich ludzie dążą i środkami, jakimi się posługują, zajmuje się rozróżnieniem kategorii i funkcji [Mises 1966, s. 251–252].

Ekonomia, pisze dalej Mises, nie zajmuje się człowiekiem, lecz definiuje funkcję nie będącą jedną z cech specjalnej grupy ludzi, ale obecną w każdym działaniu i odnoszącą się do każdego sprawcy, mającą więc charakter metodologiczny.

Pojęcie ‘przedsiębiorca’, jak je rozumie katalaktyka, znaczy: człowiek działający rozpatrywany wyłącznie z punktu widzenia niepewności tkwiącej w każdym działaniu. Posługując się tym pojęciem, nie wolno zapominać, że każde działanie jest związane z upływem czasu, w związku z czym angażuje spekulację. Kapitałiści, właściciele ziemscy, pracownicy są z konieczności spekulantami⁴. Jest nim także konsument ze względu na antycypowane przyszłe potrzeby [Mises 1966, 253].

⁴ W związku z tym pojęciem należy przypomnieć, co wcześniej napisał Mises, a mianowicie: „W realnym świecie człowiek działający styka się z faktem, że inni ludzie ze względu na nich samych działają tak jak on sam działa. Konieczność dostosowania własnych działań do działań innych ludzi nakłada nań konieczność spekulowania [w oryginale: czyni zeń spekulanta], którego sukces lub porażka zależy od jego większych

Przedsiębiorca rozumiany jako taki właśnie konstrukt teoretyczny nie jest właścicielem kapitału, pisze Mises. Kapitał ten czerpie on z pożyczek udzielanych mu przez kapitalistów, chociaż prawo traktuje go jak właściciela środków produkcji nabytych za pożyczone środki powiększone o zyski z ich wykorzystania. Jest więc tak rozumiany przedsiębiorca pracownikiem kapitalistów ponoszących ryzyko strat w przypadku niepowodzeń. Sytuacja nie ulega zmianie nawet wówczas, gdy kapitał wykorzystany jest w mniejszej lub większej części własnością samego przedsiębiorcy. „Nie ma takiej rzeczy jak w pełni bezpieczne inwestowanie” – pointuje Mises⁵. Teoria ekonomiczna nadaje „przedsiębiorcy” znaczenie człowieka działającego ze względu na zmiany zachodzące na rynku, a dokładniej zmiany w danych odzwierciedlających procesy rynkowe⁶.

W odróżnieniu od przedsiębiorcy, pojęcie „kapitalista” i „właściciel ziemski” to człowiek działający ze względu na zmiany wartości i cen, wynikające z różnic w czasie między tym, jak towary cenione są obecnie i jak będą cenione w przyszłości. Z kolei „robotnik”, czy ogólniej – „pracownik”, to człowiek działający ze względu na angażowanie czynnika produkcji, jakim jest praca ludzka.

Każda z wymienionych funkcji jest dobrze zintegrowana: przedsiębiorca czerpie zyski i ponosi straty, właściciele środków produkcji (kapitał, ziemia) korzystają z procentów, pracownicy pobierają zarobki. W ten sposób dysponujemy abstrakcyjnym konstruktem funkcjonalnej dystrybucji różniącej się od bieżącej dystrybucji historycznej [Mises 1966, 254].

W dalszym ciągu Mises zauważa, że ekonomia używa terminu „przedsiębiorca” w innym sensie niż wynikającym z konstruktury dystrybucji funkcjonalnej.

[Ekonomia] nazywa także przedsiębiorcami tych, którzy są specjalnie skłonni do czerpania zysku z dostosowywania produkcji do spodziewanych zmian warunków, a także tych, którzy mają więcej inicjatywy, więcej skłonności do ryzyka i są bystrzejsi od innych, są pionierami ekonomicznych usprawnień i ich promotorami [Mises 1966, 255].

lub mniejszych umiejętności rozumienia przyszłości. Każde działanie jest spekulacją. W toku ludzkich działań nie ma ani stabilności, ani bezpieczeństwa” [Mises 1966, 113]; przyp. W. G.

⁵ *Op. cit.*, s. 253.

⁶ *Ibidem*, s. 254.

Tak rozumiane pojęcie, twierdzi Mises, jest węższe niż pojęcie używane w konstrukcie dystrybucji funkcjonalnej; nie uwzględnia ono licznych przypadków obejmowanych przez to pierwsze. Zdaniem Misesa lepiej byłoby w tym drugim przypadku posługiwać się pojęciem „promotor”.

Należy zauważyć, że pojęcie przedsiębiorcy-promotora nie może być zdefiniowane z rygoryzmem prakseologicznym. (Jest z tym podobnie jak z pojęciem pieniądza, któremu również brak jest – różnej od pojęcia środka wymiany – rygorystycznej definicji prakseologicznej⁷). Jednakże ekonomia nie może obyć się bez pojęcia promotora. Odwołuje się ona bowiem do danych stanowiących charakterystykę ogólną ludzkiej natury obecną we wszystkich transakcjach rynkowych i odciskającą się na nich znacząco. Jest faktem, że różne jednostki nie reagują na zmianę warunków z taką samą szybkością i w ten sam sposób. Różnice między ludźmi, wynikające zarówno z cech wrodzonych, jak i zmiennych kolei losu związanych z ich życiem, manifestują się tu również. Na rynku występują tacy, którzy nadają tempo oraz tacy, którzy naśladowają jedynie postępowanie zręczniejszych współobywateli. Zjawisko przywództwa jest nie mniej realne na rynku, niż na innych obszarach ludzkiej aktywności. Siła napędowa rynku, składnik popychający do ciągłych innowacji i usprawnień, jest dostarczana przez niecierpliwego promotora i jego usilne dążenie do uzyskania możliwie największego zysku [Mises 1966, 255].

W kolejnym rozdziale *Traktatu* poświęconym gospodarce rynkowej, którą Mises definiuje jako system społeczny podziału pracy związanego z prywatną własnością środków produkcji⁸, cytowany autor zajmuje się zyskiem i stratami związanymi z przedsiębiorczością.

Podobnie jak każdy działający człowiek, przedsiębiorca zawsze spekuluje. Ma on do czynienia z niepewnymi warunkami dotyczącymi przyszłości. Jego sukces bądź porażka zależy od poprawnego antycypowania niepewnych zdarzeń. Jeśli jego rozumienie przyszłych zdarzeń będzie

⁷ Mises odwołuje się tu do następującego przypisu podanego na jednej z dalszych stron jego *Traktatu*: „Teoria rachunku monetarnego nie należy do teorii wymiany pośredniej. Jest ona częścią ogólnej teorii – prakseologii.” [Mises 1966, 398n]; przyp. W. G.

⁸ Warto w tym miejscu przypomnieć na czym według Misesa prakseologia się koncentruje; przytoczymy więc w tym celu stosowny *passus* z *Traktatu* cytowanego autora: „Prakseologia jest obojętna wobec ostatecznych celów działań. Jej odkrycia dotyczą wszelkich rodzajów działania, bez względu na zamierzone cele. Jest to nauka o środkach, a nie o celach.” [Mises 1966, 28].

błędne, to grozi mu zguba. Jedynym źródłem, z którego płynie jego zysk jest jego zdolność do antycypowania przyszłych oczekiwań konsumentów w sposób lepszy niż czynią to inni ludzie. [...]

Specyficzna funkcja przedsiębiorczości polega na określeniu tego, jakie czynniki produkcji należy angażować. Przedsiębiorca jest człowiekiem, który przeznaczają je do specjalnych celów. Czyniąc to, kieruje się własnym interesem związanym z tworzeniem zysku i uzyskiwaniem bogactwa. Nie może on jednak obchodzić praw rynku. Może odnieść sukces jedynie wówczas, gdy służy konsumentom. Jego zysk zależy od uznania jego zachowania przez konsumentów [Mises 1966, 291].

Nie należy mieszać funkcji przedsiębiorczości związanej z tworzeniem zysku z innymi czynnikami, np. technologicznymi, związanymi z postępowaniem przedsiębiorcy – przestrzega Mises. „Może się zdarzyć, że przedsiębiorca odnosi takie sukcesy w pełnieniu swej specyficznej funkcji, że kompensują one straty spowodowane jego porażkami natury technicznej”⁹. Przyczynami strat mogą być także zakłócenia gospodarki rynkowej przez np. politykę rządu, protesty społeczne czy wojny. Może to powodować konieczność dostosowania działań do zmieniających się warunków lub do zastąpienia przedsiębiorców rezygnujących z działalności przez innych, nowych przedsiębiorców. Jednakże: „Ostatecznym źródłem zysku i strat związanych z przedsiębiorczością jest niepewność przyszłej konstelacji popytu i podaży”¹⁰.

Mises podejmuje kwestię wiążącą się z etycznym wymiarem przedsiębiorczości. Oto co pisze na ten temat autor *Human Action*:

Nie jest to winą przedsiębiorców, że konsumenci – ludzie, zwykli ludzie – wolą alkohol od Biblii oraz powieści detektywistyczne od poważnych dzieł, ani że rządy wolą broń od masła. Przedsiębiorca nie osiąga większych zysków z tego powodu, że sprzedaje „złe” rzeczy, a nie rzeczy „dobre”. Jego zysk jest tym większy, w im większym stopniu odnosi on sukces, dostarczając konsumentom tych rzeczy, o które zwracają się oni z większą intensywnością. Ludzie nie piją trujących napojów w celu uszczęśliwienia „kapitału alkoholowego”, ani nie idą na wojnę po to, by powiększyć zyski „handlarzy śmierci”. Istnienie przemysłu zbrojeniowego jest konsekwencją istnienia ducha wojny, a nie jego przyczyną.

Nie jest sprawą przedsiębiorców powodowanie by ludzie zastępowali rozsądne ideologie nierozsądnymi. Do filozofów należy zmienianie idei

⁹ *Ibidem*, s. 292.

¹⁰ *Ibidem*, s. 293.

i ideałów ludzi. Przedsiębiorca służy konsumentom takim, jakimi są oni dziś, chociaż są oni grzesznikami i ignorantami.

Możemy wysoko cenić tych, którzy rezygnują z czerpania korzyści, jakie mogliby zdobyć, produkując śmiercionośną broń czy wysokoprocentowy alkohol. Jednakże ich godne chwały zachowanie jest zaledwie gestem bez praktycznych efektów. Nawet bowiem jeśli by wszyscy przedsiębiorcy i kapitaliści brali z nich przykład, wojny i opilstwo nie zniknęłyby. Podobnie jak miało to miejsce w czasach przedkapitalistycznych, rządy produkowałyby broń we własnych arsenałach, a pijacy sami destylowałiby alkohol. [Mises 1966, 300].

Sprawa ta byłaby tak prosta jak pisze Mises – i zapewne była prostsza w latach, w których Mises o niej pisał – gdyby przedsiębiorcy zajęci byli jedynie zaspokajaniem potrzeb konsumentów. Tak jednak nie jest. Sam Mises zresztą wskazuje na innowacyjność jako jedno z zadań, jakiemu przedsiębiorca służy. Innowacyjność zaś wiąże się nie tylko ze sposobami produkowania tego, co zaspokaja istniejące potrzeby nabywców, ale także kreowaniu nowych potrzeb. Oferując konsumentom nowe produkty czy usługi wywołujące nowe potrzeby, przedsiębiorca wpływa nie tylko na ich zaspokojenie, ale także, a nawet przede wszystkim, na ich powodowanie. Temu przecież służy w znacznym stopniu współczesny marketing. Kształtowanie potrzeb nie jest, w odróżnieniu od zaspokajania potrzeb istniejących, neutralne aksjologicznie. Oferując produkt, od którego można konsumenta w mniejszym czy większym stopniu uzależnić, trzeba zamierzenie poddać ocenie nie zredukowanej do kategorii ekonomicznych, czy prakseologicznych (efektywność, ekonomiczność), ale także ocenianych w kategoriach etycznych. Ponosi się bowiem odpowiedzialność za coś, na czym proponujący ów towar przedsiębiorca zna się lepiej niż konsument będący „grzesznikiem” i „ignorantem”, jak określił ich Mises.

Być może odpowiedzialnością tą chętniej obarczyłby Mises projektanta-inżyniera zatrudnionego przez przedsiębiorcę do obmyślania innowacji, ale przecież to przedsiębiorca rozstrzyga na ogół spór, jaki może powstać – i często powstaje – między nim a inżynierami różnych specjalności, o czym piszą autorzy prac z zakresu etyki inżynierskiej¹¹. Autorzy ci zwracają uwagę na to, że rozwiązania techniczne

¹¹ W. Gasparski, 1999, *Dobro, zło i technika*, w: *Problemy etyczne techniki*, Instytut Problemów Współczesnej Cywilizacji, Warszawa, s. 17–26; K. K. Humphreys, 1999, *What Every Engineer Should Know About Ethics*, Marcel Dekker, Inc., New York; M. W. Marlin, R. Schinzinger, 1983, *Ethics in Engineering*, McGraw-Hill Book Company, New York.

wprowadzane do sprzedaży i użytku, mają zawsze charakter eksperymentu społecznego i wymagają w związku z tym szczególnej uwagi.

Przedsiębiorca zatrudnia techników, tj. ludzi, którzy posiadają umiejętności i zdolności do wykonywania pracy określonego rodzaju i w określonej ilości. Klasa techników obejmuje wielkich wynalazców, czempionów w dziedzinie nauk stosowanych, konstruktorów i projektantów, a także wykonawców prostszych zadań. Przedsiębiorca włącza się w ich działania, gdy uczestniczy w technicznym egzekwowaniu planów przedsięwzięć. Technik ma swe kłopoty i pułapki, ale to przedsiębiorca jako taki jest tym, który kieruje pracą w stronę określonych celów. I to przedsiębiorca działa jako mandatariusz konsumentów. [Mises 1966, 303].

Bycie mandatariuszem, o czym nie wszyscy przedsiębiorcy pamiętają, to jednak coś innego niż despotyzm praktykowany przez wcale niemałą liczbę przedsiębiorców, traktujących konsumentów jak swego rodzaju „zewnętrznych podwładnych”. Otóż od mandatariusza oczekiwać należy znajomości tego, za co każdy projektant, niezależnie od specjalności i dziedziny, w jakiej uprawia projektowanie (w tym także przedsiębiorca *qua projektant*), ponosi odpowiedzialność¹² (ramka) oraz gotowości do jej faktycznego ponoszenia.

Projektant odpowiada za:

1. postawienie problemu:
 - zgodność z potrzebami
 - trafność diagnozy stanu istniejącego
 - trafność prognozy zmian
2. rozwiązanie problemu (zgodne z regułami sztuki projektanckiej):
 - ocenę ryzyka błędu
 - stopień wiary w sukces
 - sposób posługiwania się
 - niezawodność

¹² Por. A. Siciński, 1978, *Refleksje nad odpowiedzialnością projektanta*, w: W. Gasparski, D. Miller, red., *Projektowanie i systemy*, t. I, Ossolineum, Wrocław, s. 143–150.

W *Słowie wstępnym* do polskiego wydania książki na temat projektowania organizacyjnego napisałem o przyczynach błędów, jakie projektant – gdy brak mu umiejętności – może powodować:

Pierwszy rodzaj błędów spowodowany jest rozpowszechnionym przekonaniem, że wzorcowym rodzajem projektowania dla wszystkich [projektowanych] systemów jest projektowanie techniczne. [...] [Harold A.] Linstone wskazuje koncepcję *wielorakiej perspektywy* jako podejście sprzyjające przewyciężaniu dominacji technicznej perspektywy rozwiązywania problemów. Koncepcja ta uwzględnia, poza perspektywą techniczną, także perspektywy osobiste zaangażowanych podmiotów działania oraz perspektywę organizacyjną systemu społecznego¹³, co umożliwia uwzględnianie wartości i wprowadzenie tzw. projektowania uczestniczącego (partycypacyjnego). Rzecz bowiem nie w tym, by podejście „techniczne”, niezbędne wszak do efektywnego rozwiązywania problemów praktycznych, wyrugować. Byłoby to przeciwnie skuteczne. Chodzi o to, by ujęcie techniczne wzbogacić o perspektywę humanistyczną, czyli stosując je pamiętać, że postrzegając rzeczywistość człowiek nadaje *znaczenie*¹⁴ temu, co postrzega. W związku z tym formułowane jest przekonanie, że „Nadzieją naukowego zarządzania jest połączenie technokracji z demokracją [...]. Technologia społeczna bez demokracji może jedynie wspomagać tyranie, zaś demokracja bez socjotechnologii jest ślepa, skutkiem tego nieefektywna, ergo nietrwała”¹⁵.

Kolejnym czynnikiem odpowiedzialnym za błędy w projektowaniu systemów społecznych są ukryte założenia, tj. presupozycje, tkwiące w podświadomości osób rozwiązujących problemy. [...] Szczególnie niebezpieczne są owe presupozycje dla tzw. systemów inwazyjnych, jak je określa John N. Warfield¹⁶, to jest systemów, które stanowią narzucane społecznościom i społeczeństwom systemy o wielkiej skali¹⁷.

¹³ H. A. Linstone, 1995, *Multiple Perspectives: Concept*, w: A. Collen & W. W. Gasparski, red., *Design & Systems: Genera Applications of Methodology*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA) – London (UK), s. 177–242.

¹⁴ W cytowanej wypowiedzi przytoczono w tym miejscu fragment zaczerpnięty z książki F. Znanieckiego *Wstęp do socjologii* [PWN, Warszawa 1988, s. 25] poświęcony pojęciu *współczynnika humanistycznego* (przyp. W. G.).

¹⁵ M. Bunge, 1985, *Treatise on Basic Philosophy*, Vol. 7, Reidel, Dordrecht.

¹⁶ J. N. Warfield, 1990, *Presuppositions*, w: R. Trappl, red., *Cybernetics and Systems'90*, Austrian Society for Cybernetic Studies, Wiede, s. 213–219.

¹⁷ W. Gasparski, *Słowo wstępne do polskiego wydania*, w: P. F. Schlesinger, V. Sathe, L. A. Schlesinger, J. Kotter, 1999, *Projektowanie organizacyjne*, PWN, Warszawa, s. 14–16.

Wiedza o projektowaniu systemów społecznych przestrzega przed ignorowaniem etycznego wymiaru przedsiębiorczości, zwracając ponadto uwagę na przyczyny błędów o charakterze metodologicznym.

Ważne jest zdawanie sobie sprawy, czym różni się problem, jaki mamy na uwadze od technologicznych zadań rozwiązywanych przez techników. Wykonanie każdego przedsięwzięcia zamierzonego przez przedsiębiorcę zgodnie z planem ogólnym wymaga licznych szczegółowych decyzji. Każda z tych decyzji musi być podejmowana w taki sposób, by – nie przeszkadzając projektom dotyczącym planu ogólnego – preferować rozwiązania najbardziej ekonomiczne. [...] Nie tylko podejmując wielkie decyzje i plany, ale w nie mniejszym stopniu w decyzjach codziennych dotyczących małych problemów dotyczących toku spraw bieżących, przedsiębiorca musi tak dostosowywać produkcję do oczekiwań konsumentów, jak wynika to z cen na rynku [Mises 1966, 304].

Mises, rozpatrując zagadnienie decyzji podejmowanych przez przedsiębiorcę konstatuje, że ekonomia nie zajmuje się towarami i usługami. Jej zadaniem są działania żywych ludzi. Nie matematyczna katalaktyka przeto, lecz znajomość logiki wymiany jest ważna. Konstrukty takie jak „równowaga” są jedynie narzędziami intelektualnymi¹⁸, gdy ekonomia analizuje działania ludzi i związane z tym procesy.

W prakseologii podstawowym faktem, jaki znamy jest to, że celowym zamiarem ludzi jest spowodowanie jakichś zmian. Ta wiedza właśnie integruje to, czym zajmuje się prakseologia odróżniając ją od nauk przyrodniczych. Znamy siły pracę do zmian i ta aprioryczna wiedza umożliwia nam poznanie procesów prakseologicznych. Fizyk nie wie co to „jest” elektryczność. Zna jedynie zjawiska przynależne do czegoś, co nazywane jest elektrycznością. Ekonomista, natomiast, wie co pobudza

¹⁸ „Stan równowagi jest czysto mentalnym konstruktem. W zmieniającym się świecie [stan taki] nie może nigdy zostać zrealizowany. Różni się on zarówno od stanu dzisiejszego, jak również od jakiegokolwiek innego stanu realizowalnego. W gospodarce rynkowej przedsiębiorczość jest tym, co zmienia udziały i alokację czynników produkcji. To przedsiębiorca odkrywa rozbieżność cen uzupełniających się czynników produkcji i przyszłych cen wyrobów, jakie przewiduje, starając się skorzystać z tej różnicy dla swego zysku. Przyszła cena, o jakiej myśli, z pewnością nie jest hipotetyczną ceną równowagi. Żaden człowiek działający nie ma do czynienia z równowagą i cenami równowagi; pojęcia te są obce realnemu życiu i działaniu; są one pomocniczymi narzędziami wnioskowania prakseologicznego, dla których nie ma innych środków umożliwiających wyobrażenie sobie nieustannego niepokoju dotyczącego działania niż w opozycji do pojęcia idealnego spokoju.” [Mises 1966, 711].

procesy rynkowe. Jedynie dzięki tej wiedzy może on odróżniać zjawiska rynkowe od innych zjawisk i opisywać proces zachodzący na rynku [Mises 1966, 355].

Kolejne zagadnienie związane z prakseologiczną analizą przedsiębiorczości, omawiane przez Misesa, dotyczy pozycji przedsiębiorcy na rynku, na którym dokonuje on zakupów związanych z towarami, jakiego, jako przedsiębiorcy, są niezbędne do realizacji zamierzeń.

Przedsiębiorcy znajdują się w tym samym położeniu w stosunku do sprzedawców pracy co w stosunku do sprzedawców materialnych czynników produkcji. Muszą oni nabyć wszystkie czynniki produkcji po najniższych cenach. Lecz jeśli w dążeniu do tego niektórzy przedsiębiorcy, pewne grupy przedsiębiorców, lub wszyscy przedsiębiorcy oferowali by ceny lub płace zbyt niskie, tj. niezgodne ze stanem wolnego rynku, to osiągnęliby to, co zamierzają jedynie wówczas, gdyby przedsiębiorczość była blokowana przez bariery instytucjonalne. Jeśli natomiast pojawienie się nowych przedsiębiorców czy ekspansja przedsiębiorców już działających nie jest ograniczona, to każda obniżka cen na czynniki produkcji niezgodna ze strukturą rynku musi stworzyć nową szansę dla uzyskania zysku. [...] Tym, co jest oferowane i nabywane na rynku pracy nie jest „praca w ogóle”, ale określony rodzaj pracy odpowiedni do określonych zadań. Każdy przedsiębiorca poszukuje pracowników zdolnych do wykonania tych konkretnych zadań, jakie są niezbędne do realizacji jego planów [Mises 1966, 594-597].

Przedsiębiorcy nierzadko popełniają błędy, co ich wiele kosztuje – pisze Mises – charakteryzując zachowania przedsiębiorców na rynku i ich reakcje wobec stanów aktualnych i przyszłych. Przedsiębiorcy zawsze spekulują, są spekulantami. Mises przypomina tu „spekulacje” jako nazwę rozważań charakterystycznych dla tego, co czynią akademicy teoretycy, mimo że owe „spekulacje” nie pociągają za sobą żadnej aktywności zewnętrznej (z wyjątkiem publikacji wyniku i działalności edukacyjnej). Tymczasem spekulacje przedsiębiorców wynikają z ich skłonności do formułowania i wykorzystywania opinii dotyczącej przyszłej struktury rynku po to, by podejmować działalność zewnętrzną polegającą na operacjach biznesowych z nadzieją na osiągnięcie zysku.

To specyficzne, antycypatywne, rozumienie warunków dotyczących niepewnej przyszłości nie poddaje się żadnym regułom i systematyzacji.

Nie można się jego nauczyć, ani nauczać. Gdyby było inaczej, każdy mógłby stać się przedsiębiorcą i mieć szansę na sukces. Tym, co odróżnia przedsiębiorcę i promotora od innych ludzi jest to właśnie, że nie poddają się oni ukierunkowaniu przez to co było i jest, lecz kształtują swe postępowanie zgodnie z własną opinią o przyszłości. Postrzegają oni przeszłość i terażniejszość tak jak inni ludzie, ale o przyszłości sądzą inaczej. W swych działaniach przedsiębiorca kieruje się opinią odbiegającą od tego, co myśli tłum. Impulsem powodującym jego działania jest to, że ocenia on czynniki produkcji i przyszłe ceny towarów, jakie można z nich wyprodukować inaczej niż inni ludzie. Jeśli aktualna struktura cen wskazuje jako najkorzystniejszy ten biznes, jaki można prowadzić z tymi, którzy dziś sprzedają pewne artykuły, to ich produkcja będzie rosła tylko w takim stopniu, w jakim przedsiębiorcy są przekonani, że korzystna konstelacja rynkowa będzie trwać dostatecznie długo, by zapewnić opłacalność inwestycji. Jeśli przedsiębiorcy tego nie przewidują, to nawet wielkie zyski z aktualnie funkcjonujących przedsiębiorstw nie skłonią ich do dalszego rozwoju. To właśnie ta niechęć kapitalistów i przedsiębiorców do inwestowania w zamierzenia jakie ich zdaniem nie przyniosą zysku jest chętnie krytykowana przez ludzi, którzy nie rozumieją funkcjonowania gospodarki rynkowej. Technokratycznie usposobieni inżynierowie narzekają na dominację motywu zysku uniemożliwiająca oferowanie konsumentom wszystkich tych wyrobów, jakie mogłyby być dostarczone zgodnie z istniejącą wiedzą techniczną. Demagodzy występują przeciw chciwości kapitalistów z zamiarem zachowania niedoboru [Mises 1966, 585].

W dalszym ciągu Mises wyjaśnia, że za fluktuacje występujące na rynku nie można winić złego oceniania przyszłych stanów rynku. Brać trzeba bowiem pod uwagę towarzyszący intensywnemu rozwojowi wzrost zamówień *ergo* przyspieszenie procesów, co po przekroczeniu pewnych granic napotyka na bariery operacyjne. Ponadto ważną kwestią jest zdolność rynku finansowego do tego, by oferty kredytowe nadały za rozwijającym się rynkiem gospodarczym; a przecież rynek ofert kredytowych też ma swe ograniczenia¹⁹.

Jak widać z przedstawionego wyboru zagadnień (Mises przedstawia ich znacznie więcej) dotyczących prakseologicznej analizy przedsiębiorczości, Mises traktuje przedsiębiorczość dwojako:

¹⁹ Interesujące i kształtujące dla dzisiejszego polskiego rolnictwa mogą być uwagi Misesa na temat wyłączenia gospodarstw rolnych spod oddziaływania reguł rynkowych. Czynią to rządy traktujące farmerów jako „pieszczoszków rządów i polityków. Gdyby tak nie było – dodaje cytowany autor – to byłiby oni [*clumsy entrepreneurs*] od dawna bankrutami, a ich farmy prowadziliby ludzie bardziej inteligentni” [Mises 1966, 586].

- jako funkcję obecną w większym lub mniejszym stopniu w każdym działaniu,
- jako to, co czyni przedsiębiorca będący aktorem – sprawcą, w języku prakseologii Tadeusza Kotarbińskiego – zmierzający do charakterystycznego dlań celu i stosujący wskazane przez prakseologię środki po to, by cel ten osiągnąć.

Nie ma, zapewne, większej różnicy między prakseologicznym (Misesowskim) rozumieniem przedsiębiorcy i ujęciem przedsiębiorcy przez J. M. Bocheńskiego²⁰, upatrującego przecież w prakseologii zaleceń mądrości.

Wspomniany autor pisał:

Jeśli zapytać [...], czym jest [...] czynnik syntezy w przedsiębiorstwie przemysłowym, odpowiedź brzmi: przedsiębiorcą. On mianowicie wyszukuje kapitał, odkupuje wynalazek od wynalazcy, zatrudnia robotników, znajduje klientów, dochodzi do porozumienia z gminą i państwem – innymi słowy, on czyni z rozproszonych i z osobna nieproduktywnych elementów przedsiębiorstwo przemysłowe.

Jest to tak oczywiste, że należy pytać, jak można było przez prawie dwa stulecia utożsamiać przedsiębiorcę z kapitalistą. Da się to jednak pojąć, jeśli wyjść od sytuacji w czasach rewolucji przemysłowej. Kapitalista był wówczas z reguły także przedsiębiorcą. Dlatego to nie dostrzeżono różnicy między tymi dwiema funkcjami. Faktyczne zaistnienie przedsiębiorstw przemysłowych, w których funkcji przedsiębiorcy nie spełnia kapitalista, powinno było wnieść pod tym względem jasność. Jeśli jednak, mimo wszystko, ludzie wciąż jeszcze postrzegają obie funkcje razem, świadczy to o niewiarygodnej bezwładności myślenia ludzkiego [Bocheński, *op. cit.*, s. 176-177].

I dalej:

Rozważania te pozwalają także na lepszy wgląd w funkcję – a tym samym w etykę przedsiębiorcy. Zgodnie z tradycyjnym wyobrażeniem, uchodzi on często za przedstawiciela kapitalistów i nikogo innego. Faktycznie przedsiębiorca reprezentuje przedsiębiorstwo przemysłowe jako całość, i to niezależnie od ustroju przedsiębiorstwa przemysłowego, którym kieruje. Powiadano częstokroć, że nie ma ‘świętego przedsiębiorcy’ lub ‘świętego menedżera’. W świetle tego, co tu powiedziano, jest to

²⁰ J. M. Bocheński, 1993, *Przyczynek do filozofii przedsiębiorstwa przemysłowego*, w: tegoż, *Logika i filozofia*, PWN, Warszawa, s. 162–186.

nieprawda. Ze struktury przedsiębiorstwa przemysłowego wynika ideał przedsiębiorcy, człowieka, który nieegoistycznie – a jeśli trzeba, wbrew wszystkim – służy przedsiębiorstwu przemysłowemu jako całości. A wiadomo, że w historii byli wielcy przedsiębiorcy, którzy dochowali wierności temu ideałowi. W każdym razie próby wytrzebienia go [takiego przedsiębiorcy] (podejmowane tak często właśnie w społeczeństwach kapitalistycznych) wydają się, zwłaszcza ze społecznych punktów widzenia, wysoce niecelowe [*ibidem*, s. 186].

Uwagi te nie wymagają komentarza, stanowiąc dobre zwieńczenie prakseologicznego eseju o przedsiębiorczości. Warto jedynie zwrócić uwagę na to, że przedsiębiorczość rozumiana jako istota działalności przedsiębiorcy ujmowana jest nie tylko w wymiarze sprawnościowym, tj. w wymiarach prakseologicznego „podwójnego E” – efektywności (skuteczności) i ekonomiczności (*effectiveness & efficiency*), ale także „trzeciego E” – etyczności (*ethicality*). Nie może zresztą być inaczej, bowiem – jak zwracałem na to wielokrotnie uwagę²¹ – dowolny wymiar z owej E-triady (inaczej – „potrójnego E”) jest nieusuwalnym kontekstem aksjologicznym pozostałych dwu wymiarów.

²¹ Por. rozdział 5., s. 91 i nast.

22.1. Wstęp

Mimo, że bogactwo i ubóstwo jest ważną kwestią społeczną (ramka 1), to etyka życia gospodarczego, powszechnie nazywana etyką biznesu, podejmuje tę kwestię tylko sporadycznie. Świadczy o tym liczba artykułów na ten temat publikowana w periodykach poświęconych etyce biznesu. Oto bowiem na 1811 artykułów opublikowanych w okresie od 1992 r. do czerwca 2000 r. w głównych periodykach światowych etyki biznesu, a mianowicie; *Business Ethics – A European Review* (od 1992), *Business Ethics Quarterly* (od 1991), *Business and Society* (od 1994), *Business and Society Review* (od 1999), *Journal of Business Ethics* (od 1992), *Teaching Business Ethics* (od 1997) ukazało się zaledwie 6 artykułów dotyczących bogactwa (5 artykułów) i ubóstwa (1 artykuł)¹.

¹ Są to następujące prace: Adams K., *Christian Approaches to Wealth*, „Business Ethics – A European Review”, October 1992, s. 266–268; Freeman R. E., *Poverty and the Politics of Capitalism*, „Business Ethics Quarterly”, The Ruffin Series: Special Issue n. 1, s. 31–37; Frooman J., *Socially Irresponsible and Illegal Behavior and Shareholder Wealth: A Meta-analysis of Event Studies*, „Business and Society”, September 1997, s. 221–249; Frooman J., *Socially Irresponsible and Illegal Behavior and Shareholder Wealth: A Meta-analysis of Event Studies*, „Business and Society”, September 1997, s. 221–250; Perumpral S., Davidson D., and Sen N., *Event Risk Covenants and Sharehol-*

Ramka 1.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Brako Milanovica z Banku Światowego, w latach 1988–1993 (gdy liberalna globalizacja uległa znacznemu przyspieszeniu) na początku okresu średni przychód 5% najbogatszych członków populacji świata był 78 razy większy niż przychód 5% najbiedniejszych, zaś na końcu okresu już 114 razy większy. Znaczy to, że ubodzy zbiednieli, a kwintyl bogatych osiągnął 12% wzrost przychodu. 1% najbogatszych uzyskał tyle, ile 57% najuboższych.

[według Jomo K. S., *Globalization, Income Inequality and Trends in Social Policy*²]

Wobec ubóstwa (sic!) literatury z zakresu etyki biznesu na temat bogactwa i ubóstwa cieszyć się wypada, że ukazał się w polskim przekładzie światowy bestseller Georga Gildera *Bogactwo i ubóstwo*³ stanowiący obszerne studium problematyki. Warto zacząć ten wykład od sprawozdania z tej lektury.

W dalszej części wykładu zaprezentowany zostanie punkt widzenia etyków biznesu, trafnie ujęty przez twórcę teorii interesariuszy R. E. Freemana, którego polscy Czytelnicy znają z artykułu zamieszczonego w piątym tomie serii *Praxiology: The International Annual of Practical Philosophy and Methodology*, wydawanej pod egidą Towarzystwa Naukowego Prakseologii.

W wykładzie przypomniane zostaną również związane z zagadnieniem sprawiedliwości systemu ekonomicznego ujęcia problematyki przez autorów podręczników etyki biznesu. Przypomniane zostanie także „zdolnościocentryczne” ujęcie zagadnienia ubóstwa prezentowane przez laureata Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii, Amartyę Sena. Prakseologiczne i etyczne ujęcie omawianej kwestii scharakteryzowano w zakończeniu, w którym raz jeszcze nawiązano do Gildera, zasygnalizowano globalizacyjny aspekt sprawy oraz naszkicowano rodzaje struktur społecznych wg Mario Bungego i typologię

der Wealth: Ethical Implications of the Poison Put Provision in Bonds, „Journal of Business Ethics”, November I, 1999, s. 119–132; Poitras G., *Shareholder Wealth Maximization, Business Ethics and Social Responsibility*, „Journal of Business Ethics”, February 1994, s. 125–134. (Dane te pochodzą z: G. Enderle & D. Kamm, 2000, *Bibliography of Business Ethics Articles*, International Society of Business, Economics and Ethics).

² Jomo K. S., 2000, *Globalization, Income Inequality and Trends in Social Policy*, „UNRISD News”, No 22, s. 56.

³ G. Gilder, 2001, *Bogactwo i ubóstwo*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań.

społeczeństw ze względu na ich zdolność do zaspokajania potrzeb ich członków.

W wykładzie nie omówiono innych⁴, wcale licznych, publikacji dotyczących kwestii bogactwa i ubóstwa, bowiem publikacje te są odległe od etyki biznesu.

Wykład zamyka *postscriptum* nawiązujące do pierwszej konferencji krakowskiej nt. etyki biznesu i przedstawionego tam wykładu autora pt. „Sprawna moralność i etyczna sprawność a zagadnienie dzielności gospodarki”. Postulaty przedstawione w tym wykładzie, w szczególności dotyczące kwestii bogactwa i ubóstwa, nie straciły na znaczeniu, wręcz przeciwnie – zyskały na pilności.

22.2. Podażowa ekonomia wiary

Gilder – piszący o bogactwie i ubóstwie Stanów Zjednoczonych, a pisał to w roku 1980, gdy ukazało się pierwsze wydanie książki – rozpoczyna od stwierdzenia, które zaskakująco pasuje do aktualnej sytuacji Polski:

Najważniejszym wydarzeniem w dziejach współczesnej myśli społecznej jest śmierć marzeń o socjalizmie. Marzenia umierają, gdy stają się rzeczywistością, a pięćdziesiąt lat socjalistycznej rzeczywistości – w każdej formie, cząstkowej i pełnej – nie zostawiło zbyt wiele miejsca na idealistyczne mrzonki. W Stanach Zjednoczonych socjalizm panował głównie na wiecach i w salkach parafialnych, wśród bojowych grup lewicowych intelektualistów uciekających od rzeczywistego świata, w którym socjalistyczne ideały zwiędły w cieniu Stalina i Mao, Szwecji i Tanzanii, gułagu i biurokracji.

Drugim ważnym elementem dzisiejszej rzeczywistości jest brak równie ewidentnego sukcesu kapitalizmu. Albowiem w uczelniach i radach, w urzędach i kościołach, gdzie szerzą się mętne, lecz mimo to możliwe do zidentyfikowania prądy i ruchy, wyraźnie widoczne osiągnięcia wolnej gospodarki nadal wydają się mniej atrakcyjne niż obietnice zdradzonego socjalizmu. [...] Jeden z najpoważniejszych zarzutów stawianych przez intelektualistów głosi, iż kapitalizm jest pusty moralnie. [...] Lewicowa krytyka rzuca takie oskarżenia i idzie jeszcze dalej. Kapitalizm nie jest po prostu pusty moralnie, lecz dopuszcza się karygodnej niemoralności:

⁴ Takich, jak np. konferencja „Ethics ICT (Information and Communication Technology) & Social Exclusion” zorganizowanej przez Bolton Business School, 8-9 lutego, 2001.

rasizmu, seksizmu, nierówności, dewastacji środowiska naturalnego. W sferze praktycznej również stanowi błąd, ponieważ niesie z sobą inflację i bezrobocie [...]. Nade wszystko jednak – kapitalizm tworzy i utrwała nierówności (między bogatymi i biednymi, zarówno ludźmi, jak i krajami, między mężczyznami i kobietami) oraz niszczy równowagę (między człowiekiem a przyrodą, konsumpcją a potrzebą oszczędzania, indywidualnymi apetytami a potrzebami społecznymi). Te argumenty nie wchodzą w sprzeczność z poglądami konserwatywnymi. Radykałowie zgadzają się z idea, że towary amerykańskie są tandetne, a społeczeństwo konsumpcyjne jest podatne na moralną erozję” [Gilder, *op. cit.*, s. 33-38].

Co zatem wskazuje Gilder jako remedium na opisaną sytuację? Wskazuje on tzw. *ekonomię wiary*, wiary zarówno w religijnym znaczeniu, jak i wiary związanej z odwagą bycia „otwartymi na szansę, przypadek i los”. Nie osiąga się tego w pojedynkę, ani w jednym życiu. Są to, zdaniem cytowanego autora, „fundamentalne prawa ekonomii, biznesu, technologii i życia. W nich znajdują się tajemne źródła bogactwa i ubóstwa”⁵.

Wiara w człowieka, wiara w przyszłość, wiara w rosnące korzyści z dawania, wiara we wzajemne korzyści z handlu, wiara w opatrzność bożą – wszystkie one mają zasadnicze znaczenie dla pomysłności kapitalizmu. Wszystkie są niezbędne dla wspierania ducha pracy i przedsiębiorczości na przekór niepowodzeniom i frustracjom, jakich nieuchronnie doświadcza on w upadłym świecie. Są niezbędne, by inspirować wiarę i współdziałanie w gospodarce, gdzie będą one często zdradzane; by zachęcać do odkładania bieżących przyjemności w imię przyszłości, która może się rozwiać jak dym; by wspierać ryzyko i inicjatywę w świecie, w którym nagrody znikają całkowicie, jeśli inni nie przyłączą się do gry. Aby dawać bez gwarancji zwrotu, aby oszczędzać na pewności przyszelego zysku, aby pracować ponad wymogi swego stanowiska, trzeba mieć zaufanie do wyższej moralności: do prawa kompensacji ponad aktualną walką o byt, która rozprasza uwagę i energię [Gilder, *op. cit.*, s. 140].

Zdaniem Gildera, podstawowym konfliktem wszelkich gospodarek jest nie spór między biednymi i bogatymi, kapitalistami i robotnikami, czy technokratami a humanistami, lecz „walki między przeszłością a przyszłością, między istniejącą konfiguracją branż, a dziedzinami

⁵ G. Gilder, *op. cit.*, s. 405.

przemysłu, które pewnego dnia wejdą na ich miejsce. Jest to konflikt pomiędzy ustabilizowanymi fabrykami, technologiami, akumulacjami kapitału, a przedsięwzięciami, które dziś być może nawet nie istnieją, które dziś mogą świtać jedynie jako pomysły lub małe firmy, albo niejasne projekty badawcze, albo jako wielkie, a nie poparte groszem ambicje, które dziś są niemożliwe do zdefiniowania i do skalkulowania z góry, ale które w swoim czasie, we wdrażającej postęp gospodarce, muszą się rozwijać, jeśli ma nastąpić wzrost”⁶.

Gilderowska ekonomia wiary jest krytyczna wobec Smithowskiego mechanizmu wymiany rynkowej jako regulatora działalności gospodarczej.

Jak wykazał Smith, proces rynkowy oparty na neutralnym moralnie rachunku korzyści jest rzeczywiście niemożliwym do zastąpienia instrumentem tworzenia bogactwa.

Analiza Smitha jest jednak zawodna, ponieważ podporządkowuje ona wyższy i bardziej skomplikowany poziom działalności, czyli tworzenie wartości, niższemu – jej mierzeniu i wymianie. W swym pragnieniu stworzenia newtonowskiej nauki ekonomii politycznej rozdyma instrumentalny mechanizm handlu do rozmiarów pełnego uniwersum gospodarczego, w którym już niewiele miejsca, lub nie ma go wcale, dla niemożliwych do przewidzenia działań wolnych przedsiębiorców. [Gilder, *op. cit.*, s. 73].

Krytykuje on też koncepcję idealnej konkurencji, jako utrwalającą statykę w miejsce niezbędnej – jego zdaniem – *gospodarki podażowej*, która powinna być *gospodarką kinetyczną*.

Duszą kapitalistycznego wzrostu jest [...] człowiek, a nie mechanizm. [...] Rynek stanowi jedynie typowy szczyt, formalne rozwiązanie burzliwego dramatu, zdominowanego przez nieprzewidywalną kreatywność przedsiębiorców czyniących celowe dary o nieokreślonych z góry korzyściach, uruchamiających przedsięwzięcia skierowane w zawsze nieznaną przyszłość. Kapitalizm zaczyna się nie od wymiany, lecz od dawania. [...] Dary kapitalizmu generują postęp gospodarczy przede wszystkim dlatego, że mieszczą w sobie system epistemologiczny, sposób dokonywania odkryć i ich wykorzystywania. Każdemu widzialnemu zyskowi osiągniętemu przez przedsiębiorstwo towarzyszy niewidzialny zysk w postaci poszerzenia wiedzy. Inwestycje są w rzeczywistości celowymi eksperymentami i bez względu na to, czy i jaki przynoszą dochód, zawsze ich

⁶ *Ibidem*, s. 361.

rezultatem jest informacja. [...] Paliwem napędzającym gospodarkę jest nie tylko światło, lecz także ciepło i energia – nie tylko informacja, lecz odwaga i umiejętności” [Gilder, *op. cit.*, s. 73-75].

Odwaga i wiara manifestują się gotowością do dawania i faktycznym dawaniem (Gilder nawiązuje do indiańskiego rytuału zwanego *potlaczem*). Dawaniem jest inwestowanie. To właśnie „dary przedsiębiorców inwestujących kapitał, wytwarzających produkty, budujących firmy, stwarzających miejsca pracy, gromadzących zapasy – a wszystko to na długo przed otrzymaniem jakiegokolwiek dochodu i bez jakiegokolwiek gwarancji, że przedsięwzięcie nie będzie chybione – tworzą model dawania, przy którym zakres i wielkoduszność jakiegokolwiek prymitywnego rytuału wymiany wydają się lilipucie. Dawanie jest ożywym impulsem i jądrem moralnym kapitalizmu”⁷.

Nie należy przy tym mylić – przestrzega Gilder – „tworzenia i inwestowania bogactwa z zagarnianiem i gromadzeniem. Dla większości problemem jest niezrozumienie istoty i roli dawania w społeczeństwie ludzkim”⁸. Pamiętać bowiem należy, że „Chciwy i gromadzący skarby bogacz jest antytezą kapitalizmu, a nie jego kwintesencją, jest bardziej postacią feudalną niż burżuazyjną”⁹. Tak więc: „Prawdziwa wielkoduszność nie jest ani miękka, ani sentymentalna. Składa się nie z rozrzutnych datków, lecz z odpowiedzialnego dawania”¹⁰.

Zaufanie jest warunkiem *sine qua non* kapitalistycznej produkcji, kontynuuje cytowany autor, bo gdy „obumiera wiara, obumiera także przedsiębiorczość”¹¹. Z tego właśnie powodu:

W kapitalizmie podejmuje się wyprawę rozumu w świat rządzony przez moralność i opatrność. Dary odnoszą powodzenie jedynie w takim zakresie, w jakim są one ‘altruistyczne’ i wynikają ze zrozumienia potrzeb innych. Zależą od wiary w ogólną uczciwość i odpowiedzialność ludzi. W takim świecie można dawać, bez zagwarantowanej umową kompensacji. Można ponosić ryzyko, nie mając zapewnionej nagrody. Można raczej poszukiwać nieoczekiwanych zysków, niż bardziej ograniczonych korzyści z umowy o pracę. Można podejmować inicjatywę wśród poważnych niebezpieczeństw i niepewności. [...]

⁷ *Ibidem*, s. 64.

⁸ *Ibidem*, s. 67.

⁹ *Ibidem*, s. 68.

¹⁰ *Ibidem*, s. 69.

¹¹ *Ibidem*, s. 78.

Największą siłą i zasadniczą słabością zarówno kapitalizmu, jak i demokracji jest ich zaufanie do indywidualnej kreatywności i odwagi, zdolności przywódczych i moralności, intuicji i wiary [Gilder, *op. cit.*, s. 78-79].

Kapitalizm, jaki opisuje Gilder, jest kapitalizmem mormonów i kwakrów, chciałoby się powiedzieć, kapitalizmem społeczeństwa biznesu, charakteryzując który Kenneth E. Boulding (sam należący do kwakrów) pisał, że „instytucje kapitalistyczne nie mogą właściwie pracować przy zupełnym braku [...] wartości purytańskich”¹². Krytyka gospodarki amerykańskiej zawarta w książce Gildera, w szczególności dotycząca kwestii bogactwa i ubóstwa, podobnie jak nietrudna do przeprowadzenia krytyka współczesnej gospodarki polskiej, wskazuje na niedostatek tych wartości w praktyce – zapewne nie całego, ale na pewno większości – biznesu i politycznie uwarunkowanych regulacji prawnych wyznaczających warunki działalności gospodarczej.

Gilder stwierdza, że to właśnie mały i średni biznes i prowadząca go klasa średnia stanowią *spiritus movens* gospodarki, zauważając, że:

Jeśli chodzi o walkę z ubóstwem w Ameryce, to jedynie wysiłki podejmowane przez takich przedsiębiorców¹³ mają istotne znaczenie. To właśnie małe, zaawansowane technologicznie przedsiębiorstwa, a nie firmy w rodzaju Chryslera, dają Ameryce większą część zatrudnienia. W ciągu minionej dekady firmy z listy *Fortune*, obejmującej tysiąc największych korporacji, nie wykazały absolutnie żadnego przyrostu miejsc pracy i doświadczyły 26-procentowego spadku realnej wartości kapitału akcyjnego. Tymczasem między 1969 a 1976 rokiem mniejsze firmy stworzyły 7,4 miliona nowych miejsc pracy, prawie czterokrotnie więcej niż państwo¹⁴. Studium wykonane dla Departamentu Handlu dowiodło, że „młode zaawansowane technologicznie firmy” wykazywały 40-procentowy wzrost zatrudnienia rocznie, około trzynastokrotnie silniejszy niż „firmy dojrzałe”¹⁵. W dodatku małe firmy dostarczyły ponad

¹² K. E. Boulding, 1985, *Etyka i biznes*, w: *Ponad ekonomią*, PIW, Warszawa, s. 66.

¹³ Sławionych swego czasu przez Schumpetera, a obecnie angażujących się w tzw. ekonomię wiedzy; przyp. W. G.

¹⁴ D. E. Gumpert, 1979, *Future of Small Business May Be Brighter than Portrayed*, „Harvard Business Review”, Vol. 57:4, s. 174.

¹⁵ R. E. Brinner, 1979, *The Anti-inflation Leverage of Investment*, w: C. C. Walton, red., *Inflation and Survival: Proceedings of the Academy of Political Science*, t. 33:3, The Academy of Political Science, New York, s. 149–154.

80% miejsc pracy dla młodych Murzynów i innych „pokrzywdzonych” obywateli¹⁶. [Gilder, *op. cit.*, s. 154–155].

Przyczyn ubóstwa upatruje Gilder w niedostatku zaangażowania tych, których bieda dotyka, spowodowanego brakiem wiary w szansę powodzenia, brakiem wytrwałości oraz wiedzy. Jego zdaniem „jedyną pewną drogą wyjścia z ubóstwa jest zawsze praca, rodzina i wiara. Pierwszą zasadą jest, że ubodzy, jeżeli chcą się wybić, muszą nie tylko pracować, ale pracować ciężiej niż klasy znajdujące się ponad nimi”¹⁷. Wina za biedę obarcza również programy społeczne przekraczające tzw. ryzyko moralne.

W odniesieniu do [...] delikatnej równowagi między czynnikami ryzyka i ubezpieczenia charakteryzującymi kapitalizm, granice jednego i drugiego są określone przez to, co towarzystwa ubezpieczeniowe nazywają ryzykiem moralnym. Ryzyko moralne to niebezpieczeństwo, że polisa sprowokuje zachowania – lub wywoła katastrofy – od których ubezpiecza. Jest to punkt graniczny dla programów ubezpieczenia i naturalna granica opiekuńczości w systemie kapitalistycznym. [Gilder, *op. cit.*, s. 185].

Co zaś się tyczy bogactwa, to uważa, że demonizuje je stereotyp upatrujący w bogactwie źródło biedy:

Bogactwo powoduje nędzę – to idea mająca magiczną moc zaklęcia, idea, która jarzy się oślepiającym blaskiem w umysłach wielu młodych radykałów i przyświeca wszystkim, którzy szukają jakiejś alternatywy dla ciężkiej pracy, nierówności, oszczędnego życia i swobodnej wymiany jako sposobu ucieczki od niedostatku. [...] Zamiast mówić, że bogactwo powoduje nędzę, znacznie słuszniej byłoby twierdzić, że ubóstwo spowodowane jest rozpowszechnionym przekonaniem, że powoduje je bogactwo [Gilder, *op. cit.*, s. 173].

¹⁶ *Our Turn to Listen – A White Paper on Unemployment Education and Crime Based on Extensive Interviews with New York City Teenage Dropouts*, Vocational Foundation Inc., New York 1978; zob. też: D. A. Robinson, 1978, *Six Business Employment Programs, Emphasis: Disadvantaged Youth*, Center for Public Resources, Inc., New York, s. 6 i 42.

¹⁷ G. Gilder, *op. cit.*, s. 133.

Gilder zarzuca intelektualistom utwierdzanie publiczności w krytykowanym przezeń stereotypie. Budzi jego zdziwienie fakt, że umysł ludzki nawet kształcony w Oksfordzie, czy paryskiej Sorbonie, „wzdraża się przed uwierzeniem w kapitalizm: w tajemnice wzbogacającej nierówności, niewyczerpalne pokłady podziału pracy, mnożące się cuda gospodarki rynkowej, rosące korzyści z handlu i własności. Daleko łatwiej jest potraktować mistrzów w tej sztuce jako uosobienie zła, polować na nich jak na czarownice, za którymi stoją ciemne moce lub faustowskie cyrografy”¹⁸. Nie lewicy, nie prawicy zarzuca Gilder niewłaściwe ocenianie kapitalizmu. Jego zdaniem:

[...] głównym źródłem błędnych wyobrażeń na temat kapitalizmu jest warstwa inteligencka, stanowiąca jeden z wielu rodzajów arystokracji, obnosząca się ze swą pogardą wobec wartości burżuazyjnych, czyli tych, które wyznaje „klasa średnia”, oraz lekceważąca kapitalną rolę indywidualnego przedsiębiorstwa dla postępu ludzkości. Pogarda dla ludzi biznesu jest powszechna niemal w równym stopniu wśród myślicieli lewicy, jak i prawicy [Gilder, *op. cit.*, s. 70].

A przecież, dodaje: „To, jak traktuje się ludzi bogatych i jak oni postrzegają samych siebie – czy są tylko posiadaczami, czy także twórcami bogactwa – stanowi podstawowy wskaźnik stanu zdrowia gospodarki kapitalistycznej”¹⁹. Tym spośród ludzi bogatych, którzy nie angażują się w tworzenie bogactwa, zarzuca Gilder arystokratyzm. Zarzut ten czyni przede wszystkim politykom, wywodzącym się z amerykańskich klas wyższych, z których wynieśli pogardę dla biznesu i którzy zawarli „układ ze społeczeństwem, oddając możliwości wielkich osiągnięć w zamian za gwarancję bezpieczeństwa oraz przyjemności czasu wolnego i ograniczone wymagania”²⁰. Gilder zarzuca też wykształconym potomkom amerykańskich klas wyższych zawładnięcie środkami przekazu i toczenie w nich „wojny przeciw bogatym” oraz wpajanie poczucia klęski ubogim.

Książkę swą, bestseller lat 80., pointuje Gilder w przedmowie do nowego wydania z roku 1993 (stanowiącego podstawę polskiego przekładu). Przypomina w niej konsekwencje wprowadzonych w latach 80. zmian w gospodarce amerykańskiej polegających przede wszystkim na obniżeniu podatków, dzięki czemu wpływy budżetowe

¹⁸ G. Gilder, *op. cit.*, s. 170–171.

¹⁹ *Ibidem*, s. 108.

²⁰ *Ibidem*, s. 175.

rosły o około 9% rocznie, a liczba nowych miejsc pracy wzrosła o 22 miliony. Problemem pozostaje kryzys społeczny, spowodowany przede wszystkim dużą liczbą rodzin, których głowami są samotne kobiety na ogół „niezdolne do utrzymania chłopców w dyscyplinie ani do wydobywania się z biedy”²¹.

Popyt, bez względu na to, czy jest motywowany chciwością czy dobrymi intencjami, jest niezdolny do wymuszenia wzrostu bez zdyscyplinowanych, twórczych i w istocie przestrzegających zasad moralnych producentów. Cały popyt efektywny w ostatecznym rachunku bierze się z podaży. Dochód społeczeństwa nie może być większy od jego produkcji. Produkcja dóbr wartościowych zależy nie od chciwości, rozpasania i wyzysku, ale od oszczędności, poświęcenia, altruizmu, kreatywności, dyscypliny, zaufania i wiary. W zakresie, w jakim odrywa ona pracowników i przedsiębiorców od długookresowego wysiłku na rzecz tworzenia nowej wartości – wyuzdane źródła popytu w istocie podmywają fundamenty wzrostu gospodarczego.

Na gruncie teorii „podażowej” amoralność odwraca uwagę, demoralizuje, wpędza w obsesję i deprawuje mężczyzn i kobiety, którzy powinni zrezygnować z szybkiego zysku, natychmiastowej satysfakcji, narzucić sobie ostrą dyscyplinę i reagować na potrzeby i pragnienia innych, jeśli chcą odnieść sukces gospodarczy. [...] To właśnie wizja moralna strony podażowej leży u podstaw wszystkich argumentów gospodarczych Bogactwa i ubóstwa. [Gilder, *op. cit.*, s. 28–29].

22.3. Na marginesie etyki biznesu

Kwestia bogactwa i ubóstwa na ogół nie występuje w literaturze z zakresu etyki biznesu wprost, nie należy ona bowiem do kwestii centralnych etyki biznesu jako takiej. Napisany w stylu Rorty’ego czterostronicowy artykuł R. Edwarda Freemana „Poverty and the Politics of Capitalism”²², w którym autor wypunktowuje siedemnaście spraw wiążących się z tematem (ramka 2) jest interesującym wyjątkiem, mogącym reprezentować ten niewielki segment literatury z zakresu etyki biznesu, który zajmuje się bogactwem i ubóstwem.

²¹ *Ibidem*, s. 25.

²² R. E. Freeman, *op. cit.*

Ramka 2.

**Siedemnaście spraw wiążących się z kwestią ubóstwa
według R. E. Freemana**

1. Jedni sądzą, że ludzie żyją w ubóstwie, ponieważ niewiele jest możliwości wydostania się z niego. Biznes i rząd dają do wyboru niskie pobory (McJobs) lub bezrobocie. Powstają zapomniane getta miejskie i bieda wiejska. System lokujący jednych w biedzie, a innych w bogactwie wymaga interwencji państwa polegającej na redystrybucji dochodów i krępowaniu systemu kapitalistycznego, nie zawsze prowadzonej *fair*.
2. Inni uważają, że ubodzy mogą wydostać się z biedy dzięki rynkowi jeśli tylko gotowi są ciężko pracować, a wyobraźnia podpowiada im, jak wykorzystać kapitalizm przez kapitalizowanie owoców pracy. Przeszkadza im rząd określający płace i ceny produktów, głównie rolniczych, a także wprowadzający programy społeczne zniechęcające ubogich do wysiłku; należy więc rząd odsunąć od rynku.
3. Oba sądy oparte są na użytych charakterystykach biznesu i rządu oraz stereotypie ubóstwa.
4. Zużyte opowieści głoszą, że biznes jest zasadniczo związany z ekonomią i konkurencją, zaś firmy to wojownicy walczący przeciw konkurentom, współcześnie na skalę globalną. Czary w postaci magicznej „niewidzialnej ręki” zapewnić mają sukces samolubnemu biznesowi, na który składa się banda łobuzów opanowanych żądzą chciwości (kapitalizm kowbojski).
5. Kapitalizm kowbojski stanowi żywą tkankę kultury nawołującej do większej konkurencyjności, tego uczy się w podręcznikach akademickich, firmy wyrzucają niegdyś lojalnych pracowników, by móc konkurować na globalnym rynku.
6. Lewicowcy uważają kapitalizm kowbojski za zużyty, gdyż dla nich kapitalizm jest niemoralny od samego początku. Prawicowcy natomiast chcą wprawdzie by biznes jawił się jako humanistyczny z ducha, ale nie chcą ponosić moralnych konsekwencji działalności biznesu.
7. Dychotomia „prawica-lewica” zbankrutowała, w szczególności, gdy ubóstwo krzyżuje się z kwestią rasową. Związek ubóstwa z brakiem nadziei skłania do szukania źródeł natchnienia (*prophetic framework*) dla odbudowania wiary i przekonania o możliwości tworzenia lepszej przyszłości. Konieczne jest nowe ujęcie kapitalizmu.
8. Przykładem nowego zorganizowania firmy może być brazylijska firma SEMCO, oparta na demokracji pracowniczej, podziale zysku i otwartości informacyjnej.

9. Innym przykładem może być firma Johnsonville Sausage ze stanu Wisconsin wykorzystująca doświadczenie firmy brazylijskiej.
10. Kolejnego przykładu dostarcza firma Motorola, światowy lider telefonii komórkowej i innych wyrobów *high-tech*.
11. Powyższe przykłady stanowią nowe ujęcie kapitalizmu. Korporacje są miejscem, w którym interesariusze realizują swe wspólne interesy. Każdy korzysta, gdy wszyscy korzystają, gdy zaś jakaś grupa traci przez dłuższy czas, to wszyscy tracą. Zarządzanie firmą polega na trosce o interesy wszystkich grup interesariuszy, menedżerowie są reprezentantami wielopodmiotowego szefa (kapitalizm interesariuszowy).
12. Kapitalizm interesariuszowy kształtuje świat, w którym biznes i etyka są nierozdzielnie powiązane ze sobą, gdzie wartości i cnoty stanowią część życia firmy, a brak nadziei i desperacja zastąpione są solidarnością wypływającą ze wspólnej realizacji celów, które wszyscy podzielają. Oto źródło natchnienia (*prophetic framework*).
13. Niech ci, którzy kapitalizm interesariuszowy traktują jako idealizm sięgną do coraz liczniejszych inicjatyw zbliżających biznes do społeczeństwa (Social Venture Network, Business for Social Responsibility, GEMINI Initiative, Business Enterprise Trust itp.).
14. Kapitalizm interesariuszowy nie odżegnuje się od wcześniejszych doświadczeń społecznie odpowiedzialnego biznesu (np. Body Shop), stara się dostarczyć nowego impulsu dla lepszego funkcjonowania w dalekim od doskonałości świecie.
15. Kapitalizm interesariuszowy może wymagać zmian niestosownego obecnie prawa.
16. Kapitalizm interesariuszowy dotyczy nie prawa, czy ekonomii, lecz tego, czego możemy oczekiwać od biznesu. Jeśli taka będzie praktyka, to teoria i prawo za nią wkrótce podążą. Jeśli zaś kapitalizm kowbojski zostanie uznany za jedynie możliwy, to znajdziemy się w sytuacji bez wyjścia wyznaczonej przez spór lewicy z prawicą.
17. Złożonej kwestii ubóstwa nie można przewyciężyć, stosując filozofię polityczną ignorującą realne instytucje biznesu lub przyjmującą założenia rodem z XIX wieku. Nowe sposoby funkcjonowania firm, to nie wyjątkowe akty altruizmu, lecz część współczesnej mozaiki biznesu wskazującej co ludzie mogą dziś osiągnąć.

O kapitalizmie interesariuszowym czy kapitalizmie interesariuszy (*stakeholder capitalism*) pisze cytowany autor również w innych artykułach²³. Pozostali etycy biznesu jeśli poruszają problem bogactwa i ubóstwa, to czynią to przy okazji omawiania innych zagadnień²⁴, przede wszystkim sprawiedliwości systemu ekonomicznego²⁵.

System społeczno-ekonomiczny uważany bywa za sprawiedliwy bądź niesprawiedliwy w zależności od przekonań ideologicznych autorów analiz, a ponieważ przekonania te odwołują się do swoistych wartości rodzi się przypuszczenie, że każda z ideologii odwołuje się do własnej etyki. Obszernie przedstawiona wcześniej książka *Bogactwo i ubóstwo* została napisana przez autora o przekonaniach prawicowych, czyli w wydaniu amerykańskim – republikańskich, nic przeto dziwnego, że cieszyła się uznaniem Ronalda Reagana i Billa Gatesa. Tymczasem prace Amartyi Sena (ważną metodologicznie jest propozycja tego autora dotycząca sposobu ujmowania ubóstwa, ramka 3) pisane są z pozycji przekonań lewicowych. Z kolei R. E. Freeman próbuje wyzwolić się z dylematu alternatywy prawica-lewica, wskazując na możliwość traktowania areny życia gospodarczego jako mozaiki złożonej z różnych rozwiązań. Autorzy podręczników zwracają natomiast uwagę na szkody płynące z nieograniczonej nierówności:

²³ R. Freeman, R. A. Phillips, 1996, *Efficiency, Effectiveness, and Ethics: A Stakeholder View*, w: W. W. Gasparski & L. V. Ryan, red., *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA) – London (UK), s. 65–81; R. E. Freeman, *The Possibility of Stakeholder Capitalism*, w: L. Zsolnay, W. W. Gasparski, red., *Ethics and the Future of Capitalism*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA) – London (UK), w druku, s. 111–116.

²⁴ Na przykład Velasques omawia zagadnienie ubóstwa w związku ze sprawą dyskryminacji zarobkowej; por. M. G. Velasques, 1988, *Business Ethics: Concepts and Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.

²⁵ Por. np.: N. Bowie, 1996, *The Moral Foundations of Capitalism*, w: W. W. Gasparski & L. V. Ryan, red., *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA) – London (UK), s. 365–382; G. D. Chrissides, J. H. Kaler, 1999, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa, rozdział 4. Kapitalizm, rynek i sprawiedliwość, s. 153–195.; R. D. George, *Business Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, n. j., 1995, rozdział 6. Justice and Economic Systems, s. 141–165 oraz rozdział 7. American Capitalism: Moral or Immoral?, s. 166–194.

Ramka 3.

Podejście zdolności-centriczne według A. Sena

„Podejście uwzględniające kategorie zdolności ma coś do zaoferowania zarówno w zakresie ocen indywidualnego dobrobytu, jak i wolności. Jeśli chodzi o pierwszą z wymienionych kwestii, podejście odwołujące się do zdolności różni się w dwu punktach od podejścia tradycyjnego, w którym patrzy się przede wszystkim na materialną zamożność (dochody realne, poziom konsumpcji itp.); a mianowicie, posługiwanie się zdolnościami: 1) przenosi zainteresowanie z przestrzeni środków, w rodzaju dóbr lub zasobów, w kierunku funkcjonowań, które uznaje się za konstytutywne elementy jednostkowego dobrobytu oraz 2) stwarza możliwość [...] uwzględnienia zbioru alternatywnych wektorów funkcjonowań, spośród których jednostka może wybierać. „Zbiór zdolności” można interpretować jako ogólną wolność, którą człowiek dysponuje, aby dążyć do swojego dobrobytu. [...] Interesując się równością, możemy zatem odwoływać się do różnych fundamentów oceny. [...] warto zdawać sobie sprawę, że równość w zakresie wolności może być dla nas ważna z rozmaitych zasadniczych powodów. [...]

Podobną różnorodnością charakteryzuje się również specyficzne podejście do ubóstwa jako do upośledzenia zdolności. Odnosi się to na przykład do wielości uwzględnianych kryteriów, takich jak zapewnienie minimalnego poziomu indywidualnego dobrobytu czy też minimum indywidualnych swobód, co z kolei może odwoływać się do bardziej fundamentalnych wymagań dobrego – lub słusznego – porządku społecznego. Argumenty przemawiające za reorientacją analizy ubóstwa – od badania niskich dochodów do badania niedostatku podstawowych zdolności – można także wywieść ze wspomnianych alternatywnych, fundamentalnych kryteriów.

Bez względu na to, za jaką podstawą ostatecznie się opowiemy, zmiana optyki z „dochodo-centricznej” na „zdolności-centriczną” pozwala nam lepiej zrozumieć, co kryje się za problemem ubóstwa. Dostarcza też wskazówek na temat priorytetów polityki zwalczania niedostatku, a także pozwala lepiej wnikać w jego genezę w warunkach, w których ubóstwa trudno się w ogóle spodziewać (np. w bogatych krajach Europy i Ameryki). Trafność utożsamiania ubóstwa z brakiem wolności pozostaje w zgodzie z różnorodnością fundamentalnych założeń.”

[A. Sen, 2000, *Nierówności: Dalsze rozważania*, Znak, Kraków, Fundacja im. S. Batorego, Warszawa]

Należy do nich prawdopodobna złość biednych z powodu własnej sytuacji – złość mogąca znaleźć ujście w przestępstwach i niepokojach społecznych. Szkody obejmują również frustracje odczuwane przez ambitnych ludzi z niższych i średnich warstw, gdy na swej drodze na szczyt są blokowani przez uprzywilejowany dostęp do stanowisk dających władzę i wpływy, jakimi mogą się cieszyć bogaci. Należy też do nich nieefektywność mogąca wynikać z zajmowania wyższych stanowisk przez ludzi, którzy objęli je dzięki uprzywilejowanemu statusowi, a nie dzięki zdolnościom. Szkodliwa jest także nieefektywność wynikająca z faktu, że wiele majątku posiadanego przez społeczeństwo zostało odziedziczone, a nie zdobyte dzięki ciężkiej pracy i zasłużonemu awansowi. Być może, największą ze wszystkich szkoda jest zagrożenie ogólnej spoiistości społeczeństwa w wyniku rozprzestrzenienia się nierówności – spoiistości, która może stanowić dobre wyjaśnienie sukcesów takich relatywnie egalitarnych krajów, jak Niemcy czy Japonia [Chryssides, Kaler, *op. cit.* s. 182-183].

Ale i autorzy monografii na temat etyki biznesu różnią się jawnie lub niejawnie wyznawanymi ideologiami. Norman Barry, związany ze szkołą austriacką, krytycznie wypowiada się w swej książce²⁶ zarówno o rozwiązaniach przyjętych w Niemczech, jak i upadku zaufania spowodowanym załamaniem się prosperity gospodarki japońskiej. Zdaniem Barry'ego, moralność biznesu nie pochodzi z zewnątrz, lecz jest jego własnością konstytutywną. Nie wszelka działalność indywidualna jest motywowana chciwością, nie wszelkie bogactwo jest złe, ważniejsze jest bowiem to, dzięki czemu bogactwo zostało osiągnięte. Tylko wówczas, gdy bogactwo zostało zdobyte na drodze łamania prawa stanowionego lub zwyczajowego, czy nieuczciwego prowadzenia działalności gospodarczej, mamy do czynienia z chciwością faktyczną – konkluduje Barry.

Zagadnienie sprawiedliwości systemów gospodarczych przedstawił chyba najlepiej Richard T. De George, który powiada, że nie można być równocześnie moralnym i godzić się na niemoralny z natury system ekonomiczny. Z drugiej strony, ponieważ istnieje więcej systemów ekonomicznych nie będących ze swej istoty systemami niemoralnymi, to nie ma etycznego nakazu opowiadania się za jakimś konkretnym modelem systemu.

²⁶ N. Barry, *Business Ethics*, Purdue University Press, West Lafayette, Indiana.

Mieszanina wolności, bezpieczeństwa i ryzyka jest bardzo różna dla tych modeli. Jaka mieszanina jest najlepsza z moralnego punktu widzenia? Ponieważ żaden nie jest niemoralny, to każdy z nich, jeśli swobodnie wybrany, jest moralnie akceptowalny. Niemoralne praktyki mogą jednakże występować w każdym systemie. Jeśli się pojawiły, to należy ich unikać, a gdy jest to możliwe – powinny zostać wykorzenione. Każde społeczeństwo może się doskonalić i powinno do tego dążyć. Nie ma jednego najlepszego społeczeństwa.[...]

Podobnie należy postępować wobec sprawiedliwości w systemach ekonomicznych i sprawiedliwości systemów ekonomicznych. [...] Każde sformułowanie sprawiedliwości może być uznane za sformułowanie *prima facie*. Jeśli jego zastosowanie jest stosowne, to powinno zostać zastosowane. Jeśli dwa lub więcej ujęć wydaje się stosownymi oraz jeśli ich łączne zastosowanie byłoby wzajemnie sprzeczne, to należy określić, jakie argumenty przemawiają za jednym, a jakie za drugim. Co stanowi podnoszoną niesprawiedliwość? Jak odnoszą się one do innych rodzajów niesprawiedliwości? Czy możliwe jest rozstrzygnięcie różnych roszczeń? Czym roszczenia są uzasadniane? Jakie argumenty przeważają w danym przypadku?

Takie rozwiązanie może być niezadowolające dla tych, którzy twierdzą, że są dysponentami jedynej, ostatecznej, prawdy, czy stosownego pojęcia sprawiedliwości. Jednak w obliczu konkurujących stanowisk możemy przewyciężyć konflikt jedynie przez określenie tych stanowisk i wspierających je argumentów. Możemy nie osiągnąć rozwiązania, na które wszyscy się zgodzą i debata może nie być zakończona. To prawda. Ale nie znaczy to, że nie należy kontynuować dążenia do osiągnięcia sprawiedliwości w naszych systemach ekonomicznych albo, że należy poprzestać na naszym punkcie widzenia na sprawiedliwość, jako na ostatnim słowie w tej sprawie. Powinniśmy być stale przygotowani na wykrywanie niesprawiedliwości tam, gdzieśmy jej początkowo nie zauważali, i powinniśmy być gotowi, jeśli przemawiają za tym argumenty, do ponownego ocenienia sprawiedliwości systemu ekonomicznego, w którym się znajdujemy. [De George 1995, s. 162-165].

22.4. Zakończenie

Kwestia bogactwa i ubóstwa jest tyle kwestią prakseologiczną, co etyczną. Z jednej bowiem strony ma ona swój wymiar sprawnościowy, dotyczący możliwości, umiejętności i chęci zdobywania wyższych pozycji na arenie życia gospodarczego, bądź warunków życia oraz wprowadzania programów edukacyjnych czy pomocy społecznej, za-

pewniających warunki równego startu czy minima egzystencji. Z drugiej natomiast, ma wymiar etyczny, odnoszący się do wykorzystywania świadczeń społecznych nie jako koła ratunkowego, lecz jako środka swoiście uzależniającego, albo radykalnego ignorowania potrzeb wspierania tych, którzy bez takiej pomocy popadają w beznadzieję biedy. Dotyczy to w coraz większym stopniu krajów europejskich o czym na łamach *Time'a* pisał Charles P. Wallace: „I tu kryje się dla rządów ogromny dylemat: przy jakim poziomie zasiłki dla bezrobotnych przestają być siatką bezpieczeństwa, a stają się antybodycem do podejmowania pracy? W miarę jak tego lata w całej Europie nasila się fala zwolnień, wzrastać będzie temperatura debaty, a na równi z nią stopa bezrobocia²⁷”.

Razić mogą niektórych czytelników książki Gildera jego bez pardonowe stwierdzenia, dotyczące pracy nawiązujące do José Ortegi y Gasset, że: „Każde życie to walka, to usilne dążenie do bycia sobą samym. Trudności, jakie napotykamy w realizowaniu swojego życia, są tym właśnie czynnikiem, który rozbudza i uruchamia nasze możliwości działania, nasze zdolności²⁸.” Otóż Gilder pisze wprost: „Ponieważ praca jest początkowo nieprzyjemna, wykonuje się ją głównie pod batem konieczności psychologicznej lub materialnej. Jednym z najcięższych zajęć jest zmuszanie lub zachęcanie innych do pracy. Biznesmen pod presją rynku potrafi to zrobić; instruktorzy piechoty morskiej, mający pełnię władzy nad rekrutami, potrafią to zrobić²⁹. Kogo słowa te szokują niech przypomni sobie bohatera filmu „Książę przyplływów”, który jako trener amerykańskiego futbolu przygotowuje młodego człowieka do gry w drużynie *college'u*, do którego ów *teenager* się wybiera. Sposób treningu, rodem z ćwiczeń piechoty morskiej, nikogo nie szokuje. W sporcie tzw. „katowanie” uważamy za warunek *sine qua non* powodzenia. A dlaczego praca miałaby być zabawą?

Gilder nie jest surowy jedynie dla ubogich. Równie surowo osądza tych bogatych, którzy dorobili się nie trudem własnej pracy.

Jak arystokracja w historii, tak współczesna klasa urzędnicza szuka moralnego usprawiedliwienia dla swego wyzysku innych (w tym przypadku – firm). Wielu pracujących na subsydiowanych przez rząd stanowis-

²⁷ Cyt. za Ch. P. Wallace, 2001, *Siatka bezpieczeństwa czy hamak dla leniuchów*, „Forum”, n. 35(1882), 26 sierpnia 2001, s. 6–7.

²⁸ J. Ortega y Gasset, 1995, *Bunt mas*, tłum. P. Niklewicz, Muza, Warszawa, s. 99.

²⁹ G. Gilder, *op. cit.*, s. 254–255.

kach usiłuje sugerować, że działalność gospodarcza składa się głównie z popijania martini, gry w golfa i spisków na rzecz ograniczeń handlu. [...] Zamiast dokonać rozdziału własnych pieniędzy, bogaci nader często uwalniają się od poczucia winy, przyjmując postawę wyższości moralnej, wyrażaną w żądaniach ogólnej redystrybucji bogactwa. Popierają różne programy polityczne, które przede wszystkim hamują pojawianie się nowych bogactw, ale nie zagrażają zbyt ich własnym.[...] Na przykład, wiele spośród oczywistych przejawów uprzedzeń rasowych i etnicznych stanowi w rzeczywistości uzewnętrznienie się niechęci klas ekonomicznych – naturalnego oporu klas wyższych wobec narażenia swych dzieci na wpływ systemu wartości klas niższych [Gilder, *op. cit.*, s. 162 – 163].

Gilder przeciwstawia się zdecydowanie rozpowszechnionemu przekonaniu, że nędza jest konsekwencją bogactwa. „Rozpowszechnionemu przekonaniu”, czyli stereotypowi. Na powrót więc zwrócić należy uwagę na sprawę stereotypów towarzyszących tworzeniu bogactwa, o czym była mowa na II Ogólnopolskiej Konferencji Etyki Biznesu³⁰ (Łódź 1997). A te, jak pisał – również w 1997 roku – Edmund Wnuk-Lipiński „są bardzo odporne na dowody empiryczne, które by im zaprzeczały, bowiem są one częścią naszej struktury poznawczej, utrwalonego sposobu oglądu świata. Upraszczają ten świat do kilku prostych schematów i mimo dużej zawodności, stwarzają poczucie bezpieczeństwa, wiarę, że świat jest prosty, obliczalny i nie trzeba lękać się nieznanego”³¹. Siła stereotypów jest złudzeniem prakseologicznym – funduje rzekomą sprawność na błędzie i emocjach (ramka 4.). Ale błędem jest także ignorowanie stereotypów i manifestowanie „oświeconej nonszalancji”. Ktoś, w jakiejś audycji radiowej powiedział niedawno, że polska transformacja minionego dziesięciolecia nie dostarczyła zapowiadanej wędki, bądź dostarczyła jej tylko nielicznym, licznym zabierając rybę.

³⁰ Patrz rozdział 13., Etyka a biznes: stereotypy i rzeczywistość.

³¹ E. Wnuk-Lipiński, 1997, *Siła stereotypów*, „Nowe Życie Gospodarcze”, n. 46 (16 listopada), s. 10.

*Ramka 4.***Dlaczego Polacy nie szanują ludzi bogatych?**

- 45% – bo bogactwo budzi zazdrość i zawiść
- 28% – bo kojarzy się z nieuczciwością, omijaniem prawa, złodziejstwem i oszustwem
- 24% – bo bogaci demonstrują brak szacunku dla biednych, pogardę dla innych, obnoszą się ze swym bogactwem
- 9% – bo bogaci nie dzielą się z innymi, są samolubni, chciwi, skąpi, egoiści
- 7% – bo bogaci są bezwzględni w dążeniu do pieniędzy, wykorzystują innych
- 5% – bo bogactwo rzadko łączy się z pracą
- 3% – bo drażni sam fakt zróżnicowania dochodów i dysproporcja między biednymi bogatymi

[Źródło: CBOS, cyt. za „Wprost”, 20 lipca 1997]

Czy Polsce i innym krajom pomoże globalizacja? Jeffrey Sachs, dyrektor Ośrodka Rozwoju Międzynarodowego na uniwersytecie Harvarda oraz doradca w okresie wprowadzania tzw. „planu Balcerowicza” u początków polskiej transformacji, uważa, że: „największą nadzieją dla krajów biednych jest globalizacja, ale wsparta globalną etyką”³².

W podobnym duchu wypowiada się James Wolfenson, prezes Banku Światowego, stwierdzając z zalem, że świat współczesny doświadcza nierówności powodujących, że 20% krajów ma w swej dyspozycji aż 80% światowego bogactwa. Jego zdaniem, sytuacja ta nie powinna być kontynuowana, gdyż stanowi zagrożenie dla pokoju, a świat niesprawiedliwy jest światem niebezpiecznym³³.

Również Francis Fukuyama stwierdza, że to nie kapitalizm – jak się sądzi – gloryfikuje chciwość. Chciwość jest cechą natury ludzkiej, a nie systemu ekonomicznego. Dążenie do osiągnięcia zysku może generować wartości. W społeczeństwie konsumenckim zaspokojenie

³² J. Sachs, 2000, *Do obrońców bogaczy!*, „Financial Times”, 26 września 2000 r.; cyt. za „Forum”, n. 41(1836), 8 października 2000, s. 2.

³³ *L'Express*, 12–18.10.2000.

apetytów ma znaczenie, ale w świecie wielkiego biznesu nieuczciwość dyskwalifikuje. Z tego względu ludzie biznesu pragną cieszyć się reputacją ludzi uczciwych, ludzi dotrzymujących zobowiązań, ponieważ w ten sposób mogą maksymalizować zysk. W socjalizmie ludzie również byli chciwi, żądni władzy, stanowisk, miejsca w hierarchii, towarów niedostępnych na rynku. Kapitalizm cywilizuje ludzką zachłanność, podobnie jak małżeństwo temperuje zwierzęcą lubieżność. Na wolnym rynku dominują wprawdzie egoiści, co nie znaczy, że wszelkie formy duchowości są im obce³⁴.

Znany filozof, Mario Bunge, wskazuje³⁵ następujące trzy powody, dla których zapewnienie dobrostanu, czy nawet pewnego rodzaju szczęścia może być zapewnione tylko przez społeczeństwo i to o określonej strukturze. Przyczyny te to: (1) że przynależność do grupy społecznej stanowi jedną z podstawowych potrzeb ludzkich; (2) że każdy, nawet największy indywidualista, potrzebuje pomocy innych, do tego, by mógł zaspokoić swe podstawowe potrzeby i uzasadnione aspiracje; (3) że niezbędną jest społeczną organizacją wspomagającą wzajemną pomoc lub współdziałanie, mitygowanie konkurencji, zapewnienie bezpieczeństwa, higieny, edukacji i transportu. „Jedynie odpowiednia kombinacja ekonomicznego i kulturowego bogactwa ze społeczną (dystrybutywną) sprawiedliwością jest w stanie zapewnić każdemu szanse dobrobytu” – konkluduje Bunge.

Spółeczeństwo, które nie dysponuje zasobami ekonomicznymi, kulturowymi i politycznymi niezbędnymi do zaspokojenia podstawowych potrzeb jego członków nazywa cytowany autor *społeczeństwem nędzy*. Takie społeczeństwo, którego zasoby pozwalają na zaspokojenie jedynie potrzeb podstawowych, ale nie uzasadnionych aspiracji, to *społeczeństwo ubogie*. *Spółeczeństwem prosperity, bogactwa czy dostatku* jest społeczeństwo zdolne do zaspokojenia nie tylko potrzeb podstawowych i uzasadnionych aspiracji, ale także do zapewnienia szczęścia jego członkom.

Ze względu na to, że nawet społeczeństwa dysponujące zasobami wystarczającymi do zapewnienia dobrostanu wszystkim swoim członkom mogą tego nie czynić, ważną rolę odgrywa to, jaka jest struktura tych społeczeństw. Struktura społeczna jest *sprawiedliwa* jeśli „każdy członek społeczeństwa może osiągnąć dobrostan lub nawet umiar-

³⁴ M. Bunge, 1989, *Treatise on Basic Philosophy*, Vol. 8 *Ethics: The Good and the Right*, D. Reidel, Dordrecht, s. 49–51.

³⁵ Według „Wprost”, 03.12.2000.

kowe szczęście bez narażania innych na krzywdę”. Struktura społeczna jest *niesprawiedliwa* we wszystkich pozostałych przypadkach. Trzy typy społeczeństw wraz z dwoma rodzajami struktur tworzy sześć kombinacji: (1) nędza i sprawiedliwość (NS), (2) ubóstwo i sprawiedliwość (US), (3) bogactwo i sprawiedliwość (BS), (4) nędza i niesprawiedliwość (NS), (5) ubóstwo i niesprawiedliwość (US), (6) bogactwo i niesprawiedliwość (BS). Tych sześć kombinacji uporządkowanych jest w sposób następujący (malejąco):

$$BS > BS > BS > BS > NS > NS$$

Uporządkowanie to łączy w sobie ład społeczno-ekonomiczny z sądem moralnym. Żaden z nich w pojedynkę nie jest wystarczający. Ekonomiści – powiada Bunge – na ogół przywiązują wagę do porządku $B > U > N$, filozofowie moralności czy politolodzy do porządku $S > S$. Zdaniem ekonomisty, branie pod uwagę sprawiedliwości dystrybucyjnej jest bez sensu wówczas, gdy jest niewiele zasobów do podziału, a gdy jest co dzielić, to podział niesprawiedliwy stanowić może czynnik motywujący do zmian. Z kolei filozof czy polityk – sędzi Bunge – będzie argumentować, że bogactwo jest niemoralne jeśli nie jest dzielone przez wszystkich, a ponadto ludzie w społeczeństwie sprawiedliwym, choć ubogim, mogą być motywowani do tworzenia zasobów umożliwiających zaspokojenie potrzeb podstawowych i uzasadnionych aspiracji. „Każde z tych dwu stanowisk zawiera szczyptę prawdy, dlatego dobrze jest połączyć je i brać oba pod uwagę” – kończy cytowany autor.

I my w tym miejscu zakończymy przegląd stanowisk, jakich dostarcza wybrana literatura, zajmująca się kwestią bogactwa i ubóstwa w związku z jej aspektem etycznym.

* * *

Postscriptum: O problemie „obszarów bogactwa i ubóstwa” oraz „problemach etycznych w zakresie polityki socjalnej; moralnych aspektach walki z biedą” mówiono na pierwszej konferencji krakowskiej³⁶.

³⁶ „Etyczny wymiar przekształceń gospodarczych w Polsce”, 24–25 listopada 1995 r.; dorobek konferencji został opublikowany w książce: A. Węgrzecki, 1996, *Etyczny wymiar przekształceń gospodarczych w Polsce*, Oficyna Cracovia, Kraków.

W związku z tymi dwoma problemami, zwróciłem wówczas uwagę na to, że³⁷:

- bogactwo i ubóstwo są ekstremalnymi stanami nierówności społecznej ujawnianymi przez wolność gospodarczą;
- zdając sobie sprawę z różnic między ludźmi i godząc się na nie, m. in. ze względu na różnice uzdolnień, godzić się wypada z tym, że różnimy się także uzdolnieniami do prowadzenia działalności gospodarczej;
- akceptacja wolności gospodarczej pociąga za sobą ujawnianie się nierówności wpływającej z uzdolnień i umiejętności prowadzenia tej działalności, a ta nierówność w skrajnych przypadkach prowadzi do bogacenia się jednych i ubożenia innych.

Dopóty, dopóki bogacenie się i ubożenie powstaje w wyniku działalności prowadzonej *fair* nie budzi ono wątpliwości, podobnie jak zwycięstwo i porażka w wyniku czystej gry sportowej; zadaniem etyki biznesu jest troska o warunki owej czystości w działalności gospodarczej. Sytuacja, natomiast, ulega radykalnej zmianie, gdy powstają obszary bogactwa i obszary ubóstwa, tj. gdy bogacenie się, a jeszcze bardziej ubóstwo ma charakter strukturalny, endemiczny. Wówczas to – a lepiej profilaktycznie, czyli zanim to nastąpi – konieczne jest prowadzenie odpowiedniej polityki społecznej. Oto, co w tej sprawie zauważyłem na pierwszej konferencji krakowskiej:

Zagadnienie to [obszary bogactwa i ubóstwa], jak również kwestia problemów etycznych w zakresie polityki socjalnej [...] wymaga analizy – z punktu widzenia trzech „E” [efektywności, ekonomiczności, etyczności] – rozwiązań organizacyjnych stosowanych – uwaga! – w niegospodarczych sferach życia społecznego. Wymaga też stosownego ich przeprojektowania. Kwestia ta wiąże się bardzo silnie z obiema etykami: autonomii i heteronomii i sposobami przewyżczania negatywów każdej z nich wskazanymi przez Bungego [W. Gasparski, *op. cit.*, s. 19].

Ośmielam się przypomnieć powyższe obecnie, ponieważ stanowisko to nie tylko nie straciło na aktualności, ale wskazana podówczas konieczność przeprojektowania rozwiązań organizacyjnych nabrała

³⁷ Patrz rozdział 5., Sprawna moralność i etyczna sprawność a zagadnienie dzielności gospodarki.

pilności. A rozwiązania dotyczące organizacji społecznych powinny spełniać postulat Bungego³⁸, tj. zostać tak zaprojektowane, by częstotliwość i intensywność konfliktów między wartościami indywidualnymi i społecznymi była niewielka.

³⁸ Mario Bunge wskazuje etykę systemiczną, według której: (1) indywidua (jednostki) są częściowo autonomiczne, częściowo heteronomiczne, (2) wartości indywidualne i społeczne determinują się wzajemnie, w szczególności równość i braterstwo (pomoc wzajemna), (3) prawa implikują obowiązki i *vice versa*, (4) jednostka może istnieć tylko w społeczeństwie, którego organizacja powinna być tak zaprojektowana, by każdy mógł zaspokoić swoje podstawowe potrzeby i legitymizowane aspiracje, (5) moralność i prawo są tworzone dla jednostki w społeczeństwie, a więc nie dla jednostki jako takiej czy społeczeństwa jako takiego, (6) w przypadku konfliktu między wartościami indywidualnymi i społecznymi dominują społeczne, jednakże organizacje społeczne powinny zostać tak przeprojektowane, by częstotliwość i intensywność konfliktów tego rodzaju była niewielka [Patrz rozdział 4., Między auto- i heteronomia, cyt. za M. Bunge, *op. cit.*, s. 212–213].

23.1. Wstęp

Zagadnienie społecznej odpowiedzialności biznesu nie jest zagadnieniem nowym. Niektórzy z dzisiejszych sympatyków ujęcia przypominają *Ewangelię bogactwa* Andrew Carnegie'go¹, inni niezbyt dobrze pamiętają słowa profesora Adama Krzyżanowskiego², a jeszcze inni uważają, że jest to po prostu *public relations* ubrane w inną szatę słowną³. Teoretycy zarządzania spierają się z ideologami o „teorię interesariuszy”, którą pierwsi uważają za menedżerską, drudzy za „doktrynę”. Chłodno i bez emocji podchodzą do zagadnienia znawcy teorii systemów, wskazując na kontekst wszelkiej działalności realizowanej w złożonym współdziałaniu ludzi⁴, na co z uporem Syzyfa zwracają notorycznie uwagę prakseologowie. Czy chce się ich słuchać, gdy od konkluzyjnego wyniku debaty zależeć może klarowność upra-

¹ A. Strzelecki, 2003, *Kajzerka i grahamka; czyli o różnicy pomiędzy etyką biznesu i koncepcją społecznej odpowiedzialności korporacji*, „Magazyn odpowiedzialnego biznesu”, n. 2, s. 26–27.

² A. Krzyżanowski, 1935, *Moralność współczesna*, Towarzystwo Ekonomiczne w Krakowie, Kraków.

³ J. Sójka, prezes Polskiego Stowarzyszenia Etyki Biznesu, pisze tak w memorandum rozesłanym do członków Stowarzyszenia przed dorocznym zebraniem organizacji (Poznań 2003).

⁴ Por. G. Midgley, 2000, *Systemic Intervention: Philosophy, Methodology, and Practice*, Kluwer, New York.

wiania działalności gospodarczej, uniemożliwiająca łowienie ryb w mętnej wodzie rzekomego przyzwolenia na „wszystko, co nie jest prawem zakazane”? A przecież temu właśnie, a nie klarowności służy teza o „niemożności pogodzenia zaleceń ekonomii i etyki, zaś rozwiązaniem jest koncepcja społecznej odpowiedzialności korporacji”, jak gdyby *odpowiedzialność* pochodziła z porządku ekonomicznego, a nie moralnego właśnie⁵.

Gospodarka oparta na wiedzy, jak powiada się o zaawansowanej gospodarce uprawianej współcześnie w krajach rozwiniętych i do jakiej aspirują kraje takie jak Polska, wymaga nie tylko wiedzy technologicznej i ekonomicznej, ale także wiedzy o społecznym kontekście uprawiania tej gospodarki, w tym wiedzy o istocie ludzkiego działania oraz o jego aksjologicznym kontekście. W kraju, w którym jest wolność słowa, można wygłaszać różne poglądy, jednakże nie każdy pogląd jest wiedzą, jaką należy brać pod uwagę jako podstawę gospodarki. Dotyczy to zarówno ekonomii jako teorii działalności gospodarczej, jak i etyki biznesu jako teorii moralności w jej zastosowaniach do działalności gospodarczej.

System aksjo-normatywny, jak za Florianem Znanieckim nazywa go Piotr Sztompka, stanowi „centralny segment kultury, w którym mieszczą się reguły społeczne ludzkich działań”. Każda z dziedzin życia społecznego wyróżnionych ze względu na istotne funkcje społeczne „ma charakterystyczne dla siebie reguły” będące (w rozumieniu socjologii) instytucją. Przedsiębiorstwo jest jedną z takich instytucji, a charakteryzuje je wg Sztompki to, że nie jest to „grupa robotników w budynku fabrycznym, lecz zbiór swoistych dla działalności ekonomicznej reguł. A więc takich wartości, jak efektywność, sukces, awans, jakość, zysk, zarobek, emerytura, honor firmy, duma zawodowa, albo takich norm, jak obowiązki i uprawnienia zawodowe, dyscyplina pracy, punktualność, rzetelność, odpowiedzialność itp.”⁶.

Odpowiedzialność – z przymiotnikiem „społeczna” lub bez niego – organizacji (przedsiębiorstwa, firmy, spółki, korporacji itp.) wiąże się

⁵ „Odpowiedzialność – właściwość ludzkiego postępowania polegająca na możliwości lub gotowości do ponoszenia konsekwencji, wzięcia na siebie dobrych i złych skutków (sankcje) własnego postępowania. O[dpowiedzialność] wynika z poczucia, nieskrępowania w działaniu (wolność i odpowiedzialność) oraz domniemania, że wartość moralna, spełniana w czynie, staje się składową moralnej treści osobowości sprawcy.” [S. Jedynek, 1994, *Mały słownik etyczny*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz, s. 159–160].

⁶ P. Sztompka, 2002, *Socjologia: Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków, s. 257–287.

nie z wybieraniem jednej z wymienionych wartości i norm i uznawaniem jej za jedyną, ale z rozpoznawaniem i uwzględnianiem splotu powiązań (systemowość) wszystkich wartości i norm tworzących instytucję gospodarującą w społecznym i naturalnym środowisku, w którym funkcjonuje i bez którego funkcjonować by nie mogła. „Właściwym producentem nie jest żaden element z osobna, lecz przedsiębiorstwo przemysłowe jako całość” – stwierdza Józef Maria Bocheński⁷.

Ujmowanie spraw całościowo jest warunkiem *integralności*, ta zaś dla korporacji nie mających pseudoproblemu EB (etyka biznesu) czy SOK (społeczna odpowiedzialność korporacji) uważają, że najlepsze jest EB z SOKiem⁸. Taką korporacją jest na przykład Motorola, która jako jedyna korporacja wydała – angażując wybitnych znawców etyki biznesu – specjalny podręcznik studiów przypadku etycznego postępowania, zatytułowany *Uncompromising Integrity*⁹. Szef firmy (CEO), Christopher B. Galvin, tak oto pisze w piśmie wprowadzającym *Kodeks postępowania* firmy: „Sukces Motoroli zależy od tego, co sądzi każdy i wszyscy pracownicy Motoroli. Codziennie, współdziałając z ludźmi wokół nas, podejmujemy decyzje wyznaczające naszą przyszłość. Podczas gdy warunki uprawiania biznesu stale się zmieniają, my na stałe jesteśmy związani z niezmienną zasadą – bezkompromisową integralnością. Integralność stanowi klejnot Kodeksu Postępowania Motoroli. Zachowanie etyczne wymaga znajomości Kodeksu, powiązanej ze zdrowym rozsądkiem i szacunkiem dla ludzi. Elementy te łącznie są istotne dla mądrego formułowania sądów – umiejętności i wiedzy, jak łączyć poprawność i prawość w działaniu”.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono istotę społecznej odpowiedzialności oraz argumenty wysuwane przez przeciwników tej koncepcji oraz argumenty podawane przez jej zwolenników. Ci pierwsi traktują biznes jak swego rodzaju automat, do którego wrzuca się pieniądze po to, by pieniądze te pomnożyć, dorabiając do tego ideologię deprecjonującą znaczenie kontekstu społecznego, w jakim biznes funkcjonuje. Ci drudzy traktują biznes w kategoriach ludzkich działań z uwzględnieniem wymiaru prakseologicznego (efektywność i ekonomiczność), który, gdy wyrażony w jednostkach monetarnych,

⁷ J. M. Bocheński, 1993, *Przyczynek do filozofii przedsiębiorstwa przemysłowego*, w: tegoż, *Logika i filozofia*, PWN, Warszawa, s. 162–186.

⁸ W. Gasparski, 2001, *EB czy SOK?*, „Decydent”, n. 6(22), s. 25.

⁹ *Uncompromising Integrity: Motorola's Global Challenge*, Motorola University Press, Schaumburg, IL 1998.

staje się wymiarem ekonomicznym, oraz wymiaru aksjologicznego (etyczności) tworzących łącznie „potrójne E”. Niektórzy spośród „tych drugich” ideologizują podobnie jak „ci pierwsi”, co skłania tych pierwszych do wyrzucania dziecka z kąpielą, gdy tymczasem oddzielenia wymaga teoria od ideologii, tego jednak ideologowie (po obu stronach) nie są zdolni uczynić. Zadanie to spoczywa na teoretykach oraz nieuprzedzonych praktykach, kierujących się mądrością, tak przecież niezbędną w działaniu, gospodarczym również.

23.2. Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu

W amerykańskim podręczniku A. B. Carroll, *Business & Society: Ethics & Stakeholder Management*¹⁰, znajduje się dobrze napisany rozdział poświęcony zagadnieniu odpowiedzialności biznesu. Autor ten (za innymi autorami) posługuje się trzema pojęciami:

- (społeczną) odpowiedzią [(*social*) *response*]
- (korporacyjną społeczną) odpowiedzialnością [(*corporate social*) *responsibility*]
- (społecznym) odpowiednim reagowaniem [(*social*) *responsiveness*].

Współzależność tych pojęć i opisywanych przez nie procesów przedstawia rysunek 1.

Oto definicje wymienionych pojęć przytoczone przez Carrolla za autorami, których nazwiska podano w nawiasach:

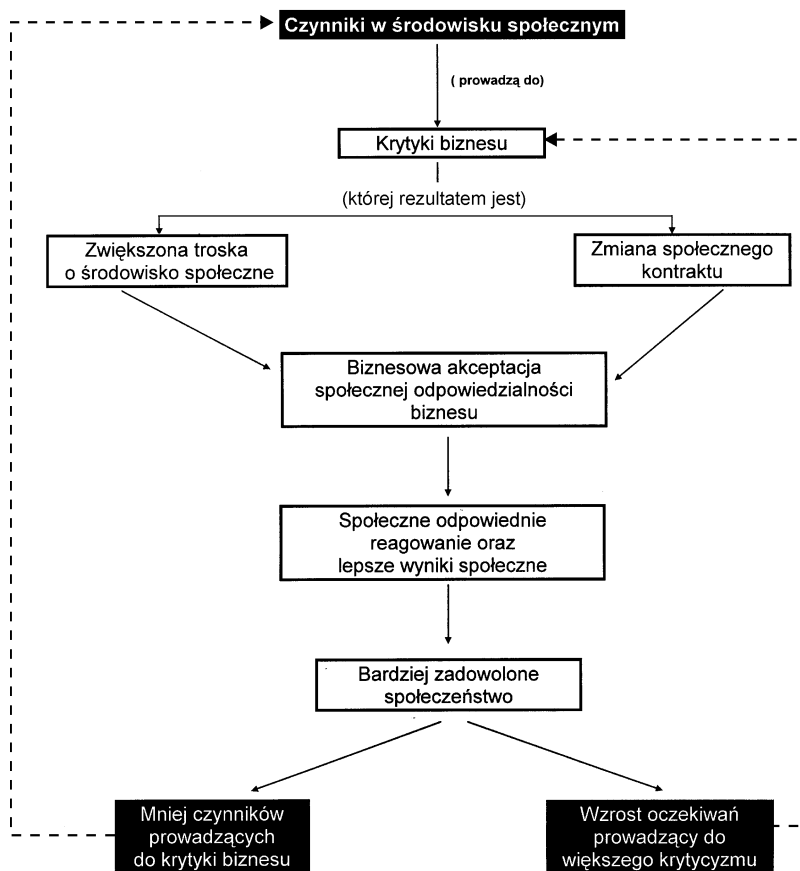
„**Odpowiedzialność** (*responsibility*), ujmowana literalnie, implikuje głównie stan lub warunki domniemanej powinności, podczas gdy *odpowiednie reagowanie* (*responsiveness*) odnosi się do warunku dynamicznego, skierowanego na działanie” (Ackerman & Bauer).

„**Społeczna powinność** (*social obligation*) ... to zachowanie korporacyjne w odpowiedzi na impulsy rynku lub ograniczenia prawne. Legitymizacja biznesu jest tu bardzo wąska i oparta jedynie na kryteriach prawnych i ekonomicznych. *Odpowiedzialność społeczna* (*social responsibility*), implikuje podniesienie zachowań korporacyjnych do poziomu, na którym zachowanie to jest zgodne z dominującymi normami społecznymi, wartościami i oczekiwaniami (...), podczas

¹⁰ A. B. Carroll, 1989, *Business & Society: Ethics & Stakeholder Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati.

gdy pojęcie *społecznej powinności* ma w istocie charakter prospektywny, *społeczna odpowiedzialność* jest w istocie perskryptywna (opisowa). *Społeczne odpowiednie reagowanie* (*social responsiveness*), (...) głosi, że ważne jest nie to, jak korporacje powinny odpowiadać na społeczny nacisk, ale to, jak w dłuższym przedziale czasu powinien być ich dynamiczny system społeczny (...) w tym względzie od biznesu oczekuje się antycypacji i prewencji” (Sethi).

Rys. 1. Krytyka biznesu/Cykl odpowiedzi społecznej



Źródło: wg A. B. Carroll, *Business & Society*, 1989, s. 27

„**Korporacyjne społeczne reagowanie** (*corporate social responsiveness*) odnosi się do zdolności korporacji do odpowiadania na społeczne naciski. Dosłownie, jest to akt odpowiadania lub przyjmowania odpowiedniej postawy wobec społeczeństwa, na które kor-

poracja kieruje uwagę. W organizacji poszukuje się mechanizmów, procedur, aranżacji i wzorców zachowań, które wzięte razem określają organizację jako bardziej lub mniej zdolną do odpowiadania na naciski społeczne” (Frederick).

Po zaprezentowaniu definicji pojęcia *social responsibility*, Carroll proponuje cztero-częściową (jak ją nazywa) definicję pojęcia odpowiedzialności społecznej biznesu, na którą składają się poszczególne rodzaje odpowiedzialności (tablica 1).

Tablica 1. **Rodzaje odpowiedzialności**

TYP ODPOWIEDZIALNOŚCI	SPOŁECZNE OCZEKIWANIA oraz Przykłady
Odpowiedzialność dobrowolna	POŻĄDANE od biznesu przez społeczeństwo <i>Przykłady:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Kontrybucje korporacyjne • Programy wspierające społeczności/edukację • Zaangażowanie w sprawy społeczne, wolontariat
Odpowiedzialność etyczna	SPODZIEWANE od biznesu przez społeczeństwo <i>Przykłady:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Unikanie podejrzanych praktyk • Branie pod uwagę „ducha” prawa • Przyjęcie, że prawo stanowi dolny poziom zachowań; postępować powyżej minimum wymaganego przez prawo • Zapewnianie etycznego przywództwa
Odpowiedzialność prawna	WYMAGANE od biznesu przez społeczeństwo <i>Przykłady:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Przestrzeganie wszelkich norm prawnych; pełna zgodność z przepisami • Przestrzeganie prawa dot. ochrony środowiska naturalnego • Przestrzeganie prawa dot. konsumentów • Przestrzeganie prawa pracy • Przestrzeganie prawa antykorupcyjnego • Wypełnianie wszystkich umów określonych w kontraktach
Odpowiedzialność ekonomiczna	WYMAGANE od biznesu przez społeczeństwo <i>Przykłady:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Przynoszenie zysku • Maksymalizowanie dochodów ze sprzedaży • Minimalizowanie kosztów (administracyjnych, produkcji, marketingu, dystrybucji) • Podejmowanie rozsądnych decyzji strategicznych • Rozważne prowadzenie polityki dot. dywidend

Źródło: A. B. Carroll, *Business & Society*, 1989, s. 30.

„Tak więc wymiar *społecznego odpowiedniego reagowania* dyskutowany przez niektórych jako alternatywa dla społecznej odpowiedzialności – pisze Carroll – jest obecnie fazą odpowiadania kierownictwa firm na sferę społeczną. W pewnym sensie kierunek ten umożliwia organizacjom racjonalizować i operacjonalizować ich społeczne odpowiedzialności bez zagłębiania się w uciążliwe problemy definicyjne, które łatwo mogą wystąpić, jeśli organizacja stara się dokładnie określić przed rozpoczęciem działania, na czym polega jej odpowiedzialność”.

Ze swej strony proponuję rozumienie, że:

„biznes odpowiedzialny” = „biznes uprawiany (prowadzony) odpowiedzialnie”

zaś:

„odpowiedzialne uprawianie (prowadzenie) biznesu”, to:
realizacja celu firmy (powiększanie wartości firmy, dostarczanie produktów i usług odpowiedniej jakości)

- w *długim horyzoncie czasowym* (harmonijna trwałość)
- zapewniana przez *należyte kształtowanie relacji z głównymi interesariuszami* (akcjonariusze, pracownicy, menedżerowie, klienci, konsumenci, dostawcy, społeczność lokalna, środowisko naturalne itd.)
- przez *postępowanie zgodne z prawem i społecznie przyjętymi normami etycznymi* (przez wszystkich interesariuszy)

23.3. Argumenty przeciw koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

„Społeczna odpowiedzialność” jest „dogłębnie wywrotową doktryną” pisze Milton Friedman¹¹, a to dlatego, że:

- brać trzeba pod uwagę realia biznesu;

¹¹ M. Friedman, 1997, *Społeczną powinnością biznesu jest pomnażanie zysków*, w: L. V. Ryan, J. Sójka, red., *Etyka biznesu: Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, W drodze, Poznań, s. 49–60.

- odpowiedzialność ponoszą ludzie, a nie biznes jako całość;
- kierownicy firm odpowiadają wobec tych, którzy ich zatrudnili, tj. właścicieli/akcjonariuszy;
- kontekst polityczny: „mechanizmy polityczne, a nie rynek decydują o przeznaczeniu ograniczonych zasobów do wybranych celów”;
- dobro można czynić na rachunek własny indywidualuów, a nie cudzym kosztem;
- są to ukryte cele, hipokryzja i parawan dla tego, o co chodzi naprawdę;
- jest tożsama z programami kolektywistycznymi.

W związku z tym, że koncepcja społecznej odpowiedzialności posługuje się ujęciem znanym pod nazwą „teorii interesariuszy”, krytycy społecznej odpowiedzialności biznesu skupiają swe uwagi na niej właśnie, opatrując ją przy tym epitetem „doktryny”.

Doktryna interesariuszy jest nieodpowiednia dla biznesu oraz kwestii władztwa (nadzoru) korporacyjnego – pisze znana autorka brytyjska Elaine Sternberg¹². Zwraca ona uwagę na wieloznaczność, przypisywaną teorii/doktrynie przez różnych autorów. Są wśród tych znaczeń: (a) znaczenia pozytywne, które odnoszą się do interesów („stawkę”), złożoności świata, funkcjonalności; (b) znaczenia negatywne, które odnoszą się do uprawnień, by nie rzec uroszczeń, wskazywanych przez doktrynę w jej ekstremalnym ujęciu.

Według cytowanej autorki, teoria interesariuszy nie przystaje do biznesu, ponieważ:

- powoduje zmianę „istotnego celu biznesu”, jakim wg Sterberg jest maksymalizacja właścicielskiej wartości firmy;
- równoważenie korzyści wszystkich wyklucza realizację celu biznesu;
- nie dostarcza wskazówek, jak operacyjnie „równoważyć” korzyści poszczególnych grup interesariuszy;
- nie wyjaśnia, co jest „stawką”;
- nie wskazuje, jak przewycięzać konflikt interesów.

¹² E. Sternberg, 2001, *The Dangers of the Stakeholder Doctrine*, „Prakseologia” n. 141, s. 309–318.

Cytowany wcześniej Carroll przytacza za literaturą dalsze argumenty krytyczne wobec teorii interesariuszy, a mianowicie:

- tzw. argument klasyczny: *jedyną odpowiedzialnością menedżmentu jest maksymalizacja zysku właścicieli lub akcjonariuszy* „pozostając w zgodzie z regułami społecznymi zawartymi w prawie i obyczajach (etycznych)” [M. Friedman];
- biznes nie dysponuje narzędziami do działań społecznych;
- menedżerowie odpowiadają za produkcję i stronę ekonomiczną organizacji nie posiadając umiejętności społecznych [F. A. Hayek mówi tu o *proper aim*];
- biznes ma już i tak dość władzy, nie należy dodawać mu jeszcze jednej – społecznej;
- społeczne zaangażowanie biznesu mogłoby narazić go na trudności w bilansowaniu opłat międzynarodowych, co podniosłoby cenę produktów.

Na uwagę zasługuje argument odpowiedzialności powierniczej, podnoszony przez krytyków teorii interesariuszy. Zagadnienie to podjął ostatnio A. M. Marcoux¹³. Otóż zdaniem tego autora, jeśli menedżerowie mają moralny obowiązek powiernictwa wobec akcjonariuszy, to nie mogą pełnić tego obowiązku wobec innych interesariuszy. Co więcej, autor uważa, że teoria interesariuszy w ogóle nie przypisuje menedżerom obowiązku powierniczego. Spełnianie wobec kogoś obowiązków powierniczych jest, zdaniem Marcoux, równoznaczne z byciem stronnikiem tego, wobec kogo obowiązki takie się spełnia. Nie można być równocześnie adwokatem konkurujących ze sobą stron, w przeciwnym wypadku konflikt interesów przenosiłby się ze stron na reprezentanta jednej strony, obarczonego ponadto obowiązkiem reprezentowania innej lub innych stron.

Do zagadnienia tego powrócimy w następnej części rozdziału, przedstawiając punkt widzenia pokazujący problem z innej strony.

¹³ A. M. Marcoux, 2003, *A Fiduciary Argument Against Stakeholder Theory*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 13:1, s. 1–24.

23.4. Argumenty za koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu

Libertariańska obrona teorii interesariuszy według R. E. Freemana i R. A. Phillipsa¹⁴ głosi, że pojęcia „wolności” i „działania zgodnego z wolą podmiotu” w najlepszy sposób uzasadniają teorię interesariuszy, ukazując jej menedżerskie i libertariańskie korzenie.

Jedną z interpretacji biznesu, piszą cytowani autorzy, to uznanie użyteczności („prawdziwości”, „moralnej legitymacji”) rozumienia biznesu jako tworzenia wartości (ekonomicznej) i handlu (działalności biznesowej). Przyjmuje się przy tym, że ludzie (indywidua) są jawnie chciwi, odpowiedzialni wobec innych za skutki swych działań tylko wówczas, gdy uczynią im krzywdę, a państwo jest uprawnione do regulowania wszystkich aspektów tworzenia wartości i handlu od reguł dotyczących wysokości drabin do tysięcy stron ordynacji podatkowej. To rozumienie biznesu nazywane bywa „opowieścią standardową”, „kapitalizmem akcjonariuszy”, a także „kapitalizmem kowbojskim”.

Innym sposobem wyjaśnienia istoty biznesu jest, wedle cytowanych autorów, posłużenie się metodą dociekającą tego, jak tworzenie wartości (ekonomicznej) i handel zachodzi w świecie, w którym psychika ludzi jest złożona, gdzie indywidua i ich grupy chcą być – i w większości przypadków są – odpowiedzialni za skutki swych działań wywierane na innych (dobre lub złe), i gdzie wielu jest – i powinno – odnosić się ze sceptycyzmem do tego, jak państwo dba o ich interesy.

Stosowne zmiany powinny być wprowadzone do „standardowej opowieści”, a zmiany te powinny uwzględniać praktykę, w szczególności dobrą praktykę z realnego świata tworzenia wartości i handlu, postulują Freeman i Phillips¹⁵. Ten ostatni sposób rozumienia biznesu leży u podstaw pogłębionej teorii interesariuszy. Teoria interesariuszy (TI) jest koncepcją menedżerską strategii i etyki organizacyjnej. Jej centralną ideą jest, że sukces organizacyjny zależy od stopnia w jakim organizacja radzi sobie ze stosunkami (zależnościami, relacjami) występującymi między głównymi grupami interesariuszy (klienci, pracownicy, akcjonariusze, dostawcy, społeczności lokalne, finansjera i in.), którzy wpływają na realizację celu organizacji. Zadaniem menedżera jest zapewnienie pozytywnego oddziaływa-

¹⁴ R. E. Freeman, R. A. Phillips, 2002, *Stakeholder Theory: A Libertarian Defense*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 12:3, s. 331–350.

¹⁵ Por. np. firmy: Johnson & Johnson, Motorola, Spedpol itp.

nia tych grup, równoważenie ich interesów, czynienie z organizacji miejsca maksymalizacji interesów (korzyści) interesariuszy w czasie. Należy zdecydowanie oddzielić TI jako koncepcję menedżerską od uroszczeń ideologicznych niektórych ideologów traktujących TI instrumentalnie.

Freeman i Phillips podjęli udaną, jak się wydaje, próbę pokonania oponentów na ich własnym terenie, tj. przy wykorzystaniu tzw. argumentu libertariańskiego, który:

- ufundowany jest na wolności, zasadzie równej wolności lub tp.;
- opiera się na podstawowych prawach negatywnych, w tym prawie własności;
- zezwala na tworzenie pozytywnych zobowiązań przez dobrowolne działania (kontrakty i obietnice);
- zezwala na tzw. „minimalne państwo”;
- zakłada, że ludzie są odpowiedzialni za skutki ich działań dla innych.

Autorzy ci twierdzą, że u podstaw teorii interesariuszy znajdują się elementy argumentu libertariańskiego. By to wykazać, formułują następujące tezy:

- „tezę o odpowiedzialności”: *Podstawą etyki lub moralnego punktu widzenia jest to, że większość ludzi w większości przypadków (czasie), podejmuje lub chce podjąć odpowiedzialność za to, jak skutki ich działań wpływają na innych. Gdyby tego nie czynili, to „etyka” i „moralność” nie miałyby sensu¹⁶;*
- „tezę instrumentalną”: *Aby maksymalizować wartość dla akcjonariuszy przez czas nieokreślony menedżerowie powinni zwracać uwagę na zależności (relacje) występujące między głównymi interesariuszami¹⁷;*
- „tezę normatywną”: *Menedżerowie powinni zwracać uwagę na zależności występujące między interesariuszami głównymi¹⁸.*

Przytoczone tezy służą do argumentacji wykazującej zasadność koncepcji interesariuszy ergo społecznej odpowiedzialności biznesu jako ujęcia menedżerskiego (a nie ideologicznego).

¹⁶ R. E. Freeman, R. A. Philips, *op. cit.*

¹⁷ *Ibidem.*

¹⁸ *Ibidem.*

Oto streszczenie wyводу cytowanych autorów.

Jeżeli akcjonariusze są faktycznie właścicielami korporacji, to menedżerowie muszą respektować ich prawa własności dopóty, dopóki nie zostaną przebite kartą atutową ważniejszych praw wolnościowych innych interesariuszy (lub samych akcjonariuszy). Każdy interesariusz ma prawo własności: konsumenci do swych dóbr, dostawcy do tego, co dostarczają i sprzedają korporacji, pracownicy do swej pracy, społeczności lokalne do dobra publicznego itd. Po to, by respektować ich prawa własności, menedżerowie muszą odnosić się z uwagą do tych interesariuszy. Firma jest związkiem ciągłych wielostronnych kontraktów opartych na swobodnym uzgodnieniu. Jeżeli zakłada się, że umowa ma charakter ciągły, to menedżerowie muszą uwzględniać interesy stron kontraktu (związku). Stosownie do „tezy o odpowiedzialności” możemy oczekiwać od menedżerów utrzymywania interesów w równowadze w każdej chwili (równowaga dynamiczna), gdyż pozytywne zobowiązania określone są: zgodą, kontraktem, swobodnym uznaniem korzyści lub innym rodzajem działania zgodnego z wolą podmiotów działających. Firma jest konceptualizacją takiego swobodnego uzgodnienia, a uzgodnienie to powinno realizować się samoczynnie, bez ingerencji państwa, minimalizując jego rolę.

Państwo w swej klasycznej roli rozwiązuje problemy, zapewniając koordynację oraz służy jako sąd ostatniej instancji. Rolę tę przejmują swobodne uzgodnienia między hipotetycznymi interesariuszami dążącymi do stworzenia idealnych warunków *fair*. Są to:

- ci, którzy uznają zasadę równej wolności;
- ci, którzy uznają prawa negatywne, w szczególności prawo własności;
- ci, którzy są zdolni do tworzenia pozytywnych zaangażowań i zobowiązań członków prywatnych asocjacji;
- ci, którzy nie darzą zaufaniem państwa przekonani do odpowiedzialności za konsekwencje ich działań dla innych.

Owi „ci” to libertarianie właśnie – co było do wykazania, pointują Freeman i Phillips. Dodają oni, że biznes jest instytucją ludzką polegającą na tworzeniu wartości (ekonomicznej) i handlu (sprzedaży/kupna). Jest on rezultatem motoru napędowego, jakim jest ludzka chęć tworzenia. Niezależnie zaś od tego, jaki jest cel firmy, to – skoro menedżerowie są podmiotami (jak wszyscy ludzie) o ograniczonej

racjonalności¹⁹, a świat cechuje wysoki stopień niepewności (*uncertainty*) – muszą oni brać pod uwagę konsekwencje swych działań dla innych. Ignorowanie innych jest stawianiem siebie i swej firmy poza obszarem moralności i etyki zarówno liberalnej, jak Kantowskiej, utilitarystycznej, czy libertariańskiej, przestrzegają Freeman i Phillips²⁰.

Dalsze argumenty²¹ na rzecz koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu podaje cytowany wcześniej Carroll. Problemy społeczne, powiada, spowodowane są działalnością wielkich korporacji, w związku z czym konieczne jest zwrócenie uwagi menedżerom, aby prowadzili sprawy korporacji w sposób umożliwiający rozwiązanie tych problemów lub pomniejszenie ich konsekwencji. W dłuższej perspektywie leży to w dobrze pojętym własnym interesie biznesu, zapewniając zdrowszy klimat dla działalności gospodarczej. Kto korzysta z posiadanej władzy i potęgi w sposób nieodpowiedzialny, ten ją prędzej lub później straci. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu zapobiega ingerencji państwa w działalność biznesową, skoro bowiem biznes ma zasoby i doświadczenie, to niech je spożytkuje, inicjując działalność, tj. przyjmując postawę czynną, co jest lepsze od biernego reagowania na zewnętrzne naciski i wymuszenia.

Pozostaje jeszcze zagadnienie podniesione przez Marcoux²², które jest znakomitym przykładem konfliktu ról, tj. „rozbieżności oczekiwań społecznych związanych z różnymi pozycjami społecznymi (statusami) zajmowanymi jednocześnie przez jednostkę”²³, albo konfliktu występującego w obrębie jednej roli, „a więc oczekiwaniami kierowanymi przez różnych partnerów, członków kręgu społecznego, zajmujących w stosunku do danej pozycji statusy peryferyczne”²⁴.

¹⁹ *Bounded rationality*; pojęcie wprowadzone przez Herberta A. Simona, za co otrzymał nagrodę Nobla; por. H. A. Simon, 1992, *Methodological Foundation of Economics*, w: J. L. Auspitz, W. W. Gasparski, M. K. Mlicki, K. Szaniawski, red., *Praxiologies and the Philosophy of Economics*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA) – London (UK), s. 25–42.

²⁰ Por. także: R. E. Freeman, R. A. Phillips, 1996, *Efficiency, Effectiveness, and Ethics: A Stakeholder View*, w: W. W. Gasparski, red., *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA) – London (UK), s. 65–82; oraz R. E. Freeman, 2002, *The Possibility of Stakeholder Capitalism*, w: L. Zsolnai, W. W. Gasparski, red., *Ethics and the Future of Capitalism*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA) – London (UK), s. 111–116.

²¹ Czytelników zainteresowanych jeszcze obszerniejszą argumentacją na rzecz teorii interesariuszy odsyłam do specjalnego numeru „Business Ethics Quarterly” (2002), Vol. 12:2.

²² A. M. Marcoux, *op. cit.*

²³ P. Sztompka, *op. cit.*

²⁴ *Ibidem.*

Zagadnienie to dotyczy społecznego zdefiniowania roli menedżera, tj. tego, jaki jest (być powinien) – mówiąc słowami Sztompki – „zbiór norm i wartości związanych z określoną pozycją społeczną (w tym wypadku menedżera, przyp. W. G.), przypisany dla tej pozycji i wymagany od każdego, kto pozycję tę zajmuje...”²⁵. Definicje te są rozmaicie formułowane. Bocheński na przykład powiada:

[Rozważania te] pozwalają także na lepszy wgląd w funkcję – a tym samym też w etykę – przedsiębiorcy. Zgodnie z tradycyjnym wyobrażeniem, uchodzi on często za przedstawiciela kapitalistów i nikogo innego. Faktycznie przedsiębiorca reprezentuje przedsiębiorstwo przemysłowe jako całość, i to niezależnie od ustroju przedsiębiorstwa przemysłowego, którym kieruje. Powiadano częstokroć, że nie ma „świętego przedsiębiorcy” lub „świętego menedżera”. W świetle tego, co tu powiedziano, jest to nieprawda. Ze struktury przedsiębiorstwa przemysłowego wynika ideał przedsiębiorcy, człowieka, który nieegoistycznie – a jeśli trzeba, wbrew wszystkim – służy przedsiębiorstwu przemysłowemu jako całości. A wiadomo, że w historii byli wielcy przedsiębiorcy, którzy dochowali wierności temu ideałowi. W każdym razie próby wytrzebienia go [takiego przedsiębiorcy] (podejmowane tak często właśnie w społeczeństwach „kapitalistycznych”) wydają się, zwłaszcza ze społecznych punktów widzenia, wysoce niecelowe [Bocheński 1993, s. 186].

Menedżer to nie adwokat, a gdyby nawet menedżerowie mieliby pełnić rolę podobną do roli adwokatów, to przecież każda z grup interesariuszy mogłaby zadbać o swego adwokata. Wówczas konieczne byłoby stworzenie lub samoistne wyłonienie się roli arbitra rozstrzygającego konflikty interesów. „Kto marzy o przedsiębiorstwie przemysłowym bez napięć, ten marzy; czegoś takiego być nie może”, pisze Bocheński. Dlatego właśnie rozróżnienia wymagają interesariusze o różnym stopniu ważności ze względu na funkcjonowanie firmy. Phillips²⁶ proponuje rozróżnienie interesariuszy normatywnych, pochodnych i nie-interesariuszy. Priorytet przysługuje interesariuszom normatywnym, wśród nich akcjonariuszom, interesariusze pochodni wprawdzie są na drugim miejscu, jednak i im menedżerowie muszą poświęcać wiele uwagi, zaś pracownicy są ważniejsi od konkurentów.

²⁵ *Ibidem*.

²⁶ R. Phillips, 2003, *Stakeholder Legitimacy*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 13:1, s. 25–42.

Po to, by zminimalizować występowanie czynników zewnętrznych, w szczególności państwa w roli arbitra (o czym pisano powyżej) konieczne jest spełnianie roli arbitra przez menedżera, w szczególności lidera korporacji²⁷. Wynika z tego podwójny obowiązek powierniczy – wobec „konstytuanty” firmy oraz wobec jej „konstytucji”, czyli reguł prowadzenia negocjacji, jak pisze Kaufman. Prowadzi to do dobra wyższego rzędu, rozwoju i wolności, dostarczającego profesji menedżerskiej dojrzałości²⁸.

23.5. Zakończenie

Oto kilka uwag podsumowujących zagadnienie społecznej odpowiedzialności biznesu i prezentacji argumentów wypowiedzianych przeciw tej koncepcji oraz na jej rzecz.

Przed wszystkim należy wziąć pod uwagę, że:

- interesariusze stanowią firmę (interesariusze wewnętrzni) i jej kontekst (interesariusze zewnętrzni), co wynika z systemowej natury rzeczywistości;
- z faktu uwzględniania głównych interesariuszy (*stakeholders*) wynika konieczność ponoszenia przez nich tej części odpowiedzialności, a więc i ryzyka, jaka wynika z ich „interesu”, „wkładu” („stawki” = *stake* w słowie *stakeholder*);
- żaden z interesariuszy nie uzyska tego, czego oczekuje od firmy („zwrotu od stawki” dosłownie lub metaforycznie zainwestowanej w firmę) bez zrealizowania przez firmę jej celu;
- harmonizacja (zorkiestrowanie) firmy rozpatrywanej w kategoriach interesariuszy wymaga przywództwa, systemu władztwa (nadzoru) organizacyjnego (*corporate governance*), oraz rzetelnego informowania (przejrzystości) i należytej kontroli.

Oczekiwanie, czy wręcz domaganie się, że biznes odpowiedzialny będzie jedynie wobec akcjonariuszy tj. właścicieli firm, a nie także wobec społecznego kontekstu, w którym i dzięki któremu firma działa, jest podobne do oczekiwania, że transport drogowy odpowiedzialny

²⁷ Por. R. W. Galwin, 1991, *The Idea of Ideas*, Motorola University Press, Schaumburg, Il.

²⁸ A. Kaufman, 2002, *Manager's Double Fiduciary Duty: to Stakeholders and to Freedom*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 12:2, s. 189–214.

będzie tylko wobec właścicieli pojazdów. Tego od transportu nikt rozsądny nie oczekuje, co więcej domaga się bezpieczeństwa bezpośredniego (wypadkowość, warunki przewozu ładunków) i pośredniego (zanieczyszczenie środowiska spalinami, hałas). Odpowiedzialność na drogach określona jest stosownymi regulacjami prawnymi, co egzekwują specjalne służby – policja i inspektorzy drogowi – jest to odpowiedzialność wobec innych niż właściciele uczestników transportu. Dlaczego więc na rynkach, na których działa biznes redukować odpowiedzialność? Nie chodzi tu o ograniczenie wolności, lecz o nieprzeradzanie się wolności w samowolę i anarchię – drogową z jednej strony, rynkową – z drugiej.

Zazwyczaj, gdy zamierza się pracę opatrzyć mottem, czyni się to na początku. Tym razem postąpię inaczej – zamieszczę motto na końcu. Nadaje się ono bowiem znakomicie na konkluzję wspierającą przedstawione wcześniej argumenty „za”.

Poniższy cytat pochodzi z przedrukowanego przez tygodnik *Forum* [3 lutego 2003 r., s. 21] artykułu „Dżentelmeni i gwiazdorzcy: Który styl prowadzenia interesów zwycięży w londyńskim City: brytyjska flegma czy amerykańska pazerność?” opublikowanego w *The Spectator* [4 stycznia 2003 r.]:

[...] Kluczem do sukcesu w świecie finansów jest ponoć „agresywność”. Tymczasem niektórzy brytyjscy bankierzy nigdy nie uciekali się do szwindli, a swoje cele osiągnęli taktem i urokiem osobistym.

W ciągu trzech lat od amerykańskiego desantu na Londyn brytyjski styl bankowości oparty na trwałym związku z klientem przestał istnieć. Zastąpił go system doraźnych układów. Dzięki niemu spora liczba osobników pozbawionych skrupułów zbudowała niewyobrażalne fortuny. Dziś łatwiej dostrzec wady tego systemu. Błyskotliwi bankierzy ponoszą przynajmniej część, jeśli nie całą winę za upadek wielu najlepszych brytyjskich firm. [...]

Perspektywy dla londyńskiego City są dość niewesołe. Grupowe zwolnienia dopiero się zaczęły. Ale jest też kilka dobrych wiadomości. Choćby ta, że po kilkudziesięciu latach ponownie zaczęto tutaj cenić uczciwość, dyskrecję i lojalność.

KWESTIA ETYCZNA WŁADZTWA KORPORACYJNEGO (*CORPORATE GOVERNANCE*) A TEORIE Z NAUK O ZARZĄDZANIU

24.1. Państwa, korporacje oraz jak są one rządzone

W wykładzie tym dokonano przeglądu teoretycznych tez wypowiedzianych na gruncie nauk o zarządzaniu w sprawie władztwa korporacyjnego, tak bowiem należałoby tłumaczyć pojęcie *corporate governance* (CG) tłumaczone jako „nadzór korporacyjny” lub „ład korporacyjny”. Tezy te i teorie stanowią istotną ramę teoretyczną toczonej wspólnie debaty dotyczącej CG. Do wykładu dołączono dwa oryginalne polskie rozwiązania kodeksowe, wskazujące dobre praktyki owego władztwa.

Rządy rządzą państwami, na czele których stoją. Korporacje (spółki), zwykle wielonarodowe (*multinationals*), ale nie tylko, porównywalne z państwami są „rządzone” przez odpowiednie organa. Organa te i zachodzące między nimi relacje oraz relacje zachodzące między nimi a interesariuszami spółek tworzą system władztwa korporacyjnego, czyli z angielska *corporate governance* (CG).

Używanie słowa władztwo (*governance*) częściowo spowodowane kaprysem lub chwilową modą wskazuje ukierunkowanie na 'działanie, sposób postępowania, funkcję rządu [A. Kitson, R. Campbell 1996, *The Ethical Organization: Ethical Theory and Corporate Behaviour*, Houndmills-London, s. 112].

Według niektórych autorów¹ zachodzi „podobieństwo między wielką, współczesną spółką publiczną i niepodległymi lub częściowo niepodległymi państwami z lat wcześniejszych”. W związku z tym: „teorie rządzenia dostarczają sposobu pełnego rozumienia zachowań tych wielkich korporacji [...], zarządzanie może być należycie badane jedynie jako rodzaj rządzenia”².

Postępowanie według wzorów nie jest równoznaczne z traktowaniem zarządu/rady nadzorczej spółki jako rządu. „Niestety, władztwo korporacyjne (CG) bywa błędnie rozumiane i jest interpretowane jak gdyby jego zadaniem było nie zarządzanie korporacjami, lecz upodobnianie się do rządów”³.

To prawda, że zarządy nie są rządami, a prezesi nie są ani premierami, ani w ogóle jakimikolwiek ministrami, jednakże kwestie etyczne związane z władztwem korporacyjnym (CG) są pod wieloma aspektami podobne do kwestii etycznych dotyczących administracji państwowej. Niektóre kwestie z obu obszarów przedstawia tablica 1.

Tablica 1

KWESTIA	PAŃSTWO	SPÓŁKA
kto jest pryncypałem?	partia lub społeczeństwo	akcjonariusze lub interesariusze
decyzja jako towar	korupcja lub <i>manus puris</i>	nadmierne wynagrodzenia (‘kominy’) lub sprawiedliwość dystrybucyjna
sobkowstwo lub przywództwo	<i>l’État c’est moi</i> lub dobro publiczne (wspólne)	pan i władca lub <i>Nasze Credo</i>
kto administruje?	śludzy lub służba (cywilna)	intryganci lub menedżerowie

Nie struktury, lecz funkcje (*instytucja społeczna*) są istotne dla sprawowania władztwa, powiadają teoretycy zajmujący się opracowywaniem strategii organizacji. Niektórzy z nich powołują się nawet na Locke’a:

¹ A. Jay, 1967, *Management and Machiavelli*, Harmondsworth.

² A. Kitsdon, R. Campbell, *op. cit.*, s. 11.

³ E. Sternberg, 1994, *Just Business: Business Ethics in Action*, Little, Brown and Co., London (wyd. polskie *Czysty biznes: Etyka biznesu w działaniu*, PWN, Warszawa 1998), s. 199.

Każdy człowiek, obawiając się, że skoro on 'czyni swe rzeczy', inni ludzie 'czynią ich rzeczy' i przez cały ten czas może zabraknąć 'rzeczy' do zajmowania się nimi, domagają się trzech rodzajów instytucji rządowych [Locke]: (1) Obiektywnych sędziów [...], (2) Obiektywnego prawa [...], (3) Zinstytucjonalizowanej władzy [...]. W nowoczesnych organizacjach analogia z ograniczonymi zasobami jest jasna, a potoki technologiczne wywołują konflikt dotyczący zasobów organizacyjnych. Dalszy konflikt może być wynikiem ograniczonych możliwości i samorealizacji oraz rozwoju, a także niedostatku zasobów fizycznych. Menedżerowie i członkowie zarządów stają się hierarchicznymi sędziami. Polityki, procedury, programy i inne mechanizmy koordynacji stają się obiektywnym prawem. Wynagrodzenia finansowe i rozmaite możliwości samorealizacji i rozwoju stają się zinstytucjonalizowaną władzą [Ch. E. Summer 1976, *Strategies for Organizational Design*, w: R. H. Kilmann, L. R. Pondy, D. P. Slevin, red., *The Management of Organization Design: Strategies and Implementation*, North-Holland, New York, ss. 103-139].

W obu przypadkach (państw i korporacji) władztwo (*governance*) – tj. zinstytucjonalizowana władza – wymaga niekwestionowanej legitymizacji.

24.2. Kwestia legitymizacji

Carrol⁴ rozróżnia dwa poziomy legitymizacji, o jaką tu chodzi: (a) na poziomie firmy (biznesu) – *mikro* – jest to „utrzymywanie legitymizacji przez spełnianie społecznych oczekiwań”; (b) na poziomie *makro* jest to „system korporacyjny – wszystkie przedsiębiorstwa prowadzące działalność biznesową”. Teza sformułowana przez Carrol'a głosi, że „kwestią władztwa korporacyjnego (CG) jest to, że bezpośrednio wywołuje ono problem legitymizacji”, tj., że mamy do czynienia z luką między tym, co korporacje czynią, a tym, co społeczeństwo albo publiczność uważa, że czynić powinny.

Istota tej kwestii zależy od pytania o charakterze „ontologicznym”: czy organizacja uważa się: „za organizm społeczny zaspokajający potrzeby wielu”, czy za „bezosobowy mechanizm przetwarzania środków finansowych tworzący bogactwo dla nielicznych”⁵.

⁴ A. B. Carroll, 1989, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati, s. 414.

⁵ D. Murray, 1997, *Ethics in organizations*, London.

Tradycyjna literatura z zakresu nauk o zarządzaniu omawia kwestię kierowania korporacją w kategoriach struktur organizacyjnych, reifikując je nawet⁶. Niektórzy teoretycy przyjmują wąską definicję biznesu, a więc korporacji i władania (*governance*) nią.

Właściwie rozumiane władztwo korporacyjne (CG) odnosi się do potrzeby i sposobu zapewnienia tego, że korporacja realizuje stosowne cele, głównie przez angażowania dyrektorów i menedżerów odpowiedzialnych (*accountable*) przed udziałowcami. Szczególnym zadaniem etycznym władztwa korporacyjnego (CG) jest zapewnienie tego, by interesariusze realizowali właściwe im cele korporacyjne [Sternberg, *op. cit.*, s. 199-200].

Inni teoretycy rozpatrują korporację systemowo. Sięganie po teorio-systemowe narzędzia analizy struktury cechuje autorów, którzy zajmują się projektowaniem organizacyjnym⁷.

Organizacje są złożonymi systemami społecznymi o następujących cechach. Po pierwsze, są one *wewnętrznie współzależne*. Zmiany w jednej części organizacji wywierają wpływ na inne części. Wybór cech jednego elementu zależy od odpowiednich wyborów dokonanych względem innych elementów. [...] Po drugie, organizacje mogą wykorzystywać napływające informacje jako *sprzężenia zwrotne* skłaniające do wprowadzenia zmian lub naprawienia błędów. Organizacje (czy raczej menedżerowie w organizacjach) mogą zdecydować, iż nie będą uwzględniać tego rodzaju informacji, co wcale nie znaczy, że informacje o charakterze sprzężenia zwrotnego nie będą do nich docierać. [...] Po trzecie, organizacje dążą do osiągnięcia *równowagi* lub stałości warunków. Zmiany w jakimś obszarze powodują, że organizacja poprzez swoje zachowanie stara się przywrócić równowagę. [...] [Schlesinger i in. *op. cit.*, s. 25]

Analogiczną perspektywę systemową wskazują etycy biznesu, którzy rozważają etyczne kwestie władztwa korporacyjnego (CG) w specjalnym numerze problemowym kwartalnika „Business Ethics Quarterly” [Vol. 11:1/January 2001]:

⁶ W. G. Nickels, 1987, *Understanding Business*, St. Louis.

⁷ R. W. Griffin, 1992, *Management*, 1993; Ph. Schlesinger et. al., *Organization*, Homewood and Boston; R. H. Kilmann, L. R. Pondy, D. P. Slevin, eds., 1976, *The Management of Organization Design: Strategies and Implementation*, North-Holland, New York; P. F. Schlesinger i in., 1999, *Projektowanie organizacyjne*, PWN, Warszawa.

[...] stanowisko, jakie pragniemy tu przedstawić polega na systemowym i relacyjnym traktowaniu istoty władztwa korporacyjnego (CG) i etyki. Zamiast argumentować na rzecz nadrzędności którejś z grup interesariuszy pragniemy rozpatrzyć interesy jako moralne własności tych, których wiążą relacje organizacyjne. W tym sensie władztwo korporacyjne dotyczy sposobu, w jaki staramy się zarządzać współzależnościami, jakie nas wszystkich oplatają. Chociaż przypisujemy rolę władcze poszczególnym grupom, głównie zarządom wewnątrz i państwu oraz jurysdykcji na zewnątrz firm, to w praktyce na władztwo składa się nieskończona seria odpowiedzialności rozłożonych między różnych interesariuszy, i prawdopodobnie przez nich spełnianych. Postępowanie dyrektorów, ministrów, prawników należy rozpatrywać w kontekście wyborów i działań pracowników, konsumentów, obywateli, akcjonariuszy. [...] Z tej perspektywy problemy władztwa nie mogą być rozstrzygane w jednym miejscu, przez zarząd, ale jedynie przez zmianę postępowania całego łańcucha licznych powiązań współzależnych relacji. W każdym węźle jest zarówno miejsce, jak i konieczność kierowania się etyką i na takie właśnie postępowanie. Same dobre intencje nie wystarczą [...] [J. Collier, J. Roberts, 2001, *Introduction: An Ethic for Corporate Governance?*, "Business Ethics Quarterly", Vol. 11:3, s. 70]

Macierz interesariuszy obrazuje następujące interesy („stawki”) poszczególnych grup interesariuszy (*stakeholders*), jakie powinny być brane pod uwagę (tablica 2).

Tablica 2.

Interesariusze	Potrzeby
Inwestorzy	Zwrot od zainwestowanego kapitału
Pracownicy	Zatrudnienie, wynagrodzenie oraz uznanie
Klienci	Bezpieczne, niezawodne produkty
Dostawcy	Regularne zamówienia, terminowe płatności
Rząd	Dobrze prosperujący sektor prywatny, zapewnianie miejsc pracy, słuźenie obywatelom i płaćenie podatków
Spoleczności lokalne	Oferta zatrudnienia mieszkańców, przyczynianie się do rozwoju lokalnej gospodarki

Źródło: D. Grayson, A. Hodges, 2001, *Everybody's Business: Making Risks and Opportunities in Today's Global Society*, Dorling Kindersley Ltd., London, s. 232-233.

24.3. Władztwo korporacyjne a nauka o zarządzaniu

Jest cechą charakterystyczną i znaczącą dla teorii zarządzania, że postrzega ona władztwo korporacyjne (CG) jako kwestię istotną aktualnie dla inwestorów, a nie dla całej – jak się powiada – konstytuanty spółki (korporacji) w jej złożonym całokształcie (tablica 3.).

Tablica 3.

Interesariusze	Potrzeby	Aktualna kwestia	Potencjalne odpowiedzi menedżerskie
Inwestorzy	Zwrot od zainwestowanego kapitału	Władztwo korporacyjne (CG) i etyka	Zapewnienie przestrzegania zasad dobrej praktyki w sprawowaniu władzy korporacyjnej
		Wzrost zainteresowania etycznym inwestowaniem	Zapewnienie środków pomiaru oraz sprawozdawczości dotyczących etycznego wpływu wywieranego na inwestorów instytucjonalnych
		Zwracanie uwagi na ryzyko operacyjne, społeczne i dotyczące środowiska naturalnego reagowanie przez fuzje i akwizycje	Zapewnienie należytej oceny ryzyka i zarządzania stosownymi procedurami. Zapewnienie należytej staranności procedur dotyczących kwestii społecznych i środowiska naturalnego
		Podatność na utratę dobrej reputacji	Zapewnienie zabezpieczeń chroniących reputację

Źródło: Według Grayson, Hodges, op. cit.

EMI

- Ekologia i środowisko naturalne
- Zdrowie i dobrostan
- Różnorodność i prawa człowieka
- Społeczności lokalne

Cytowani autorzy wiążą władztwo z jednym z siedmiu kroków minimalizowania ryzyka i maksymalizowania możliwości działania w reakcji na pojawiające się kwestie menedżerskie, czyli po angielsku EMI

(*emerging management issues*) (ramka). Gdy zna się kluczowe kwestie, konieczne jest angażowanie się w działanie i uzewnętrznianie tego zaangażowania zarówno, gdy jest się zwykłym kierownikiem, szefem wydziału, czy członkiem zarządu. Zaangażowanie polega na podejmowaniu decyzji minimalizujących ryzyko i maksymalizujących moż-

liwości zarówno dla biznesu, jak i społeczeństwa, gdy rozpoznaje się ich współzależność⁸.

Ważną sprawą jest zajęcie się następującymi zagadnieniami⁹:

- *Zapewnienie nadzoru*
Na poziomie kierownictwa spółki nadzór wymaga zintegrowania z istniejącymi strukturami sprawowania władzy. Integrację tę mogą zapewnić mechanizmy wrażliwe na kulturę i istniejące praktyki firmy. Por. np. Ford's Corporate Governance Group¹⁰.
- *Wprowadzenie kodeksów jako istotnej składowej zaawansowanego podejścia*
Nowe kodeksy władztwa korporacyjnego (CG) poczynając od wielkich giełd, jakie zostały wprowadzone zakreslają szeroki zakres ryzyka¹¹.
- *Posługiwanie się listą kontrolną EMI*
Czy twoja firma maksymalizuje partycypację pracowników wprowadzając struktury władztwa korporacyjnego?¹²
- *Zaangażowanie się w Dialog Polityki względem Społeczeństwa*
Firmy mogą połączyć swe siły z autorytetami publicznymi dla promowania klimatu sprzyjającego prywatnej przedsiębiorczości. Mogą one wspierać standardy pełnienia władztwa, uczestnicząc w realizacji polityki ekonomicznej, społecznej i ochrony środowiska oraz promując etyczność biznesu¹³.
- *Przyjęcie Siedmiu Kroków jako sposobu zarządzania*
Zapewnienie właściwych struktur sprawowania władzy służy nadzorowi realizacji polityki i wypełniania zadań przez jednostki i zespoły organizacyjne¹⁴.
- *Pamiętać, że EMI ma wpływ nie tylko na wielkie korporacje transnarodowe, ale także na małe i średnie przedsiębiorstwa (msp); msp powinny reagować na wymagania EMI oraz oczekiwania akcjonariuszy w taki sam sposób, jak czynią to większe firmy, działając pod presją innych czynników finansowych i menedżerialnych¹⁵.*

⁸ D. Grayson, A. Hodges, *op. cit.*, s. 211.

⁹ D. Grayson, A. Hodges, *op. cit.*

¹⁰ *Ibidem*, s. 246.

¹¹ *Ibidem*, s. 253.

¹² *Ibidem*, s. 258.

¹³ *Ibidem*, s. 267.

¹⁴ *Ibidem*, s. 200.

¹⁵ *Ibidem*, s. 193.

Siedem Kroków¹⁶

- (1) Rozpoznanie czynnika inicjującego
 - ❖ umiejscowić lokalny czynnik inicjujący
 - ❖ przekroczyć falę
- (2) Podjęcie przedsięwzięcia (biznesu)
 - ❖ określić ryzyko
 - ❖ umiejscowić możliwości
 - ❖ kształtować ludzi
 - ❖ kształtować biznes
 - ❖ budować reputację
- (3) Określenie zakresu sprawy
 - ❖ odwzorować kwestię na ekranie 'radaru korporacyjnego'
 - ❖ podjąć dialog z interesariuszami
 - ❖ wprowadzić benchmarking
 - ❖ ocenić wpływ na przedsięwzięcie
 - ❖ użyć scenariusze
- (4) Zaangażowanie w działanie
 - ❖ zapewnić akcjonariuszom wartość dodaną
 - ❖ wysłać sygnał
 - ❖ władztwo
 - ❖ okazać przywództwo
- (5) Zintegrowanie strategii
 - ❖ osiągnąć jakość i doskonałość
 - ❖ odwzorować łańcuchy dostawcze
 - ❖ kierować ryzykiem
 - ❖ stworzyć nowe procedury i kulturę obustronnej wygranej (win-win)
- (6) Zaangażowanie interesariuszy
 - ❖ komunikować się
 - ❖ oferować zachęty i motywować
 - ❖ uwzględniać politykę wobec publiczności
 - ❖ budować
 - ❖ określić potrzeby społeczności lokalnej
 - ❖ trening
 - ❖ przezwyciężyć przeszkody
- (7) Pomiar i sprawozdawczość
 - ❖ zrozumieć racje pomiaru i sprawozdawczości
 - ❖ kształtować zaufanie
 - ❖ co mierzyć i jak
 - ❖ spoglądać w dalszą przyszłość

¹⁶ *Ibidem*, s. 210–211.

Powyższe można spointować cytatem z książki Sternberg, która powiada, że: „Istotna dla dobrego władztwa korporacyjnego (CG) jest etyka biznesu, mająca znaczenie wszędzie, zarówno w wielkim, jak małym, krajowym czy międzynarodowym biznesie, jest ona niezbędna w takim samym stopniu dla producentów, jak sprzedawców i tych, którzy świadczą usługi”¹⁷. Potwierdza to współczesna nauka o zarządzaniu.

Kwestia władztwa korporacyjnego, tj. w jakim stopniu zarządy spółek reprezentują interesy akcjonariuszy i pozostałych interesariuszy, głównie w sprawach wyników w finansowych, stanowi [...] główną troskę czynnych udziałowców [S. Waddock, 2002, *Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value Added*, McGraw-Hill, Boston, s. 217].

24.4. Ku dobrej praktyce

Literatura przedmiotu zwraca uwagę na następujące przeszkody, utrudniające wprowadzanie dobrego władztwa korporacyjnego (CG)¹⁸:

- interesy dyrektorów
- kwestie kultury [organizacyjnej]
- struktura zarządów i rad nadzorczych
- prawa i aktywność akcjonariuszy

W celu przezwyciężenia przeszkód niektóre organizacje wprowadzają zasady dobrej praktyki, zwane też zasadami ładu korporacyjnego. Np. California Public Employees' Retirement System (CalPERS) wskazuje odpowiedzialność (*accountability*), przejrzystość, równość, sposoby głosowania, kodeksy dobrej praktyki, wizję długoterminową¹⁹.

W Polsce dwie organizacje opracowały stosowne kodeksy: (a) Corporate Governance Forum (Komitet Dobrych Praktyk) we współpracy z Instytutem Rozwoju Biznesu (Warszawa) – *Dobre Praktyki w Spółkach*²⁰ (załącznik 1); (b) Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową (Gdańsk) – *Kodeks Corporate Governance dla Spółek Publicznych* (załącznik 2).

¹⁷ E. Sternberg, *op. cit.*, s. 18–19.

¹⁸ Waddock, *op. cit.*, s. 218.

¹⁹ *Ibidem*, s. 218–219.

²⁰ W kwietniu 2007 r. Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie opracowała zmienione zasady p.n. „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW” (www.gpw.pl/images/Dobre_Praktyki_Spółek.pdf).

24.5. Zakończenie

Czytając artykuły prasowe, oglądając audycje telewizyjne, czy słuchając audycji radiowych na temat złych zachowań spółek, odnosi się wrażenie, że słowa z podręczników opublikowanych kilkanaście, lub nawet więcej, lat temu zostały zapomniane albo też, że ówcześni studenci, którzy dziś są prezesami firm lub wysokiej rangi menedżerami nie zwracali uwagi na to, czego ich uczono na wykładach z przedmiotu „biznes i społeczeństwo”. Z jednej strony dowiadujemy się z mediów o Enronie, firmie Arthur Anderson w Stanach Zjednoczonych lub o Colloseum, PZU-Życie czy Porta Holding w Polsce. Z drugiej – pamięć przywodzi strony i akapity z książki Carrola *Business & Society*, podstawowego podręcznika, z którego uczyli się decydenci z wymienionych korporacji amerykańskich:

Wielka korporacja w Stanach Zjednoczonych jest w kłopotach. Faktycznie, można powiedzieć, że amerykański system prowadzenia biznesu przeżywa trudności. [...] Grupy akcjonariuszy są coraz bardziej krytyczne wobec sposobu prowadzenia firm przez menedżerów i zarządy. Krytykują oni nie poczuwanie się kadry zarządzającej do odpowiedzialności, nieefektywne i zadowolone z siebie zarządy, nadmierne wynagrodzenia kadry kierowniczej oraz brak zwracania uwagi na znaczenie stosunku do akcjonariuszy. Krytyka ta świadczy o tym, że kadra kierownicza zwraca uwagę na to, co dla niej jest najważniejsze, a jest tym ochrona niej samej, a nie właściciele. [A. B. Carroll, *op. cit.*, s. 413].

Krytyka ta wywołała następujące kwestie:

- kto kieruje korporacją?
- komu członkowie zarządów i wysokiej rangi menedżerowie podlegają?
- wobec kogo są te osoby faktycznie odpowiedzialne i komu mają zdawać sprawę?
- może tylko wobec samych siebie?

Sprawa dotyczyła, i dziś również dotyczy, głównie wielkich korporacji, które rosną w siłę i których menedżerowie są coraz bogatsi. Wcześniej wszystko było proste: był właściciel, który sam kierował własną firmą. Nawet wówczas, gdy decydował się na zatrudnienie prezesa lub członków zarządu, to jedynie on był *faktycznym* decyden-

tem, to on miał władzę. Rozrost firm i rozproszony akcjonariat spowodowały rozdzielenie dwu podstawowych funkcji: właścicielskiej i kontrolnej. Miejsce właścicieli zajęli akcjonariusze. Władza przeszła w ręce wczorajszych pomocników właścicieli, tj. w ręce wysokiej rangi menedżerów.

Rozwarłe nożyce między interesami akcjonariuszy (*właścicielstwo*) a menedżmentem (kontrola) zrodziły kwestię władztwa korporacyjnego. Oto jak pojawił się iście monteskiuszowski problem podziału władzy, tym razem nie w odniesieniu do państwa, lecz korporacji, z których niektóre są większe niż państwa i funkcjonują na skalę globalną jak imperia współczesnej gospodarki. Liczne są problemy związane z władztwem korporacyjnym; oto niektóre z nich:

- funkcjonowanie organów spółek
- ich efektywność, ekonomiczność i etyczność („trzy E”)
- łączenie funkcji prezesa i dyrektora wykonawczego
- liczne konflikty interesów
- wrogie przejęcia i fuzje
- praktyki prewencyjne, jak np. złote spadochrony czy wykupywanie własnych akcji po zawyżonej cenie (*greenmail*)
- handel poufnymi informacjami firmy

Problemy te zmuszają państwa, niektóre organizacje biznesowe oraz organizacje międzynarodowe (np. OECD) oraz specjalistów z zakresu etyki biznesu, do podejmowania działań na rzecz rozwiązania owego monteskiuszowskiego problemu. Jednakże, jak świadczy o tym praktyka korporacyjna, problem ciągle pojawia się, stając się po raz kolejny kwestią, podobnie jak gruźlica, o której przed laty powiedziano, że została zwalczona raz na zawsze, a która znowu stała się problemem na wielką skalę. Płyynie z tego nauka, że etyka biznesu, jak medycyna, to niekończące się zadanie w odniesieniu do sprawy władztwa korporacyjnego w szczególności oraz innych kwestii w ogóle²¹.

²¹ L. Zsolnai & W. W. Gasparski, eds., 2000, *Ethics and the Future of Capitalism*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA)–London (UK).

Załącznik 1

Dobre praktyki w spółkach publicznych w 2005*

*Komitet Dobrych Praktyk Forum Corporate Governance
Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie
www.gpw.pl*

PREAMBUŁA (fragment)

Postępowanie przyzwoite, uwzględniające w odpowiednim stopniu różne interesy, służy wszystkim podmiotom zaangażowanym w spółce. Wiąże się to z ideą kompromisu i umiaru, niezbędnych, skoro spółka akcyjna ze swej natury jest polem gry różnych interesów gospodarczych. Utrwalaniu dobrych obyczajów korporacyjnych służy spisywanie zwyczajowych reguł postępowania, zwanych wspólnie „dobrymi praktykami” (*best practices*). Reguły te są na ogół „międko” redagowane, aby uniknąć niepotrzebnego rygoryzmu i umożliwić ich elastyczne zastosowanie w różnych sytuacjach i w spółkach o bardzo odmiennym charakterze. Niektóre szczegółowe reguły mogą być jednak wykorzystywane przy formułowaniu statutów spółek oraz regulaminów działania ich organów. „Dobre praktyki” stanowią bowiem zbiór szczegółowych zasad zachowania się, skierowanych zarówno do organów spółek oraz członków tych organów, jak i do większościowych i mniejszościowych akcjonariuszy. Niniejszy zbiór „dobrych praktyk”, spisany na potrzeby polskiego rynku kapitałowego przedstawia podstawową część standardów ładu korporacyjnego (*corporate governance*) w spółce akcyjnej, będącej spółką publiczną. Nie jest to katalog zamknięty; zbudowany na podstawie dotychczasowych polskich doświadczeń powinien on być stale wzbogacany o nowe treści, wynikające ze zmieniających się potrzeb rynku. [...]

ZASADY OGÓLNE

I. Cel spółki

Podstawowym celem działania władz spółki jest realizacja interesu spółki, rozumianego jako powiększanie wartości powierzonego jej przez akcjonariuszy majątku, z uwzględnieniem praw i interesów innych niż akcjonariusze podmiotów, zaangażowanych w funkcjonowanie spółki, w szczególności wierzycieli spółki oraz jej pracowników.

II. Rządy większości i ochrona mniejszości

Spółka akcyjna jest przedsięwzięciem kapitałowym. Dlatego w spółce musi być uznawana zasada rządów większości kapitałowej i w związku z tym

* Wcześniejsza wersja wprowadzona została w 2002 r.

prymatu większości nad mniejszością. Akcjonariusz, który wniósł większy kapitał, ponosi też większe ryzyko gospodarcze. Jest więc uzasadnione, aby jego interesy były uwzględniane proporcjonalnie do wniesionego kapitału. Mniejszość musi mieć zapewnioną należytą ochronę jej praw, w granicach określonych przez prawo i dobre obyczaje. Wykonując swoje uprawnienia, akcjonariusz większościowy powinien uwzględniać interesy mniejszości.

III. Uczciwe intencje i nienadużywanie uprawnień

Wykonywanie praw i korzystanie z instytucji prawnych powinno opierać się na uczciwych intencjach (dobrej wierze) i nie może wykraczać poza cel i gospodarcze uzasadnienie, ze względu na które instytucje te zostały ustanowione. Nie należy podejmować działań, które wykraczając poza tak ustalone ramy, stanowiłyby nadużycie prawa. Należy chronić mniejszość przed nadużywaniem uprawnień właścicielskich przez większość oraz chronić interesy większości przed nadużywaniem uprawnień przez mniejszość, zapewniając możliwie jak najszerszą ochronę słusznym interesom akcjonariuszy i innych uczestników obrotu.

IV. Kontrola sądowa

Organy spółki i osoby prowadzące walne zgromadzenie nie mogą rozstrzygać kwestii, które powinny być przedmiotem orzeczeń sądowych. Nie dotyczy to działań, do których organy spółki i osoby prowadzące walne zgromadzenie są uprawnione lub zobowiązane przepisami prawa.

V. Niezależność opinii zamawianych przez spółkę

Przy wyborze podmiotu mającego świadczyć usługi eksperckie, w tym w szczególności usługi biegłego rewidenta, usługi doradztwa finansowego i podatkowego oraz usługi prawnicze, spółka powinna uwzględnić, czy istnieją okoliczności ograniczające niezależność tego podmiotu przy wykonywaniu powierzonych mu zadań.

DOBRE PRAKTYKI:

- walnych zgromadzeń (paragrafy 1-17)
- rad nadzorczych (paragrafy 18-31)
- zarządów (paragrafy 32-40)
- w zakresie relacji z osobami i instytucjami zewnętrznymi (paragrafy 41-48)

Załącznik 2

Kodeks Nadzoru Korporacyjnego dla spółek publicznych

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową
Polskie Forum Corporate Governance
Gdańsk
www.pfcg.org.pl

PREAMBUŁA

Tworzenie kodeksów dobrej praktyki – obok aktywizacji akcjonariuszy mniejszościowych – to jeden z ważniejszych sposobów doskonalenia systemów ochrony inwestorów oraz przewycięzania słabości mechanizmów nadzoru korporacyjnego. Od czasu pojawienia się Kodeksu Cadbury'ego w roku 1992 w większości krajów OECD podjęto prace dla wypracowania podobnych narodowych regulacji. Obecnie w samej Europie funkcjonuje kilkadziesiąt kodeksów oraz kilka dokumentów ponadnarodowych (m.in. EASD, Euroshareholders). W roku 1999 Rada Ministerialna OECD, doceniając znaczenie dla zrównoważonego rozwoju gospodarczego, przyjęła zbiór wytycznych w zakresie *corporate governance* i rekomendowała krajom członkowskim stałe doskonalenie systemów nadzoru korporacyjnego.

Kodeks nadzoru korporacyjnego przygotowany w ramach Polskiego Forum Corporate Governance wpisuje się w zalecenie OECD, będąc jednocześnie formą oddolnej regulacji środowiskowej. Powstał on w odpowiedzi na spadek wiarygodności krajowego rynku kapitałowego spowodowany licznymi przypadkami naruszania interesów akcjonariuszy mniejszościowych. W pracach nad jego przygotowaniem w istotnym stopniu uczestniczyli praktycy rynku kapitałowego. Proponowane przez Kodeks podniesienie poziomu ochrony praw i interesów akcjonariuszy mniejszościowych ma w naszym przekonaniu kluczowe znaczenie dla dalszego rozwoju rynku kapitałowego, który powinien pełnić ważną rolę dla krajowych przedsiębiorstw. Kodeks nadzoru korporacyjnego ma także szansę odegrać istotną rolę edukacyjną, kreśląc oczekiwany przez inwestorów model spółki publicznej na polskim rynku kapitałowym.

Prezentowany Kodeks został ukształtowany w odniesieniu do najważniejszych słabości nadzoru korporacyjnego diagnozowanych w polskiej rzeczywistości. Konstruując zalecenia projektu, posiłkowano się nie tylko analizą przypadków naruszeń interesów i praw akcjonariuszy, ale także przeglądem zapisów statutowych ok. 120 spółek publicznych. Pozwoliło to na uchwycenie przykładów dobrej praktyki w zakresie *corporate governance* stosowanych przez spółki. Wiele konkretnych zaleceń ma więc podstawę praktyczną,

a nie tylko czysto teoretyczną. Jednocześnie Kodeks wzoruje się także na podobnych dokumentach przyjętych w innych krajach lub wypracowanych przez organizacje międzynarodowe. Podstawowymi punktami odniesienia są przede wszystkim: Zalecenia OECD odnośnie nadzoru korporacyjnego, kodeksy brytyjskie – głównie Cadbury’ego, będący pierwowzorem wielu innych dokumentów tego typu na świecie, Zasady i Zalecenia EASD (European Association of Securities Dealers) oraz Wytyczne Euroshareholders.

W sytuacji znacznej koncentracji własności i kontroli, obserwowanej także na polskim rynku kapitałowym, szczególnego znaczenia dla funkcjonowania spółki publicznej nabiera odpowiednie zabezpieczenie interesów akcjonariuszy mniejszościowych i stworzenie pewnej przeciwwagi dla pozycji dominującego akcjonariusza. W instytucję spółki publicznej powinny być „wpisane” pewne zabezpieczenia przeciwdziałające potencjalnym zagrożeniom, jakie w takiej sytuacji mogą się pojawiać. Oczywiście dla właściwego funkcjonowania spółki publicznej niezbędne jest także zaadresowanie klasycznego problemu agencji na linii akcjonariusze – zarząd, tj. zabezpieczenie akcjonariuszy przed oportunistycznymi zachowaniami zarządzających.

Zalecenia Kodeksu starają się odpowiadać na potencjalne problemy związane zarówno z występowaniem w spółce dominującego akcjonariusza, jak i działaniem mechanizmów kontrolnych w sytuacji znacznego rozproszenia akcjonariatu. Jako punkt wyjścia Kodeks przyjmuje postulat funkcjonowania przez spółkę we wspólnym interesie wszystkich akcjonariuszy rozumianym jako tworzenie wartości dla akcjonariuszy. Dalsze zalecenia dążą do wzmocnienia pozycji rady nadzorczej w nadzorze korporacyjnym, m.in. poprzez wymóg wprowadzenia do rady nadzorczej członków spełniających kryteria niezależności – nie powiązanych ze spółką lub jej dominującym akcjonariuszem. Postuluje się także zapewnienie odpowiednich warunków dla skutecznego funkcjonowania rady nadzorczej. Proponowane zalecenia Kodeksu idą również w kierunku: zapewnienia właściwego przebiegu walnego zgromadzenia akcjonariuszy, ograniczenia możliwości nieskrępowanego korzystania z narzędzi zabezpieczających spółkę przed przejęciem, zwiększenia przejrzystości informacyjnej spółek (zwłaszcza w obszarze funkcjonowania nadzoru korporacyjnego) oraz podniesienia wiarygodności audytu.

Jakkolwiek Kodeks przyjmuje przede wszystkim perspektywę inwestorów mniejszościowych, mamy pełną świadomość, że prawidłowy rozwój spółki wymaga równoważenia interesów wszystkich grup akcjonariuszy, a także innych podmiotów zaangażowanych w jej funkcjonowanie. Dlatego też Kodeks zaleca władzom spółki odpowiednie respektowanie praw i interesów tzw. interesariuszy (*stakeholders*). Innym przejawem zrównoważonego podejścia może być także brak zalecenia „jedna akcja – jeden głos”, które jest często forsowane przez międzynarodowych inwestorów instytucjonalnych. Pominięcie tego zalecenia wynika z wzięcia pod uwagę znaczenia, jakie najpraw-

dopodobniej na polskim rynku kapitałowym będą miały krajowe spółki rodzinne. Przyjmujemy także, że odpowiednie zabezpieczenie interesów akcjonariuszy mniejszościowych nie powinno jednak nadmiernie ograniczać praw i interesów dominującego akcjonariusza, czy też wykluczać możliwości podejmowania przez spółkę działań obronnych w sytuacji dążenia przez pojedynczych akcjonariuszy do paraliżowania funkcjonowania spółki lub osiagania indywidualnych korzyści majątkowych.

Praktyczna implementacja zaleceń proponowanego Kodeksu powinna w większości przypadków polegać na odpowiednim ukształtowaniu zapisów statutowych spółek. Dlatego też Kodeks jest w dużym stopniu pośrednio skierowany do akcjonariuszy, a zwłaszcza akcjonariuszy dominujących. W sytuacji znaczącej koncentracji własności i kontroli to od nich będzie zależeć implementacja zaleceń i faktyczna realizacja postulatów Kodeksu. Proponowany Kodeks wyraźnie wzywa akcjonariuszy do niepodejmowania działań, które mogłyby naruszać interesy i prawa pozostałych akcjonariuszy, takich jak: transferowanie wartości, zakłócanie przebiegu walnego zgromadzenia, czy utrudnianie podejmowania uchwał. Zachęca także dominujących akcjonariuszy do realizacji działań, które zmierzają do zapewnienia spółce i jej wszystkim akcjonariuszom realnego wzrostu wartości.

Kodeks jest także pośrednio skierowany do członków władz spółki. Ustanowione zgodnie z zaleceniami procedury i wymogi formalne mogą być wypełnione treścią jedynie przez konkretne osoby. Na członków władz spółki projekt nakłada szereg obowiązków informacyjnych i wymaga od nich działania w interesie spółki rozumianym jako wspólny interes wszystkich akcjonariuszy.

Kodeks został skonstruowany w ten sposób, żeby spółki publiczne mogły stosunkowo łatwo raportować o przestrzeganiu jego zaleceń. Jego stosowanie jest w pełni dobrowolne, co daje emitentom dużą elastyczność. Spółki mogą także wiarygodnie wytłumaczyć, dlaczego danych zaleceń nie stosują, przedstawiając alternatywne rozwiązania. Ważne jest przede wszystkim przestrzeganie ducha zaleceń Kodeksu, a nie ich litery. Przewidujemy jednak, że odpowiednie rozporządzenie w sprawie obowiązków informacyjnych lub regulacje giełdowe mogą wprowadzić oficjalny wymóg informowania przez spółki o stosowanych rozwiązaniach w zakresie nadzoru korporacyjnego, w tym o przestrzeganiu sformalizowanych kodeksów lub zbiorów zaleceń oraz ewentualnych odstępstwach w przypadku ich niestosowania.

Bardzo istotną rolę w implementacji Kodeksu powinni odegrać inwestorzy instytucjonalni, którzy mogą wpływać na przyjmowanie jego zaleceń zarówno poprzez aktywne wykonywanie głosów, jak i tzw. głosowanie nogami lub uzależnienie dokonania inwestycji w spółkę od przyjęcia zaleceń Kodeksu. Podobną rolę może także odegrać Stowarzyszenie Inwestorów Indywidualnych (SII) – poprzez wykonywanie głosów na podstawie zebranych pełnomocnictw.

Jednocześnie Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową przy współpracy z SII planuje cykliczne publikowanie w ramach Polskiego Forum Corporate Governance ratingu nadzoru korporacyjnego w celu mobilizowania spółek publicznych do przyjmowania zaleceń proponowanego Kodeksu.

Polskie Forum Corporate Governance

KODEKS NADZORU KORPORACYJNEGO – GŁÓWNE POSTULATY

I. Podstawowym celem funkcjonowania spółki powinno być działanie we wspólnym interesie wszystkich akcjonariuszy rozumianym jako tworzenie wartości dla akcjonariuszy.

II. Skład rady nadzorczej powinien sprzyjać obiektywnemu sprawowaniu nadzoru nad sprawami spółki i uwzględniać interesy akcjonariuszy mniejszościowych.

III. Kompetencje rady nadzorczej oraz uregulowania wewnętrzne spółki powinny zapewniać skuteczne funkcjonowanie rady i należytą ochronę interesów akcjonariuszy.

IV. Sposób zwołania i organizacji walnego zgromadzenia oraz jego przebieg nie powinny naruszać interesów i praw akcjonariuszy. Dominujący akcjonariusz nie powinien utrudniać realizacji praw korporacyjnych przez pozostałych akcjonariuszy.

V. Spółka nie powinna stosować narzędzi uniemożliwiających dokonanie przejęcia wbrew interesom akcjonariuszy. Zmiany kapitału zakładowego nie powinny naruszać interesów dotychczasowych akcjonariuszy.

VI. Spółka powinna zapewnić efektywny dostęp do informacji niezbędnych do oceny sytuacji i perspektyw spółki oraz sposobu jej funkcjonowania i rozwiązań w zakresie nadzoru korporacyjnego.

VII. Sposób wyboru audytora powinien zapewnić niezależność jego opinii.

25.1. Wstęp

Człowiek zachowuje się aktywnie dlatego, że musi (np. oddycha) oraz dlatego, że chce (np. pisze referat). Ten drugi rodzaj aktywności *prakseologia* – nauka, proweniencji filozoficznej – nazywa *działaniem*, definiując je jako dowolne (tj. zgodne z wolą), świadome oraz ukierunkowane na wybrany stan rzeczy, zwany celem (in. celowościowe) zachowanie człowieka. Jedynie niewielki zakres działań, stosunkowo prostych, może wykonać człowiek – zwany *podmiotem działania* – samodzielnie. Są to działania jednopodmiotowe. Wszelkie pozostałe działania są działaniami wielopodmiotowymi, tj. działaniami, w których uczestniczą inni ludzie (inne podmioty działające). Przykładowo: żaden handlowiec nie mógłby sprzedać nawet najmniejszej ilości towaru, gdyby nie znalazł się nabywca, który chciałby ten towar kupić. Dzięki współdziałaniu sprzedawcy i nabywcy, każdy z nich realizuje swój cel, a jeden podmiot służy drugiemu podmiotowi jako *środek* do osiągnięcia celu tego drugiego podmiotu.

Ego – to jednostkowa działająca istota. *Ego* jest dane w sposób niezaprzeczalny; nie można go rozmyć ani zamazać przez jakies rozumowania lub wykręty.

My – to zawsze wynik dodawania składającego ze sobą dwa lub więcej *Ego*. Gdy ktoś mówi *Ja*, nie potrzebne są dalsze pytania by ustalić znaczenie wypowiedzi. [...] *My* mówią zawsze jakieś poszczególne jednostki, nawet gdy mówią to chórem, to są zawsze wypowiedzi poszczególnych ludzi.

My nie mogą działać inaczej niż tak, że każdy z nich działać będzie oddzielnie. Mogą wszyscy działać wspólnie lub jeden z nich może działać za wszystkich innych. W tym ostatnim przypadku współpraca pozostałych polega na stwarzaniu sytuacji, w której działanie jednego człowieka daje efekty mające znaczenie także dla całej reszty. Jedynie w tym sensie funkcjonariusz społeczny działa za zbiorowość. Poszczególni członkowie zbiorowości sprawiają, że działanie jednego człowieka dotyczy, lub pozwalają, by działanie jednego człowieka dotyczyło, także ich samych. [...]

Prakseologiczne *Ego* pozostaje poza wszelką wątpliwością. Bez względu, czym był człowiek w przeszłości i kim może się stać w przyszłości – obecne w aktach wyboru i w działaniach jest właśnie *Ego* [L. von Mises, 1995, *Ludzkie działanie: Traktat o ekonomii (fragmenty)*, „Prakseologia”, n. 3–4(128–129), s. 60–61].

Prakseologia – wedle Ludwiga von Misesa – jest nauką o środkach, a nie o celach działania. Skuteczne (efektywne) realizowanie zamierzonych celów wymaga korzystania ze stosownych środków, a czynienie tego w sposób zapewniający nadwyżkę wyniku nad poniesionym nakładem (gospodarność vel ekonomiczność) jest warunkiem sprawności działań. Dotyczy to zarówno działań jedno- jak i wielopodmiotowych. Z tego powodu Tadeusz Kotarbiński określał prakseologię jako naukę o sprawnym działaniu. Obaj twórcy szkół prakseologicznych – austriackiej i polskiej – odwoływali się do francuskiego inicjatora badań prakseologicznych Alfreda Victora Espinasa, koncentrującego uwagę na analizie sposobów osiągnięcia celów, tj. na technikach działania, służących realizacji zamiarów. Dodajmy, że Florian Znaniecki w swej socjologicznej teorii działania opowiada się raczej za wskazywaniem zamiaru podmiotu działającego niż celu działania). Prakseologia byłaby zatem, zdaniem Espinasa, swego rodzaju technologią ogólną (*technologie général*).

Współdziałanie ludzi konstytuuje społeczeństwo będące zharmonizowanym działaniem licznych podmiotów, których działania wzajemnie się uzupełniają, krzyżują, wspierają, konkurują, a także (świadomie lub nie) wzajemnie sobie przeszkadzają, nierzadko brutalnie i krwawo. Ten ostatni wzgląd powoduje, że działania rozpatrywane są nie tylko ze względu na ich prakseologiczny rdzeń (podmiot/podmioty

i jego/ich cel/cele), ale także ze względu na ich kontekst. Kontekst ten wyznaczają podmioty konsensu społecznego (co samo w sobie jest działaniem zbiorowym), określające warunki dotyczące celów i środków działania, jakie powinny być spełnione, by działanie cieszyło się przyzwoleniem w społeczeństwie. Przyzwolenie ma charakter aksjologiczny związany z wartościami, tj. tym, co cenione jest przez społeczeństwo bardziej niż wszystko inne. W tym sensie prakseologia sytuuje się między logiką (rdzeń) a etyką (kontekst).

Tak rozumiana prakseologia dostarcza podstaw do wyjaśnienia ekonomicznych zachowań człowieka, polegających na wymianie (współdziałanie) i ujmowanych ilościowo w jednostkach monetarnych.

25.2. Działania jednopodmiotowe

Dlaczego ludzie zachowują się tak jak się zachowują? Na tak sformułowane pytanie można udzielić tylko dwu następujących odpowiedzi:

- ludzie zachowują się tak, jak się zachowują, bo muszą;
- ludzie zachowują się tak, jak się zachowują, bo chcą.

Tercium non datur. Musimy się zachowywać stosownie do reguł biologicznych, tj. oddychać, pić, załatwiać potrzeby fizjologiczne itd.; takich zachowań ludzi nie będziemy nazywać działaniami. *Działaniami* będziemy natomiast nazywać wszelkie zachowania człowieka, jakie podejmuje *Ja (Ego)* zgodnie z jego/jej wolą, a przy tym świadomie i z zamiarem (intencją) osiągnięcia takiego stanu rzeczy, jaki on/ona uznaje za cenny. Ten wyróżniony stan rzeczy nosi nazwę *celu*. Cennoscć wyróżnionego stanu rzeczy ma swe źródło w przypisywaniu pomyślanym stanom rzeczy *wartości*, zgodnie z którymi stany te mogą być porządkowane po to, by wskazać stan najcenniejszy. Wartościowanie dotyczy nie tylko samego stanu dojścia, ale także procesu dochodzenia – związanego przecież z wysiłkiem niezbędnym – do osiągnięcia stanu pożądanego. To łączne wartościowanie stanu końcowego oraz drogi dojścia doń skłania człowieka do określenia celu i podjęcia działania po to, aby cel osiągnąć. Tak rozumianym działaniem zajmuje się prakseologia¹; jej przedmiotem „jest samo

¹ Prakseologia jest, co do swej istoty, zbliżona do logiki [L. von Mises, 1998, *Logiczny charakter nauki o zachowaniu człowieka*, „Prakseologia”, n. 138, s. 159–166]; nie bez

ludzkie działanie, a nie psychologiczne zdarzenia, które powodują owo działanie”².

Kluczem wskazywanym przez Misesa do zrozumienia ludzkich zachowań jest ogólna teoria wyboru. Oto co Mises pisze na ten temat:

Przez długi czas nie uświadamiano sobie, że przemiana z klasycznej teorii wartości w subiektywną teorię wartości to znacznie więcej niż zastąpienie mniej zadowolającej teorii bardziej satysfakcjonującą teorią wymiany rynkowej. Ogólna teoria wyboru i preferencji wykracza daleko poza horyzont problemów ekonomicznych określony przez ekonomistów począwszy od Cantillona, Huma i Adama Smitha po J. S. Millę. To znacznie więcej niż teoria „ekonomicznej strony” ludzkich starań, walki człowieka o towary i o poprawę swej sytuacji materialnej. Jest to nauka o każdym ludzkim działaniu. Wybór oznacza każdą ludzką decyzję, a dokonując wyboru, człowiek wybiera nie tylko między różnymi przedmiotami materialnymi i usługami. Wszystkie ludzkie wartości są poddawane wyborom. Każdy cel i środek, zarówno materialny jak i dotyczący idei, to co wzniosłe i to, co nierzeczne, to co szlachetne i to, co podle, wszystko ustawione w pojedynczym szeregu zostaje poddane wyborowi, decyzji i przyjęte bądź odrzucone. Nic do czego człowiek dąży lub czego stara się uniknąć nie pozostaje poza układem, poza szczególną skalą gradacji i preferencji. Nowoczesna teoria wartości poszerza horyzonty nauki i zwiększa pole badań ekonomicznych. Z ekonomii politycznej w ujęciu szkoły klasycznej wyrasta ogólna teoria ludzkich działań – prakseologia. Problemy ekonomiczne i katalaktyczne³ stały się częścią bardziej ogólnej nauki [L. von Mises, *op. cit.*, 15].

Badacze, zajmujący się prakseologią, wskazują różne czynniki leżące u podstaw działania człowieka. Jedni odwołują się do impulsu dowolnego⁴, inni do braku zadowolenia ze stanu, w jakim człowiek aktualnie się znajduje⁵, jeszcze inni dążeniem do zmiany⁶, będącej

kozery Tadeusz Kotarbiński nazywał prakseologię gramatyką czynu [T. Kotarbiński, 1999, *Dzieła wszystkie: Prakseologia cz. I*, Ossolineum, Wrocław].

² L. von Mises, 1995, *Ludzkie działanie: Traktat o ekonomii (fragmenty)*, „Prakseologia”, n. 3–4(128–129), s. 11–234.

³ Termin *katalaktyka* lub *nauka o wymianie* został po raz pierwszy użyty przez Whatleya w książce *Introductory Lectures on Political Economy* (Londyn, 1831), s. 6.

⁴ T. Kotarbiński, *op. cit.*, s. 140.

⁵ L. von Mises, 1995, *op. cit.*, s. 27.

⁶ Zmianę wskazuje również Mises, pisząc, że: „Ludzkie działanie jest jednym z czynników powodujących zmiany, jest to element kosmicznej aktywności i stawania się [...] Nie może być ono [...] sprowadzane do swych przyczyn, lecz musi być traktowane jako dane ultymatywnie i jako takie badane” [L. von Mises, 1995, *op. cit.*, s. 32].

celem nadrzędnym każdej transformacji, w tym transformacji powodowanej przez człowieka, czyli działania⁷. Cóż tedy człowiek transformuje? Przekształca on swe sytuacje praktyczne i/albo ich kontekst z niesatysfakcjonujących na satysfakcjonujące go.

Sytuację praktyczną człowieka konstytuują fakty, realne lub mniemane, wyróżnione przezeń z konglomeratu wszelkich faktów ze względu na wartości uznawane przez tegoż człowieka. Jeśli dana sytuacja praktyczna nie satysfakcjonuje człowieka⁸ będącego podmiotem tej sytuacji, to podejmuje on działanie zmierzające do przekształcenia (transformacji) tej sytuacji w sytuację zadawalającą (zmiana). Postępowanie podmiotu działającego jest wówczas postępowaniem terapeutycznym. Jeśli natomiast dana sytuacja praktyczna satysfakcjonuje człowieka będącego jej podmiotem, a obawia się on zagrożenia ze strony naturalnego biegu rzeczy lub zachowań innych ludzi (kontekst), mogącego narazić na szwank tę sytuację, to człowiek ów podejmuje działanie o charakterze profilaktycznym. Działanie to, służąc podtrzymaniu istniejącej sytuacji praktycznej, polega na transformacji elementów kontekstu tej sytuacji⁹. Każda sytuacja praktyczna stanowi niszę (*oikos*) podmiotu tej sytuacji, a zbiór sytuacji praktycznych tegoż podmiotu ekologię (*oikos & logos*) sytuacji praktycznych podmiotu działającego.

Dopóty, dopóki człowiek może¹⁰ sam (w pojedynkę) wykonywać działania terapeutyczne i profilaktyczne – zmierzające do przezwyciężenia sytuacji praktycznych niesatysfakcjonujących lub podtrzymywania sytuacji praktycznych satysfakcjonujących go – mamy do czynienia z *działaniami jednopodmiotowymi*.

Człowiek wykonujący działanie (podmiot działania, sprawca, aktor) czyni to lepiej lub gorzej. Prakseologia posługuje się dwoma wymiarami służącymi pomiarowi rezultatów działania, są to: *efektywność*

⁷ W. Gasparski, 1999, *Prakseologia*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Warszawa, s. 18.

⁸ Mises powiada o niepokoju i wyobrażeniu bardziej zadawalającej sytuacji [L. von Mises, 1995, *op. cit.*, s. 27].

⁹ Nie podzielam stanowiska Misesa, że stan zadowolenia człowieka „nie powoduje i nie może powodować żadnych działań” [L. von Mises, 1995, *op. cit.*, s. 27; Gasparski, W., 1981, *Projektowanie humanistyczne*, „Prakseologia”, n. 2(78), s. 27–42].

¹⁰ „Aby czyn powstał, potrzebny jest do tego układ warunków w postaci zewnętrznej i wewnętrznej możliwości działania. Zewnętrzna możliwość zachodzi, gdy nic poza obrębem samego sprawcy nie udaremnia urzeczywistnienia jego zamiaru, wewnętrzna – gdy on sam posiada niezbędne dyspozycje, czyli zdolności, które, jak się zdaje, można sprowadzić do czterech rubryk, mianowicie: woli, siły, wiedzy i sprawności” [T. Kotarbiński, *op. cit.*, s. 145].

(skuteczność) i *ekonomiczność* (gospodarność). Efektywność odnosi osiągnięty w działaniu wynik do tego, co zamierzono, czyli celu działania; działanie jest tym efektywniejsze (skuteczniejsze), w im większym stopniu cel działania został zrealizowany. Ekonomiczność zestawia wynik z zasobami zużytymi w działaniu; działanie jest tym bardziej ekonomiczne, im umiejętniej wykorzystano w nim zasoby. Łącznie efektywność i ekonomiczność (czyli tzw. „podwójne E”) są nazywane *sprawnością* działania¹¹.

Działania jednopodmiotowe są ograniczone zarówno co do liczby ich rodzajów, jak i wyniku mierzonego efektywnością i ekonomicznością działania, a także – w przypadku działań będących pracą – produktywnością. Oba te czynniki powodują prakseologiczną konieczność podejmowania działań skierowanych na osiągnięcie tego samego stanu rzeczy przez więcej niż jeden podmiot działający. Działania takie nazywamy działaniami wielopodmiotowymi.

Należy odróżniać przy tym zbiór czynów, będący czynem zbiorowym, od zbioru czynów, nie będącego zbiorowym czynem, np. od niespójnego ruchu przygodnych przechodniów na ulicy. Rozstrzyga tutaj łączność celów. Jeśli nie ma wspólnego celu naczelnego, zachodzi tylko zbiór czynów, a czynu zbiorowego brak. Gdy natomiast wspólny cel naczelnny jest, zachodzi czyn zbiorowy, choćby nawet niektórzy uczestnicy do tego celu nie zamierzali, np. jeżeli działają tylko jako wykonawcy szczegółów planu ogólnego (...) [Kotarbiński, *op. cit.*, s. 143–144].

25.3. Działania wielopodmiotowe

„Czyn zbiorowy – to inaczej współdziałanie” – pisze Kotarbiński¹². Zwraca on uwagę na techniczny czynnik powodujący niezbędność działań wielopodmiotowych, bez których niemożliwe byłoby zrealizowanie celu nadrzędnego, przekraczającego możliwości jednego człowieka. Prakseologiczny argument przemawiający za podziałem pracy jako zwiększającym efektywność i ekonomiczność (ta ostatnia w dwu rodzajach: oszczędności i wydajności) działań wiąże się z *organizacją* tak oto definiowaną przez Kotarbińskiego:

¹¹ Kotarbiński nazywał je także walorami technicznymi czynu [T. Kotarbiński, *op. cit.*, s. 146].

¹² T. Kotarbiński, *op. cit.*, s. 144.

Używam tu pojęcia 'organizacja' w najogólniejszym sensie tego słowa: jest to powiązanie elementów działań zbiorowych – podmiotów, rzeczy, celowych procesów i działań – w pewną całość tak, że struktura powstałej całości korzystniejszej, a w pewnych przypadkach możliwie najkorzystniejszej przyczynia się do realizacji wspólnego celu owych elementów. Nie tylko działanie wielu sprawców, lecz również jednego (np. działanie własne) jest podatne na działania organizacyjne.

Z takiego rozumienia organizacji wynika założona tam koordynacja, tj. taki system wspomnianych elementów, w którym żaden z nich nie przeszkadza innym w osiaganiu wspólnego celu, jak również funkcjonalna koncentracja, czyli taki system, w którym składowe działania i inne zachodzące tam procesy nie rozpraszają się, lecz zbiegają się we wspólnym celu. Aby wypełnić te warunki, czynnik organizujący musi dopilnować właściwego rozmieszczenia elementów w czasie i przestrzeni tak, aby działania składowe i procesy obiektywne działały we właściwym kierunku [Kotarbiński, *op. cit.*, s. 348–349].

Podobnie w prakseologii Misesa odnotowuje się, że:

[...] istnieją przedsięwzięcia, których wykonanie przerasta siły jednego człowieka i wymaga wspólnego wysiłku kilku ludzi. Pewne z nich wymagają wykonania wysiłku, którego nie może zrobić pojedynczy człowiek, ponieważ ma zbyt małe możliwości pracy. Z kolei inne mogą być wykonane przez jednostki, lecz czas, który musiałyby one poświęcić na to byłby tak długi, że wynik byłby uzyskany późno i nie równoważyłby włożonego wysiłku. W obu przypadkach tylko wspólny wysiłek pozwala osiągnąć pożądaną cel [L. von Mises, *op. cit.*, s. 181].

Mises zauważa jednak, że wykonywanie działań wielopodmiotowych z przyczyn niedostatku siły, czasu i innych czynników podobnego rodzaju byłoby ograniczone. Nie prowadziłyby ono do trwałej współpracy społecznej¹³. Uzupełnia więc argument prakseologiczny argumentem społecznym:

Wielkie społeczeństwo ludzkie, obejmujące wszystkich ludzi i ich wszystkie działania, nie powstało z takich okazjonalnych sojuszy. Społeczeństwo jest czymś o wiele większym od przejściowego porozumienia dokonanego dla określonego celu i kończącego się natychmiast po realizacji jego celów, jeśli nawet partnerzy są gotowi odnowić je, gdy nadarzy się okazja [L. von Mises, *op. cit.*, s. 181].

¹³ L. von Mises, 1995, *op. cit.*, s. 181.

„Społeczeństwo jest zharmonizowanym działaniem, jest współdziałaniem” – pisze cytowany autor¹⁴, wskazując czynnik ekonomiczny, prakseologicznej proveniencji, jako skłaniający ludzi do współdziałania:

Podstawowe fakty, które spowodowały współpracę, społeczeństwo i cywilizację i które przekształciły zwierzęcego człowieka w istotę ludzką, są takie, że praca wykonywana przy podziale pracy jest bardziej produktywna od pracy izolowanej i że umysł ludzki jest zdolny zrozumieć tę prawdę. Gdyby nie te fakty, ludzie na zawsze pozostaliby dla siebie śmiertelnymi wrogami, nieprzejednanymi rywalami w dążeniu do ochrony porcji uboższego zapasu środków egzystencji dostarczanych przez przyrodę. Każdy człowiek byłby zmuszony do patrzenia na innych jako na wrogów; jego dążenie do zaspokojenia własnych apetytów prowadziłoby go do nieubłaganego konfliktu z wszystkimi sąsiadami. W takim stanie rzeczy nie mogłaby powstać żadna sympatia.

Zasada podziału pracy jest jedną z podstawowych zasad kosmicznego stawania się i ewolucyjnej zmiany. [...] charakterystyczną cechą społeczeństwa ludzkiego jest celowe współdziałanie; społeczeństwo jest rezultatem ludzkiego działania, tj. świadomego dążenia do celów. [...] Społeczeństwo ludzkie jest zjawiskiem intelektualnym i duchowym. Jest ono wynikiem celowego wykorzystania uniwersalnego prawa [...] wyższej wydajności podziału pracy [L. von Mises, *op. cit.*, s. 166–167].

Wskazanie przez Misesa czynnika ekonomicznego jako przyczyny współdziałania jest pochodną traktowania przezeń prakseologii jako podstawy, na której ufundowana jest ekonomia¹⁵. Przedmiotem prakseologii „i jej dotychczas najlepiej rozwiniętej gałęzi – ekonomii” jest wyjaśnianie i formalne zbadanie „trzeciej klasy praw wszechświata”¹⁶. Klasa ta dotyczy „regularności zjawisk w stosunku do powiązania środków i celów, czyli prawa prakseologicznego”¹⁷. Podobnie ujmuje rzecz Kotarbiński, pisząc, że *praktyczność* (inaczej *sprawność*¹⁸) „dotyczy wyłącznie doboru środków do celów”¹⁹.

¹⁴ *Ibidem*, s. 165.

¹⁵ „Żadne właściwe podejście do problemów ekonomicznych nie uniknie przystąpienia do analizy od zbadania aktów wyboru. Ekonomia stała się częścią nauki bardziej uniwersalnej – prakseologii. [...] Nie wystarcza już tradycyjne ujęcie problematyki ekonomicznej. Konieczna jest budowa teorii katalaktycznej na solidnej podstawie ogólnej teorii ludzkich działań – prakseologii” [L. von Mises, *op. cit.*, s. 16–19].

¹⁶ *Ibidem*, s. 233.

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ Por. Gasparski, W., 1987/88, *O pojęciu praktyczności*, „Prakseologia”, n. 1001, s. 57–70.

¹⁹ T. Kotarbiński, *op. cit.*, s. 137.

Za jedno z takich praw uznawał Mises uogólnione prawo asocjacji, jakie sformułował David Ricardo. Prawo to dotyczy tego, że współdziałanie ludzi bardziej efektywnych z ludźmi mniej efektywnymi przynosi pożytek obu stronom. I właśnie wskazanie czynników prowadzących do pożytku ze współpracy ludzi w działaniu jest zasługą prakseologii.

Prakseologia rozwiązuje ten problem. Tak dalece, jak praca w warunkach podziału pracy jest bardziej wydajna od pracy izolowanej i tak dalece, jak ludzie są w stanie zrozumieć ten fakt, samo ludzkie działanie prowadzi do współpracy i łączenia się ludzi; człowiek staje się istotą społeczną nie z powodu poświęcenia swych spraw dla dobra mitycznego Molocha, społeczeństwa, lecz dążąc do poprawienia swego dobrobytu. Doświadczenie uczy, że ten warunek – wyższa wydajność uzyskiwana dzięki podziałowi pracy – istnieje dzięki temu, że jedna przyczyna – wrodzona nierówność ludzi i nierówność geograficznego rozdziału naturalnych czynników produkcji – jest rzeczywista [L. von Mises, *op. cit.*, s. 184].

Metaforycznie rzecz ujmując, współdziałanie ludzi z punktu widzenia prakseologii (*sui generis* logiki działania) jest wywołane czynnikami podobnymi do funkcjonowania naczyń połączonych: niedobór w jednym naczyniu jest uzupełniany nadmiarem w drugim. W działaniu różnica między dyspozycjonalną możliwością do wykonania działań jednych ludzi jest uzupełniana możliwością dyspozycjonalną innych. Do tego dochodzi czynnik zewnętrzny – nierówne rozmieszczenie zasobów powodujące konieczność przepływu zasobów z miejsc nadwyżki do miejsc niedoboru.

To dzięki świadomemu dążeniu ludzi do poprawy niesatysfakcjonujących sytuacji praktycznych i/albo podtrzymania sytuacji satysfakcjonujących, a konglomerat tych sytuacji jest nieprzeliczalny, ludzie współdziałają. We współdziałaniu tym realizują cele nadrzędne działań zorganizowanych, realizując jednocześnie cele własne, dla osiągnięcia których realizacja celu nadrzędnego jest środkiem i *vice versa*. Ów splot celów i środków wzajemnie się wspomagających²⁰ jest

²⁰ Kotarbiński [op. cit., s. 144] wprowadził rozróżnienie *kooperacji pozytywnej* i *kooperacji negatywnej*. Obie odnoszą się do działania niezbędnie wielopodmiotowego. Z kooperacją pozytywną mamy do czynienia wówczas, gdy realizuje pewien cel wspólny dla wszystkich członków zespołu podmiotów działających (np. drużyna piłkarska pragnąca wygrać mecz). Kooperacja negatywna występuje wówczas, gdy do osiągnięcia tego samego celu aspirują dwa lub więcej podmioty/zespoły (np. dwu tenisistów, czy

naturalnym mechanizmem charakteryzowanym przez Espinasową *technologie général*.

25.4. Aksjologiczny kontekst działań

Prakseologiczne „podwójne E” nie wystarcza do wyjaśnienia działań człowieka w społeczeństwie, czyli w środowisku innych ludzi. Akty wyboru dokonywane przez człowieka nie redukują się do wyborów formalnych jedynie. Zwracał na to uwagę Florian Znaniecki, wprowadzając pojęcie *współczynnika humanistycznego*, zdającego sprawę z tej cechy zjawisk kulturalnych stanowiących przedmiot badania humanistycznego, tej – jak pisał – ich zasadniczej właściwości, że „[...] jako przedmioty teoretycznej refleksji są one już przedmiotami komuś danymi w doświadczeniu, lub [sa] czymiś świadomymi czynnościami [...]”²¹.

Z podobnego zapewne powodu Mises przestrzegał przed skrajnie normatywnym traktowaniem prakseologii, pisząc:

Prakseologia jako nauka nie może wdziierać się w prawa jednostki do wyboru i działania. Ostateczne decyzje leżą w rękach działających ludzi, a nie teoretyków. Wkład nauki do życia i działania nie polega na ustalaniu ocen wartościujących, lecz na wyjaśnieniu warunków, w jakich człowiek musi działać i skutków różnych sposobów działania. Dostarcza ona działającemu człowiekowi całej informacji potrzebnej mu do dokonywania wyborów z pełną świadomością ich konsekwencji. Przygotowuje oszacowanie kosztów i rezultatów, jakie się pojawiają. Nie spełniłaby tego zadania, gdyby musiała pominąć jakąś ze spraw, które mogą wpłynąć na wybory i decyzje ludzi [L. von Mises, *op. cit.*, s. 199].

Tym, co nie może być pominięte w analizie działania jest jego *aksjologiczny kontekst* wynikający z tego, że działanie podejmowane jest przez podmiot zawsze w społeczności stanowiącej fragment większej całości – społeczeństwa. Społeczność zaś, której członkiem jest zarówno podmiot działający, jak i społeczeństwo, mają swój stosunek do działań tworzących je podmiotów wyznaczony przez dominujące

dwie drużyny piłkarskie), a rozstrzygnięcie wymaga stoczenia przez nich walki (przy prakseologicznym, a nie militarnym, rozumieniu słowa „walka”).

²¹ F. Znaniecki, 1988, *Wstęp do socjologii*, PWN, Warszawa, s. 25.

w nich wartości²². To ze względu na nie jedne działania uzyskują społeczną aprobatę, a inne nie. Aprobowane są te działania, które służą *dobru*, definiowanemu na gruncie dominujących wartości, dezaprobata dotyczy tych działań, które powodują zło w sensie aksjologicznego kontekstu działań.

Praktyczność dotyczy wyłącznie doboru środków do celu. Ocenia się jednak czyny również ze względu na wartość dzieł i wytworów oraz ze względu na wartość motywów, czyli pobudek, a więc i celów samych. Można oceniać dzieła i motywy z punktu widzenia szkód i korzyści i wtedy oceny będą utylitarne – a można też mieć w nich upodobanie lub żywić do nich odrazę, czemu dając wyraz, oceniamy emocjonalnie. Gdy wynosimy zatem dany czyn jako godny szacunku lub gdy go piętnujemy jako czyn godny pogardy – dokonywamy oceny emocjonalnej, wyczuwamy w nim bowiem dodatnie lub ujemne cechy w stosunku do potrzeb społecznych [T. Kotarbiński, *op. cit.*, s. 137-138].

Walory moralne czynów oceniane są nie tylko emocjonalnie, choć ocena ta ma takie podłoże, ale także wspierają się na argumentie intelektualnym. Argumentu tego dostarczają teorie etyczne wskazujące, co i dlaczego jest dobrem, a co i dlaczego jest złem oraz formułujące normy postępowania służącego dobru i zapobiegającego złu. Wymiar tej oceny to *etyczność* stanowiąca „trzecie E”, które łącznie z prakseologicznym „podwójnym E” tworzy triadę „potrójnego E”, tj. efektywności (skuteczności), ekonomiczności i etyczności – wymiarów, ze względu na które oceniane jest każde działanie. Ewaluacji takiej dokonuje każdy podmiot działający podejmując działanie oraz każdy obserwator działania wykonywanego przez podmiot działający, i to niezależnie od tego, czy czyni to świadomie, czy nie. Przekonać się o tym można, gdy sprawcy (podmiotowi działającemu) przychodzi zdać sprawę w słowach z pobudek, przebiegu i skutków wykonanego przezeń działania. Całokształt ocen w wymiarze owej triady „trzech E” dotyczący danego działania tworzy kontekst aksjologiczny tego działania.

Nieuwzględnianie kontekstu aksjologicznego w jego trzech wymiarach, co sugerują niektórzy skrajni utylitaryści, oznaczałoby *de facto* nieodróżnianie poszczególnych działań pod względem etycznym. Byłoby to tożsame z przyzwoleniem na równorzędne traktowanie działań w przekonaniu, że nieograniczony normami etycznymi proces wymia-

²² M. Bunge, 1989, *Treatise on Basic Philosophy* Vol. 8: *Ethics: The Good and the Right*, D. Reidel, Dordrecht.

ny stanowi naturalny i niezawodny mechanizm zapewniający nadwyżkę „szczęścia” nad „nieszczęściem”. Nadawanie „szczęściu” formalnego znaczenia, jak czyni to Mises²³, skłaniać może do metaforycznego rozumienia szczęścia. Metaforyczne rozumienie szczęścia zaciera subiektywizm jego odczuwania (doznawania) przez każdy z podmiotów działających i przez te same podmioty w różnym czasie (na co przecież Mises zwraca uwagę w cytowanym passusie, nie wyciągając z własnego spostrzeżenia stosownego wniosku).

Termin „szczęście” właśnie przez jego konotacje nie nadaje się do formalizacji, podobnie jak termin „piękno”; w związku z jednym i drugim powiedzieć za starożytnymi można, że każde z nich... *non est disputandum*.

Przypomnieć należy, że Kotarbiński problematyki szczęścia nie włączył do rozważań prakseologicznych i rozważań z zakresu etyki właściwej, umiejscawiając ją w innym dziale filozofii praktycznej, czyli etyki w szerszym rozumieniu, dziale nazwanym felicytologią²⁴.

W jednej ze swych późniejszych rozpraw felicytologicznych zalecał Kotarbiński postawę *realisty praktycznego*, jak nazywał pewien typ idealny. Realista praktyczny to podmiot działający, który: (a) trzeźwo patrzy na świat (dokonuje obserwacji świata *sine ira et studio*, obmyśla i ocenia bez uprzedzeń, stronności i złudzeń), (b) trzyma się aktualności jako punktu wyjścia, (c) liczy się z możliwościami osiągnięć, szanując urzeczywistniony stan rzeczy, (d) rozumie, iż „najcenniejsze są działania najważniejsze i że najrozumniejszym wyborem

²³ „W języku potocznym 'szczęśliwym' nazwiemy takiego człowieka, który zrealizował swe zamierzenia. Bardziej adekwatny opis jego stanu głosiłby, że człowiek ten jest szczęśliwszy niż był poprzednio. Nie ma jednak istotnych wątpliwości wzbraniających definiować ludzkie działanie jako dążenie do szczęścia.

Należy przy tym unikać częstych nieporozumień. Ostatecznym celem ludzkiego działania jest zawsze zaspokojenie pragnień działającego człowieka. Nie ma miary większego czy mniejszego zadowolenia innej niż indywidualne sądy o wartości, różne dla różnych osób i dla tych samych ludzi w innym czasie. To, co sprawia, że człowiek odczuwa niezaspokojenie, to jego własna wola i sądy, osobista, subiektywna skala wartości. Nikt nie jest władny w imieniu danego człowieka określić, co uczyni go szczęśliwszym. [...]

Prakseologia jest obojętna wobec ostatecznych celów działań. Jej odkrycia dotyczą wszelkich rodzajów działania, bez względu na zamierzone cele. Jest to nauka o środkach, nie o celach. Posługuje się pojęciem szczęścia w ściśle formalnym znaczeniu. W terminologii prakseologicznej założenie, że szczególnym celem człowieka jest osiągnięcie szczęścia to tautologia. Nie implikuje żadnego twierdzenia o stanie rzeczy, który miałby człowiekowi zapewnić szczęście” [L. von Mises, *op. cit.*, s. 27–28].

²⁴ T. Kotarbiński, 1987, *O istocie oceny etycznej*, w: tegoż, *Pisma etyczne*, Osolineum, s. 106.

spośród działań możliwych jest ten, który polega na wybraniu działania najważniejszego²⁵.

Refleksja filozoficzna dotycząca działania nie może być redukowana do wymiarów prakseologicznych, podobnie jak nie można zredukować analizy dzieła literackiego do wymiaru gramatycznego. Gramatyka czynu oraz gramatyka języka są istotne, bo dostarczają wiedzy o formie doboru środków do celu działania w ogóle i działania polegającego na komunikowaniu się w szczególności, podobnie logika. Jednakże nie wypowiedają się one o treściach działań i dzieł, a formy wszak są jedynie środkami i to nie one nadają sens działaniom człowieka niezależnie od tego, czy są to działania jednopodmiotowe czy działania zbiorowe, ani też dziełom, tj. wynikom działań.

Działania można i należy analizować z prakseologicznego punktu widzenia. Natomiast nie można działań projektować ani dokonywać ich syntezy bez uwzględnienia wszystkich wymiarów wyznaczających jakość działania.

25.5. Zakończenie

W wykładzie tym przedstawiono podstawowe kwestie dotyczące działań zbiorowych, będących działaniami wielopodmiotowymi. Kwestie te zarysowano tak, jak czyni to ogólna teoria działania – prakseologia. Z tego względu wywód rozpoczęto od pojęcia *działania* oraz jego istoty polegającej na tym, że jest ono związane z człowiekiem jako podmiotem (działania). Prakseologiczne ujęcie działania dotyczy stosunku zachodzącego między środkami a celami działania, a więc tego, co ma charakter formalny. Sens działaniom nadaje kontekst aksjologiczny dostarczający – ze względu na akceptowane wartości – przyzwolenia/dezaprobaty na podejmowanie działań.

Z tego względu, że działania zbiorowe – w szczególności polegające na prowadzeniu działalności gospodarczej – wiążą się z rywalizacją i konkurencją, te zaś obciążone są stereotypem wspieranym *pars pro toto* przez złe zachowanie niektórych ludzi biznesu, dobrze będzie na zakończenie przytoczyć fragment wypowiedzi austriackiego prakseologa dotyczącej tego właśnie zagadnienia.

²⁵ T. Kotarbiński, 1987b, *Realizm praktyczny*, w: tegoż, *Pisma etyczne*, Ossolineum, s. 124–133.

Większość działań nie zmierza do pokonania kogoś lub zadania mu strat. Ich celem jest poprawa warunków. Może zdarzyć się tak, że poprawę tę osiąga się czymś kosztem. Z pewnością jednak nie zawsze tak jest. Mówiąc łagodnie, nie jest tak na pewno w regularnym funkcjonowaniu systemu społecznego opartym na społecznym podziale pracy.

Nie ma najmniejszej analogii między graniem a prowadzeniem biznesu w społeczeństwie rynkowym. Gracz w karty wygrywa pieniądze, przechytując swego przeciwnika. Biznesmen zdobywa pieniądze dostarczając klientom dóbr, które chcą zdobyć. Może istnieć analogia między strategią gracza w karty i błagiera [...] Ten, kto interpretuje prowadzenie przedsiębiorstwa jako oszukaństwo, jest na złej drodze.

Charakterystyczną cechą gier jest antagonizm dwóch lub więcej graczy lub grup graczy. Charakterystyczną cechą biznesu w społeczeństwie, tzn. wewnątrz porządku opartego na podziale pracy, jest zgodność wysiłków jego członków. Gdy tylko zaczynają sprzeciwiać się sobie, pojawia się tendencja do społecznej dezintegracji.

Wewnątrz gospodarki rynkowej konkurencja nie pociąga za sobą antagonizmu w takim znaczeniu, w jakim termin ten jest stosowany do opisu wrogiego zderzenia sprzecznych interesów. Konkurencja, to prawda, może czasami, a nawet często, wywoływać u konkurentów te emocje nienawiści i złej woli, które zwykle towarzyszą chęci uczynienia zła innym ludziom. Dlatego psychologowie są skłonni do mieszania walki z konkurencją. Lecz prakseologia musi wystrzegać się takich sztucznych i mylących dwuznaczników. Z jej punktu widzenia istnieje podstawowa różnica między katalaktyczną konkurencją i walką. Konkurenci dążą do doskonałości i przewagi w wykonywaniu zadań w ramach systemu wzajemnej współpracy. Zadaniem konkurencji jest przypisanie każdemu członkowi systemu społecznego tego miejsca, w którym może on najlepiej służyć całości społeczeństwa i wszystkim jego członkom. Jest to metoda selekcjonowania dla każdego zadania najzdolniejszych ludzi [L. von Mises, *op. cit.*, s. 137-138].

Przytoczone słowa Misesa dostarczają dodatkowego argumentu na rzecz niezbędności rozpatrywania działań w ogóle, a działalności gospodarczej w szczególności w ich kontekście aksjologicznym. Konkurencja rzeczywista nie jest bowiem konkurencją doskonałą. Doskonałości pisarskiej nie osiąga się przez znajomość reguł gramatyki. Można poprawnie pisać i zarazem wypowiadać treści pełne tzw. brzydkich słów, same treści mogą być odrażające. Można reguły prakseologiczne wykorzystywać do złych czynów, indywidualnych i zbiorowych. Złym praktykom zapobiega, a przynajmniej praktyki te

ogranicza, wyraźne ich nazwanie i wskazanie oraz okazanie dezaprobaty dla takiego postępowania. Tę rolę spełnia etyka gospodarcza, zwana też etyką biznesu, dostarczająca terminologii²⁶ i teorii umożliwiających wyraźne odróżnienie tego, co czcigodne od tego, co haniebne oraz formująca normy (standardy) postępowania. Jednak etyka nie uczyni tego w pojedynkę. Dopiero współdziałanie prakseologii i etyki tworzy warunki umożliwiające dobrą praktykę w życiu gospodarczym i poza nim²⁷.

²⁶ „[...] mylące jest stosowanie terminologii wzajemnego wyniszczania się do zagadnień wzajemnej współpracy, odbywającej się w ramach społeczeństwa. Terminy wojskowe nie są odpowiednie do opisu operacji gospodarczych. Na przykład, złą metaforą jest mówienie o podboju rynku. W fakcie, że jedna firma oferuje lepsze lub tańsze produkty niż konkurencja, nie ma żadnego podboju. Strategia istnieje w działaniach rynkowych jedynie w sensie metaforycznym” [L. von Mises, *op. cit.*, s. 138].

²⁷ W. Gasparski, 1999, Normy etyczne a normy sprawnościowe w zarządzaniu, biznesie i gospodarce, w: W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller, red., *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, WSH-E & Fundacja „Wiedza i Działanie” im. L. von Misesa i T. Kotarbińskiego, Łódź-Warszawa, s. 15–36.

Zarówno etyka nauki, jak i etyka biznesu, przy pewnym ujęciu zagadnienia¹, wywodzą się z tego samego pnia, bowiem obie są etykami zawodowymi i wykazują znaczne podobieństwa metodologiczne. Różnią się one natomiast tym, że dotyczą różnych obszarów ludzkiej aktywności. W pewnych fragmentach mają część wspólną; przykładowo badania marketingowe² są poszczególnym przypadkiem działalności poznawczej (choć stosowanej), charakterystycznej dla nauki, a sprzedaż – nie bójmy się użycia tego słowa w tym kontekście – wytworu naukowego (jakim jest rozwiązanie problemu wymagające

¹ W wykładzie tym, wygłoszonym na VI Ogólnopolskiej Konferencji „Etyka w Życiu Gospodarczym” zorganizowanej przez Salezjańską Wyższą Szkołę Ekonomii i Zarządzania (Łódź 2002), wykorzystane zostały fragmenty wcześniejszych prac autora na ten sam temat, a mianowicie: „O etyce biznesu i etyce nauki”, w: *Polska w Europie 2000 – Polskie nauki o zarządzaniu wobec wyzwań XXI wieku*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2001, s. 45–56; „Repetitio est mater studiorum, czyli o etyce nauki, techniki i gospodarki (biznesu) przypomnień kilka” ref. na konferencję *Dylematy etyczne dnia dzisiejszego i przyszłości*, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium PAN (13 grudnia 2000 r.) opubl. w: I. Wojnar, red., 2001, *Dylematy etyczne dnia dzisiejszego i przyszłości*, Elipsa, Warszawa, s. 116–133; „Forma i treść odpowiedzialności”, ref. na konferencję Towarzystwa Naukowego Prakseologii na temat prakseologicznych i etycznych aspektów odpowiedzialności (18 października 2001 r.).

² Por. podrzdział o etycznych aspektach badań marketingowych w: S. Kaczmarczyk, 2000, *Badania marketingowe*, PWE Warszawa, s. 411–430.

zaawansowanych badań naukowych, projekt-wynalazek) lub usługi naukowej (ekspertyza), a także oferta edukacyjna są *de facto* naukowym biznesem.

Tak więc wykład ten dotyczy etyki prowadzenia działalności gospodarczej zgodnie z regułami sztuki opartej na ekonomii i na wiedzy o zarządzaniu oraz etyki prowadzenia badań wykonywanych metodą naukową, czyli regułami sztuki opartej na teorii i metodologii nauk. Dodać należy, że mowa jest tu o *etyce* obu rodzajów działalności w zasadniczym tego słowa rozumieniu, tj. refleksji cechującej filozofię praktyczną odniesionej do działalności zarówno poznawczej, jak i gospodarczej. Ograniczone ramy pozwalają jedynie na zarysowanie obszernej problematyki etyki biznesu i etyki nauki.

Etyka wszelkiego rodzaju działalności ludzkiej, tym bardziej działalności zawodowej, składa się z dwu działów: (a) działu zwanego *endomoralnością*, dotyczącego kwestii wewnętrznych rozpatrywanego rodzaju działań, tj. norm moralnych (kodeksu) danego rodzaju działalności, (b) działu zwanego *egzomoralnością*, dotyczącego kwestii zewnętrznych rozpatrywanego rodzaju działań, tj. norm moralnych (kodeksu) dotyczących społecznej odpowiedzialności związanej z uprawianiem danego rodzaju działalności. Przez kodeks moralny rozumie się katalog norm etycznych – utrwalony choć niekoniecznie spisany – jakich należy przestrzegać, uprawiając dany rodzaj działalności³.

Zarówno działalność naukowa, jak i gospodarcza mają swoje endo- i egzomoralności. W działalności naukowej endomoralność dotyczy kodeksu moralnego związanego z prowadzeniem badań naukowych (rzetelność procedury badawczej, korzystanie z niezafałszowanych danych, prawdziwość wyników itd.). Jest ona składnikiem konstytutywnym definicji nauki rozumianej czynnościowo. W biznesie endomoralność dotyczy reguł funkcjonowania biznesu (dbałość o przyzwoitość, zapewnienie sprawiedliwości dystrybucyjnej itd.). Egzomoralność w obu przypadkach dotyczy społecznej odpowiedzialności systemu naukowo-technicznego resp. systemu gospodarczego zarówno jako w całości, jak i w indywidualnych przejawach ich aktywności.

Normą wspólną wszelkiej etyki zawodowej jest: „Wykonuj swą pracę najlepiej jak możesz i nie czerp korzyści ze słabości (fizycznej, ekono-

³ M. Bunge, 1988, *Treatise on Basic Philosophy*, t. 8 Ethics, Reidel, Dordrecht, s. 255 i nast.

micznej czy kulturowej) ludzi korzystających z twych usług”⁴. Norma ta odnosi się w równym stopniu do zawodu naukowca, jak zawodu przedsiębiorcy („biznesmena”) i menedżera.

Terminy „etyka nauki” oraz „etyka biznesu” występują również obiegowo jako nazwa ogólna *etosu*, charakterystycznego dla działalności naukowej resp. działalności gospodarczej, a więc faktycznych wartości i norm rządzących zachowaniami ludzi zaangażowanych w te rodzaje działalności. W związku z tym, że chodzi o zachowania ludzi profesjonalnie zajmujących się różnymi aspektami działalności naukowej oraz działalności gospodarczej, etyka nauki i etyka biznesu jest w pewnym swym zakresie etyką zawodową. Przez zawody – *professions*, najbliższym polskim odpowiednikiem jest termin „wolny zawód” – rozumie się zawody, których uprawianie związane jest z wysokimi kwalifikacjami (studia, doświadczenie) oraz kontraktem społecznym, wynikającym ze szczególnej roli spełnianej w społeczeństwie przez profesjonalistów wykonujących dany zawód. Zawód naukowca jest takim zawodem, zaś zawód menedżera do takiego statusu aspiruje.

Rozważania z zakresu obu etyk, tj. etyki nauki oraz etyki biznesu, prowadzone są w odniesieniu do czterech następujących poziomów:

- poziomu mikro, tj. poziomu zachowań ludzi – naukowców resp. menedżerów i innych profesjonalistów zaangażowanych w działalność gospodarczą,
- poziomu mezo, tj. poziomu zachowań organizacji, którymi są instytucje naukowe, tj. placówki badawcze i wyższe uczelnie resp. firmy, przedsiębiorstwa, spółki,
- poziomu makro, tj. poziomu nauki w danym kraju resp. gospodarki danego kraju lub związku krajów (np. Unia Europejska, NAFTA itp.),
- poziomu światowego, tj. nauki resp. działalności gospodarczej w skali globalnej.

Na wszystkich poziomach zachowania ludzi wyznaczają trzy wymiary zwane „potrójnym E” od pierwszych liter nazw tych wymiarów. Są to: efektywność, albo skuteczność, ekonomiczność oraz etyczność. *Efektywność* jest miarą stopnia osiągnięcia stanu zamierzonego jako celu działania (jest to skutek działania). *Ekonomiczność* jest stosunkiem osiągniętego wyniku do nakładów, jakich poniesienia wymaga

⁴ M. Bunge, *op. cit.*, s. 159.

wykonywane działanie (tok działania). *Etyczność* jest wymiarem odnoszącym się do stopnia społecznego przyzwolenia na dane działanie w danej kulturze określonego ze względu na wartości cenione w tej kulturze i normy ufundowane na tych wartościach. Efektywność i ekonomiczność są wymiarami prakseologicznymi nazywanymi łącznie sprawnością działania. Wymiary te, gdy ujmowane są w jednostkach monetarnych, mają charakter ekonomiczny. Etyczność ujmowana jest jakościowo.

Efektywność, ekonomiczność i etyczność w sensie analitycznym są od siebie niezależne. Znaczy to, że gdy dokonujemy analizy dowolnego działania, możemy analizować każdy z wymiarów niezależnie od drugiego. Natomiast w sensie syntetycznym, tj. jakości działań ludzi, wymiary te są od siebie wzajemnie zależne, bowiem każdy z nich stanowi nieeliminowalny kontekst aksjologiczny pozostałych. Wyraża to teza, że dzielność – stanowiąca normę kulturową uzgodnionej w danej kulturze praktyczności – przysługuje działaniu sprawnemu podejmowanemu w godziwym celu i wykonywanemu takimi środkami.

Kwestiami etycznymi wszystkich poziomów są sprawy dobra i zła, ujmowane w wieloraki sposób, z czego zdają sprawę teorie etyczne.

Poziom mikro jest poziomem etyki indywidualnej albo prywatnej. Kwestiami etycznymi etyki indywidualnej niezależnie od kontekstu są kwestie: (a) życia i śmierci, (b) cnót i występków, (c) zasług, nagród, przewinień i kar.

W odniesieniu do etyki nauki, tj. etyki zawodowej naukowców, poziom mikro jest odniesieniem norm rządzących zachowaniem jednostek w każdej sytuacji do sytuacji charakterystycznych dla działalności badawczej oraz działalności edukacyjnej na poziomie akademickim i wyższym zawodowym związanym z aktywnością badawczą. Analogicznie w odniesieniu do etyki biznesu, tj. etyki zawodowej ludzi parających się działalnością gospodarczą, poziom mikro jest odniesieniem norm rządzących zachowaniem jednostek do sytuacji charakterystycznych dla działalności gospodarczej przejawiającej się w różnych formach jej zorganizowania.

Uprawianie wszelkiego rodzaju działalności profesjonalnej regulowane jest trzema typami reguł: (a) regułami moralnymi, (b) regułami będącymi równocześnie moralnymi oraz metodologicznymi, (c) regułami metodologicznymi. Takimi też są reguły wskazywane przez endomoralność. Oto przykładowe zestawienie niektórych reguł rządzących badaniami naukowymi. Nietrudno zauważyć częściowe zachodzenie na siebie reguł metodologicznych i reguł moralnych:

Reguły moralne	<ul style="list-style-type: none"> • Poświadcz uznanie czyjzegoś wkładu (cytowania, unikaj plagiatu) • Nie powoduj cierpienia zwierząt, na których eksperymentujesz • Nie powoduj zniszczeń
Reguły moralne i metodologiczne	<ul style="list-style-type: none"> • Nie manipuluj danymi • Sprawdzaj prawdziwość • Staraj się o krytycyzm ekspertów
Reguły metodologiczne	<ul style="list-style-type: none"> • Rozpoczynaj od wybrania problemu i jego jasnego sformułowania • Projektując eksperymenty poszukuj błędów systematycznych

Źródło: Według M. Bunge, *op. cit.*

Nauka jest dziedziną – pisze Bunge – w której sukces zależy wyłącznie od znalezienia *prawdziwych* danych, sformułowania *prawdziwych* (w przybliżeniu) hipotez oraz zaprojektowania i wykorzystania efektywnych metod umożliwiających znalezienie *prawdziwych* danych lub sprawdzenia *prawdziwości* hipotez. W technice natomiast, sukces zależy zarówno od społecznego zapotrzebowania, jak i prawdy. W biznesie i polityce fałsz czasem – niestety – popłaca, a kara spotyka za fiasko. Po to, aby uprawiać badania naukowe i działalność praktyczną w sposób wolny od fałszu, konieczne jest przestrzeganie wartości i norm moralnych nauki i techniki (zauważmy, że działalność gospodarcza jest też *sui generis* techniką). Oto przykłady takich wartości i norm:

Wartości	Normy moralne
Nauki podstawowe <ul style="list-style-type: none"> • Prawda • Sięganie w głąb • Wolność badań • Oryginalność 	<ul style="list-style-type: none"> • Nie kłam • Nie eliminuj informacji (unikaj powierzchowności) • Nie redukuj problemów (nie zadowalaj się marginaliami) • Stawiaj czoła opiniom, gdy trzeba
Technika <ul style="list-style-type: none"> • Użyteczność • Prawda • Efektywność, niezawodność • Niskie koszty i małe ryzyko 	<ul style="list-style-type: none"> • Nie projektuj rzeczy zbędnych • Bądź prawdomówny wobec pracodawcy i klienta • Bądź lojalny w stosunku do pracodawcy i klienta • Sprawdzaj słabe miejsca mogące zagrażać życiu i finansom

Źródło: M. Bunge, *op. cit.*, s. 259.

Kwestie etyki biznesu na poziomie mikro dotyczą zagadnień związanych z wymianą dokonywaną przez działające indywidualnie, dążące do realizacji zamiarów (osiągnięcia celów) każdego z nich, ze względu na

które wymiana jest środkiem. Wymianą jest np. oferowanie usług, kupno i sprzedaż towarów, wykonywanie pracy, udzielanie kredytu, doradztwo, pomoc itp. Wszelka wymiana wiąże się z ryzykiem, to zaś jest tym mniejsze im większe zaufanie, którego stopień zależy od długotrwałości pozytywnego doświadczenia związanego z wymianą dokonywaną z tymi samymi podmiotami. Doświadczenie to składa się na normy uczciwości kupieckiej. Normy kupieckiej uczciwości (przestrzeganie podmiotowości osób działających, dotrzymanie przyrzeczeń i zobowiązań, przestrzeganie praw i obowiązków, prawdomówność, rzetelność, integralność, itd.), uogólnione na wszelkie procesy wymiany, są normami etyki biznesu na poziomie mikro.

Poziom pośredni (mezo) jest poziomem działalności uprawianej przez organizacje o różnym statusie prawnym. W działalności naukowej są to instytuty badawcze, uczelnie wyższe i inne tym podobne placówki. W działalności gospodarczej są to organizacje takie, jak przedsiębiorstwa, spółki, korporacje itp. W związku z tym, że coraz więcej placówek naukowych, w szczególności edukacyjnych, jest tzw. placówkami niepublicznymi to i one mają prawny status analogiczny do organizacji gospodarczych uprawiających działalność niezwiązaną z badaniami i edukacją na poziomie wyższym.

Na poziomie mezo zachodzą dwójakiego rodzaju procesy wymiany: (a) wewnętrzne, tj. zachodzące wewnątrz organizacji, (b) zewnętrzne, tj. zachodzące na zewnątrz organizacji. W procesach tych uczestniczą indywidua – osoby i instytucje – będące podmiotami o swoistych stawkach zaangażowanych w działalność zorganizowaną i związanym z tym ryzykiem. Indywidua te mają – można powiedzieć – swoje interesy, których realizacja zależy od pomyślnego funkcjonowania organizacji jako całości (systemu), z tego względu nazywa się ich *interesariuszami* (nazwa ta jest odpowiednikiem angielskiego *stakeholder* od *stake* = stawka).

Poczesne miejsce w etyce działalności zorganizowanej poziomu mezo zajmuje identyfikacja interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych organizacji, analiza ich wartości (stawek) oraz konfliktu interesów. Poszczególne podmioty – organizacje są również traktowane podmiotowo, powiada się nawet o ich „obywatelstwie” (*corporate citizenship*) – spotykają się na rynku, na którym zachodzą procesy wymiany. W związku z tym na gruncie etyki gospodarczej toczona jest dyskusja między zwolennikami „etycznego menedżera” a zwolennikami „etycznego rynku” jako podstawowego założenia etyki życia gospodarczego. Kwestia, w jakim stopniu debata ta dotyczy placówek naukowych, wymagałoby odrębnego studium. Sądzić jednak należy,

że stopień upodobniania się placówek naukowych odpłatnie świadczących swe usługi, a więc również publicznych placówek edukacyjnych, do organizacji gospodarczych, jest coraz większy.

Kwestia etycznego rynku i w ogóle etycznych zasad normujących działalność gospodarczą w skali społecznej – z reguły w ramach jednego kraju lub związku krajów (np. Unii Europejskiej) – jest przedmiotem zainteresowania etyki biznesu na poziomie makro. Kwestie etyczne na poziomie makro mają charakter systemowy, co scharakteryzował Evandro Agazzi w książce poświęconej etyce nauki⁵. Ujęcie to, mimo że odnosi się do nauki, jest ujęciem ogólnym i z powodzeniem może być stosowane do etycznej analizy życia gospodarczego.

Agazzi traktuje naukę rozumianą prakseologicznie, tj. jako *działalność ludzką* pewnego rodzaju, jako społeczny system otwarty i adaptacyjny, tj. zdolny do dostosowywania się do oddziaływań otoczenia. Otoczeniem są inne systemy społeczne, które oddziałują na *system nauki* i na które nauka oddziałuje zwrotnie⁶. Systemami tymi są systemy polityczne, ekonomiczne, religijne, administracyjne i inne⁷.

Między etyką rozumianą systemowo, tj. systemem moralnym, a nauką, tj. systemem nauki, zachodzi wzajemne oddziaływanie: „Dlatego też pierwszorzędne znaczenie ma fakt, że społeczeństwo rozwija zarówno mądrość naukową, zgodną z jego zasadami etycznymi, jak i system wartości, odpowiadający zdobyczom naukowym”⁸.

Konstatacja ta dotyczy wzajemnego oddziaływania różnych systemów na siebie, w tym także oddziaływań systemu gospodarczego i systemu moralnego, co w znakomity sposób powinno przyczynić się do ustania sporów o to, jaki system nad jakim dominuje. Systemy społeczne z istoty rzeczy dążą do optymalizacji wzajemnych relacji, właśnie ze względu na ich systemową naturę, nadając odpowiedzialności treść. Agazzi opowiada się za takim jej sformułowaniem: „Opowiadamy się [...] za złożoną postawą etyczną, którą można zarysować następująco: moralna ocena nauki i techniki (a również innych przypadków) musi uwzględniać cele, środki, warunki, okoliczności i konsekwencje, stosując czasami argumentację teleologiczną (silnie inspirowaną przez rozważania aksjologiczne i rozważania o wartościach), czasami deontologiczną (gdy odwołujemy się do zasad, takich

⁵ E. Agazzi, 1997, *Dobro, zło i nauka*, OAK oraz Wyd. IFiS PAN, Warszawa.

⁶ *Op. cit.*, s. 212.

⁷ Por. podrozdział 14.5.

⁸ *Ibidem*, s. 229.

jak poszanowanie ludzkiej godności, do znaczenia pojęcia odpowiedzialności w szerokim sensie, czy do respektowania niekwestionowanych wartości). Równocześnie podkreślamy ważność intencji (szczególnie gdy chodzi o cele), pamiętając o ich ograniczeniach (zwłaszcza gdy mówimy o środkach i konsekwencjach i ogólnie o problemie odpowiedzialności). Dlatego właśnie twierdzimy, że podejścia różnych teorii etycznych muszą być postrzegane jako komplementarne⁹.

Ujęcie zaprezentowane za Agazzim nadaje się, jak sądzę oraz jak uważa cytowany autor, do opisanego zależności dotyczących m. in. systemu gospodarczego rozpatrywanego na poziomie makro. System gospodarczy (SG) różni się od systemu nauki zmiennymi wyjściowymi przy analogicznych oddziaływaniach otoczenia.

Problematyka etyki biznesu na poziomie makro wiąże się z zagadnieniami rozpatrywanymi przez filozofię społeczną i polityczną. Oto przykładowe pytania, na jakie etyka tego poziomu rozpatruje¹⁰: czy wolny rynek jest dobrem samym w sobie?, czy prywatne prawa własności są pierwotne?, czy system wolnego rynku jest „uczciwy”?, czy poświęca się dostatecznie dużo uwagi przypadkom skrajnego ubóstwa?, czy poświęca się dostateczną uwagę zasługom tam, gdzie cnoty nie ceni się aż tak bardzo, by ją nagradzać?, jaki powinien być wpływ rządu na gospodarkę? itp.

Spółeczeństwo będące takim systemem społecznym, jaki zorganizowany jest przede wszystkim przez instytucje wymiany, jest *społeczeństwem biznesu*. Żadne społeczeństwo nie jest jednak czystym społeczeństwem biznesu. Każde społeczeństwo ma oprócz (a) instytucji wymiany (przedsiębiorstwa, banki, giełda, związki zawodowe, stowarzyszenia pracodawców itd.), także: (b) rząd (organizujący system prawny i system egzekwowania prawa) oraz (c) instytucje integrujące (rodzina, szkoła, kościoły, kluby, stowarzyszenia itd.). Warunkiem pomyślnego trwania społeczeństwa biznesu jest zachowanie właściwych proporcji między tymi trzema głównymi systemami społecznymi (czynnikami organizującymi)¹¹.

Kwestie równości, wolności, braterstwa, sprawiedliwości, demokracji oraz przeżycia towarzyszą rozważaniom etycznym na poziomie makro.

⁹ *Ibidem*, s. 246.

¹⁰ R. C. Solomon, 1998, *Etyka biznesu*, w: P. Singer, red., *Przewodnik po etyce*, Książka i Wiedza, Warszawa, s. 401–412.

¹¹ K. E. Boulding, 1985, *Etyka i biznes*, w: *Ponad ekonomią*, praca zbiorowa, PIW, Warszawa, s. 59–69.

Czwartym poziomem, którego dotyczy etyka nauki oraz etyka biznesu, jest poziom globalny, a więc poziom działalności naukowej oraz działalności gospodarczej uprawianej już nie tylko na skalę bi- i multilateralną, ale na skalę globu traktowanego jako jedna całość. Działalność naukowa *par excellence*, tj. nauka podstawowa, zawsze traktowana była jako jedność, nie ma bowiem prawd lokalnych. Inaczej rzecz ma się z nauką stosowaną oraz działalnością gospodarczą wykorzystującą lub coraz powszechniej wywołującą¹² rozwiązania naukowe.

W 2000 roku odbył się w Sao Paulo w Brazylii Drugi Światowy Kongres Etyki Biznesu, którego tematem były wyzwania związane z globalizacją gospodarki. Na kongresie tym wskazano m. in. następujące kwestie etyczne związane z globalizacją: (a) zatrudnianie dzieci, (b) ochrona środowiska naturalnego, (c) ochrona własności intelektualnej, (d) przejrzystość decyzji oraz operacji dokonywanych na rynkach finansowych, (e) korupcja, (f) informatyzacja życia, (g) etyczny wymiar marketingu międzynarodowego oraz badań marketingowych (h) sprawy uniwersalności biznesu i różnic kulturowych oraz związanych z nimi systemów wartości.

Egzomoralność nauki dotyczy odpowiedzialności społecznej badań naukowych kierujących się – według Bungego – zasadą: *Powinieneś tworzyć dobrą naukę i takiej nauczać*. Nauki podstawowe nie mogą być obwiniane o złe zastosowania ich wyników, służą one bowiem jedynie dostarczaniu nowej wiedzy. Są tedy moralnie neutralne. Nie znaczy to jednak, że odkrycia naukowe, będące dziełami uczonych, nie mają wpływu na procesy społeczne. Mają i to tym większy, im znaczniejsze jest odkrycie dające początek zmianom w kulturze czy technice. Nie zawsze dzieje się to za wolą i wiedzą uczonych. Ich odpowiedzialność jest więc odpowiedzialnością pośrednią i znacznie mniejszą niż odpowiedzialność techników, ludzi biznesu, biurokratów czy polityków. Uczeń odpowiada za to, by nauka była zdrowa¹³.

Co się tyczy nauk społecznych, to nauki społeczne podstawowe są, podobnie jak nauki podstawowe przyrodnicze, moralnie neutralne. Nauki społeczne uprawiane stronnictwo, np. w imię interesów jakiejś partii, przestają być nauką, stając się ideologią. Przykładowo dostarczają niektóre kierunki ekonomii czy filozofii społecznej. Nauki społe-

¹² Por. M. Gibbons i in., 1994, *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, Sage, London.

¹³ M. Bunge, *op. cit.*; J. Goćkowski, 1996, *Ethos nauki i role uczonych*, Secesja, Kraków.

czne stosowane oraz społeczna technologia (socjotechnika) zajmują się polityką i programami społecznymi. Czyniąc to, uprawiają *projektowanie* – postępowanie charakterystyczne dla wszelkich dyscyplin praktycznych (nauk o artefaktach, tj. sztucznych tworcach człowieka). Projektowanie zaś, jako koncepcyjne przygotowanie działań (zmian), wymaga wzięcia pod uwagę wartości strony, w interesie której uprawia się projektowanie. W tym sensie badacze z nauk praktycznych ponoszą odpowiedzialność społeczną za to, co projektują.

Odpowiedzialność projektanta jest odpowiedzialnością za:

- postawienie problemu projektowego,
- zgodność problemu z potrzebami,
- trafność diagnozy stanu istniejącego,
- trafność prognozy zmian,
- zgodne z regułami sztuki zawodu (z dziedziny projektowania) rozwiązanie problemu,
- ocenę stopnia ryzyka,
- unikanie nadmiernej wiary w sukces,
- bezpieczny sposób posługiwania się rozwiązaniem oraz niezawodność,
- przewidywanie skutków ubocznych,
- nadzór autorski.

Z etyką uprawianą na wszystkich poziomach wiąże się projektowanie i stosowanie programów etycznych oraz ich ważnej składowej – kodeksów postępowania, czy kodeksów dobrej praktyki, nazywanych też – nieco na wyrost – kodeksami etycznymi. Programom i kodeksom etycznym dotyczącym działalności gospodarczej poświęcono wcześniejsze rozdziały, nie ma więc potrzeby powtórnego ich omawiania. Co się tyczy kodeksu moralnego badań naukowych to, jak pisze Mario Bunge, dostarcza on zachęty i ochrony poszukiwania prawdy, wyrażającej się w sporządzaniu adekwatnych modeli rzeczywistości. Przykładem takiego kodeksu są zalecenia *European Science Foundation* pn. „Dobra praktyka badawcza” (załącznik 1.).

Wytyczne dobrej praktyki naukowej opracowane zostały przez Zespół ds. Etyki przy Ministrze Nauki, a kodeks etyczny nauki pn. „Dobre obyczaje w nauce: Zbiór zasad i wytycznych” opracował Komitet Etyki Nauki PAN. Etyczne zasady działalności badawczej ujmują dokumenty niektórych firm doradczych zajmujących się działalnością

badawczą (np. Kodeks etyczny Towarzystwa Doradczego Stocki i S-ka). Niektóre uczelnie akademickie przystąpiły do opracowywania tzw. *misji* (dokument taki przyjęty został przez np. przez Senat Politechniki Warszawskiej). Są także takie uczelnie i środowiska naukowe, które zobowiązują swych adeptów do składania ślubowań (ramka).

**Przysięga dla naukowców uprawiających
nauki stosowane oraz inżynierów**

Ślubuję dołożyć starań, by wykorzystywać swe zawodowe umiejętności jedynie w takich przedsięwzięciach, które – po wnikliwym sprawdzeniu – uznaję za służące realizacji celu polegającego na współistnieniu ludzi w pokoju, szacunku dla godności ludzkiej oraz wypełnianiu obowiązków.

Wierzę, że cel ten wymaga zapewnienia odpowiednich środków do życia (dobra żywność, powietrze, woda, ubranie i mieszkanie, dostęp do piękna przyrody oraz stworzonego przez człowieka), kształcenia i zapewnienia warunków umożliwiających każdej osobie określenie jej własnych celów życiowych oraz rozwoju twórczości i umiejętności w korzystaniu z własnych rąk i umysłu.

Ślubuję walczyć moją pracą o zmniejszenie niebezpieczeństwa, hałasu, naruszania prywatności poszczególnych ludzi, zanieczyszczania ziemi, powietrza i wody, niszczenia naturalnego piękna, zasobów mineralnych i przyrody.

[Queen Marry College, University of London]

Coraz częściej zagadnienia etyczne stają się przedmiotem specjalnie zwoływanych konferencji¹⁴. Przykładem mogą być tutaj konferencje zorganizowane z inicjatywy prof. A. Górskiego, byłego rektora Akademii Medycznej w Warszawie, który w roku 2002 zorganizował kolejną konferencję na temat szczególnie aktualny, bo dotyczący bioetyki. Do uczestników tej konferencji specjalny adres skierował Jan Paweł II, zwracając uwagę m. in. na kwestie dotyczące konfliktu interesów

¹⁴ Por. materiały z sympozjów „Rzetelność badań naukowych” opublikowane na łamach periodyku wydawanego przez Komitet Naukoznawstwa PAN pt. *Zagadnienia naukoznawstwa*, t. XXXI z. 2 (128), 1996 oraz t. XXXV z. 2 (140), 1999.

związanych z poznawczym charakterem nauki z jednej strony i wykorzystywaniem jej wyników dla celów biznesowych. „Istota etyki w nauce może być zagrożona przez omawiany [...] konflikt interesów w przypadku, gdy sponsorzy finansujący badania zastrzegają sobie prawo do wyrażania zgody na publikację uzyskanych wyników w zależności od tego, czy są one dla nich korzystne. [...] Jeśli nauka i uczeni mają zachować swą prawdziwą niezależność, należy promować wartości etyczne, wysuwając je na czoło naszych działań. Jeśli uczonego sprowadza wszystko do poszukiwania zysku, oznacza to, że traci swą wolność. Ci zaś, którzy wspierają wolność nauki przez apelowanie do 'nauki bez wartości' przygotowują grunt do dominacji czynników ekonomicznych. W szerszej perspektywie, kierowanie się dążeniem do zysku w prowadzeniu badań naukowych prowadzi w końcu do pozabawienia nauki jej charakteru epistemologicznego, zgodnie z którym jej pierwotnym powołaniem jest odkrywanie prawdy. Gdy badania nabierają toku utylitarne, tworzenie hipotez badawczych (co stanowi zasadniczą motywację naszej wędrówki intelektualnej na drodze życia) zostanie zaburzone lub zdławione” – konstatuje Jan Paweł II.

* * * * *

Załącznik 1

DOBRA PRAKTYKA BADAWCZA

Zalecenia *European Science Foundation**

GLÓWNE ZASADY

Następujące główne zasady wyznaczają wszelką dobrą praktykę naukową:

- pełna integralność (uczciwość) w praktyce, nauczaniu i administrowaniu nauką,
- przejrzystość,
- krytycyzm i otwartość umysłu w prowadzeniu badań naukowych,
- przestrzeganie najwyższych standardów zawodowych.

* Jest to skrót dokumentu „Good Research Practice: European Science Foundation Guidelines”.

1. Przywództwo i organizacja

- Wszystkie uczelnie i placówki badawcze powinny sformułować reguły dobrej praktyki naukowej w oparciu o uznane standardy krajowe i międzynarodowe. Powinny one zawierać standardy charakterystyczne dla uprawianych dyscyplin oraz te, które powinny być spełnione ze względu na warunki lokalne kraju i wymagania prawne państwa.
- Kierownicy instytucji naukowych są zobowiązani do ustanowienia właściwej struktury organizacyjnej jasno określającej odpowiedzialność za przestrzeganie dobrej praktyki naukowej na wszystkich szczeblach uprawiania badań naukowych i procesów z nimi związanych.

2. Kształcenie, nauczanie, nadzór i rozwój

- Wszystkie instytucje naukowe powinny ustanowić i opublikować standardy kształcenia, nauczania, nadzoru i rozwoju młodej kadry naukowej oraz wprowadzić stosowne monitorowanie ich przestrzegania.
- Wszyscy opiekunowie młodej kadry naukowej powinni dbać o to, by prowadzone przez nich kształcenie zapewniało rozwój zawodowy kształconej młodzieży.

3. Projektowanie doświadczeń, postępowanie z danymi oraz ich przechowywanie

- Protokoły eksperymentów powinny zawierać szczegółowe dane dotyczące celu, materiałów, metod, przebiegu czasowego i charakterystykę zastosowanego podejścia do ich analizy. Protokół powinien być przechowywany przez taki sam czas, przez jaki przechowywane są dane uzyskane w wyniku prowadzonych badań.
- Zaleca się aby:
 - ⇨ wszystkie pierwotne i wtórne dane były przechowywane przez okres co najmniej 10 lat po zakończeniu badań; zalecenie to dotyczy również przechowywania próbek, gdy tylko jest to możliwe, po przeprowadzeniu analizy wstępnej. Dłuższe okresy przechowywania powinny być brane pod uwagę w badaniach pewnego rodzaju (np. badaniach podłużnych kohort w medycynie i naukach społecznych);
 - ⇨ dane powinny być należyście zabezpieczone w czasie przechowywania w laboratoriach/placówkach, z których pochodzą, a oryginalne rejestry powinny w nich pozostawać nawet wówczas, gdy badacze przenieśli się do innych placówek; dobra praktyka w wielu pracowniach wymaga tego, by kopie wszystkich istotnych danych były przechowywane także w zabezpieczonych miejscach, praktyka ta jest wspomagana przez dostępność środków oszczędnych pod względem przestrzeni składowania; instytucje naukowe powinny ustanowić – w uzgodnieniu z badaczami, których to dotyczy – jasno sformułowane reguły dostępu do danych przechowywanych; dalsza analiza danych lub pobranie próbek do dal-

szych badań powinno być dopuszczone w ściśle określonych celach naukowych lub weryfikacji wyników; usuwanie danych nie powinno być dopuszczone w żadnych okolicznościach;

- ⇒ ustalenia dotyczące przechowywania danych muszą być zgodne z odpowiednimi przepisami prawnymi danego kraju (np. dotyczącymi ochrony prywatności i ochrony danych).

4. Praktyka publikowania

- Prawo autorstwa jest wyłącznie pochodną twórczego wkładu w pracę badawczą, której wyniki mają być opublikowane. W celu określenia prawa autorskiego należy posłużyć się następującymi czterema testami:
 - ⇒ (a) autor powinien wnieść znaczący wkład w proces twórczy,
 - ⇒ (b) autor powinien istotnie przyczynić się do przygotowania publikacji,
 - ⇒ (c) autor powinien potwierdzić na piśmie odpowiedzialność za ostateczną wersję rękopisu pracy,
 - ⇒ (d) autor jest w stanie przedstawić dokładny stopień swego udziału w pracę, której dotyczy publikacja.
- ⇒ Podawać wystarczające szczegóły materiałów i metod umożliwiające czytelnikom sformułowanie sądu dotyczącego wartości naukowej podejścia zastosowanego podczas przeprowadzenia eksperymentu oraz umożliwiające innym badaczom przeprowadzenie badań w ich laboratoriach. Jest istotne, aby szczegóły nowych technik badawczych były w pełni i adekwatnie przedstawione.
- Autorzy mają obowiązek:
 - ⇒ Składać pełne i zrozumiałe sprawozdania dotyczące uzyskanych wyników naukowych.
 - ⇒ Dostarczać wszystkich szczegółów wykorzystanych podejść analitycznych i statystycznych – wszystkie odstępstwa od zastosowanych podejść (np. pominięcie pewnych wartości danych) powinny być w pełni opisane i uzasadnione.
 - ⇒ Podawać we właściwych miejscach odniesienia do prac wcześniejszych (własnych i innych autorów) w celu usytuowania badań w kontekście dziedziny oraz wyrazić podziękowania za intelektualny wkład innych naukowców. Praca własna oraz kolegów nie powinna być cytowana powyżej niezbędnego minimum czyniącego zadość powyższym wymaganiom, a powołania nie powinny być nadmiarowe po to tylko, by zwiększyć liczbę cytowań prac autora.
 - ⇒ Składać podziękowania za wkład innych osób, np. ofiarowanie materiałów badawczych, pomoc techniczną itp.
Wskazywać ustalenia dotyczące sponsorowania oraz podać potencjalny i aktualny konflikt interesów.

- ⇨ Maksymalnie zwiększać jakość publikacji; praktyka publikowania wyników badań w toku może być czasem uzasadniona, jednakże niedopuszczalne jest publikowanie li-tylko dla zwiększenia liczby własnych publikacji, publikacje powtórne, publikowanie „w plasterkach” i inne temu podobne praktyki.
- Zaleca się, aby:
 - ⇨ wszystkie czasopisma podawały jasne wytyczne dotyczące informacji i oświadczeń dostarczanych przez autorów publikacji;
 - ⇨ od wszystkich, którzy odpowiedzialni są za ocenianie, czy artykuły kwalifikują się do opublikowania – zarówno recenzentów, jak członków komitetów redakcyjnych – należy wymagać oświadczeń dotyczących aktualnego lub potencjalnego konfliktu interesów;
 - ⇨ nazwiska członków rad redakcyjnych oraz recenzentów powinny być regularnie podawane do wiadomości.

5. Zarządzanie i administrowanie badaniami

- Instytucje finansujące badania naukowe powinny jasno określić jakie informacje powinny być przedstawione przez wnioskodawców na poparcie wniosków o przyznanie funduszy, podać szczegółowe kryteria, ze względu na które wnioski będą oceniane oraz sposób ich oceniania i czas trwania procedury rozpatrywania wniosków. Kary za podanie nieprawdziwych danych powinny być jasno określone.
- Wnioskodawcy powinni złożyć zapewnienie, że informacje dostarczone zostały zgodnie z ich najlepszą wiedzą i wolą oraz pełne i dokładne.
- Osoby, które otrzymały fundusze powinny złożyć oświadczenie o przestrzeganiu opublikowanych kodeksów postępowania.
- Instytucje gospodarze lub główny badacz powinni złożyć oświadczenie, że zapewniona jest należyta kontrola finansowa oraz stosowane są przejrzyste mechanizmy odpowiedzialności.
- Instytucje finansujące badania naukowe powinny publikować kodeksy postępowania zawierające powyższe zasady, przeznaczone dla pracowników tych instytucji i pozostałych osób uczestniczących w procesie oceniania i wyboru wniosków.
- Wszyscy, którzy ponoszą odpowiedzialność za ocenę wniosków o finansowanie badań, czy to korespondencyjnie, czy jako członkowie komisji, powinni złożyć oświadczenie o aktualnym lub potencjalnym konflikcie interesów.
- Wszyscy, którzy ponoszą odpowiedzialność za ocenę wniosków o finansowanie badań, czy to korespondencyjnie, czy jako członkowie komisji, powinni podjąć zobowiązanie, że wszelkie informacje, jakie uzyskali pod-

czas pełnienia swych funkcji są poufne i nie wolno im tych informacji przekazywać osobom innym, niż tylko wskazanym przez procedurę oceny. Osoby te powinny podjąć starania, by informacje te przechowywać w bezpiecznych miejscach.

- Listy członków komisji oceniających oraz nazwiska osób będących ekspertami i recenzentami powinny być regularnie publikowane.

6. Kontrakty badawcze

- Powinny zawierać artykuły zapewniające, że badania prowadzone będą zgodnie z *Zaleceniami „Dobrej praktyki badawczej” European Science Foundation*.
- Powinny zawierać artykuły wyraźnie określające ochronę i wykorzystanie własności intelektualnej z podaniem praw wszystkich stron umowy.
- Ustalenia dotyczące publikacji lub zasady posługiwania się informacjami które, w interesie publicznym, powinny być ogłaszane lub, o których powinny być powiadamiane odpowiednie władze.
- Ustalenia o sposobie rozstrzygania sporów, gdyby powstały trudności interpretacji umowy.

7. Postępowanie w sprawach nadużyć

- Wszystkie uczelnie i placówki badawcze powinny określić mechanizmy dotyczące postępowania w sprawach niestosownych działań naukowych, a wyniki tych postępowań powinny być należycie publikowane i podawane do wiadomości pracowników.

8. Zagadnienia dotyczące dziedzin nauki

- W badaniach ludzi są to: kwestie etyczne, bezpieczeństwo osób badanych, rekrutacja i zgoda osób badanych, ochrona praw, godność osobista i prywatność osób badanych, poufność, zgodność z przepisami prawa, badania w krajach rozwijających się itd.
- W naukach humanistycznych i społecznych, są to: zagadnienia rekrutacji i zgody osób badanych, kwestie etyczne, ochrona praw, godności i prywatności osób badanych, poufność, szacunek dla tradycji kulturalnej i społecznej itd.
- W naukach biologicznych i biomedycznych są to: zagadnienia zasadności przeprowadzania eksperymentów na zwierzętach, ochrona zwierząt, badania w krajach rozwijających się itd.
- W badaniach nauk o środowisku są to: zagadnienia ekologiczne, szacunek dla miejsc o szczególnej wrażliwości, kontrola zanieczyszczeń itd.
- W naukach fizykalnych są to: zagadnienia bezpieczeństwa, kwestie dotyczące ochrony środowiska naturalnego itd.

CZĘŚĆ III

Uzupełnienia

Tytuł tego rozdziału¹ jest parafrazą tytułu książki Evandro Agaziego poświęconej etyce nauki i techniki². Uczyniono tak, aby referat osadzić – przy niedostatku polskiej literatury przedmiotu – w kontekście etycznego wymiaru działalności naukowo-technicznej aktualnie wydanej książki. Jest to ponadto spełnienie postulatu prof. Jerzego Szackiego, który w recenzji książki³ uznał tekst za bardzo dobry oraz taki, „od którego powinna zaczynać się teraz każda poważna refleksja o ‘etycznym wymiarze’ nauki” i – dodajmy – techniki.

Na wstępie uporządkować należy przedpole dyskursu etycznego o technice, tj. omówić się co do terminologii, jaki za jej pomocą będziemy prowadzić. Prakseologowi uporządkowanie takie nie sprawia trudności, ponieważ E. Agazzi iście prakseologicznie podchodzi do zagadnienia. Co ciekawe, nie nawiązuje on do A.V. Espinasa, twórcy prakseologii i filozofii techniki, autora wydanej nieco ponad sto lat temu książki *Les origines de la technologie*⁴.

¹ Jest to referat przedstawiony na seminarium nt. „Problemy etyki techniki” zorganizowanym przez Instytut Problemów Współczesnej Cywilizacji w Warszawie 11 marca 1999 r.

² E. Agazzi, 1998, *Dobro, zło i nauka: Etyczny wymiar działalności naukowo-technicznej*, tłum. E. Kaluszyńska, przedmową opatrzył W. Gasparski, Oficyna Akademicka oraz Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa, s. 288.

³ J. Szacki, 1997, *Książki, które polecamy...*, „Pryzmat”, nr 107, s. 30.

⁴ Wyd. Alcan, Paryż, 1897; zob.: V. Alexandre przy współpracy W.W. Gasparskiego, red., 1999, *The Roots of Praxiology: French Action Theory from Bourdeau and Espinas to Present Days*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA)–London (UK).

Technika (*technology*) *T*, to uporządkowana jedenastka $T = \langle C, S, D, G, F, P, K, A, A, M, V \rangle$, gdzie: *C* – społeczność zawodowa (*professional Community*), *S* – społeczny kontekst (*Social context*), *D* – dziedzina (*Domain*), *G* – generalia/filozofia (*General outlook, philosophy*), *F* – podstawy formalne (*Formal background*), *B* – wiedza podstawowa (*Background knowledge*), *P* – problematyka (*Problematics*), *K* – fundusz wiedzy (*fund of Knowledge*), *A* – zbiór celów (*set of Aims*), *M* – metodyka (*Methodics*), *V* – zbiór wartości (*Values*).

[M. Bunge, 1985, *Treatise on Basic Philosophy*, Vol. 7:2, s. 231, Reidel]

Otóż odróżnić należy technikę (*technology*) od technik (*techniques*); ta pierwsza – choć historycznie znacznie późniejsza – jest postępowaniem (zbiorem postępowań) podejmowanym ze świadomością powodów jego (ich) skuteczności, te drugie – a przy tym tak wczesne, co do swych początków, jak *homo agens* – to systematycznie stosowane sposoby osiągania obranych celów. Technika znajduje swe ugruntowanie poznawcze w wiedzy teoretycznej, w tym sensie jest ona pochodną nauki. Techniki są przed- i pozanaukowe, ugruntowanie ich skuteczności czerpane jest bowiem z doświadczenia nabytego w toku posługiwania się nimi, ma charakter empiryczny. Etymologicznie obie wywodzą się z greckiego *téchne* (= sztuka, umiejętność), jednakże ta pierwsza żyje w symbiozie z *epistéme* (= poznanie, nauka), podczas, gdy te drugie z *praxis* (= działanie). E. Agazzi, przywołując Arystotelesowy postulat zgodności *téchne* i *epistéme*, powiada, że „greckie pojęcie *téchne* wyraźnie antycypuje ideę techniki”⁵ w sensie *technology*.

Jest to jednak *tylko* antycypacja. Pojawienie się techniki w pełnym, nowoczesnym znaczeniu tego terminu jest konsekwencją nauki współczesnej. Nie tylko gwałtownie poszerzyła ona szczegółową wiedzę o przyrodzie, umożliwiając bardziej adekwatne wyjaśnienie sukcesów wielu dotychczas używanych technik⁶, lecz również zapoczątkowała proces natychmiastowego wdrażania nowo zdobytej wiedzy przez tworzenie *nowych* technik, a nawet proces *poszukiwania* wiedzy z uwagi na pewne techniczne zastosowania⁷.

⁵ E. Agazzi, *op. cit.*, s. 58.

⁶ *techniques*, przyp. W. G.

⁷ E. Agazzi, *op. cit.*, s. 58.

Współczesna nauka – służąca poznaniu (nb. również techniki) oraz współczesna technika – służąca działaniu (nb. również naukowemu) stanowią jako wynik „złożonego i subtelnego procesu historycznego”⁸ system technonaukowy. Dlatego nie można o współczesnej technice (*technology*) mówić w oderwaniu od nauki, choć warto i należy zdać sobie sprawę z wyraźnych między nimi dystynkcji oraz ich autonomii⁹ (względnej).

System ten [techniki] posiada swą własną strukturę, marginalnie tylko zależną od zróżnicowania kulturowego. Podobnie jak współczesna nauka, jest taki sam w każdym kraju, przekracza granice i jest niewrażliwy na uprzedzenia czy wrogość między odmiennymi kręgami kulturowymi¹⁰ [...], tak, że rozwój techniki ma te same rysy i powoduje te same skutki, niezależnie od tego, czy ma miejsce w Europie Zachodniej, Ameryce, Rosji, czy w Chinach.

Innym zasadniczym przejawem autonomii systemu technicznego jest jego *samorozwój*. Ta jego właściwość jest źródłem większości lęków, jakie rodzi dziś postęp techniczny i to nie tylko dlatego, że samorozwój uruchamia proces wykraczający poza intencje ludzi [...], lecz głównie dlatego, że daje podstawy do obaw, iż jego wewnętrzna logika może zagrozić samemu istnieniu ludzkości.

[...] funkcjonowanie systemu technicznego jest w istotny sposób *indyferentne ze względu na cele*¹¹. Kiedy pewne możliwości stają się osiągalne, technika bezzwłocznie przystępuje do ich praktycznego wdrażania. Jest to tendencja do *realizowania każdej możliwości*. [...] jeżeli system jest absolutyzowany i technika staje się zideologizowana, to ów brak wewnętrznej celowości może prowadzić do znacznych aberracji¹².

⁸ *Ibidem*, s. 79.

⁹ Por. J. Ellul, 1964, *The Technological Society*, tłum. z francuskiego J. Wilkinson, Vintage Books, New York, s. 449 + xlviii

¹⁰ Por. np. N. Postman, 1995, *Technopol: Triumf techniki nad kulturą*, PIW, Warszawa, s. 247, przyp. W. G.

¹¹ Tego, iż technika jest indyferentna ze względu na cele nie należy rozumieć jako nieuwzględniania w jej charakterystyce faktu zróżnicowania poziomu technicznego społeczeństw, ani tego, że w pewnych kulturach preferowane są jakieś rozwiązania techniczne, zaś w innych kulturach – inne. Technika jest indyferentna ze względu na cele immanentne (*finis operis* – używając terminologii o. J. M. Bocheńskiego), tj. cele narzucone przez strukturę czynności lub przedmiotu technicznego; przykładowo w tym sensie celem immanentnym komputera jest przetwarzanie informacji, a myjni samochodowej – czystość wozu. Złe użyci czynione z przedmiotów i działań technicznych obciążają moralnie tych, co się nimi posługują w nagannych celach („O! rękę karaj, nie ślepy miecz!” ze *Skarg Jeremiego*, 10; *Chorał*, 32, Kornela Ujejskiego), a nie technikę jako taką; przyp. W. G.

¹² E. Agazzi, *op. cit.*, s. 88–89.

Współczesna nauka i współczesna technika ulegają (niestety), albo już w znacznym stopniu uległy, ideologizacji noszącej nazwę *scjentyzmu* i *technicyzmu*. Wyrażają się one podnoszeniem nauki resp. techniki do rangi totalności¹³. Błąd scjentyzmu ma swe źródło przede wszystkim w mylnym przekonaniu, iż nauka z racji wiedzy, jakiej dostarcza w sposób jej właściwy, a więc samokrytyczny, nie jest w stanie pełnić „funkcji sprzecznej z jej własną strukturą poznawczą”¹⁴. Błąd technicyzmu polega z kolei na mylnym przekonaniu, że technika może być pomocna w wyborze indywidualnych i kolektywnych celów¹⁵.

Wiedzę naukową charakteryzuje obiektywność [...], pociąga to wyraźną „neutralizację podmiotu”. Wiedza obiektywna musi być przede wszystkim wiedzą intersubiektywną, co znaczy, że nawet jeśli odkrycie jest dokonane przez jednego badacza, to ma naukową wartość i jest rozpoznawane jako obiektywne tylko wtedy, gdy *ktokolwiek* inny może uzyskać taki sam wynik w tych samych warunkach eksperymentalnych. Niezależnie od tego, czy podmiot będzie pojmowany jako wyraziiciel właściwej sobie wizji świata, czy egzystencjalnych konieczności, czy też wartości i celów, jego neutralizacja dotyczy nie tylko nauki, lecz także techniki, ponieważ jej wartość i sukcesy mierzone są operacyjnymi możliwościami i „techniczną wydajnością” instrumentów, które wytwarza; te zaś są indyferentne, gdy idzie o konkretne zastosowania, do których mogą być użyte. Dlatego właśnie nauka i technika, jak dobrze wiemy, tak łatwo mogą być zwrócone przeciw człowiekowi. Społeczeństwo, które jest scjentyistyczne i technicystyczne, akceptuje więc neutralizację podmiotu – tj. człowieka – jako podstawowy warunek i poznawczego ujęcia rzeczywistości i operacyjnego interweniowania w tę rzeczywistość. W jaki sposób może ono wyrażać wartości, by nadać sens swej własnej historii, swemu przeznaczeniu? Tylko człowiek może wskazywać cele, dążyć do wartości, nadawać sensy, pytać „dlaczego”. W szczególności, tylko ze względu na człowieka możliwa jest odpowiedź na pytanie „dlaczego”, dotyczące samej nauki i techniki¹⁶.

Ucieczka od współczesnej techniki będącej – jak powiada E. Agazzi – prawdziwym ludzkim „ekosystemem” jest niemożliwa.

¹³ *Ibidem*, s. 70.

¹⁴ *Ibidem*, s. 74.

¹⁵ *Ibidem*, s. 75.

¹⁶ *Ibidem*, s. 76–77.

Nie ma od tego odwrotu, i to nie tyle z powodu niemożności praktycznej, lecz dlatego, że byłoby to tym samym, co doradzanie pierwotnemu człowiekowi polującemu w lesie, by podpalił las, w którym żyje i dzięki któremu żyje. Można, co najwyżej proponować *modyfikację* tego ekosystemu; jest to rozsądne, choć trudne do realizacji¹⁷.

I tak oto dotarliśmy do przyczyn, które spowodowały, że protest przeciw uzurpacjom scjentyistycznym i technicystycznym przerodził się tu i ówdzie – niczym dawny ludyzm – w reakcje antynaukowe i antytechniczne¹⁸. To z kolei spowodowało wzrost zainteresowania etyką systemu technonaukowego, w której niektórzy upatrują środek – swego rodzaju technikę (*technique*) przeciwdziałania ideologizacji nauki i techniki oraz jej konsekwencjom. Zapotrzebowanie na coś, „co zrobi z *tym* porządek” ma swe źródło we wkroczeniu techniki w rolę etyki, w tym, że postrzega się ona w roli kreatora nowych wartości, uzurpując sobie prawo do bycia niemal nową etyką.

Wewnętrzna amoralność technologii powoduje, że człowiek współczesny, skoro jest skłaniany [...] do robienia tego, co umożliwia technika, akceptuje w końcu kryteria techniczne jako standardy swoich działań. Traci stopniowo zdolność rozpoznania moralnej słuszności własnych działań. [...] technika nie tylko nie wymaga liczenia się z oceną moralną, ale w pewnym sensie domaga się prawa do osądzania moralności, przynajmniej na tyle, na ile powszechne jest dzisiaj przekonanie, że te propozycje moralne, które nie są zgodne i nie integrują się z systemem technicznym, nie są obowiązujące¹⁹.

Przewycięzania wymaga totalizm techniki, a także nauki. Choć nam chodzi tu przede wszystkim o tę pierwszą, to przecież związki techniki z nauką są współcześnie bardzo ściśle. W przedmowie do książki E. Agazziego napisałem m. in., iż „nauka i technika, czy raczej technologia [...] stanowią swego rodzaju system. Zastanawiając się nad etycznymi wymiarami tego systemu, nie należy wyciągać pośpiesznego wniosku, że technika (technologia) jako służąca działaniu jest przedmiotem sądu moralnego, nauka zaś jako służąca poznaniu jest od niego wolna. Skoro bowiem technologia ukierunkowana na cel

¹⁷ *Ibidem*, s. 85.

¹⁸ Przestrzegal przed tym swego czasu polski filozof, por.: T. Kotarbiński, 1987, *Technika i humanizm*, w: Idem, *Pisma Etyczne*, Ossolineum, Wrocław, s. 342–349.

¹⁹ E. Agazzi, *op. cit.*, s. 96.

praktyczny wymaga uprzednich badań jako środka²⁰, to ich podjęcie lub powstrzymanie się od ich podjęcia wymaga refleksji etycznej dotyczącej tego, czy ów cel uświęca czy też ‘uświńca’ – jak mawiał Tadeusz Kotarbiński – owo badanie jako środek. Innymi słowy, czy względ moralny nie podaje w wątpliwość zamiaru podjęcia określonych badań [na rzecz określonej inżynierii – dodajmy dla wyrazności]. Zagadnienie klonowania dostarcza aktualnego przykładu²¹.

Uwalnianie techniki (*technology*) od totalizmu wiąże się z realistycznym podejściem do systemu technonaukowego i wymaga wyciągnięcia konsekwencji z faktu, że jest to system otwarty, a nie – jak chcieliby scjentyści i technicyści – zamknięty. Jest to więc podsystem powiązany sprzężeniami z innymi podsystemami: kulturalnym, politycznym, militarnym, religijnym, ekonomicznym, jak również innymi zarówno wewnętrznymi²², jak i zewnętrznymi²³ podsystemami społecznymi oraz podsystemami niespołecznymi (fizycznym, biologicznym, ekologicznym itd.). Takim systemem (relacyjnie – podsystemem) oddziałującym na system technonaukowy jest *system moralny* dostarczający zewnętrznego odniesienia. Filozof praktyczności powiedziałby, że dostarczane jest przez ten podsystem „trzecie E” zdające sprawę z wymiaru etycznego właśnie²⁴. System moralny, by mógł spełniać swe zadanie musi być dostatecznie „silny”, zwraca uwagę E. Agazzi, a jest on taki wówczas, gdy „jego specyfika jest akcentowana i uznawana, gdy poszczególne jego wartości są odpowiednio respektowane”²⁵. Współcześnie, wobec przemożnego wpływu nauki na kulturę, sprawa jest niezmiernie trudna, dodaje cytowany autor, wyrażając obawę, że etyki uprawiane w stylu naukowym (analityczna, naturalistyczna) brane z osobna nie są szczególnie płodne, skażone są bowiem scjentyzmem.

²⁰ Por. M. Gibbons i in., 1994, *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, SAGE Publications, London, s. 179.

²¹ E. Agazzi, *op. cit.*, s. XII.

²² Tj. należącymi do danego społeczeństwa.

²³ Tj. należącymi do innych społeczeństw oraz międzynarodowymi.

²⁴ Dwa pierwsze „E”, to wymiary sprawnościowe – efektywność (skuteczność) i ekonomiczność, będące wewnętrznymi wymiarami podsystemu technonaukowego (por. W. Gasparski, 1997–1998, *O pojęciu praktyczności*, „Prakseologia”, nr 101, s. 57–69).

²⁵ E. Agazzi, *op. cit.*, s. 253.

Etyka inżynierska (EI)

1. Etyka jest dyscypliną (filozoficzna) zajmującą się problemami moralnymi.
 - EI jest dyscypliną (z zakresu wspólnego filozofii moralności i filozofii techniki) zajmującą się zagadnieniami moralnymi występującymi w technice lub w związku z nią.
 - EI zajmuje się kwestiami normatywnymi (dotyczącymi oceniania rozwiązań i działań technicznych), pojęciowymi (dotyczącymi rozumienia moralnych zagadnień techniki) oraz deskrypcyjnymi (dotyczącymi faktów związanych z techniką) odnoszących się do badanych przez nią zagadnień.
2. Mówiąc o *etycznych problemach* techniki odróżniamy je od innych zagadnień (np. politycznych, prawnych, estetycznych itd.) niezwiązanych z etyką techniki.
3. Potocznie słowo „etyka” bywa używane w odniesieniu do zespołu przekonań, postaw i zwyczajów charakterystycznych dla moralności osoby lub środowiska inżynierskiego; należałoby tu mówić raczej o *etosie*.
 - EI w tym znaczeniu, to zespół faktycznych norm środowisk inżynierskich oraz społeczności inżynierskiej jako całości.
 - Przymiotnik *etyczny* w tym znaczeniu, to „moralnie poprawny”; EI w związku z tym znaczeniem to: standardy zachowań inżynierskich, zasady, jakich inżynierowie powinni przestrzegać, ideały, do jakich powinni inżynierowie dążyć.

E. Agazzi uważa, że etyka wymaga ujęcia systemowego, że należy korzystać z dorobku każdego stanowiska etycznego²⁶, rozpoznać jej funkcję w systemie nadrzędnym wraz z powiązaniem z innymi składowymi (podsystemami) tego systemu, co systemowi etycznemu zapewnić powinno lepsze funkcjonowanie, tj. umożliwić formułowanie *sądów moralnych* w konkretnych sytuacjach. Wymaga to spełnienia następujących warunków:

- 1) uznania istnienia i ważności autentycznych, specyficznie moralnych wartości (sprawiedliwość, dobro, lojalność, życzliwość, szacunek, godność osobista, odpowiedzialność i in.);

²⁶ Por. W. Gasparski, 1998, *Jedna, czy wiele etyk biznesu?*, rozdz. 7 niniejszej książki, s. 125–143.

- 2) pełnienia funkcji regulacyjnych wobec innych podsystemów (może to być *samoregulacja*) w drodze norm zachowania powszechnych i do pewnego stopnia zobiektywizowanych;
- 3) skuteczności wewnętrznej systemu moralnego stanowiącej pochodną współdziałania z innymi podsystemami (system moralny też jest systemem otwartym).

Spełnianie tych warunków w odniesieniu do techniki dokonywane jest w sposób różnorodny. Przede wszystkim dokonywane jest ono na podstawie *etyki inżynierskiej* będącej jedną z etyk zawodowych²⁷. Na jej gruncie zwraca się uwagę, że inżynier – podobnie jak inni ludzie uprawiający wolny zawód (*profession*) – ponosi za swoje czyny odpowiedzialność kwalifikowaną wynikającą z „kontraktu społecznego” (nb. ów kontrakt jest doskonałym miejscem wpływu systemu moralnego na system technonaukowy). Etyka inżynierska wskazuje także na role społeczne odgrywane przez inżynierów i wiążącą się z nimi odpowiedzialność szczegółową. Rolami tymi są m.in.:

- a) stosowanie wiedzy (ekspert),
- b) tworzenie nowych rozwiązań (wynalazca, projektant²⁸),
- c) wytwórca rozwiązań (inżynier produkcji²⁹),
- d) funkcje kierownicze (menedżer³⁰),
- e) twórca wiedzy (badacz w naukach technicznych),
- f) nauczyciel (wykładowca, popularyzator) i in.

Szczególnym działem etyki inżynierskiej jest dział zajmujący się planowaniem programów etycznych dla społeczności i środowisk

²⁷ M. W. Martin, R. Schinzingler, 1983, *Ethics in Engineering*, McGraw-Hill Book Company, New York, s. 335.

²⁸ Por. A. Siciński, 1978, *Refleksje nad odpowiedzialnością projektanta*, w: W. Gasparski, D. Miller, red., *Projektowanie i systemy*, t. I, Ossolineum, Wrocław, s. 143–150.

²⁹ Por. W. Gasparski, 1998, *Ethics for Better Engineering in Production Organization*, ref. na międzynarodową konferencję „Advances in Production Engineering”, Politechnika Warszawska Wydział Inżynierii Produkcji, (Warszawa 1–3 czerwca 1998 r.).

³⁰ W związku z tym etyka inżynierska przecina się w pewnym zakresie z etyką życia gospodarczego (por. Jan Paweł II, 1996, *The Gap Between Technology and Ethics Hinders Authentic Progress*, w: W.W. Gasparski, L.V. Ryan, red., *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA)–London (UK), s. 152–153.; R.F. Allinson, 1996, *Moral responsibility and rise of the techno-organization*, ref. na I Światowy Kongres Etyki Biznesu i Gospodarki, Tokio.

inżynierskich ze szczególnym uwzględnieniem kodeksów³¹ stowarzyszeń inżynierskich. Ma to istotne znaczenie w krajach, w których warunkiem dopuszczenia absolwenta uczelni do praktycznego wykonywania zawodu inżyniera jest uzyskanie przezeń wpisu na listę upoważnionych specjalistów (*professionals*) prowadzoną przez stowarzyszenia odpowiednich specjalności inżynierskich (*sui generis* bractwa cechowe, gildie).

W związku z zakresem złożoności współczesnej techniki powstają wyspecjalizowane subdyscypliny etyki techniki (inżynierskiej) takie na przykład, jak etyka systemów informacyjnych³², etyka komputerowa³³, etyka inżynierii biomedycznej i in.

Ważną składową etyki inżynierskiej są kursowe wykłady etyki wprowadzane do programów uniwersyteckich³⁴ i politechnicznych³⁵.

Problemy i metody techniki nie są – jak powiedziano – wolne od wartościowania społecznego, nie są moralnie obojętne. Ten, kto rozwiązuje te problemy i stosuje te metody powinien przestrzegać *imperatywu technologicznego*³⁶. Jednakże bycie w zgodzie z imperatywem technologicznym nie jest łatwe, często jest on bowiem niezgodny z interesami osób lub grup społecznych, czy władzy.

³¹ Por. T. Kotarbiński, 1987, *Etyka technika*, w: Idem, *Pisma Etyczne*, Ossolineum, Wrocław, s. 354–357.

³² R. A. Spinello, 1995, *Ethical Aspects of Information Technology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ., s. 226.; W. W. Gasparski, 1998, *Ethical Problems of Information Systems*, ref. na XIV European Meeting on Cybernetics and Systems Research, University of Vienna and Austrian Society for Cybernetic Studies (Wiedeń, 14–17 kwietnia, 1998).

³³ T. Forester, P. Morrison, 1995, *Computer Ethics: Cautionary Tales and Ethical Dilemmas in Computing* (2nd ed.), MIT Press, Cambridge, Mass., s. 347.

³⁴ Por. np. T. Swiestra, 1997, *On a New Ethics for Engineers Course* (Uniwersytet w Twente, Holandia); R. Van der Vorst, 1997, *Engineering, Ethics, and Professionalism* (Imperial College, London); V. Porra, 1997, *Code of Ethics as a Learning Process* (Finnish Association of Graduate Engineers, Helsinki), referaty na doroczną konferencję SEFI pn. Humanities and Arts in a Balanced Engineering Education (Kraków 8–10 września, 1997).

³⁵ Przez kilka lat prowadziłem na Wydziale Inżynierii Produkcji Politechniki Warszawskiej wykład pn. *Etyczne problemy techniki, biznesu i zarządzania*. Przedmiot prezentował podstawowe zagadnienia teorii wartości (aksjologii), teorii działania oraz etyki w odniesieniu do sytuacji, z jakimi spotyka się w swej praktyce inżynier i menedżer. Sluchacze zachęceni byli do dyskusji charakterystycznych przypadków, szczególnie wielorakich perspektyw i konfliktowych wartościowań (dylematów), z jakimi spotkać się mogą w przyszłej pracy zawodowej.

³⁶ Jego autorem jest wybitny filozof Mario Bunge, autor *Treatise on Basic Philosophy*, którego tom 7. poświęcony jest m.in. filozofii techniki, a tom 8. poświęcony jest etyce: *Ethics: The Good and the Right*, Reidel, Dordrecht, 1989, s. 427.

IMPERATYW TECHNOLOGICZNY

PODEJMUJ TYLKO TAKIE PROJEKTY I POMAGAJ WDRAŻAĆ TYLKO TAKIE ROZWIĄZANIA, KTÓRE NIE NARAŻĄ NA SZWANK DOBRA WSPÓLNEGO I WZBUDZAJ CZUJNOŚĆ SPOŁECZNA PRZECIW WSZELKIM TAKIM PRZEDSIĘWZIĘCIOM, KTÓRE NIE SPEŁNIAJĄ TEGO WARUNKU.

[M. Bunge, *Philosophy of Technology*, w: *Treatise...*, Vol. 7:2, s. 310]

Z kwestią tą wiąże się m.in. niezmiernie ważne zagadnienie dopuszczalności (niedopuszczalności) realizowania wszystkiego, co jest technicznie możliwe. Zagadnienie to wykracza jednak poza wąsko rozumianą dziedzinę techniki, wymaga ono uwzględniania przyzwolenia społecznego na tworzenie i rozpowszechnianie rozwiązań technicznych. Służy temu tzw. wartościowanie techniki (*technology assessment*) będące formalną procedurą społecznej akceptacji (lub jej braku) dla dzieł technicznych³⁷, a zwłaszcza systemów wielkich – na ogół inwazyjnych przecież – oraz wyrobów produkowanych na wielką skalę.

Z działalnością inżyniera jako twórcy nowych rozwiązań związana jest odpowiedzialność projektanta. Jest to odpowiedzialność kwalifikowana, ponieważ inżynier jest specjalistą w swojej dziedzinie. Jest nim z własnego wyboru, inni zaś członkowie społeczeństwa, niebędący specjalistami, nie mając możliwości oceny postępowania specjalisty zmuszeni są korzystać z jego dzieł, darząc go zaufaniem potwierdzonym nadanymi inżynierowi uprawnieniami (dyplom, wpis do rejestru stowarzyszenia profesjonalnego, szczególne uprawnienia, np. budowlane itp.). Owo zaufanie nakłada na inżyniera, prócz innych, także zobowiązanie moralne³⁸ i to niezależnie od tego, czy jest ich świadom, czy nie.

Odpowiedzialność projektanta – a projektowanie jest osobliwością wszelkich dyscyplin praktycznych *ergo* techniki³⁹ – jest odpowiedzialnością za:

- a) postawienie problemu (tj. zgodność z potrzebami, trafność diagnozy stanu istniejącego oraz trafność prognozy zmian),

³⁷ W Kongresie Stanów Zjednoczonych powołano przed laty specjalną komórkę zajmującą się społecznym wartościowaniem techniki wprowadzanej w USA.

³⁸ Regulacje prawne nie subsumują norm moralnych.

³⁹ Na co zwracali uwagę Tadeusz Kotarbiński, Konstanty Krzeczkowski, Zbigniew Wasiutyński, czy – laureat nagrody Nobla – Herbert A. Simon.

- b) zgodne z regułami sztuki inżynierskiej rozwiązanie problemu, co wiąże się z takimi kwestiami, jak ryzyko błędu, nadmierna wiara w sukces, sposób posługiwania się, niezawodność itd.

* * *

Technika – o czym należy pamiętać – jest *społecznym* eksperymentowaniem⁴⁰, nie można bowiem na skalę masową przeprowadzić laboratoryjnego doświadczenia z zastosowaniem rozwiązań technicznych. W związku z tym obowiązkiem inżyniera jest:

- zapewnienie bezpieczeństwa oferowanych dzieł techniki,
- przewidywanie – co wymaga wyobraźni – możliwych skutków ubocznych proponowanych rozwiązań,
- przejawianie dostatecznej troski o śledzenie skutków ubocznych rozwiązań oraz konsekwencji stosowania tych rozwiązań na wielką skalę,
- bezpośrednie, osobiste, autentyczne angażowanie się we wszystkie stadia realizacji przedsięwzięć technicznych,
- rzetelne informowanie o zagrożeniach,
- stałe uwzględnianie eksperymentalnego charakteru każdego przedsięwzięcia,
- branie pod uwagę przyzwolenia społecznego na tworzenie, wytwarzanie i rozpowszechnianie rozwiązań technicznych,
- gotowość do ponoszenia odpowiedzialności za wyniki podejmowanych przedsięwzięć.

⁴⁰ Por. M. W. Martin, R. Schlesinger, *Ethics in Engineering*, McGraw-Hill, New York.

28.1. Wstęp (niemal) literacki

Utwory bywają poprzedzane krótszymi lub dłuższymi kompozycjami mającymi ułatwić czytelnikom lub słuchaczom przejście od stanu sprzed zapoznania się z utworem do stanu zapoznawania się z nim. Niekiedy chodzi o stworzenie nastroju, kiedy indziej o krótkie i zwarte przesłanie, któremu utwór jest poświęcony. Służą temu motta lub nawet specjalnie dobrane tytuły, w których zawarte są aluzje do tematyki utworu. Nastrój stwarzają natomiast przedmowy, gdy rzecz jest pisana, a uwertury, gdy dzieło jest muzyczne, zaś preambuły, gdy chodzi o akta o fundamentalnym znaczeniu takie, jak przykładowo konstytucje. Owe „prefiksy” (od łacińskiego – jak podaje Władysław Kopaliński – *praefigere* ozn. przytwierdzić z przodu) nie mają ograniczeń, a jeśli, to tylko zwyczajowe. Sądzę więc, że nie uchybi to powadze referatów wygłaszanych na ważnych konferencjach, iż pisząc na temat etycznych aspektów styku administracji i biznesu sięgam po aluzje literackie, pragnę bowiem – jak inni autorzy do kazusów – sięgnąć do metafor, które same aż proszą się by je wykorzystać w kontekście niebezpiecznych związków obu światów: świata administracji i świata biznesu.

Niebezpieczne związki, to tytuł książki z 1782 r. napisanej przez Piotra Ambrożego Franciszka Choderlosa de Laclosa, sekretarza księ-

cia Ludwika Filipa, a potem członka klubu jakobinów. Jednakże nie polityczne zasługi, czy udział w kampaniach napoleońskich zapewniły mu sławę. Sławę zyskał dzięki napisaniu powieści epistolarnej (przetłumaczonej na język polski przez Tadeusza Boya-Żeleńskiego), która, jak – cytując braci de Goncourt¹ – pisze tłumacz „[...] ‘jest tym dla moralności miłosnej we Francji XVIII w., czym traktat o *Księżciu* dla moralności politycznej Włoch w wieku XVI’. Ten rys okrucieństwa w miłości znamionem jest dla epoki; przesunawszy się z dziedziny moralnej w fizyczną dojdzie w markizie de Sade do najpełniejszego wyrazu”². Wcześniej u cytowanych E. i J. Goncourtów czytamy: „W stosunek mężczyzny do kobiety wślizguje się jakby jakaś bezlitosna polityka, jakby ujęty w reguły system gubienia. Zepsucie staje się sztuką, w której skład po równi wchodzi okrucieństwo, wiarołomstwo, zdrada, kunszt tyranii. Machiawelizm wciska się w miłości, staje się ich dominującą nutą”³.

Odczytajmy, proszę, zacytowany fragment w kontekście kwestii, której poświęcony jest ten referat, podstawiając za „mężczyznę” i „kobietę” biznes i administrację (co za co pozostawiam uznaniu Czytelników), w stosunek między którymi „wślizguje się jakaś bezlitosna polityka”. Przypomnijmy sobie opisanych tu i ówdzie bohaterów biznesowych i administracyjnych (jest ich zbyt wielu by na niewielkiej liczbie stron można wszystkich wymienić, szczególnie, że jest to niestety *a never-ending story*), a bez trudu spostrzeczemy „sztukę zepsucia” i jej elementy. Okrucieństwo przybiera tu formę szantażu („jeden na drugiego ma haki”), wiarołomstwo jawi się porzuceniem, zdrada – donosem, tyrania – uzależnieniem. Rzekome przyjaźnie, jak „miłości”, mają Machiavellego za nauczyciela, a jego lekcje czyż nie są „dominującą nutą”? Rodzi się przy tym pytanie kto jest *hic et nunc* markizą de Merteuil – czołową postacią *Niebezpiecznych związków* – a dziś *femme fatale* czasów niedostatku służby cywilnej? A może niedostatek ten wypełniany jest podobiznami wicehrabiego de Valmonta, towarzysza markizy, który – jak pisze T. Boy-Żeleński – był „ciekawym zwłaszcza przez domieszkę intelektualnego dyletantyzmu”⁴? Wreszcie, czyż „przesunięcie się z dziedziny moralnej w fizyczną”

¹ E. i J. Goncourt, *La Femme au XVIII^e siècle*, 1862; z: T. Żeleński-Boy, 1957, *Mózg i pleć*, cz. 2, w: *Pisma*, t. IX, PIW.

² T. Żeleński-Boy, *ibidem*, s. 282.

³ E. i J. Goncourt, *ibidem*.

⁴ T. Żeleński-Boy, *op. cit.*

w owych niebezpiecznych związkach administracji i biznesu nie sięga już nawet po elementy z repertuaru opisanego przez de Sade'a? Współczesny de Laclos miałby o czym pisać, forma tylko byłaby inna. Kunszt sztuki epistolarnej zaginał bowiem, a w modzie są SMS-y i gubiące słowa zapisy komputerowe.

Książka Marii Rodziewiczówny (z 1888 r.), z której zapożyczony został tytuł referatu, nie dostarcza wprawdzie sposobności do aktualizacji zawartych w niej treści, ale i tu można znaleźć *passus á propos* charakteryzujący zachowanie jednego z bohaterów, który „złajał od 'lumpów' urzędników pocztowych, groził pobiciem, proponował łapówki”⁵.

28.2. Ad rem

Po tym wstępie czas wskazać czego dotyczy referat. Zwraca on uwagę na skutki jakie rodzi tzw. biznesowa interpretacja funkcjonowania administracji, powodująca swego rodzaju „towarowość jej produktów, tj. decyzji i postanowień. Takie traktowanie działań administracji powoduje dewiacje zagrażające stykowi obu sfer działalności. Przeciwdziałaniu owym dewiacjom służy infrastruktura etyczna⁶ wprowadzana w krajach rozwiniętych, szczególnie krajach należących do *Organisation for Economic Cooperation and Development*. W załączniku przedstawiono elementy takiej infrastruktury istniejącej w niektórych krajach OECD.

⁵ M. Rodziewiczówna, 1986, *Między ustami a brzegiem pucharu*, WL, Kraków, s. 48.

⁶ Zagadnienie niezbędności infrastruktury etycznej w polskiej działalności gospodarczej oraz na styku administracji i biznesu było przedmiotem badań prowadzonych przez Zespół Badawczy Etyki Życia Gospodarczego Instytutu Filozofii i Socjologii PAN na zlecenie jednego z resortów. Wcześniej zagadnienie to postulowane było na konferencji „Inicjatywy i strategie społecznej odpowiedzialności w gospodarce polskiej w perspektywie integracji europejskiej” zorganizowanej wspólnie przez Międzynarodowe Biuro Pracy w Genewie, ówczesne Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN & WSPiZ oraz UNDP w Polsce, Warszawa 2002 r.; por. W. Gasparski, *Social Responsibility and Business Ethics in Polish Economic Life* – referat wygłoszony na wym. konferencji. Por. także: W. Gasparski, 2002, *Infrastruktura etyczna pilnie potrzebna*, „Decydent”, nr 4(32), s. 26.

28.3. Administracja jako quasi-producent

Kenneth E. Boulding w znanym eseju na temat etyki biznesu wyróżnia „społeczeństwo biznesu” jako taki „system społeczny, który zorganizowany jest przede wszystkim poprzez instytucje wymiany”⁷. Wprawdzie cytowany autor wskazuje, że wymiana „nie jest [...] jedynym czynnikiem organizującym systemy społeczne”⁸, ale są badacze uważający, że wymiana jest czynnikiem ultimatywnym, nawet w odniesieniu do innych czynników. Na tym założeniu zbudowana jest przecież prakseologia Ludwiga von Misesa⁹ odwołująca się do katalaktyki (nauki o wymianie) wprowadzonej przez Richarda Whatleya¹⁰.

Stosunki między osobami i odgrywanymi przez nie rolami są, jak pisze K. E. Boulding, trojakiemu rodzajowi:

- a) groźba w dwu wersjach: „zrób dla mnie coś miłego, a jeśli nie, to ja zrobię tobie coś przykrego” (groźba zwykła), „jeśli zrobisz mi coś złego, to i ja zrobię to również tobie” (groźba i odstraszenie),
- b) „jeśli zrobisz dla mnie coś miłego, to i ja zrobię coś miłego dla ciebie” (wymiana),
- c) „chcę, czego ty chcesz” (integracja).

Wymiana zatem, w jej właściwej postaci, opartej „na obietnicach raczej niż na groźbach”¹¹ – w odróżnieniu od groźb – sumuje się dodatnio, podobnie integracja.

Czym innym jest wymiana w ogóle, czym innym zaś szczególna postać wymiany polegająca na sprzedaży i kupnie *sensu stricto*. Ta pierwsza, jak trafnie charakteryzuje ją K. E. Boulding ma wielką przewagę nad systemem groźby, ponieważ „gdy obietnice zostaną spełnione – a muszą być spełnione, jeśli mają skutecznie organizować zachowania – wówczas każdy znajdzie się w sytuacji lepszej niż gorszej”¹². Drugi, szczególny rodzaj wymiany, ze względu na swoją powszechność stwarza przeświadczenie, że wymiana redukuje się do aktów kupna-sprzedaży w ich czystej lub zawołowanej postaci.

⁷ K. E. Boulding, 1985, *Etyka i biznes*, w: *Ponad ekonomią*, PIW, Warszawa, s. 62.

⁸ *Ibidem*, s. 62–63.

⁹ L. von Mises, 1995, *Ludzkie działanie: Traktat o ekonomii (fragmenty)*, „Prakseologia”, nr 3–4 (128–129).

¹⁰ R. Whatley, 1831, *Introductory Lectures on Political Economy*, Londyn.

¹¹ K. E. Boulding, *op. cit.*, s. 64.

¹² *Ibidem*.

Przeświadczenie to przenosi się także na styk administracji i biznesu, co opisuje poniższy ciąg pytań i odpowiedzi.

- Co produkuje administracja?
- Potocznie powiada się, że administracja produkuje „papierki”, ponieważ materialnym wynikiem postępowania administracyjnego jest na ogół jakiś dokument.
- Co te „papierki” zawierają?
- Zawierają decyzje i postanowienia.
- Czym są owe decyzje i postanowienia?
- Decyzje, postanowienie też przecież jest decyzją *de facto*, to „produkty” wytwarzane przez administrację.
- Co powoduje to produktowe, czy raczej biznesowe, traktowanie decyzji administracyjnej?
- Biznesowe rozumienie decyzji („wszystko jest na sprzedaż”) powoduje traktowanie jej jako „towaru”.
- I co dalej?
- Każdy towar ma swoją cenę, za którą ktoś gotów jest go sprzedać, a ktoś inny kupić.
- Co tę cenę wyznacza?
- Wartość.
- Jaka?
- Rynkowa. W związku z tym, że towary (jako takie) są przedmiotem obrotu, to ich rynkowa wartość wyznacza ich cenę.
- Co pociąga za sobą traktowanie decyzji jako towaru?
- Traktowanie decyzji jako towaru powoduje traktowanie ich: w kategoriach „wartości rynkowej” oraz związanej z tym „ceny”.
- Jakie są tego konsekwencje?
- Towarowa interpretacja „decyzji” prowadzi w konsekwencji do:
 - a) ze strony biznesu – *domagania się* korzystnej decyzji („płace to wymagam”);
 - b) ze strony administracji – *rewanżu* w postaci oczekiwanej zapłaty („za darmo umarło”).
- Jaką przybiera to postać?
- Występują dwa rodzaje „domagania się i/albo rewanżu”:
 - a) „wdzięczność” („dowód wdzięczności”),
 - b) „gratyfikacja” (cena).
- Kiedy?
- Może to być zarówno przed-, jak i podycyzyjne „domaganie się i/albo rewanż”.
- W jakiej postaci?

- Postaci są takie oto: „zachęta”, „wymuszenie/groźba”, „obietnica”, „zapłata”. Analizę morfologiczną tych postaci wskazuje tablica 1.

Tablica 1. Co może zająć „między ustami a brzegiem pucharu”?

ADMINISTRACJA	BIZNES			
	zachęta	groźba	obietnica	zapłata
zachęta				
groźba				
obietnica				
zapłata				

Wypełnienie tablicy dla rozmaitych, znanych z lektury lub osobistego doświadczenia, przypadków może skonkretyzować stosunki zachodzące między osobami i rolami w odniesieniu do styku bohaterów tych kasusów ze świata administracji oraz świata biznesu. Przykładowo przytoczymy jeden z przypadków opisany w literaturze.

Przedstawiciel Motoroli prowadził negocjacje w jednym z krajów Ameryki Południowej w sprawie systemu przekaźników radiowych. Klient, najprawdopodobniej przedstawiciel administracji kraju, z którym prowadzono negocjacje, gotów był podpisać kontrakt. Zażądał jednak by przewidywaną wartość kontraktu wynoszącą 10 mln dolarów podwyższyć do 11 milionów dając do zrozumienia, że dodatkowy milion dolarów zniknie w kieszeni oficjeli. Zawarcie kontraktu, nawet gdyby ów milion dolarów został uwzględniony, byłoby zyskowe dla Motoroli. Mimo tego negocjatorzy firmy zerwali rozmowy, co zarząd korporacji pochwalił.

– *W zaistniałej sytuacji – dodał prezes firmy – kontraktu nie zawarlibyśmy nawet jeśli kontrahenci gotowi byłiby zrezygnować z dodatkowego miliona. Nie będziemy też proponować żadnego innego systemu zamawianego przez tamtejszą administrację i rząd tego kraju.*

– *Reakcja pana, panie prezesie, poszła dalej niż się spodziewałem – powiedział negocjator. – Czy jest to konieczne?*

– *Urzędnicy tamtej administracji podejmują decyzje. Przedstawiciele innych korporacji prowadzący działalność biznesową w tamtym kraju mają do czynienia z ową administracją i dobrze wiedzą jak ona postępuje. Gdybyśmy więc zawarli wielki kontrakt z administracją tamtego kraju, to wszyscy, którzy ich znają, byłiby przekonani, że kontrakt ten został „rozliczony” stosownie do żądań tamtejszej ad-*

*ministracji. Nasza uczciwość zostałaby zakwestionowana. Nie możemy sobie na to pozwolić – wyjaśnił prezes*¹³.

Analizując sytuacje podobne do opisanej w przedstawionym przykładzie, zwraca się w literaturze przedmiotu uwagę, że w pewnych krajach i przy pewnych usługach występują tzw. *facilitating payments* („smar”), niekiedy zwyczajowo dawany jest napiwek, co nie jest samo w sobie ani etyczne, ani nieetyczne. Czy jednak *facilitating payments* zachęcające urzędników do większej aktywności bliższe są łapownictwu, czy napiwkom? Wyznaczenie granicy między dopuszczalnymi płatnościami a takimi, które są niedopuszczalne wymaga, jak piszą znawcy etyki biznesu, odpowiedzi na wiele pytań¹⁴. Oto przykładowe pytania: (a) kogo płatność wzbogaca, a komu szkodzi?, (b) czy płatności są wykazywane w buchalterii firmy, czy ukrywane?, (c) czy płatności są zgłaszane do opodatkowania?, (d) czy dokumenty podatkowe są fałszowane?, (e) jak wielkie są to kwoty zarówno w liczbach bezwzględnych, jak i w stosunku do sumy transakcji?, (f) czy płatność następuje przed, czy po zawarciu transakcji?, (g) czy płatność stanowi upust wykazywany w dokumentach? itp. Nieetyczne są takie płatności, które podważają uczciwość procesu negocjacji, zawierania transakcji itp. Płatności takie są podejrzane zawsze wówczas, gdy nie są faktyczną, powszechną i jawną praktyką, jak dawanie napiwku w pewnych krajach, traktowanego przecież w innych krajach jako zachowanie niestosowne.

Jeśli firmy/administracja działają w środowisku korupcyjnym, to muszą się zdobyć na wyobraźnię moralną powstrzymującą je od angażowania się w działania korupcyjne, a więc wszelkie *facilitating payments* są niedopuszczalne. Jednocześnie należy czynić wszystko, co tylko można, by zmienić zachowanie otoczenia. Uczciwa firma/administracja muszą być skłonne do odważnego działania, gdy jest to niezbędne oraz muszą być gotowe ponosić koszty, których poniesienia wymaga integralność, tj. prawość, rzetelność i uczciwość. Solidne etyczne podstawy pomagają firmie/administracji wyznaczyć tok postępowania – kulturę organizacji – w sposób zapewniający integralność i reputację oraz uczciwość pracowników, którzy dla nich pracują.

¹³ Opracowano na podstawie: R. W. Galvin, 1991, *The Idea of Ideas*, Motorola University Press, Schaumburg, Illinois, s. 87–90.

¹⁴ R. de George, 1993, *Competing with Integrity in International Business*, Oxford University Press.

28.4. Profesjonalizm

Raz jeszcze sięgnijmy do eseju nieocenionego i niedocenionego w Polsce K. E. Bouldinga, który świadom jest tego, że „istnieją pewne indywidualne systemy wartości, które podważają instytucje wymiany, stanowią przeto znaczną groźbę dla systemu biznesu. System wymiany nie może się np. rozwijać, gdy brak minimum zwykłej uczciwości, jest to bowiem system obietnic, a uczciwość stanowi o ich spełnieniu. Jeśli rozszerzymy pojęcie uczciwości na spełnianie oczekiwań związanych z poszczególnymi rolami społecznymi widzimy wówczas, że jest ona niezbędna do skutecznego funkcjonowania systemu opartego na wymianie”¹⁵. W przypadku, którego dotyczy ten referat rolami społecznymi są role polegające na pełnieniu funkcji administracyjnych oraz funkcji biznesowych.

Cytowany autor uprzedzając niejako ewentualną supozycję, że ktoś mógłby czuć się zobowiązany do swego rodzaju „uczciwości” w odniesieniu do kontraktów zawieranych w złej wierze, pisze: „Dlatego właśnie instytucje kapitalistyczne nie mogą właściwie pracować przy zupełnym braku, jak byśmy je nazwali, wartości purytańskich. Jeśli więc kapitalizm ma sprawnie funkcjonować, musi istnieć w społeczeństwie mechanizm obrony przed nieuczciwością.” – i dalej – „I tutaj znowu odbywa się nieustanna walka między jawnymi a ukrytymi elementami systemu wartości. Jeśli jednak powoduje ona upadek systemu jawnego – przy powszechnym wzroście cynizmu i jawnej akceptacji systemu ukrytego – społeczeństwo czeka zguba”¹⁶.

Rację K.E. Bouldinga wykazały sprawy Enronu, Arthura Andersena, Worldcomu i innych firm amerykańskich, o których ostatnio było głośno, oraz ich styku z tamtejszą administracją. Natomiast w Polsce – jak pisał Edmund Mokrzycki¹⁷ – „rozpoczęła się ostra – choć na razie skrywana za szlachetną frazeologią odwołującą się do moralności, zasad chrześcijańskich i dobra narodu – walka o udział w kurczącym się narodowym majątku”, którego dysponentem – dodajmy – jest administracja¹⁸.

¹⁵ K. E. Boulding, *op. cit.*, s. 66.

¹⁶ *Ibidem*, s. 66–67.

¹⁷ E. Mokrzycki, 2001, *Bilans niesentymalny*, Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa, s. 33.

¹⁸ Por. M. Jarosz, red., 2003, *Pułapki prywatyzacji*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa.

Redukowanie profesjonalnego funkcjonowania administracji, czy biznesu do technik zawodów jest prymitywizacją *professions*, co w Polsce tłumaczone bywa jako „wolne zawody”. Wolność w tym polskim odpowiedniku, wskazującą na niezawisłość, rozumieć należy podobnie, jak to, że np. sędzia podlega ustawom, a nie prezesowi sądu w rozpatrywaniu spraw i ferowaniu wyroków. Profesjonalista, przez analogię, podlega kanonom sztuki zawodu, a sztuka to nie tylko arkana techniczne, lecz także kontekst aksjologiczny *ergo* standardy etyczne zawodu¹⁹.

Standardy pracowników administracji opisane są w literaturze²⁰ oraz kodeksach, takich jak *Europejski Kodeks Dobrej Praktyki Administracyjnej*²¹ czy Kodeks Etyki Służby Cywilnej. Kodeksy te wskazują m.in. na aksjologiczny kontekst styku administracji i biznesu (tablica 2).

Tablica 2. Profesjonalizm i jego brak w zachowaniach administracyjnych i biznesowych

ADMINISTRACJA	BIZNES	
	nieprofesjonalny	profesjonalny
nieprofesjonalna	etyka „ksobna”, pseudoetyka, dbanie o interes własny i interes środowiska	konflikt wartości i interesów
profesjonalna	konflikt wartości i interesów	etyka zawodowa właściwa (deontologia)

W praktyce funkcjonowania administracji dobrze jest korzystać z doświadczeń krajów rozwiniętych, szczególnie czerpanych z krajów OECD, której Polska jest przecież członkiem. Z tego względu w załączniku przedstawiono elementy infrastruktury etycznej wprowadzonej w niektórych krajach, strzegącej przed zagrożeniem powodowanym

¹⁹ O standardach niektórych profesji por.: zawodu lekarza – T.L. Beauchamp, J.F. Childress, 1996, *Zasady etyki medycznej*, KiW, Warszawa; zawodu menedżera – J.A. Petrick, J.F. Quinn, 1997, *Management Ethics: Integrity at Work*, Sage, Thousand Oaks-London-New Delhi; zawodu naukowca – E. Agazzi, 1997, *Dobro, zło i nauka*, OAK, Warszawa; zawodu inżyniera – K.K. Humphreys, 1999, *What Every Engineer Should Know About Ethics*, Marcel Dekker Inc., New York.

²⁰ Por. podrozdział *Etyka administrowania* w: B. Kudrycka, 1998, *Neutralność polityczna urzędników*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa, s. 106–109.

²¹ J. Świątkiewicz, 2002, *Europejski kodeks dobrej administracji*, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa.

przez – niezbędny przecież – system wymiany. „System wymiany niemal zawsze dostarcza jednostkom możliwości uzyskania indywidualnych korzyści przez poświęcenie zasad moralnych” – przestrzega K.E. Boulding²².

28.5. Zakończenie

Współczesną gospodarkę coraz częściej określa się jako gospodarkę opartą na wiedzy. Wiedza bowiem – kapitał wiedzy, jak się powiada – jest ważniejsza od kapitału finansowego. Okazuje się, że w coraz większym stopniu dysponując wiedzą, łatwiej można zdobyć kapitał finansowy, niż dysponując kapitałem finansowym – wiedzę. Chodzi przy tym także o znajomość wiedzy dotyczącej kontekstu aksjologicznego działań. Znajomość anatomii ust i technologii pucharu nie wystarcza do tego, by wiedzieć co jest „między”.

²² K. E. Boulding, *op. cit.*, s. 68.

INFRASTRUKTURA ETYCZNA W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ NIEKTÓRYCH KRAJÓW OECD²³

Rządy wielu krajów zwracające uwagę na właściwe, uczciwe zarządzanie w administracji publicznej oraz organizacje międzynarodowe, do których należą np. OECD, opracowały w okresie kilku ostatnich dekad organizacyjne modele struktur rządowych i pararządowych, wzmacniających etyczne postępowanie urzędów publicznych i urzędników państwowych. Oto przykłady takich rozwiązań zaczerpnięte z praktyki następujących krajów: Australia, Dania, Kanada, Nowa Zelandia, Stany Zjednoczone, Zjednoczone Królestwo. Etyczna infrastruktura krajów OECD obejmuje takie elementy, jak:

- a) deklaracje wartości lub zasad,
- b) standardy postępowania,
- c) narzędzia do promowania (upowszechniania) oraz wzrostu świadomości dotyczących wartości,
- d) sposoby kontroli złych zachowań,
- e) sposoby zarządzania i oceniania programów etycznych.

AUSTRALIA

1. Celem reformy podjętej w Australii w ubiegłym dziesięcioleciu było usprawnienie instytucji publicznych i uczynienie ich bardziej konkurencyjnymi w promowaniu wysokich standardów i innowacyjności w zakresie podejścia organizacyjnego, zapewniającego mieszkańcom Australii równą, skuteczną, apolityczną i uprzejmą obsługę zaspokajającą potrzeby ludzi.
2. Reformy te spowodowały przede wszystkim ustanowienie takiej służby publicznej, w której postępowanie personelu kierowniczego i pracowników oparte jest na szacunku dla wartości podstawowych.
3. W odróżnieniu od dawnego podejścia (biurokratycznego i hierarchicznego) reformy z lat 1997 i 1999 zmieniły kulturę etyczności zachowań.
4. Zgodnie z przyjętymi przepisami (*Financial Management and Accounting Act, 1977; Public Service Act, 1999*) odpowiedzialność za sprawne i etyczne zarządzanie ponoszą szefowie agend rządowych. W związku z tym specjalna komisja (*Public Service and Merit Protection Commission – PSMPC*) i inne agencje udzielają jedynie rad organizacjom rządowym i wskazują im kierunki zachowań.

²³ Opracowane na podstawie: *Office of Values and Ethics of the Treasury Board, Canada*, www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/theethicsinfrastructureinpublicadministratione.asp, 22.09.2002.

5. Zwiększeniu odpowiedzialności szefów agend towarzyszy silniejsza i bardziej efektywna kontrola postępowania, na wszystkich zaś poziomach przestrzeganie kultury etycznej przez pracowników ma charakter priorytetowy.
6. Wartości podstawowe (*Public Service Act*, 1999, Sekcja 10) to: apolityczność, obiektywność, bezstronność, zasługi, równość, szacunek dla różnorodności etnicznej, otwartość, uczciwość, grzeczność, przywództwo, komunikatywność, współdziałanie (zespołowość), dobre stosunki w miejscu pracy, uzyskiwane wyniki i osiągnięcia.
7. Kodeks postępowania (*Public Service Act*, 1999, Sekcja 13) zawiera 10 podstawowych reguł, których muszą przestrzegać pracownicy służby publicznej: postępować uczciwie i z zachowaniem integralności, przejawiać troskę i pracowitość, okazywać szacunek i uprzejmość, przestrzegać prawa, być lojalnym, zachowywać poufność, unikać konfliktu interesów, szanować własność publiczną, dbać o reputację służby publicznej.
8. W Australii, podobnie jak w innych krajach Wspólnoty Brytyjskiej, obowiązują także standardy Commowealthu.
9. Liczne inne przepisy dotyczą takich zagadnień, jak: wykorzystywanie oficjalnych informacji, podróże służbowe, praca poza służbą publiczną, działalność polityczna, oszustwa i inne zagadnienia.
10. Ponadto niektóre agendy, ministerstwa oraz pracownicy rządowi i politycy, pracujący na styku organizacji politycznych i administracyjnych, obowiązani są przestrzegać specjalnych zaleceń i stosować się do wymagań określonych w odrębnych aktach.
11. Pod ochroną znajduje się także ujawnianie (*whistleblowing*) (*Public Service Act*, 1999, Sekcja 16).
12. Promowanie wartości dokonywane jest różnymi środkami: szkolenia, warsztaty, wprowadzanie deklaracji wartości do umowy o pracę, publikacje, telefoniczna linia pomocy (*helpline*), deklarowanie konfliktu interesów, obowiązkowe publikowanie raportów nt. etyczności zachowań, uzasadnianie decyzji administracyjnych, odwołania od decyzji, kontrola mechanizmów finansowych, monitorowanie, sankcje.
13. Państwowym koordynatorem etyczności służb publicznych jest specjalna komisja (*The Public Service and Merit Protection Commission*, 1995). Jej przewodniczący przedstawia Parlamentowi doroczny raport.

DANIA

1. Reforma służby publicznej opiera się na współdziałaniu z pracownikami rządowymi, co jest rezultatem tradycji i kultury tej służby zapewniającej niezależność i profesjonalizm pracowników rządowych oraz ich postępowe i pragmatyczne podejście.

2. Dania jest krajem o najniższej korupcji na świecie, mimo bardzo ograniczonych regulacji dotyczących postępowania pracowników.
3. Nie znaczy to, że w Danii nie występują kwestie etyczne, ale wymagają one znacznie mniej uwagi niż w innych krajach.
4. Kluczowe kwestie pojawiają się na styku polityki i administracji, tj. relacji między ministrami a pracownikami urzędów; dotyczą one wolności wypowiedzi pracowników oraz prawa do odmowy wykonywania nielegalnych poleceń.
5. Wartości służby publicznej są określone w licznych dokumentach (m.in. *Central Government Personnel Policy*, 1999). Są to: giętkość, odpowiedzialność (*accountability*), profesjonalizm, efektywność, legalność, bezstronność, uczciwość, dialog, rozważa, dobre stosunki w miejscu pracy.
6. Politykę zatrudnienia ustala minister finansów pełniący funkcję pracodawcy.
7. Podstawowymi zasadami, jakimi kieruje się rząd duński jest to, by sektor publiczny pełnił wobec obywateli i społeczeństwa służbę efektywną oraz wysokiej jakości, a także był dobrym pracodawcą.
8. Dania nie ma ogólnego kodeksu postępowania dla pracowników administracji publicznej. Podstawowe standardy zachowań zawarte są w kilku aktach prawnych dotyczących administracji państwowej. Najważniejszym standardem (*Government Employees' Act*, Sekcja 10) jest to, że pracownik rządowy zarówno w pracy, jak i poza nią musi dbać o to, by był szanowany i darzony zaufaniem.
9. Wymieniane w dokumentach standardy zachowania to: nielączenie stanowisk, informowanie i reprezentowanie, dostęp do dokumentów, płatności, udział w imprezach rozrywkowych, korzystanie z własności publicznej, korzystanie z oficjalnych informacji, stosunki między pracownikami i urzędami, prawo i obowiązek do odmowy wykonania poleceń niezgodnych z prawem.
10. Brak jest specjalnych przepisów dotyczących ujawniania, jednakże od kierowników wymaga się zgłaszania zauważonych przez nich niewłaściwych zachowań, a każdy pracownik, który zauważy niewłaściwe postępowanie powinien o tym zawiadomić przełożonego. Osoby informujące są chronione.
11. Promowanie wartości oraz kultury etyczności określone jest w/przez: licznych dokumentach i przewodnikach, dorocznych raportach ombudsmena, procedurach zatrudniania i zwalniania pracowników, wymóg deklarowania konfliktu interesów, obowiązek uzasadniania decyzji administracyjnych, prawo regresu wobec decyzji, określenie czasu na udzielenie odpowiedzi, wewnętrzny audyt.
12. Nie ma centralnego systemu kształcenia w zakresie etyki, kształcenie takie organizują poszczególne urzędy.

13. Głównymi mechanizmami kontroli dot. korupcji są: dochodzenia wewnętrzne, ombudsmen, dochodzenia prowadzone przez specjalną komisję.
14. Choć ministrowie finansów i sprawiedliwości odgrywają główną rolę w sprawach etyki służby publicznej, to w Danii nie ma specjalnej instytucji odpowiedzialnej za wprowadzanie wartości i prowadzenie polityki w zakresie etyki administracji.

KANADA

1. Mimo wielu inicjatyw podejmowanych przez organizacje rządowe, brak jest formalnej deklaracji wartości administracji publicznej. Pewne elementy rozproszone są w licznych dokumentach i zamieszczone w deklaracjach wizji i misji urzędów.
2. Wartościami reprezentującymi te, które określono w różnych dokumentach są: życie, interes publiczny, rzetelność i równość, bezpieczeństwo, szacunek dla ludzi i własności, przestrzeganie przepisów, lojalność, obiektywność, apolityczność, bezstronność, zasługi, dzielność i odwaga, praca zespołowa, integralność, uczciwość, empatia i otwartość, tolerancja, otwartość i solidarność.
3. Nie ma kodeksu postępowania. Pewne normy zawarte są w kilku aktach (np. *Conflict of Interest and Post Employment Code for Public Service*) oraz dokumentach określających politykę i standardy postępowania.
4. Promowanie wartości dokonywane jest np. przez stosowanie zasady, że zatrudnianie i zwalnianie pracowników odbywa się stosownie do zasług; prowadzenie szkoleń (niektóre urzędy); prowadzenie konsultacji etycznych; składanie deklaracji majątkowych (poufnych); deklarowanie konfliktu interesów (poufne); stosowanie sankcji w przypadku nieprzestrzegania standardów; odwołania od decyzji administracyjnych; przeprowadzanie wewnętrznej i zewnętrznej kontroli.
5. W Kanadzie nie ma centralnej agencji odpowiedzialnej za służbę publiczną, istnieje natomiast urząd doradcy ds. etyki (*Office of the Ethics Counsellor*).

NOWA ZELANDIA

1. Nowa Zelandia jest krajem o śladowej korupcji w służbie publicznej. Przeprowadzone reformy przyczyniły się do wzrostu sprawności i odpowiedzialności (*accountability*), wzmocnienia kontroli, nie powodując utraty zaufania i spadku integralności służb publicznych.
2. Pojawiające się problemy etyczne dotyczą głównie różnic między wartościami „tradycyjnymi” a wartościami cechującymi tzw. nowe zarządzanie sprawami publicznymi (*new public management*) związanymi z odpo-

- wiedzialnością, sprawozdawczością, współpracą z sektorem prywatnym (przejmowanie pewnych funkcji administracyjnych przez instytucje prywatne), zmniejszeniem „kontroli” dotrzymywania standardów w związku z decentralizacją służb publicznych.
3. Kodeks postępowania opracowany przez specjalny organ państwowy (*State Services Commission*) opiera się na następujących podstawowych zasadach:
 - pracownicy powinni wypełniać swe określone prawem obowiązki wobec rządu profesjonalnie oraz z zachowaniem integralności;
 - pracownicy powinni wypełniać swe zadania służbowe rzetelnie, sumiennie i sprawnie, z poszanowaniem prawa przysługującego ludziom oraz ich kolegom;
 - pracownicy nie powinni narażać pracodawcy na utratę reputacji przez ich aktywności prywatne.
 4. Oto wartości służby publicznej, jakie wskazywane są w licznych dokumentach: profesjonalizm, sprawność, poświęcenie, integralność, uczciwość, szacunek, lojalność, apolityczność, bezstronność.
 5. Kodeks postępowania normuje następujące sprawy: obowiązki pracowników wobec rządu, apolityczność, działalność polityczną, krytykę polityki rządu, wolność wypowiedzi, stosunki z członkami parlamentu, prawo zrzeszania się, wykorzystywanie oficjalnej informacji i własności publicznej, wypełnianie obowiązków, szacunek dla innych, aktywności prywatne, konflikt interesów, upominki i gratyfikacje.
 6. Szczegółowe dyrektywy publikowane są w licznych dokumentach, a poszczególne urzędy ustanawiają szczegółowe reguły postępowania dla ich pracowników. Specjalny akt (*Protected Disclosure Act, 2001*) określa procedury ujawniania i ochrony ujawniaczy (*whistleblowers*).

STANY ZJEDNOCZONE

1. Liczne problemy, jakie występowały w USA, dotyczyły nadużywania stanowisk, własności publicznej, przyjmowania upominków i gratyfikacji, konfliktu interesów. W związku z tym przyjęto specjalny akt (*Ethics Reform Act, 1989*), a specjalny organ (*Office of Government Ethics – OGE*) opracował szczegółowy kodeks etyczny (1993).
2. Deklaracja wartości służb publicznych (Art. 101 zarządzenia 12674 z 12 kwietnia 1989 r.) wymienia 14 zasad etycznego postępowania.
 - Służba publiczna jest przedmiotem publicznego zaufania wymagającego lojalności wobec konstytucji, prawa i zasad etycznych stawianych ponad korzyściami osobistymi.
 - Pracownicy nie mogą prowadzić interesów finansowych stojących w konflikcie z sumiennym wykonywaniem obowiązków.

- Pracownicy nie mogą podejmować transakcji finansowych, korzystając z nieupublicznych informacji rządowych bądź wykorzystywać niecnie takie informacje dla celów prywatnych.
 - Pracownik nie może – chyba że uzyskał na to specjalne zezwolenie – ubiegać się o, lub przyjmować, upominków lub gratyfikacji finansowych od osób lub jednostek wykonujących zlecenia lub prowadzących działania na zlecenie organów rządowych lub ubiegających się o to, albo których interesy mogłyby istotnie wpłynąć na działania/zaniechania pracowników.
 - Pracownicy powinni wykonywać swe obowiązki z uczciwym zaangażowaniem.
 - Pracownicy nie mogą podejmować żadnych zobowiązań lub czynić obietnic rzekomo w imieniu rządu.
 - Pracownicy nie mogą wykorzystywać biur do celów prywatnych.
 - Pracownicy powinni postępować bezstronnie, nie wyróżniając żadnej organizacji prywatnej lub osoby.
 - Pracownicy powinni chronić własność federalną i nie korzystać z niej do celów innych niż wynikających z upoważnienia.
 - Pracownicy nie powinni podejmować innej pracy lub innych czynności, włączając ubieganie się o pracę, jeśli stoją w sprzeczności z obowiązkami rządowymi.
 - Pracownicy nie mogą udostępniać dokumentów wyrzuconych do śmieci, popełniać oszustw, nadużyć oraz czynów korupcyjnych.
 - Pracownicy powinni wypełniać z dobrą wiarą swe obowiązki obywatelskie, w tym zobowiązania finansowe, w szczególności płacić federalne, stanowe i lokalne podatki, nakazane przez prawo.
 - Pracownicy powinni przestrzegać prawa i zarządzeń dotyczących równych szans dla wszystkich Amerykanów niezależnie od rasy, koloru, religii, płci, narodowości, wieku i upośledzenia.
 - Pracownicy powinni unikać wszelkich działań naruszających prawo lub etyczne standardy określone w niniejszym zarządzeniu.
3. Standardy etyczne zawarte w kodeksie postępowania obejmują: przyjmowanie upominków i gratyfikacji, wykorzystywanie oficjalnych informacji, korzystanie z własności i urządzeń służbowych, w tym kart kredytowych, podróży służbowych, postępowanie po ustaniu zatrudnienia, rezygnację z przejścia do sektora prywatnego, angażowanie się w działalność polityczną.
4. Odrębne przepisy (*Public Service Employees' Act*) określają nieakceptowalne postępowanie: korupcja, stronnictwo w podejmowaniu decyzji, nadużycie władzy lub zaufania, sprzeniewierzenie funduszy, kradzież, przekierowanie funduszy, własności lub dokumentów, konflikt interesów, fałszywe deklaracje majątków i przychodów, kontrakty z posłami, ujawnianie informacji, zakłócanie dochodzenia itd.

5. Oto najbardziej rozpowszechnione mechanizmy promowania wartości i zachowań etycznych: reguły, dyrektywy i opisy polityki zatrudniania i awansu, uwzględnianie etyki przy zatrudnianiu, przejrzystość przy doborze pracowników, sankcje związane z nieetycznym zachowaniem, obowiązek uzasadniania decyzji, ocena ryzyka w wątpliwych sytuacjach, deklarowanie konfliktu interesów, zamieszczanie deklaracji wartości w umowach o pracę.
6. Prowadzone są specjalne programy szkoleniowe w zakresie etyki pracowników administracji publicznej.
7. Określone są procedury ujawniania [*Whistleblowing Protection Act*, 1989].
8. Za naruszenie reguł etycznych przewidziane są kary: ustne upomnienie, nagana na piśmie, zawieszenie, okresowe odsunięcie od służby, kara pieniężna do \$1000,- (*Office of Special Counsel; Merit System Protection Board*).
9. Za walkę z korupcją odpowiadają dwie agencje (*Office of Government Ethics - OGE*, 1978; *General Accounting Office*).
10. OGE odpowiada za: ustanawianie standardów, prezentowanie informacji finansowych, kształcenie i szkolenia, doradztwo i wyjaśniania, nadzór, ocenianie. Dyrektora OGE mianuje prezydent na pięć lat. Raz na dwa lata OGE składa sprawozdanie w Kongresie.
11. Oto mechanizmy zapewniające spójność i stosowność działań rządu w sprawach wartości i etyki:
 - analiza systemowych słabości i trendów o charakterze kryminalnym lub dyscyplinarnym,
 - prezentowanie polityki państwa oraz sposobów służących opracowywaniu strategii prewencyjnych w organizacjach administracji publicznej,
 - wskazywanie centralnego urzędu odpowiedzialnego za nadzór nad sprawami etycznymi,
 - zapewnienie spójności prawa i pozostałych przepisów oraz decyzji.
12. Standardy etyczne obowiązujące w poszczególnych stanach, miastach, powiatach ustanawiają stanowe i lokalne legislatury.

ZJEDNOCZONE KRÓLESTWO

1. Standardy życia publicznego określone zostały przez specjalnie powołany komitet (1994).
2. Deklarację wartości podstawowych zawiera artykuł pierwszy kodeksu (*The Civil Service Code*): integralność, uczciwość, bezstronność, obiektywność.
3. W innych artykułach kodeksu wymienione są ponadto takie wartości, jak: lojalność, szacunek, poufność, efektywność.
4. Kodeks (*The Civil Service Management Code*) zawierający kodeks służby cywilnej (*Civil Service Code*) określa reguły postępowania administracji

publicznej. Reguły te dostosowywane do specyfiki poszczególnych urzędów i rodzajów aktywności np.: ministrowie (*Conduct of Guidance for Ministers*), prawnicy, doradcy ministerialni, osoby pracujące na styku polityki i administracji.

5. Standardy postępowania dotyczą: upominków i gratyfikacji, korzystania z własności publicznej, poufności, uprawiania działalności politycznej, pracy poza służbą publiczną, pracy po ustaniu zatrudnienia w służbie publicznej.
6. Pracownicy nowo zatrudnieni przechodzą specjalne szkolenie z zakresu etyki.

29.1. Wstęp

Etyka audytora jest jedną z etyk zawodowych wchodzących w skład etyki rachunkowości, która należy do zbioru opatrywanego nazwą etyki świata finansów, ta zaś jest częścią etyki życia gospodarczego zwanej etyką biznesu. Przed przystąpieniem do scharakteryzowania etyki audytora dobrze będzie przypomnieć kilka kwestii podstawowych, związanych z etyką oraz jej poszczególnymi składowymi.

Etyka to dział filozofii. Zapoczątkował ją grecki filozof Arystoteles (384–322 p.n.e.), nazywając tak jeden z działów filozofii praktycznej, do której zaliczał również politykę, ekonomię i retorykę. Termin „etyka” wywodzi się z greckiego *ethikos* ozn. zwyczajowy, od *ethos* ozn. obyczaj. Obecnie przez etykę rozumie się naukę o moralności (potocznie używa się obu nazw zamiennie, co może prowadzić i niejednokrotnie prowadzi do nieporozumień). Wywodząca się z łaciny „moralność” (*moralis* ozn. obyczajowy, od *mos* ozn. zwyczaj, obyczaj) to poglądy, przekonania, stosunki zachodzące między ludźmi wyznaczające ramy, w obrębie których postępowanie ludzi uzyskuje przyzwolenie, jako zgodne z wartościami i normami uznawanymi za dobre.

Zwyczaj, moralność i prawo to podsystemy trzech typów reguł tworzących łącznie system aksjonormatywny, na jaki składają się wartości i normy wyznaczające ramy akceptowanych społecznie za-

chowań¹. Zwyczaj, taki gest powitania, uściśnięcie ręki, czy rodzaj ubioru są na ogół bezrefleksyjnym automatyzmem zachowań dotyczących raczej sfery prywatności. Prawo to reguły odnoszące się do ludzi jako obywateli kraju-prawodawcy, ponieważ normy prawne stanowione są przez organa państwa/regionu; normom tym towarzyszy państwowy przymus stosowania się do nich. Reguły moralne odnoszą się do człowieka jako człowieka. Reguły moralne, pisze cytowany autor, „dotyczą [...] najbardziej fundamentalnych relacji między ludźmi, ‘regulują ruch’ w tej przestrzeni międzyludzkiej, która powstaje jako efekt zbiorowego sposobu bytowania gatunku ludzkiego. Są najmocniejszym wyrazem społecznej natury człowieka. Z tego powodu mają też charakter najmniej konwencjonalny, wyrażając pewne wspólne ludziom jako ludziom imperatywy zbiorowego życia”².

Przymiotniki: moralny – niemoralny oraz etyczny – nieetyczny służą wartościowaniu postaw przyjmowanych przez ludzi, działań wykonywanych przez ludzi oraz wyników (konsekwencji) tych działań. Moralne to takie postawy, działania, wyniki, które uznawane są za *dobre*; potocznie nazywane bywają one jako etyczne (choć ujmując rzecz rygorystycznie, etycznymi należałoby nazywać postawy, działania, wyniki spełniające wymagania sformułowane na gruncie teorii etycznych). Postawy, działania, wyniki niemoralne (potocznie nieetyczne) to takie, które uznawane są za *złe*.

Teorie etyczne sytuują dobro (wyznaczają to, co jest uznawane za dobre) bądź w celu i/albo konsekwencji działania (etyka celowościowa, teorie konsekwencjalistyczne: „dobre jest to, co prowadzi do dobrego wyniku”), bądź w samym działaniu (etyka obowiązku: „dobre jest to, co jest dobrym działaniem wypływającym z rozumu i dobrej woli człowieka wskazujących obowiązek, jaki należy spełniać”), bądź wreszcie w cechach charakteru samego człowieka (etyka cnót: „dobre jest to, co czyni dobry człowiek”).

Przykładem etyki celowościowej jest *utilitaryzm*, którego podstawowa zasada głosi, że należy maksymalizować dobro tak, aby doświadczała go jak największa liczba osób. Teoria ta ma liczne odmiany (utilitaryzm czynu, utilitaryzm zasad) oraz liczne interpretacje dobra (przyjemność, szczęście, realizacja celu).

¹ P. Sztompka, 2002, *Socjologia: Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków, s. 257 i nast.

² *Ibidem*, s. 271.

Przykładem etyki obowiązku jest *podejście deontologiczne* (od greckiego *deon* ozn. obowiązek) nazywane kantyzmem (od nazwiska niemieckiego filozofa Immanuela Kanta, 1724–1804). Obowiązek według tego podejścia to postępowanie zgodne z tym, co konieczne, czyli *imperatywem kategorycznym*: „Postępuj tylko według takiej maksymy, dzięki której możesz zarazem chcieć, żeby stała się powszechnym prawem”³. Drugim imperatywem według tego podejścia – nakazującym podmiotowe, a nie instrumentalne traktowanie ludzi – jest *imperatyw praktyczny*: „Postępuj tak, byś człowieczeństwa tak w swej osobie, jako też w osobie każdego innego używał zawsze zarazem jako celu, nigdy tylko jako środka”⁴.

Przykładem *etyki cnót* (wywodzi się ona od Arystotelesa wskazującego jako cnoty umiar wypośrodkowany ze skrajnych cech charakteru) jest etyka opiekuna spolegliwego (tj. takiego, na którym można niezawodnie polegać) sformułowana przez polskiego filozofa Tadeusza Kotarbińskiego (1886–1981). Etyka ta wywodzi się z powszechnego doświadczenia opieki rodzicielskiej, nie odwołując się do argumentów filozoficznych, ideologicznych czy religijnych, dlatego też bywa nazywana etyką niezależną.

Wymienione typy teorii oraz podane przykłady nie wyczerpują katalogu teorii etycznych; inne teorie etyczne to m.in. etyka uprawnień (prawo naturalne, prawa człowieka), kontraktualizm i komunitarianizm (teoria umowy społecznej). Oprócz teorii etycznych o rodowodzie filozoficznym, istnieją teorie etyczne o rodowodzie religijnym (personalizm) odwołujące się do objawienia jako źródła norm moralnych. W związku z tym wspomnieć należy, iż w 1993 r. zaproponowano *Kodeks Etyczny Międzynarodowego Biznesu dla Chrześcijan, Muzułmanów i Żydów* mający charakter deklaracji intencji opracowanej w przekonaniu, że przyczyni się do rozwinięcia międzynarodowej działalności gospodarczej z korzyścią dla ustanowienia harmonijnych stosunków międzynarodowych i zapewnienia dobrej koniunktury⁵.

Teorie etyczne wzajemnie uzupełniają się, dostarczając podstaw do formułowania sądów etycznych wówczas, gdy dokonuje się analizy etycznej zaistniałego zdarzenia lub ma się podjąć decyzję, lub rozstrzygnąć *dylemat etyczny* związany z działaniem jakie ma być pod-

³ I. Kant, 2001, *Uzasadnienie metafizyki moralności*, tłum. M. Wartenberg, Wydawnictwo Antyk, Kęty, s. 38.

⁴ *Ibidem*, s. 46.

⁵ *Interface Declaration: A Code of Ethics on International Business for Christians, Muslims, and Jews*.

jęte. Przez dylemat etyczny rozumie się dwa odmienne sposoby postępowania zależne od wartości branych po uwagę w każdym z nich. Amerykański autor R.M. Kidder wskazuje cztery pary wartości, na podstawie których wyodrębniane są typy dylematów:

- 1) prawda – lojalność,
- 2) jednostka – społeczność,
- 3) krótkoterminowość – długoterminowość,
- 4) sprawiedliwość – litość.

W celu ułatwienia podejmowania decyzji z uwzględnieniem wymiaru etycznego liczni autorzy proponują tzw. *modele decyzyjne*, będące listami pytań, na jakie należy odpowiedzieć, dokonując etycznej analizy sytuacji i rozpatrując tę sytuację z punktu widzenia różnych teorii etycznych. Etyka nie jest nauką ścisłą, nie dostarcza więc jednoznacznych odpowiedzi. Jest ona przewodnikiem ułatwiającym debatę naświetlającą rozpatrywaną sytuację z wielu punktów widzenia. Powiada się przeto, że dobrze jest posługiwać się tzw. *testem słonecznym* polegającym na gotowości prezentowania przyjętego rozwiązania w pełnym świetle, publicznie, w sposób nieprzynoszący wstydu, z pełną argumentacją⁶.

29.2. Etyka świata finansów jako część etyki biznesu

Etyka biznesu jest dyscypliną stosowaną, zajmującą się rozpatrywaniem etycznego wymiaru sytuacji występujących w działalności gospodarczej. Działalność ta uprawiana jest w sposób zorganizowany, dlatego Peter F. Drucker mówił o społeczeństwie jako o *społeczeństwie organizacji*⁷. Funkcją organizacji – dodaje cytowany autor – jest „przekładanie wielu różnych dziedzin wiedzy na produktywność”⁸. Podstawową kwestią etyki biznesu jest przeto wnoszenie wiedzy etycznej do pozostałych rodzajów wiedzy niezbędnych łącznie do tego, aby organizacja mogła spełniać swą funkcję.

Spełnianie funkcji przez organizację wymaga ciągłych zmian: rezygnacji z tego, co wykonywała dotychczas, skorzystania z nowej wiedzy,

⁶ W. Gasparski, 2003, *Decyzje i etyka w lobbingu i biznesie*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.

⁷ P.F. Drucker, 1999, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 45 i nast.

⁸ *Ibidem*, s. 46.

zastąpienia starej konfiguracji nową, zmniejszenia lub zwiększenia zatrudnienia itp. Słowem, organizacja znajduje się w stanie permanentnej destabilizacji, co wpływa także destabilizująco na kontekst społeczny, w jakim organizacja funkcjonuje. Jednakże – pisze P.F. Drucker – „organizacja musi działać w społeczności. Jej członkowie żyją w tej społeczności, mówią jej językiem, posyłają swe dzieci do jej szkół, głosują w niej, płacą jej podatki. Muszą się w niej czuć jak we własnym domu. Ale organizacja nie może się zanurzyć w społeczności, ani też podporządkować się jej. Jej kultura musi przewyższać społeczność. [...] System wartości każdej organizacji jest określony przez jej zadania. [...] Jeśli kultura organizacji rozmija się z wartościami jej społeczności, to albo kultura organizacyjna weźmie górę, albo organizacja nie będzie dawać swego społecznego wkładu”⁹. Wiedza jakiej dostarcza etyka biznesu służy kształtowaniu właściwej *kultury organizacyjnej*.

Etyka jako teoria moralności rozróżnia jej dwa rodzaje nazywane odpowiednio *endomoralnością* i *egzomoralnością*. Endomoralność dotyczy etycznego wymiaru zachowań wewnętrznych, egzomoralność natomiast – etycznego wymiaru oddziaływań na zewnątrz. Tak więc endomoralność zachowań organizacyjnych dotyczy tego, co dzieje się w samej organizacji, tj. zachowań jej członków, zwanych interesariuszami wewnętrznymi oraz ich wzajemnych relacji; w literaturze przedmiotu mówi się o *etyce organizacyjnej*. Z kolei egzomoralność zachowań organizacyjnych dotyczy jej zachowań zewnętrznych, czyli wobec interesariuszy zewnętrznych – partnerów biznesowych, klientów, społeczności, środowiska naturalnego itd.; w literaturze przedmiotu mówi się o *społecznej odpowiedzialności* organizacji (firmy, przedsiębiorstwa, korporacji).

W obu przypadkach, tj. endo- oraz egzomoralności pojęciem kluczowym jest *odpowiedzialność*. Cytowany P.F. Drucker nie pozostawia wątpliwości, pisząc wprost, że „Społeczeństwo organizacji i społeczeństwo wiedzy wymaga *organizacji opierającej się na odpowiedzialności*”¹⁰. Odpowiedzialność jest dwojakiej natury. Z jednej strony jest to reakcja na powierzone do wykonania zadanie, jaką stanowi realizat, czyli wynik działania. Ten rodzaj odpowiedzialności niemal powszechnie opatrywany jest nazwą etymologicznie wywiedzioną z „odpowiedzi”, tj. po prostu *odpowiedzialnością* (*responsibility*). Z drugiej strony

⁹ *Ibidem*, s. 55–56.

¹⁰ *Ibidem*, s. 83.

jest to gotowość do zdania sprawy (sprawozdania) z tego co jest (było) wykonywane oraz ponoszenia wynikających z tego konsekwencji. Ten rodzaj odpowiedzialności nazywany jest po angielsku *accountability*, co w dosłownym przekładzie na język polski oznacza obliczalność, a w przekładzie opisowym zdolność do rozliczenia się z tego, co zrobiono. Dodajmy, że rozliczenie moralne to rachunek sumienia, a angielskie *accounting* to polska rachunkowość.

*Rachunkowość jest językiem biznesu*¹¹, dlatego dostarczane na jej podstawie informacje mają kluczowe znaczenie dla funkcjonowania poszczególnych organizacji oraz działalności gospodarczej w ogóle. Istotne w związku z tym jest zapewnienie wysokich standardów profesjonalnych, w tym etycznych rachunkowości. To z kolei wymaga weryfikacji, czyli audytu. „Znaczy to, że rolą niezależnego audytora w systemie [gospodarczym] jest ‘obserwowanie czy szacunki dokonywane w firmie oparte są na wzorcach, które można uznać za racjonalne w świetle dostępnych danych oraz, że z roku na rok w firmie stosuje się takie same wzorce’¹²”¹³.

Etyka rachunkowości jest częścią szerszego zespołu zagadnień etycznych związanych z działalnością gospodarczą, a mianowicie etyki w świecie finansów. Problematyce tej poświęcona była specjalna konferencja zorganizowana przez Centrum Etyki Biznesu, placówki wspólnej Instytutu Filozofii i Socjologii PAN oraz Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, w grudniu 2003 r. Pokłosiem konferencji jest publikacja *Uczciwość w świecie finansów*¹⁴.

Problematyki etycznej świata finansów nie sposób zarysować bez odwołania się do jedynej tego rodzaju w literaturze światowej książki amerykańskiego znawcy zagadnienia Johna R. Boatrighta¹⁵, byłego prezesa Society of Business Ethics (SBE)¹⁶. Otóż etyka finansów¹⁷

¹¹ R.F. Duska, B.S. Duska, 2005, *Accounting Ethics*, Blackwell Publishing, Malden, MA – Oxford, s. 109.

¹² *Encyklopedia Britannica Micropaedia*, za: R.F. Duska, B.S. Duska, *op. cit.*

¹³ R.F. Duska, B.S. Duska, *op. cit.*

¹⁴ W. Gasparski, red., 2004, *Uczciwość w świecie finansów*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.

¹⁵ J.R. Boatright, 1999, *Ethics in Finance*, Blackwell Publishers, Malden, MA – Oxford.

¹⁶ Por. jego przemówienie programowe wygłoszone na walnym zgromadzeniu SBE w 1998 r.; polski przekład tego przemówienia: *Czy etyka biznesu wspiera się na błędzie?*, „Prakseologia” 1998, nr 138.

¹⁷ Tak jest ona nazywana przez cytowanego autora; por. J. R. Boatright, J. Peterson, 2003, *Introduction to the Special Issue on Finance*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 13:3, s. 266.

zajmuje się zachowaniami indywidualnymi ludzi zaangażowanych w operacje finansowe, zachowaniami instytucjonalnymi, zachowaniami korporacyjnymi oraz zachowaniami globalnymi.

Z zachowaniami indywidualnymi związana jest przede wszystkim kwestia odpowiedzialności specjalistów występujących jako reprezentanci (agenci) osób i organizacji. W szczególności są to: maklerzy giełdowi, brokerzy, agenci ubezpieczeniowi, pracownicy banków, menedżerowie finansowi firm, rewidenci oraz inni specjaliści związani ze światem finansów. Zachowania instytucjonalne dotyczą norm i standardów organizacji finansowych, firm ubezpieczeniowych, funduszy, giełd oraz rządowych instytucji nadzoru. Korporacyjna forma licznych organizacji finansowych (banki, fundusze inwestycyjne itd.) wymaga wyodrębnienia ich w grupę zachowań instytucjonalnych. Zachowania te normowane są regułami sprawowania władztwa korporacyjnego (*corporate governance*) zwanego także ładem korporacyjnym lub korporacyjnym nadzorem.

Cytowany specjalista z zakresu etyki w świecie finansów wyróżnia trzy jej części¹⁸:

- a) etyczne problemy rynków,
- b) etyka wobec klientów usług finansowych,
- c) dylematy etyczne (osobiste) specjalistów pracujących zawodowo w organizacjach finansowych.

Etyczne problemy rynków dotyczą m.in.:

- a) zakazu sprzeniewierzenia i manipulacji,
- b) uczciwości związanej z nierównym dostępem do informacji oraz siłą przetargową partnerów,
- c) przestrzegania zawartych umów,
- d) byciem *fair* wobec interesariuszy firm finansowych, szczególnie ze względu na pełnienie w stosunku do nich funkcji powierniczej oraz reprezentowanie klienta.

Etyczne normy dotyczące relacji z klientami usług finansowych to przede wszystkim rzetelność oferty, sprzedaży i kupna produktów finansowych. Ważne znaczenie ma troska o reputację firm finansowych, ale traktowana nie jako ich ozdobnik, lecz jako rezultat dobrej praktyki w długim horyzoncie czasowym. Wiąże się to z wysoką jakością świadczonych usług, stawianiem interesu klienta na pierwszym miejscu oraz unikaniem konfliktu interesów. U osób zaan-

¹⁸ J.R. Boatright, *op. cit.*

gażowanych jako specjaliści może to rodzić dylematy etyczne, takie jak: zysk firmy a zysk klienta, zysk jednego klienta a zysk innego klienta, informowanie¹⁹ a donosicielstwo.

Wysokospecjalistyczna wiedza osób zawodowo zaangażowanych w pracę związaną ze światem finansów powoduje, że oczekiwania wobec specjalistów są odpowiednio wysokie. Profesjonalizm wiąże się bowiem nie tylko z kompetencjami zawodowymi, ale także standardami etycznymi. Z tego względu stowarzyszenia zawodowe oraz instytucje regulacyjne formułują odpowiednie zasady i kodeksy etyczne. Takimi dokumentami w Polsce są m.in.: *Zasady Dobrej Praktyki Bankowej* Związku Banków Polskich, *Dobre praktyki w spółkach publicznych 2005*, *Zasady Dobrej Praktyki Firm Finansowych* oraz kodeksy etyki zawodowej. Dokumenty te wzorują się lub nawiązują do dokumentów powstałych w innych krajach, lub przyjętych przez organizacje międzynarodowe, takie jak International Federation of Accountants (IFAC), American Institute of Certified Public Accountants, Institute of Management Accountants itp.

29.3. Etyka audytora jako etyka zawodowa

Słowo „audyt” pochodzi z łacińskiego *audire* ozn. słuchać (por. audycja, audyencja, audytorium). Muel Kaptein przypomina, że już „W starożytnym Rzymie emerytowani oficerowie pełnili funkcje audytorów wysłuchujących problemów i skarg żołnierzy. Ich doświadczenie i szacunek, jakim byli otaczani, umożliwiał wczesne sygnalizowanie występujących problemów. Informowali oni o tych problemach dowództwo, wskazując możliwe sposoby rozwiązania”²⁰. Przesłuchanie (*audition*) prowadzi – na podstawie szybkich wrażeń i pewnej liczby kryteriów – do określenia, kto najlepiej może wykonać zadanie. Audyt przeprowadzany w organizacji służy podobnemu celowi: na podstawie pewnej liczby pomiarów audytor określa pewne aspekty funkcjonowania organizacji. Audytorzy z firm konsultingowych określają, czy firma jest dobrze zarządzana oraz sugerują, co należy poprawić lub zmienić. Audytorzy finansowi (zwani rewidentami) corocznie (na ogół) badają dokumenty księgowe firmy, oceniając czy są sporządzone

¹⁹ Ujawnianie zachowań nieetycznych (*whistleblowing*).

²⁰ M. Kaptein, 1998, *Ethics Management: Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations*, Kluwer, Dordrecht, s. 48.

poprawnie oraz czy można ufać ich treści. Znaczenie pracy audytorów (rewidentów) wymaga wysokich standardów zawodowych i etycznych. Etyka biegłego rewidenta jest rodzajem etyki zawodowej.

Nazwą „etyka zawodowa” opatruje się:

- a) wiedzę dotyczącą zastosowań teorii etycznych do sytuacji związanych z wykonywaniem danego zawodu,
- b) całokształt określających z moralnego punktu widzenia zasad, wartości i norm, jakie wyznaczają ramy zachowań osób wykonujących dany zawód.

Etyka zawodowa ma charakter normatywny związany z odpowiedzialnością zawodową. Z tego powodu kodeksy etyki zawodowej nazywane są kodeksami deontologicznymi. Normą wspólną wszelkiej etyki zawodowej jest norma: „Wykonuj swą pracę najlepiej jak możesz i nie czerp korzyści ze słabości (fizycznej, ekonomicznej czy kulturowej) ludzi korzystających z twych usług”²¹.

Deontologia zawodu audytora (biegłego rewidenta) oraz innych zawodów określanych mianem *professional accountant* (co jest pojęciem szerszym niż księgowy) wskazuje jako podstawową zasadę jego odpowiedzialność trojakiemu rodzajowi:

- a) wobec klienta, na rzecz którego przeprowadza audyt,
- b) wobec pracodawcy,
- c) wobec społeczeństwa, któremu dostarcza rzetelnych informacji potwierdzających lub kwestionujących dane i informacji dotyczących przedmiotu audytu.

Norma ta określona jest jako jedna z fundamentalnych w *Kodeksie Etycznym IFAC*²². Podstawowe zasady profesji²³ wymienione w tym kodeksie to: integralność (zgodność słów i czynów), obiektywizm, kompetencja, staranność, przestrzeganie poufności, szacunek dla zawodu.

Kierowanie się tymi zasadami wymaga zwracania uwagi na zagrożenia, jakie mogą wystąpić przy wykonywaniu czynności zawodo-

²¹ M. Bunge, 1988, *Treatise on Basic Philosophy*, Vol. 8 (*Ethics: The Good and the Right*), Reidel, Dordrecht, s. 265.

²² *Code of Ethics for Professional Accountants*, IFAC, 2006, www.ifac.org/ethics.

²³ Terminem *profession* opatrywane są zawody ważne społecznie, w języku polskim terminowi temu najbliższy jest „wolny zawód”. Termin „profesja” wywodzi się od łacińskiego *professo* ozn. zeznawać publicznie, wyznawać, wyklądać (por. profesor = nauczyciel).

wych. Najważniejsze zagrożenia to: kierowanie się własnym interesem (w tym także interesem członków własnej rodziny), autoocena zaszczości i dokumentów, doradzanie klientowi, polegające na forsowaniu własnej opinii, familiarność i zażyłość z klientem, bycie zastraszanym lub onieśmiałym przez klienta (rzeczywiste lub potencjalne). Zagrożenia należy rozpoznawać, gdy mogą wystąpić. Należy ich unikać, przewyciężając konflikt etyczny, jaki mogą spowodować. W tym celu zaleca się postępowanie według następującej procedury (modelu decyzyjnego):

- a) zidentyfikowanie faktów;
- b) wskazanie kwestii etycznej;
- c) określenie zasad kodeksowych, jakie mogą być zagrożone;
- d) określenie wewnętrznych sposobów postępowania;
- e) podjęcie działania.

W działaniu profesjonalista powinien zawsze brać pod uwagę następujące zagadnienia: czy przyjęcie zlecenia od danego klienta nie pociąga za sobą zagrożenia?, czy sytuacja nie powoduje konfliktu interesów?, czy przyjęcie do wykonania drugiej opinii nie zagraża tym, że do jej sporządzenia klient przedłoży dokumenty inne, aniżeli okazywane wcześniej?, czy honoraria nie kryją zapłaty za sporządzenie opinii na życzenie?, czy treść i forma marketingu zawodowego nie są przesadnie „reklamarskie”?, czy oferta ze strony klienta upominku lub gościnności nie przekracza zwykłych relacji biznesowych?, czy podejmowanie się opieki nad zasobami klienta jest prawnie dozwolone?, czy sytuacja nie zagraża obiektywności (intelektualnej, finansowej, organizacyjnej, społeczno-towarzyskiej itd.)?, czy dana sytuacja nie zagraża niezależności audytora?. Obszerny załącznik, jaki zawiera *Kodeks Etyczny IFAC* ilustruje przedstawione zagadnienia licznymi przykładami z praktyki zawodowej. Kodeks ten to bardzo dobry poradnik dla profesjonalistów, aktualizowany w miarę uzyskiwania doświadczeń. Najnowsza wersja kodeksu weszła w życie 30 czerwca 2006 r.

Polską regulacją deontologii zawodu biegłego rewidenta jest *Kodeks Etyki Zawodowej Biegłych Rewidentów* uchwalony przez Nadzwyczajny Krajowy Zjazd Biegłych Rewidentów w czerwcu 2002 r. Kodeks ten głosi w swej preambule, że: „Biegły rewident powinien wykonywać swoje zadania w sposób wysoce etyczny i profesjonalny, przy poszanowaniu interesu publicznego oraz systemu prawnego Rzeczypos-

politej Polskiej, a swoją postawą i postępowaniem przyczyniać się do postrzegania przedstawicieli zawodu jako osób zaufania publicznego”.

Ogólne zasady, jakimi obowiązany jest kierować się biegły rewident to: odpowiedzialność, kompetencja, rzetelność, staranność, legalność, bezstronność, niezawisłość, poufność. Zasadą wyróżnioną jest niezależność²⁴. Ponadto kodeks nakazuje dbałość o godność zawodu. *Kodeks Etyki Zawodowej Biegłych Rewidentów* wyraźnie nawiązuje do *Kodeksu Etyki IFAC*, zachęcając do wzorowania się na postanowieniach tego kodeksu (§ 2.4).

Etyka audytu finansowego i menedżerskiego nabrała szczególnego znaczenia po skandalach dotyczących Enronu i związanej z nim firmy audytorskiej Arthur Andersen. Obszerny rozdział poświęcony tej problematyce zawarty w książce o etyce w rachunkowości²⁵ nasycony jest cytatami dotyczącymi tego zagadnienia. Podobnie piszą autorzy innych książek i prac zbiorowych. Przykładowo, w liczącej prawie tysiąc stron publikacji analizującej fiasco Enronu²⁶ trzy artykuły poświęcone są rachunkowości i audytowi²⁷.

Wnioski wyciągnięte z tego i innych skandali, o jakich ostatnio było głośno nie tylko w Stanach Zjednoczonych, lecz także w Europie (np. Parmalat) prowadzą do bardziej zdecydowanego niż przedtem nacisku na normy etyczne związane z zawodem biegłego rewidenta (audytora). Ważnym dokumentem dotyczącym regulacji o charakterze prawnym są znowelizowane w 2005 r. wytyczne amerykańskiego orzecznictwa sądowego w sprawach przeciw organizacjom²⁸. W kwestiach etycznych podnoszone jest zagadnienie zaufania związane z odpowiedzialnością audytora wobec publiczności. Podkreślane jest zagadnienie kontroli przez audytora zewnętrznego raportów sporządzanych przez wewnętrz-

²⁴ W sprawie zagadnienia niezależności por. A. Schilder, 1999, *Niezależność biegłego rewidenta, czy to realny problem?*, w: G.D. Chrissides, J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 398–411.

²⁵ R.F. Duska, B.S. Duska, *op. cit.*

²⁶ N.B. Rapaport, B.G. Dharan, red., 2004, *Enron: Corporate Fiascos and Their Implications*, Foundation Press, New York.

²⁷ B.G. Dharan, 2004, *Enron's Accounting Issues: What Can We Learn to Present Future Enrons?*, w: N.B. Rapaport, B.G. Dharan, *op. cit.*, s. 113–124; J.C. Coffee, Jr., 2004, *Auditors and Analysts: An Analysis of the Evidence and Reform Proposals in Light of the Enron Experience*, w: N.B. Rapaport, B.G. Dharan, *op. cit.*, s. 145–154; W.A. Burton, Jr., J.S. Dzienkowski, 2004, *Reexamining the Role of In-House Counsel After the Conviction of Arthur Andersen*, w: N.B. Rapaport, B.G. Dharan, *op. cit.*, s. 689–762.

²⁸ *Federal Sentencing Guidelines Manual*, SEC (2005), www.ussc.gov/2005guid/tab-con05_1.htm

nych audytorów firm. Chodzi o wykrywanie błędów, nieregularności i oszustw. Kwestia niezależności audytora oraz ryzyko jakie towarzyszy możliwości jej naruszenia omawiane są ze szczególną uwagą²⁹.

Również Unia Europejska wydała w kwietniu 2006 r. dyrektywę (3667/05) aktualizującą i wprowadzającą dodatkowe reguły dotyczące audytu firm. Dyrektywa ta rozszerza zakres istniejących regulacji, tj. dyrektywę 84/253/EEC, określając obowiązki audytorów, ich niezależność oraz standardy etyczne. Dyrektywa wymaga zapewnienia przejrzystości firm audytorskich oraz systematycznej analizy jakości ich funkcjonowania. Kraje członkowskie Unii Europejskiej obowiązane są prowadzić elektroniczny rejestr firm i audytorów bieżąco aktualizowany. Podobnie jak wcześniej wymienione uregulowania, dyrektywa wskazuje niezależność audytora oraz firmy audytorskiej od klienta oraz bezwzględny zakaz brania przez audytora i firmę audytorską udziału w podejmowaniu decyzji w firmie-kliencie. Działalność audytorska niespełniająca tych wymagań narażona jest na sankcje finansowe, administracyjne i karne. Publiczny nadzór nad działalnością audytorską powinien spełniać wymogi integralności i niezależności.

European Federation of Accountants (FEE) z zadowoleniem przyjęła dyrektywę UE, uznając, że dyrektywa ta ma na celu zwiększenie zaufania do europejskich rynków kapitałowych przez zwiększenie niezawodności audytu finansowego. FEE deklaruje wsparcie dla dostosowania przepisów krajów członkowskich do wymagań określonych cytowaną dyrektywą.

29.4. Zakończenie

Audyt finansowy, bo tego dotyczy postępowanie biegłych rewidentów, jest jednym z rodzajów audytów, jakim coraz częściej poddawane są organizacje (firmy, przedsiębiorstwa, korporacje). Audytowi finansowemu towarzyszą od pewnego czasu audyty etyczne oraz audyty społeczne. Audyty społeczne dotyczą egzomoralności działalności firm, tj. społecznych konsekwencji ich działalności. Audyty te w niewielkim stopniu uwzględniają kwestie etyczne. Te ostatnie wymagają *audytu etycznego*. Audyt etyczny to „systematyczne podejście umożliwiające charakterystykę (opis) i ocenę odpowiednich aspektów etyczności firmy”³⁰. Kluczowym pytaniem jest: jakie zagadnienia powinny być objęte

²⁹ R.F. Duska, B.S. Duska, *op. cit.*, s. 106–139.

³⁰ M. Kaptein, *op. cit.*, s. 50.

etycznym audytem? Odpowiedzią, jakiej udziela cytowany autor jest, iż chodzi przede wszystkim o *etyczną substancję organizacji*.

Etyczna substancja organizacji to nie to, co organizacja deklaruje, że czyni, np. że przestrzega prawa. Wprawdzie przestrzeganie prawa stanowi minimum moralne, ale nie jest to wystarczające, gdyż wiele spraw wiążących się z funkcjonowaniem organizacji nie zostało uregulowanych przepisami prawnymi. Etyczna substancja organizacji to także nie wszelkie postępowanie pracowników zgodne z interesem firmy, gdyż w pewnych przypadkach mogłoby to utożsamiać etyczność z przestępstwami, korupcją, łapówkami i zachowaniami karalnymi, ponieważ wielu pracowników firmy postępuje w sposób moralnie naganny. Etyczna substancja organizacji nie jest wyznaczona przez uwzględnienie jednego pozytywnego aspektu (np. usunięcia z rynku szkodliwego produktu) ani przez wyznaczoną z góry określoną liczbę kilku aspektów (np. darowizny, procent zatrudnionych kobiet, otwartość informacyjna w sprawach społecznych, itp.). Etycznej substancji firmy nie stanowi suma wszelkich zaspokojonych roszczeń wszystkich interesariuszy ani to co etyczne, ale uczynione w sposób niezamierzony.

Etyczna substancja firmy to nie średnia moralności przypadająca na pracownika ani ekstrapolowanie formalnych reguł, procedur i wskazówek na zachowania pracowników. Etyczna substancja organizacji to: to, „co organizacja dodaje do intencji, intuicji i umiejętności personelu i gdzie organizacja wywiera naciska na intencje, intuicje i umiejętności personelu”³¹.

Etyczna substancja organizacji dotyczy moralnej jakości skoordynowania morale personelu jako zbiorowości, a nie moralności jakiegoś pracownika, czy różnej moralności różnych pracowników. Chodzi o to, czego organizacja oczekuje od swych pracowników, swego rodzaju dominanta organizacji, tj. bodźce lub hamulce etycznego lub nieetycznego postępowania. Czyli, jak środowisko organizacji stymuluje i wspomaga pracowników do realizowania uzasadnionych oczekiwań interesariuszy i równoważenia konfliktów w odpowiedzialny sposób.

Od etycznej substancji organizacji zależy jakość funkcjonowania wszystkich wymiarów organizacji, także tych, które poddawane są ocenie przez biegłych rewidentów. Przeto oba rodzaje audytu wzajemnie się uzupełniają. Świadczy o tym m.in. zagadnienie tzw. „kreatywnej księgowości”³².

³¹ *Ibidem*, s. 58.

³² G.D. Chrissides, J.H. Kaler, 1999, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 360 i nast.

30.1. Wstęp

Repeticio est mater studiorum, co niech tłumaczy dlaczego na początek przypominam (z pewnymi zmianami) zaczerpnięty z wcześniejszego artykułu¹ fragment wprowadzający ważne rozróżnienia terminologiczne.

Etyka wszelkiego rodzaju działalności ludzkiej, tym bardziej działalności zawodowej, składa się z dwu działów²:

- działu zwanego *endomoralnością*, dotyczącego kwestii wewnętrznych rozpatrywanego rodzaju działań, tj. norm moralnych (kodeksu) danego rodzaju działalności,
- działu zwanego *egzomoralnością*, dotyczącego kwestii zewnętrznych rozpatrywanego rodzaju działań, tj. norm moralnych (kodeksu) dotyczących społecznej odpowiedzialności związanej z uprawianiem danego rodzaju działalności.

¹ W. Gasparski, 2003, *Etyka nauki i etyka biznesu: podobieństwa i różnice*, *Annales: Etyka w życiu gospodarczym*, t. VI, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź, s. 315–326.

² M. Bunge, 1988, *Treatise on Basic Philosophy*, t. VIII (*Ethics*), Reidel, Dordrecht, s. 255 i nast.

Przez kodeks moralny rozumie się katalog norm etycznych – utrwalony choć niekoniecznie spisany – jakich należy przestrzegać, uprawiając dany rodzaj działalności.

W działalności gospodarczej endomoralność dotyczy reguł funkcjonowania biznesu, egzomoralność zaś dotyczy społecznej odpowiedzialności systemu gospodarczego zarówno jako całości, jak i poszczególnych przejawów aktywności składowych tego systemu.

Funkcjonowanie systemu gospodarczego jest splotem działań tworzących ten system ludzi pracujących zawodowo. Normą wspólną wszelkiej etyki zawodowej jest norma: „Wykonuj swą pracę najlepiej jak możesz i nie czerp korzyści ze słabości (fizycznej, ekonomicznej czy kulturowej) ludzi korzystających z twych usług”³. Norma ta odnosi się także do zawodu przedsiębiorcy („biznesmena”) i menedżera, w tym specjalisty z zakresu marketingu.

Termin „etyka biznesu” – w zastosowaniu do marketingu „etyka marketingu” – występuje również obiegowo jako nazwa ogólna *etosu* charakterystycznego dla działalności gospodarczej, a więc faktycznych wartości i norm rządzących zachowaniami ludzi zaangażowanych w ten rodzaj działalności. W związku z tym, że chodzi o zachowania ludzi profesjonalnie zajmujących się różnymi aspektami działalności gospodarczej etyka biznesu, resp. etyka marketingu, jest w pewnym swym zakresie etyką zawodową.

Przez zawody – *professions*, najbliższym polskim odpowiednikiem jest termin „wolny zawód” – rozumie się zawody, których uprawianie związane jest z wysokimi kwalifikacjami (studia, doświadczenie) oraz kontraktem społecznym, wynikającym ze szczególnej roli spełnianej w społeczeństwie przez profesjonalistów wykonujących dany zawód. Zawód menedżera do takiego statusu aspiruje.

W referacie zarysowano zagadnienia związane z etyką marketingu w kontekście postulatów, zaleceń i standardów zalecanych przez tzw. „teorie marketingu”. Pytaniem, stawianym w związku z owymi technikami, jest to w jakim stopniu owe zalecenia liczą się z wymiarem etycznym działań zalecanych? Słowem, czy i w jakim stopniu sposób uprawiania marketingu, jego endomoralność, sprzyja odpowiedzialności za moralne konsekwencje działań – główne i uboczne – *ergo* egzomoralności marketingu? Czy zatem marketing, w sposób zamierzony lub nie, jest marketingiem etyczności, czy wręcz przeciwnie? Czy może i powinien nim być? Jeśli tak, to jak to powinien czynić?

³ *Ibidem*, s. 159.

30.2. Etyczność a teorie marketingu

Coraz częściej zwracana jest uwaga na etyczne konsekwencje sposobów postępowania wskazywanych przez tzw. teorie zarządzania i pokrewne. Oto na przykład Sumantra Ghoshal, profesor strategii i zarządzania międzynarodowego w London Business School twierdzi, że szkoły biznesu są współwinne skandalowi Enronu, nauczając bowiem brutalnych teorii przyczyniają się do brutalności w zarządzaniu⁴. Podobnie piszą Diane L. Swanson z Uniwersytetu Stanu Kansas i William C. Frederick z Uniwersytetu w Pittsburghu. Autorzy ci pytają, czy szkoły biznesu nie są cichymi współnikami przestępstw korporacyjnych⁵.

W związku z tymi i podobnymi pytaniami pojawia się kwestia, czy przykładowo tzw. marketing agresywny (zamanifestowany podczas wyprzedazy w centrum handlowym Blue City w Warszawie, czy w Media Markt w Łodzi), któremu towarzyszą ekscesy kupujących, przypominające najgorsze sceny z PRL-u, nie jest pochodną sprzedaży agresywnej przedstawionej m.in. w podręczniku marketingu Philipa Kotlera⁶. Sprzedaż agresywna prezentowana jest w tym podręczniku jako koncepcja będąca „jednym z powszechnie spotykanych podejść do działań marketingowych”⁷. Koncepcja ta – jak pisze Ph. Kotler – opiera się na „twierdzeniu”, że „klienci pozostawieni sami sobie, nie kupią wystarczająco dużo produktów przedsiębiorstwa. Organizacja musi więc podjąć agresywną sprzedaż i działania promocyjne”⁸. Skoro wg Ph. Kotlera jest to „twierdzenie”, to wchodzi ono w skład „teorii”, a jeśli jest to „teoria”, to w domyśle „prawda”, ponieważ to ona stanowi naczelny postulat wszelkiego teoretyzowania, a więc uprawiania nauki. Czy rzeczywiście? Gdzie dowód czy choćby uzasadnienie?

Kotlerowski język walki upowszechniany jest nie tylko przez samego Ph. Kotlera, lecz także innych autorów. Oto np. Graeme Drummond i John Ensor w *Strategic Marketing*⁹ prezentują za Kot-

⁴ S. Ghoshal, 2003, *B Schools Share the Blame for Enron: Teaching Brutal Theories Leads Naturally to Management Brutality*, „Business Ethics”, No. 4, Fall.

⁵ D.L. Swanson, W.C. Frederick, 2002, *Are Business Schools Silent Partners in Corporate Crime?*, „The Journal of Corporate Citizenship”, Issue 12 Spring.

⁶ Ph. Kotler, 1994, *Marketing: Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa.

⁷ *Ibidem*, s. 15.

⁸ *Ibidem*.

⁹ G. Drummond, J. Ensor, 2002, *Strategic Marketing: Planning and Control*, wyd. 2, Butterworth Heinemann, Oxford.

lerem¹⁰ „liczne strategie ataku i obrony” projektowane dla zawładnięcia rynkiem. Towarzyszy temu terminologia rodem z podręczników dla zawodowych wojskowych: napastnik (*attacker*), obrońca (*defender*), atak frontalny (*frontal attack*), atak na skrzydła (*flank attack*), atak okrążający (*encirclement attack*), atak podjazdowy/partyzancki (*guerrilla attack*) i wreszcie *bypass attack*. Podobnie terminologia defensywy, to obrona pozycyjna, obrona na skrzydłach, obrona uprzedzająca, przeciwoatak, obrona ruchoma, wycofanie. Wszystko wsparte stwierdzeniem, że: „Konkurencyjna strategia marketingowa wzoruje się na strategii wojskowej. W rzeczy samej, wiele zasad strategicznych może korzystać z analogii zachodzącej między rynkiem a polem bitwy z konkurentami jako siłami nieprzyjacielskimi (*enemy forces*)”¹¹.

Innego przykładu dostarcza zapowiadana w katalogu wydawnictwa Palgrave MacMillan książka Davida E. Hawkinsa i Shana Rajagopala pod znamienym tytułem *The Business Battleground*. Książka ta poświęcona jest sztuce walki Sun Tsu oraz wpływowi, jaki ta sztuka wywarła – jak reklamują książkę wydawcy – na pokolenie liderów biznesu i guru strategii. Dla wielu ludzi biznesu i studentów zarządzania jest to wręcz misterium wskazujące na przydatność dla tworzenia strategii biznesowych i zarządzania przedsięwzięciami (nie wiedzieć dlaczego nazywanych po polsku „projektami”). Cytowani wcześniej G. Drummond i J. Ensor piszą: „Twierdzi się, że Sun Tsu *The Art of War* (klasyczna praca poświęcona dawnej taktyce i filozofii wojskowej) dotyczy w równym stopniu zasad współczesnej strategii marketingowej co walki zbrojnej”¹².

Książce D.E. Hawkinsa i S. Rajagopala towarzyszy w tym samym katalogu zapowiedź innej książki pod tytułem *The Inner Warrior*, której autorka Beverly Stone twierdzi, że w każdym członku organizacji tkwi wojownik czekający na przebudzenie. I tak dalej, i temu podobne. Trudno się więc dziwić temu co pisze Elżbieta Olender na łamach „Gazety Wyborczej” w związku z książką Sheldona Krimsky’ego *Science in the Private Interest: Has the Lure of Profits Corrupted Biomedical Research?*¹³, dotyczącej m.in. marketingu związanego z biomedycyną:

¹⁰ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, 1999, *Principles of Marketing*, wyd. 2, Prentice Hall, Hemel Hempstead.

¹¹ G. Drummond, J. Ensor, *op. cit.*, s. 155 i nast.

¹² *Ibidem*, s. 155.

¹³ S. Krimsky, 2003, *Science in the Private Interest: Has the Lure of Profits Corrupted Biomedical Research?*, Rowman & Littlefield, Lanham, Md.

O etyce i odpowiedzialności naukowców dyskutuje się przy okazji spektakularnych osiągnięć, które otwierają przed ludzkością nowe drogi, ale nie gwarantują wyłącznie pozytywnych następstw. Tymczasem w tle wielkich odkryć zachodzą powolne zmiany w sposobie uprawiania nauki, które praktycznie dzień po dniu stawiają naukowców przed moralnymi dylematami. Do nauki napływają prywatne i korporacyjne pieniądze, a wraz z nimi obce jej zasady, dyktowane wymogami zyskowności. Za parę lat może się okazać, że naukowcy koncentrują się na praktycznych i doraźnych celach, zaniedbując cele poznawcze, że minimalizują nakłady kosztem rzetelności, że ukrywają metody i rezultaty badań z obawy przed konkurencją. Do doniesień naukowych trzeba będzie podchodzić z takim samym sceptycyzmem, jak do reklam i deklaracji polityków, społeczny autorytet nauki legnie w gruzach¹⁴.

A przecież, jak pisał przed laty autor fundamentalnego dzieła *Human Action: A Treatise on Economics* Ludwig von Mises z austriackiej szkoły ekonomicznej:

Nie ma najmniejszej analogii między graniem a prowadzeniem biznesu w społeczeństwie rynkowym. Gracz w karty wygrywa pieniądze, przechytrzając swego przeciwnika. Biznesmen zdobywa pieniądze, dostarczając klientom dóbr, które chcą zdobyć. Może istnieć analogia między strategią gracza w karty i blagiera [...] Ten, kto interpretuje prowadzenie przedsiębiorstwa jako oszukaństwo, jest na złej drodze.

Charakterystyczną cechą gier jest antagonizm dwóch lub więcej graczy lub grup graczy. Charakterystyczną cechą biznesu w społeczeństwie, tzn. wewnątrz porządku opartego na podziale pracy, jest zgodność wysiłków jego członków. Gdy tylko zaczynają sprzeciwiać się sobie, pojawia się tendencja do społecznej dezintegracji.

Wewnątrz gospodarki rynkowej konkurencja nie pociąga za sobą antagonizmu w takim znaczeniu, w jakim termin ten jest stosowany do opisu wrogiego zderzenia sprzecznych interesów. Konkurencja, to prawda, może czasami, a nawet często, wywoływać u konkurentów te emocje nienawiści i złej woli, które zwykle towarzyszą chęci uczynienia zła innym ludziom. Dlatego psychologowie są skłonni do mieszania walki z konkurencją. Lecz prakseologia musi wystrzegać się takich sztucznych i mylących dwuznaczników. Z jej punktu widzenia istnieje podstawowa różnica między katalaktyczną konkurencją i walką. Konkurenci dążą do doskonałości i przewagi w wykonywaniu zadań w ramach systemu wzajemnej współpracy. Zadaniem konkurencji jest przypisanie każdemu członkowi systemu społecznego tego miejsca, w którym może on

¹⁴ E. Olender, *Nauka i komercja. Co bierze górę?*, „Gazeta Wyborcza”, 17.05.2004.

najlepiej służyć całości społeczeństwa i wszystkim jego członkom. Jest to metoda selekcjonowania dla każdego zadania najzdolniejszych ludzi¹⁵.

Słowa L. Misesa uległy nie wiedzieć dlaczego zapomnieniu. Ale na szczęście nie wszędzie. Są podręczniki marketingu, w których etyka i odpowiedzialność społeczna jest stałym składnikiem kolejnych rozdziałów, przykładowo: *Marketing Communication* Chrisa Filla, wydany po polsku *Marketing* czterech autorów – Krzysztofa Przybyłowskiego, Stevena W. Hartleya, Rogera A. Kleina i Williama Rudeliusa oraz *Badania marketingowe* Stanisława Kaczmarczyka.

Autor pierwszego podręcznika poświęca specjalny rozdział, napisany gościnnie przez Richarda Christy, etyce związanej z komunikowaniem się w marketingu¹⁶. W jednym z podrozdziałów pyta wręcz, czy komunikowanie marketingowe cechuje diaboliczna swoboda? Autor odpowiada, że nie komunikowanie w marketingu jest dobre lub złe, ale sposób reklamowania, czy prowadzenia PR może być etyczny lub nie. Autor zachęca do korzystania z etyki celowościowej przy rozstrzyganiu dylematów etycznych związanych z marketingiem w ujęciu Elaine Sternberg¹⁷.

Autorzy drugiego podręcznika zwracają uwagę na to, że wobec braku regulacji prawnych wiele kwestii marketingowych związanych jest z etyką oraz odpowiedzialnością społeczną. Ale nawet w tym podręczniku fragment rozdziału poświęcony segmentacji rynku nosi tytuł *Bitwa o najważniejsze segmenty rynku obuwia sportowego*¹⁸, a dalsza część nazwana została *Nike przeciw Reebokowi: obuwnicza wojna światowa*. Znamienne jest, że w towarzyszącej temu rozdziałowi wstawce etycznej¹⁹ ani słowa nie poświęcono sprawie wojowniczej terminologii. Czyżby autorzy uznali ją za właściwą? Jeśli tak, to za taką uznają ją ich czytelnicy, tj. wykładowcy oraz studenci korzystający z podręcznika, a potem ci studenci staną się menedżerami,

¹⁵ L. von Mises, 1995, *Ludzkie działanie: Traktat o ekonomii (fragmenty)*, „Prak-seologia”, nr 3–4 (128–129), s. 11–234.

¹⁶ Zagadnienia etyczne związane z komunikowaniem się w marketingu przedstawiono zostały także w: CIM, 2002, *International Marketing Strategy*, CIM Publishing, London, s. 25–36.

¹⁷ E. Sternberg, 1998, *Czysty biznes: Etyka biznesu w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

¹⁸ K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Klein, W. Rudelius, 1998, *Marketing*, Wydawnictwo ABC, Warszawa, s. 195, 197.

¹⁹ *Ibidem*, s. 223.

którzy – jak menedżer z warszawskiego Blue City – oświadczą przed kamerą, że „cel uświęca środki”.

W ramce *Etyka i odpowiedzialność społeczna*, dotyczącej zupełnie innego zagadnienia, autorzy zwrócili uwagę na to, że bliskie pozycjonowanie nowego leku i związany z tym agresywny marketing może zwiększyć koszty ponoszone przez pacjenta, co wiąże się z kwestiami natury etycznej. Zagadnienie to jednak nie zostało rozwinięte, agresywność marketingu nie została wyraźnie przedstawiona, a kwestii etycznych ani nie wymieniono, ani nie poddano analizie. A szkoda.

W podręczniku badań marketingowych zamieszczony został podrozdział poświęcony etycznym aspektom tych badań. Z zagadnieniem tym koresponduje ogólniejsza problematyka etyki działalności badawczej²⁰ oraz standardy badania firm i rynku²¹.

30.3. Czy cel uświęca środki?

Aby odpowiedzieć na pytanie postawione w tytule podrozdziału, należy przypomnieć wypowiedź Jana Zieleniewskiego²² zaprezentowaną na jednym z seminariów prakseologicznej teorii organizacji organizowanych przed laty przez ówczesny Zakład Prakseologii PAN²³.

Sprawność środków godziwych i niegodziwych zastosowanych do celów godziwych i niegodziwych przedstawił J. Zieleniewski w postaci tabelarycznej (tablica 1). Asumptem do zaprezentowanego w niej stanowiska była na wpół żartobliwa uwaga wypowiedziana przez Tadeusza Kotarbińskiego, „że jeśli można pytać, czy święty cel uświęca niegodziwe środki, to równie dobrze można zapytać, czy ‘świński’ cel nie ‘uświęca’ godziwych środków”.

²⁰ W. Gasparski, *op. cit.*

²¹ S. Novotny, 2003, *Etyka zawodowa badaczy*, w: W. Gasparski, red., *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa, s. 247–258.

²² W. Gasparski, 2004, *Jan Zieleniewski (1901–1973) a zagadnienie zrównoważonego rozwoju*, „Prakseologia”, nr 144.

²³ Obecnie do seminariów tych nawiązuje zarówno Ogólnopolskie Seminarium Etyki Biznesu, Gospodarki i Zarządzania organizowane od 1994 r. przez Towarzystwo Naukowe Prakseologii, Zespół Badawczy Etyki Życia Gospodarczego IFiS PAN oraz (utworzone w 1999 r.) Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN i WSPiZ im. L. Koźmińskiego, a także Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji zorganizowane w 1996 r. przez WSPiZ im. Leona Koźmińskiego w Warszawie.

Tablica 1. Sprawność środków godziwych i niegodziwych zastosowanych do celów godziwych i niegodziwych

Rodzaje środków			Cele	
			godziwe	niegodziwe
Środki	godziwe	sprawne	środki godziwe do celów godziwych – bez konfliktu wartości – funkcjonujące sprawnie	środki godziwe do celów niegodziwych, mimo że z istoty swej sprawne, funkcjonujące mniej sprawnie z powodu konfliktu wartości
		niesprawne	środki godziwe do celów godziwych – bez konfliktu wartości – lecz z istoty funkcjonujące niesprawnie	środki godziwe do celów niegodziwych z istoty swej niesprawne i z powodu konfliktu wartości funkcjonujące tym mniej sprawnie
	niegodziwe	sprawne	środki niegodziwe do celów godziwych – mimo że z istoty swej sprawne, ale z powodu konfliktu wartości funkcjonujące mniej sprawnie	środki niegodziwe do celów niegodziwych z istoty swej sprawne – wobec braku konfliktu wartości funkcjonujące sprawnie
		niesprawne	środki niegodziwe do celów godziwych z istoty niesprawne – z powodu konfliktu wartości funkcjonujące tym mniej sprawnie	środki niegodziwe do celów niegodziwych z istoty swej niesprawne, a więc mimo braku konfliktu wartości funkcjonujące mniej sprawnie

Źródło: J. Zieleniewski, 1969, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa, s. 187.

Na kwestie tę zwracają uwagę specjaliści z zakresu psychologii ekonomicznej. W wydanym właśnie podręczniku *Psychologia ekonomiczna* czytamy:

Dobrze opracowany plan marketingowy wymaga nie tylko trafnego określenia celu strategicznego, dobrej implementacji i kontroli. Taki cel musi być właściwie wkomponowany w oczekiwania społeczeństwa. Firma działająca na rynku jest wtopiona w rzeczywistość społeczną, na którą składają się inne firmy, wszelkie organizacje społeczne, instytucje państwowe i zwykli konsumenci, co tworzy tak zwane środowisko marketingowe [...]. W związku z tym menedżerowie marketingu muszą

rozumieć oczekiwania społeczeństwa dotyczące ich działalności i budować pozytywne relacje z różnymi zewnętrznymi organizacjami²⁴.

Oddajmy głos Tadeuszowi Kotarbińskiemu, który zajmując się na gruncie prakseologii także teorią walki zdawał sobie sprawę z zarzutów, jakie mogą spotkać badacza opisującego zachowania ludzi walczących. „Czy godzi się” – przytacza pytanie za człowiekiem uczciwym i poczciwym T. Kotarbiński – „nauczać takich podejrzanych nieraz wybiegów i podstępów [...]? Przecież to czysty machiawelizm! [...] Postępowanie idealne z punktu widzenia techniki czynu musi być tym samym nikczemne z punktu widzenia etyki”²⁵.

Odpowiedź T. Kotarbińskiego na tak postawione pytanie różni się od odpowiedzi jakiej udzielają autorzy cytowanych podręczników marketingu. Ci ostatni wskazują sposoby postępowania, zachęcając do ich stosowania, gdy tymczasem T. Kotarbiński wyraźnie zastrzega, że: „Nikogo do niczego tutaj nie namawiamy”²⁶. I dalej:

Świat chwytów i forteli jest tu przedmiotem dociekań poznawczych. [...] Trzeba znać niegodne chwytty, by móc z nich rezygnować umyślnie. Energia każe dobierać środki powziętego celu jak najskuteczniejsze, honor każe zrzekać się celów, do których mogą prowadzić tylko środki nędzne. Ale prawdą jest skąd inąd, że dopuszczalność lub niedopuszczalność etyczna określonych środków zależy i od tego, o co się walczy, i od tego, czym się jest wśród walki zagrożonym. Trudne to bardzo kwestie, te które dotyczą zazębienia sumienia i walki o byt. [...] Ktokolwiek jednak będzie się w nie wdawał, musi bądź co bądź pamiętać, że sztuka życia, jak powiedział Marek Aureli²⁷, bardziej przypomina sztukę walki niż sztukę tańca²⁸.

Współcześnie, szefowie firm funkcjonujących w Polsce pytani o to, czy można uniknąć nieetycznych decyzji i zachowań w działalności gospodarczej wyraźnie stwierdzają²⁹, że: w większości przypadków

²⁴ A. Falkowski, 2004, *Psychologiczne podstawy marketingu*, w: T. Tyszka, red., *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 399–400.

²⁵ T. Kotarbiński, 1999, *Z zagadnień ogólnej teorii walki*, w: Idem, *Dzieła wszystkie: Prakseologia*, Cz. I, Ossolineum, Wrocław, s. 197.

²⁶ *Ibidem*.

²⁷ Por. Marka Aurelego, *Rozmyślenia*, ks. VII wypowiedź 102 (przyp. T.K.).

²⁸ T. Kotarbiński, *op. cit.*, s. 197–198.

²⁹ Są to wyniki badań przeprowadzonych w 2003 r. na losowej próbie 800 firm z terenu Polski. Badania te przeprowadził na zlecenie Zespołu Badawczego Etyki Życia

można ich unikać – 45% respondentów, zawsze można ich unikać, jeśli się chce – 41% respondentów, jedynie 9% respondentów uważa, że w większości przypadków można ich unikać, a 4% sądzi, że praktycznie w ogóle nie można ich unikać.

Według tych samych respondentów przestrzeganie norm etycznych przez menedżerów: przyczynia się do powodzenia firmy – tak sądzą 88% respondentów, tylko 4% uważa, że nie przyczynia się do powodzenia firmy, zaś 5%, że nie ma znaczenia dla firmy. 65% respondentów uważa przy tym, że zawsze należy przestrzegać norm moralnych w działalności gospodarczej, 30% respondentów sądzi, że tylko nieliczne okoliczności usprawiedliwiają nieprzestrzeganie norm etycznych, występowanie licznych i bardzo licznych okoliczności stwierdza jedynie 4% respondentów.

Zdaniem respondentów zasady i normy moralne służą: zagwarantowaniu i utrzymaniu ładu i porządku społecznego – 67% respondentów, ograniczeniu działań ludzi bezwzględnych³⁰ – 13%, ochronie jednostek słabszych – 9%, ludziom biernym i nieudolnym – 3%³¹.

Przytoczone wyniki badań są bardziej optymistyczne aniżeli synteza oglądu różnych aspektów życia gospodarczego, przeprowadzona z punktu widzenia etyczności przez Komitet Socjologii PAN³². Autorka tej syntezy Aniela Dylus pisze o wpływie marketingu na kształtowanie się merkantylnej osobowości ludzi.

[...] ogólna refleksja wokół zagrożeń związanych z marketingiem jako podstawowym elementem rynku pośrednio dotyczy naszej sytuacji. Zresztą autorka jednej z takich analiz, nawiązując do typologii charakterologicznych E. Fromma i R. Funka, zaznacza wprost: syndrom charakteru marketingowego „wydaje się [...] bardzo charakterystyczny i aktualny w polskich warunkach gospodarki w dobie transformacji”. „Merkantylna orientacja charakterologiczna” obejmuje zaś takie cechy, jak: „konformizm, elastyczność, mobilność, odrębność przez indywidualizację, oziębłość spowodowaną utratą uczuciowości, egoizm przez komerc-

Gospodarczego IFiS PAN Zespół Realizacji Badań Instytutu Filozofii i Socjologii PAN we współpracy z TNS OBOP.

³⁰ Co można łączyć z agresją i brutalnością, o których była mowa wcześniej (przyj. W.G.).

³¹ W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, 2004, *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym: Wstępny raport z badań*, Zespół Badawczy Etyki Życia Gospodarczego IFiS PAN we współpracy z Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN i WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.

³² J. Mariański, red., 2002, *Kondycja moralna społeczeństwa polskiego*, Wydawnictwo WAM, Kraków.

jalizację”³³. One bowiem pozwalają dobrze się sprzedać na „rynku osobowości”, a tym samym przesądzają o sukcesie życiowym³⁴.

30.4. Zamiast zakończenia

Znane powiedzenie głosi „Sądzę ciebie podług siebie”. Interesujące byłoby zbadanie czy autorzy wymienionych podręczników marketingu uznają militarne proveniencje marketingu dlatego, że sami są z usposobienia wojownikami, są z Marsa – jak się teraz mówi – i za takich uważają konkurentów. Z tego powodu zalecają prowadzić działalność marketingową jak walkę, ale nie odwołującą się do wzorów zachowania sportowego – *fair play* – lecz do walki z wrogiem na polu bitewnym. W konsekwencji mamy do czynienia z błędnym kołem: wojownikom realnego biznesu niezbędni są ideologowie dostarczający „naukowego” argumentu (podobnie jak „naukowy” był komunizm obowiązkowo nauczany w ZSRR). Usługę polegającą na ubraniu tego co pożądane w szatę podręcznika spełniają ci, którzy chcą i umieją pisać na zamówienie. Skoro w świecie wolności gospodarczej odpłatne pisanie prac zaliczeniowych, dyplomowych, a nawet doktorskich jest swobodnie reklamowane (o czym można się przekonać w Internecie), to co dopiero pisanie prac życzliwie przyjmowanych przez wojowników biznesu. To przecież kazusami z Enronu karmił swych adeptów Uniwersytet Harvarda, a „Harvard Business Review Polska” (w czerwcu 2004 r.) opublikował artykuł George’a Stalka, Jr. i Roba Lachenauera z Boston Consulting Group pt. *Nie dla mięczaków, czyli jak ostro grać, by wygrywać*³⁵.

³³ J. Kowal, 2000, *Wpływ mechanizmów rynkowych na kształtowanie charakteru społecznego*, w: *Annales: Etyka w życiu gospodarczym*, t. III, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź, s. 82.

³⁴ A. Dylus, 2002, *Erozja standardów etycznych w biznesie*, w: J. Mariański, *op. cit.*, s. 276–277.

³⁵ W przedrukowanym przez „Gazetę Wyborczą” fragmencie tego artykułu [Czas na ostrą grę, „Gazeta Wyborcza”, 14.06.2004, s. 30–31] propagatorzy ostrej gry piszą, ilustrując ją takim oto obrazkiem: „...umiejętne zamarkowanie zводу podczas gry w koszykówkę na boisku usianym kawałkami potłuczonego szkła i przypatrywanie się jak przeciwnik ląduje na boisku. [...] ostra gra nie polega na łamaniu, a nawet naginaniu prawa. Nie ma w niej miejsca na księgowe fałszerstwa, zrywanie umów, wykradanie tajemnic handlowych czy wyniszczającą politykę cenową. W ostrej grze nie chodzi o to, by zachowywać się podle. Nie oznacza to jednak, że nie możemy patrzeć z przyjemnością na wijących się z bólu konkurentów”. Czysty hedonizm, czyż nie? I jakie to wychowawcze, prawda?

Tak powstają podręczniki marketingu, w których, jeśli się pisze o etyce to w tonacji przestrzegania przed zagrożeniem jakim jest *newly emerging „ethical consumer”*, oto bowiem „Jesienią 2000 Co-operative Bank opublikował raport głoszący, że ‘etyczni’ konsumenci przekraczają wiele społeczno-politycznych granic, nie można ich zdefiniować jako klasy społecznej, ani ze względu na wiek lub płeć. Mimo iż nadal konsumenci, decydując o zakupach, głównie zwracają uwagę na jakość i wartość, to inne czynniki, takie jak traktowanie pracowników przez organizacje, to jak organizacje te troszczą się o środowisko naturalne, zaczynają wywierać coraz większy wpływ. Co-operative Bank szacuje, że zapotrzebowanie na etyczne produkty może osiągnąć 30% rynku konsumenckiego”³⁶. I tyle na temat etyki w tym podręczniku, a dokładniej opatrzonego deprecjonującym cudzysłowem etycznego konsumenta.

Z tego typu podręczników uczą się adepci marketingu, wchłaniając wojowniczość jako doktrynę biznesu. Z tym przekonaniem wkraczają oni do firm jako nowa generacja ludzi gotowych do walki, już nie dlatego, że taka cechuje ich postawa, lecz dlatego, że taką wiedzę wynieśli ze szkół, w których uczyli ich bądź autorzy owych podręczników, bądź uczniowie tych autorów, lub Bogu ducha winni wykładowcy, którzy owe „naukowe” podręczniki wzięli za dobrą monetę. To wszystko skłania do coraz częstszego podnoszenia kwestii wpływu studiów ekonomicznych na poziom moralny studentów³⁷.

A przecież możnaby choć przez chwilę zastanowić się nad słowami Richarda Christi, który pisze: „Menedżerowie zajmujący się marketingowym komunikowaniem się, ponoszący szczególną odpowiedzialność za dialog między firmą a światem zewnętrznym, mają wszelkie podstawy do tego by traktować etykę biznesu serio (i ogólnie wydaje się, że to czynią) mając możliwość odegrania w tej sprawie znaczącej roli na rzecz całej firmy”³⁸.

Optymiści, jak C.J. Thompson³⁹ uważają, że ludzie marketingu mają szansę na coś więcej – na kształtowanie stylu życia konsumen-

³⁶ G. Drummond, J. Ensor, *op. cit.*, s. 59.

³⁷ B. Klimczak, 2004, *Wpływ studiów ekonomicznych na poziom etyczny studentów*, referat na VIII Ogólnopolską Konferencję pn. „Etyka w życiu gospodarczym”, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź.

³⁸ Ch., Fill, 2002, *Marketing Communications: Context, Contents and Strategies*, wyd. 2, Prentice Hall, Harlow, s. 67.

³⁹ C.J. Thompson, 1995, *A Contextualist Proposal for the Conceptualization and Study of Marketing Ethics*, „Journal of Public Policy and Marketing”, Vol. 14(2), s. 177–191.

tów, ponieważ „przyjmując bardziej rozważną postawę mają szansę stania się etycznymi innowatorami we własnych organizacjach. W wielu firmach pracownicy działów marketingu są najbliżsi konsumentom w sensie bezpośredniej interakcji i znajomości ich stylu życia. Jedną z ról marketerów mogłoby być podjęcie się funkcji adwokatów interesu konsumentów w krótszym i dłuższym okresie”⁴⁰. W takim więc stopniu, w jakim marketing jest uprawiany z dbałością o jego etyczność, wpływa on niewerbalnie na etyczność zachowań na rynku.

Biorąc to pod uwagę, sformułowano – zawartą w tytule podrozdziału – supozycję, że etyka marketingu jest swego rodzaju marketingiem etyki. Jaka to jest etyczność? Jest to etyczność rozpięta między dwoma biegunami:

- biegunem negatywnym, wyznaczonym przez moralność krańcową, tj. zachowaniem, „którego motywacją orientuje się na najniższą możliwą granicę tego, co dozwolone”⁴¹, a nawet „przekraczanie w dół [...] marginalnego poziomu etosu”⁴²,
- biegunem pozytywnym wyznaczonym przez moralność wysoką.

To jaka jest etyczność marketingu w poszczególnych przypadkach działalności marketingowej zależy od kultury firmy, poważnego traktowania etyki przez szefów (przywództwo) i personel firmy⁴³ oraz od rzetelnej wiedzy o aksjologicznym kontekście działalności gospodarczej i odpowiedzialnego postępowania w codziennej praktyce.

⁴⁰ C.J. Thompson, *op. cit.*, s. 188, za: Ch. Fill, *op. cit.*, s. 66.

⁴¹ W. Schöllgen, 1946, *Grenzmoral: Soziale Krisis und neuer Aufbau*, Düsseldorf, s. 19, za: A. Dylus, *op. cit.*, s. 288].

⁴² A. Dylus, *op. cit.*, s. 288.

⁴³ W jednej z książek składających się na kompendium wiedzy marketingowej rekomendowanej przez The Chartered Institute of Marketing problematykę etyczną, omówioną dość powierzchownie, kwituje się taką oto uwagą: „Chociaż rządy, obserwatorzy działań przemysłowych i organizacje często dostarczają etycznych wskazówek, to w ostatecznym rachunku menedżerowie muszą podejmować decyzje oparte na ich osobistych punktach widzenia dotyczących tego co jest, a co nie jest etyczne”, zob. CIM, 2002, *Integrated Marketing Communications*, CIM Publishing, London, s. 23.

Co pewien czas ktoś pyta: dlaczego etyka biznesu?, po co biznesowi etyka?, czy etyka w biznesie jest opłacalna? Pytają o to nie tylko studenci, czy uczniowie, nie tylko autorzy programów edukacyjnych, pytania takie notorycznie zadają dziennikarze, organizatorzy coraz to liczniejszych – dodajmy – konferencji etyczno-biznesowych¹, ekonomiści *par excellence*. Nawet ekonomiści spod znaku Adama Smitha czynią to, powołując się jednocześnie na swego patrona, jakby nie pamiętali, że jego *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* i *Teoria uczuć moralnych* to dzieła tego samego autora². Co więcej,

¹ Artykuł napisany na zaproszenie Instytutu Studiów Strategicznych, który wspólnie z Center for Strategic and Interbational Studies z Waszyngtonu zorganizował konferencję pn. „Etyka w biznesie” (Kraków, 21 kwietnia 2006 r.), na której autor tego artykułu brał udział w dwugłosie pt. *Czy etyka biznesu jest potrzebna?*

² Przy okazji należy dodać, że piwowar i rzeźnik, często przywoływani przez czytelników Adama Smitha, osiągnęli korzyści nie dlatego, że zajmowali się swym rzemiosłem w sposób nieuczciwy. Wręcz przeciwnie, dostarczali, przynajmniej w intencji A. Smitha, towar właściwej jakości, ponieważ na tym właśnie polega dobrze pojęty własny interes. Przy okazji dodajmy, iż „egoizm jednostki i despotyzm właściciela” nie są „naturalne dla kultury korporacyjnej”, jak pisze Maciej Grelowski („Forbes” 2006, nr 5, s. 98) podówczas prezes Polskiego Instytutu Dyrektorów, lecz są to cechy charakteru egoistów i despotów. Kto nie wierzy niech zapozna się z historią upadku pseudokultury kor-

zadającym pytania o zasadność łączenia etyki z biznesem nie wydają się one niestosowne, przecież nie są to wolne od wartościowania pytania, dlaczego jest, czy ma być „tak, a tak”, lecz pytanie z mniej lub bardziej ukrytym założeniem, że „wolność Tomku w swoim domku”. Skoro zaś domek, zapewne wybudowany na podnajem, jest mój to również i to, jak się podnajmuje zależy ode mnie. W XVI w. urosło nawet do rangi niemal pierwszej zasady, że *cuius regio, eius religio*³. W dzisiejszych czasach – zdaniem pytających – pierwszą zasadą być powinno: czyj biznes, tego etyka, bo nawet głoszony brak etyki jest etyką, o czym ludziom krótkiej pamięci lub niewiedzy przypomina Kenneth E. Boulding, nestor ekonomistów amerykańskich: „Każdym zachowaniem człowieka kieruje system wartości tzn. pewien system preferencji. W tym sensie każdy uznaje indywidualny system etyczny, bez którego zachowanie człowieka byłoby niewytłumaczalne. [...] Nawet, jeśli czyjeś zachowanie ma charakter przypadkowy i nieracjonalny, to najprawdopodobniej, dlatego, że ów ktoś przypisuje wysoką wartość przypadkowości i nieracjonalności. Nawet najgorszy z ludzi ma własną etykę – jeśli ktoś woli być okrutny, małoduszny i perfidny, to wyznaje taki system wartości, który wysoko ocenia te właśnie rodzaje zachowania”⁴.

Jedni kwestionują przystawalność etyki i biznesu z przyczyn, że tak powiem „językoznawczych”. Uważają oni, że etyka poszukuje dobra, ganiąc zło, zaś biznes to swego rodzaju wolnoamerykanka, czyli *cath-as-catch-can*, tj. „chwytaj jak możesz” i – dodajmy – kogo możesz i za co możesz, byle tylko zarobić. Tak rozumiana etyka i tak widziany biznes, a wielu tak biznes uprawia, są pojęciami z innych galaktyk, jak mawia pewien znajomy taksówkarz. Taki „językoznawca” mówi, posługując się własną terminologią, że „etyka biznesu” to oksymoron, ot tak, jak „bystry głupek”, bo *oksos* to z greckiego ostry, bystry, zaś *mos* to tępy, głupi.

Drudzy zafascynowani są ryzykiem. To „pokerzyści”. Tak zresztą charakteryzuje biznes ich rzecznik Albert Carr, który mówi, iż „więk-

poracyjnej Enronu; historia ta nosi tytuł *Anatomia chciwości*, a jej autorem jest Brian Cruver, który jako pracownik firmy doświadczył egoizmu i despotyzmu twórców „kultury” tej korporacji.

³ Zasada przyjęta 25 września 1555 r. na sejmie Rzeszy, kiedy to cesarz Karol V i książęta niemieccy podpisali tzw. Augsburski Pokój Religijny zezwalający księżętom na narzucanie poddanym religii, którą sami wyznają.

⁴ K.E. Boulding, 1985, *Etyka i biznes*, w: J. Grossfeld, red., *Ponad ekonomią*, PIW, s. 59–69.

szość przypadków blefowania w biznesie można traktować jako zwykłą strategię w grze – tak samo jak blefowanie w pokerze, który nie ma nic wspólnego z moralnością gracza”⁵. Biznes jest dla pokerzystów grą, której reguły są właśnie takie i skoro do niej przystępujesz, to powinieneś grać tak, jak inni gracze, bo tego wymagają reguły. Jest to wyznawanie takiego systemu wartości, jaki jest zgodny „z własną etyką”, na gruncie której „wysoko ocenia się te właśnie zachowania” mówiąc słowami K.E. Bouldinga. Nie bądź więc człowiekiem głupkiem, bo przecież – pisze Carr: „W ostatnich trzydziestu latach XX wieku nawet dzieci wiedzą, że jeśli człowiekowi powiodło się w biznesie, to zapewne czasami oddalał się od ścisłej prawdy, aby pokonać przeszkody, lub stosował bardziej subtelne oszustwa w postaci półprawd czy mylących zatajeń. Blefowanie w dowolnej postaci jest integralną częścią gry i człowiek na kierowniczym stanowisku, który nie opanuje tej techniki, raczej nie będzie miał sukcesów w gromadzeniu większych pieniędzy lub większej władzy”⁶. A skoro tak, to zgodnie z przysłowiem: „jak się wlało między wrony, to się kra... (...cze, ...dnie – niech Czytelnik wpisze właściwą sylabę) jak i ony”. Byłaby więc etyka takich wron „klasycznym przykładem – jak pisze Jacek Hołówka – etyki grupowej, mającej tendencję do ‘promieniowania’, czyli do dominowania nad normami moralności indywidualnej i społecznej”⁷.

Jeszcze inni, nazwijmy ich „mechanikami”, zadają pytania podające w wątpliwość połączenie etyki i biznesu w jedną parę, dlatego że jest ona zbudowana na założeniu, że biznes to mechanizm. Mechanizm zaś jest zimny (nawet, gdy jak piec bywa rozgrzany do czerwoności) i moralnie obojętny, przeto wszelkie rozważania dotyczące moralnej strony jego funkcjonowania są pozbawione podstaw. Przypisywanie etyczności mechanizmom byłoby, zdaniem „mechaników”, nieusprawiedliwioną antropomorfizacją.

Inni pytający, to moralisci odsądzający od czci i wiary wszystko, co pachnie pieniądzem. Pragnęliby oni nawrócić grzeszników biznesu na życie cnotliwe z przyczyny, o której pisał przed stu laty Georg Simmel: „pieniądz, jako absolutny środek i przez to jednoczący punkt nie-

⁵ A. Carr, 1968, *Is Business Bluffing Ethical?*, „Harvard Business Review”, No. 46, s. 143–153, za: G.D. Chrisides, J.H. Kaler, 1999, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, tłum. H. Simbirowicz, Z. Wiankowska-Ladyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 116–125.

⁶ *Ibidem*.

⁷ J. Hołówka, 2001, *Etyka w działaniu*, Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Warszawa, s. 277.

zliczonych łańcuchów celów, posiada w swej psychologicznej formie znaczące powiązania właśnie z wyobrażeniem Boga [...] Wrogość okazywana pieniądzeniowi przez postawy religijne i kościelne może mieć swe źródło w instynktownym dostrzeganiu podobieństwa formy psychologicznej między najwyższą jednią ekonomiczną a kosmiczną oraz w spodziewanym niebezpieczeństwie konkurencji, którą dla zainteresowań religijnych może się stać zainteresowanie pieniądzem”⁸.

Jeszcze inni zadający pytanie, to ludzie niezaradni upatrujący przyczyny swych niepowodzeń w faktycznym lub rzekomym zawłaszczeniu tego, co im się należy „z natury rzeczy” przez tych, którym się powodzi. Oliwy do ognia dodają zachowania niektórych osób, którym się powiodło. Są wśród nich tacy, co chwala się sukcesem ponad miarę oraz tacy, o których mawia się, „iż nie ma większego tyrana, jeśli z chłopa zrobić pana”.

Tak można by mnożyć przyczyny powtarzających się pytań o stosowność mariażu etyki i biznesu.

U podłoża tych pytań, poza przyczynami, o których była mowa, leży ponadto nieporozumienie terminologiczne związane z potocznym rozumieniem etyki, pojęcia rozumianego różnie przez różnych jego użytkowników. Niektórzy uważają nawet, że *etyka* to rodzaj żeński od *etos*, zaś *etos* to *eros*, tyle że etyczny. Ale czyż może być inaczej, gdy w szkołach *etyka* sprowadzona została do roli kontroferty wobec religii? Tymczasem nie powinny one ze sobą konkurować, lecz wzajemnie się uzupełniać, przy czym *etyka* powinna być częścią filozofii, zaś religii jako alternatywa mogłoby towarzyszyć religioznawstwo. Gdyby tak było, to po wysłuchaniu szkolnej prolegomeny do etyki filozoficznej proveniencji, lub po zapoznaniu się z dostępną na rynku⁹ (sic!) literaturą wiadomo byłoby, że *etyka* to wiedza, teoria – a dokładniej – teorie *moralności*.

Z niewielkich rozmiarów książeczki Józefa Marii Bocheńskiego dowiedziałby się czytelnik, że *moralność* to zespół pewnych nakazów, które¹⁰:

⁸ G. Simmel, 1997, *Filozofia pieniądza*, tłum. Andrzej Przyłębski, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań, s. 208–209.

⁹ Ideolodzy komunizmu mówili, że kapitaliści są tak zachłanni, że nawet linę na własną zgubę ukreca i sprzedadzą. Dziś słyzy się głosy, że taką funkcję spełnia literatura z zakresu etyki biznesu oraz że społeczną odpowiedzialność biznesu, czyli CSR (*corporate social responsibility*), to przywoływanie komunizmu tylnymi drzwiami. To jeszcze jedna przyczyna zadawania pytań o przystawanie etyki i biznesu.

¹⁰ J.M. Bocheński, 1994, *Podręcznik mądrości tego świata*, Wydawnictwo PHILED, Kraków, s. 72 i nast.

- nie mówią, co jest, ale co ma być,
- mają charakter kategoryczny i bezwzględny,
- nie nakazują pod jakimś warunkiem, ale bezwarunkowo,
- nie obiecują nagrody,
- nie grożą karą,
- nie odwołują się do celu.

„Wobec moralnego nakazu przeżywamy wrażenie przymusu, czujemy, że nie wolno nam postąpić inaczej niż ten nakaz chce; jest to cecha niespotykana nigdzie indziej poza moralnością. [...] Przykazania moralności mają taką naturę, że nawet gdyby zgodne z nimi postępowanie miało pociągnąć za sobą karę, to nie przestałyby obowiązywać” – stwierdza J.M. Bocheński dodając, że „normalnemu człowiekowi nie potrzeba ich dowodzić, on widzi, że taki obowiązek istnieje”¹¹. Gdyby jednak, w sytuacjach bardziej złożonych nie było to jasne wprost, to można i należy przekonać się o tym w drodze wniosku z innych nakazów. Tak więc, raz jeszcze zacytujmy ojca J.M. Bocheńskiego, nb. dominikanina: „Nakazy moralności są oczywiste albo wynikają z oczywistych nakazów moralnych”¹². Kto więc pyta o etykę w ogóle, albo o etykę w sytuacjach konkretnych, to czyni tak dlatego, że poszukuje związku z nakazem moralnym na gruncie teorii dostarczanych przez etykę jako teorii filozoficznej.

Etyka biznesu, zatem, to wiedza o moralnym wymiarze, inaczej etyczności, zachowań w sytuacjach występujących w działalności gospodarczej. Jest to kanon wiedzy zawartej w dziełach, periodykach, podręcznikach itd., poświęconych moralności w zachowaniach charakterystycznych dla działalności gospodarczej. Działalności, a więc aktywności człowieka, a nie funkcjonowaniu mechanizmu. Jeśli zaś miałby to być mechanizm, to przecież byłby to twór człowieka, przezeń zaprojektowany i skonstruowany, zachowujący się zgodnie z instrukcjami zadanymi przez projektantów i programistów ponoszących odpowiedzialność nie tylko inżynierską, lecz także moralną za projekt, za program i za ryzyko związane z funkcjonowaniem mechanizmu¹³.

Mógłby absolwent etycznej prolegomeny zapoznać się z jeszcze jednym tekstem, tekstem wykładu wygłoszonego przez Kazimierza

¹¹ *Ibidem*.

¹² *Ibidem*.

¹³ M. Bunge, 1988, *Treatise on Basic Philosophy*, Vol. 8 *Ethics: The Good and the Right*, Reidel, Dordrecht, s. 108.

Twardowskiego (nb. twórcy lwowsko-warszawskiej szkoły, która rozślawiła polską filozofię XX w. na cały świat) na uniwersytecie lwowskim w roku akademickim 1909/1910. Wykład ten dotyczył paraleli, jaka zachodzi między higieną ciała i higieną ducha, czyli etyką.

Stwierdzał więc K. Twardowski, że: „istnieje etyka i moralność przednaukowa i nienaukowa [...], podobnie jak można rozróżniać higienę naukową i nienaukową”. I dalej: „I dziś mamy wśród ludu taką higienę zwyczajową, często całkiem mylną, np., że do roku nie wolno dzieciom zmywać głowy, albo noszenie blaszki w uchu przez mężczyzn [jest wskazane] dla wzmocnienia wzroku. To higiena ludowa. Naturalnie, że higiena naukowa nie aprobeuje na ślepo tych wszystkich poglądów na wskazane ze względu na zdrowie postępowanie, lecz sama sobie zdanie wyrabia o tym, co zdrowiu sprzyja, a co szkodzi. [...] Całkiem podobnie rzecz się ma z etyką”¹⁴.

Może więc źdźbło prawdy tkwi w przypuszczeniu, że *per analogiam* etyka ludowa, kierująca postępowaniem tych, o higienie, których donosił raport¹⁵ „Polityki”, jest dziś na poziomie ludowej higieny sprzed lat dziewięćdziesięciu. Zgodnie z tą ludową etyką wierzy się, że

¹⁴ K. Twardowski, 1994, *Główne kierunki etyki naukowej*, w: M. Środa, red., *O wartościach, normach i problemach moralnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 22.

¹⁵ „Czyste państwo”, „czysty biznes”, „czyste ręce” – to nazwy programów, akcji lub tytuły książek albo artykułów czy referatów poświęconych sposobom postępowania wolnym od nagannych etycznie praktyk. Czy „czystość” ta jest tylko metaforą? A może między nią i czystością niemetaforyczną, bezprzymiotnikową, czyli zwykłym myciem się, zachodzi jakiś związek? Pytania te nasunęły się jednemu z moich studentów po przeczytaniu raportu o tym, co w Polsce brzydko pachnie, zatytułowanego *Bomba odorowa* [„Polityka” nr 46/2324]. W szczególności uderzyły mego studenta dane liczbowe przytoczone w tym raporcie stwierdzające, że statystyczny Polak kąpie się 2,6 razy w tygodniu, czyli dwa razy na tydzień kąpie się cały, a za trzecim razem jeden rodak kąpie się do pasa, a inny od pasa, plus 0,1 na coś ekstra. Właściciele przedsiębiorstw, wedle tego raportu, kąpią się częściej, bo 3,1 razy tygodniowo, tj. pluskają się, co drugi dzień plus owe coś dodatkowego. Kierownicy natomiast mimo tego, że są zajęci zarządzaniem, wchodzą do wanny lub pod prysznic trochę częściej, bo statystycznie 3,5 razy na tydzień, tj. na przykład w niedziele, wtorki i czwartki myjąc się za czwartym razem tylko do połowy (lewej, czy prawej?). Najczęściej kąpie się klasa średnia, której do czterokrotnej ablucji w tygodniu brak jedynie dwu dziesiątych. Wspomniany student, po przytoczeniu powyższego zapytał czy owa statystyka nie tłumaczy etycznej strony biznesu (i nie tylko) uprawianego w Polsce, to jest czy dni „czyste” metaforycznie i takie, w których „czystością” prowadzonego biznesu kierownicy i właściciele przedsiębiorstw głowy sobie nie zaprzatają, nie są ze sobą przemieszane z częstotliwością zbliżoną do tego jak często bohaterowie raportu zanurzają się w wannie? Ten przypis oraz kilka związanych z nim akapitów tekstu pochodzi z: W. Gasparski, 2003, *Decyzje i etyka w lobbingu i biznesie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa, s. 101–104.

tylko „kto smaruje – ten jedzie”, jak głosi porzekadło ludowe przecież. Ludowa etyka odwołuje się również do argumentu „co to pan wiesz, a ja rozumiem” oraz, że „pierwszy milion trzeba koniecznie ukraść”, a także, że „wszyscy kradną”, a „nie bierze tylko ryba”. Przekonani są o tym zarówno ci, co dają – „bo tak trzeba”, jak i ci, co biorą, „bo jakże inaczej”.

Etyka ludowa, podobnie jak wszelka etyka, wspiera się na przypowieściach, czy kazusach. Jeden z nich np. wyjaśnia, dlaczego, według etyki ludowej, temu, kto rozwozi kamienie trzeba płacić więcej, niż temu, kto rozwozi chleb. Przyczyna jest prosta: ten, kto rozwozi kamienie musi sobie chleb kupić, *ergo* potrzebuje na to pieniędzy, gdy tymczasem rozwoziciel chleba ma go pod dostatkiem. Najczęściej nie tylko dla siebie, ale także dla rodziny i przyjaciół.

Brak dbałości o higienę ciała oraz brak troski o higienę ducha mają wspólne źródło w braku odczuwania dyskomfortu z brudu obu rodzajów. Co nie znaczy, że nie zdarzają się wyjątki: wśród czyściochów korzystających z jacuzzi spotkać można moralnych brudasów, a wśród rzadko kąpiących się ekscentryków można natrafić na Dobrego Samarytanina. Jednakże są to wyjątki potwierdzające regułę.

Pytanie o to, czy myć ręce, czy nogi w swej literalnej postaci jest pseudo-dylematem tych, którzy uważają, że higiena może być wybiórcza. Pytanie to w sensie metaforycznym dotyczącym etyczności działań pozostaje w sprzeczności z niezłomnością, inaczej – integralnością. Nie można uznać za moralnego kogoś, kto w dni parzyste mówi prawdę, a w dni nieparzyste kłamie, choć statystycznie jest on prawdomówny w 50 procentach. Prawda połowiczna jest fałszem, a gdy jest ukryta pod maską dokładności, to mistyfikuje rzeczywistość.

Powtarzające się pytania o etykę biznesu są pozorne i nieszkodliwe, gdy chodzi o słowną zabawę i żart. Są szkodliwe, a niekiedy groźne, gdy stanowią pretekst do ukrycia rzeczywistych intencji, tj. uzyskania licencji na niczym nieograniczoną sprawność. Zacytujmy raz jeszcze J. Hołówkę: „Sprawna tzw. *businessperson* ma z pewnością pewne wartościowe cechy charakteru – jest samodzielna, przewidująca, sprawna i produktywna. Ma jednak również wady. Musi być podstępna – musi zwodzić, wprowadzać w błąd i działać z ukrycia. Musi też wyrobić w sobie silną postawę egoistyczną – musi dobro firmy stawiać ponad dobro kraju i społeczeństwa, w którym żyje. obrońcy takiego kodeksu twierdzą, że racjonalni egoiści są bardziej pożyteczni niż niezdarni idealisci, i ten argument brzmi przekonująco. Krytycy tego etosu podkreślają jednak, że sprawny pracownik z zasady przekracza

wyznaczone przez siebie granice przyzwoitości zawodowej i broni cynicznych form zdobywania zysku. Gdy odniesie sukces twierdzi, że sukces z okładem okupił idealistyczne skrupuły. Gdy zostanie przyłapany, usprawiedliwia się twierdzeniem, że inni robią to samo, tylko nie dali się złapać. Korumpowanie jest rzekomo najbardziej przydatną umiejętnością w biznesie¹⁶. Raport w sprawie korupcji w polskim biznesie¹⁷ zdaje się tę końcową tezę potwierdzać.

Otóż, jeśli jest tak, jak pisze J. Hołówka, autorzy raportu oraz wielu innych autorów krajowych¹⁸ i zagranicznych¹⁹ to etyka biznesu jest potrzebna w tym większym stopniu im bardziej moralności – a więc, przypomnijmy, tego co powinno być oczywiste – w działalności gospodarczej brakuje. Potrzebna jest, jak pisze Piotr Sztompka, wiedza wskazująca wyraźnie „zbiory norm i wartości, których naruszenie jest mocno piętnowane przez zbiorowość, ponieważ dotyczą zasadniczych i uniwersalnych problemów pojawiających się w stosunkach międzyludzkich, których rozwiązanie nie jest obojętne dla dobra partnerów²⁰”.

Autor ten przypomina, że taki zbiór wartości i norm, tj. etos, jaki jest charakterystyczny dla danej dziedziny aktywności społecznej – w omawianym przypadku działalności gospodarczej – instytucjonalizuje tę dziedzinę. Podobnie zbiór wartości i norm charakterystyczny dla roli społecznej – w naszym przypadku człowieka biznesu – instytucjonalizuje tę pozycję społeczną. Jeśli więc ludzie uprawiający daną dziedzinę – w omawianym wypadku biznes – godzić się będą na to, by etos biznesu wyznaczały wartości negatywne z punktu widzenia pozostałych członków społeczeństwa, to nie powinni się dziwić, że wizerunek człowieka biznesu nie będzie wizerunkiem pozytywnym. Słowo *businessmen*, w przeciwieństwie do *sportsmen*, nie będzie synonimem rycerskości w świecie gospodarki.

Rycerskość, i to ze strony wszystkich interesariuszy²¹ zaangażowanych w działalność jakiegokolwiek firmy, jest niezbędna, ponieważ

¹⁶ J. Hołówka, *op. cit.*, s. 277–278.

¹⁷ B. Bugdalski, J. Pochopień, *Bezkarna hydra korupcji*, „Forbes” 2006, nr 5, s. 68–74.

¹⁸ J. Sójka, 2005, *Etyka biznesu po Enronie*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań.

¹⁹ N.B. Rapaport, B.G. Dharan, 2004, *ENRON: Corporate Fiascos and Their Implications*, Foundation Press, New York.

²⁰ P. Sztompka, 2002, *Socjologia: Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków, s. 257 i nast.

²¹ Jest to polski odpowiednik angielskiego słowa *stakeholder* (od *stake* ozn. stawkę).

– jak pisał J.M. Bocheński – przedsiębiorstwo²² będąc systemem dynamicznym składa się z podsystemów (tj. grup interesariuszy), między celami których a celem systemu zachodzą konieczne przeciwieństwa. Pamiętać przy tym trzeba, że poszczególne cele grup interesariuszy (podsystemów) mogą być osiągnięte jedynie i tylko przez osiągnięcie celu całego systemu, tj. przedsiębiorstwa. Cele przedsiębiorstwa to:

- a) wytwarzanie produktów (wyrobów i usług) – immanentny cel główny;
- b) pozostałe cele immanentne: zapewnienie istnienia, zapewnienie dostatecznej siły (wielkości), zapewnienie postępowania gospodarnego, tj. racjonalnego.

Do tego nie wystarcza sprawność, konieczna jest mądrość, która odwołuje się do podstawowego nakazu brzmiącego według J.M. Bocheńskiego: „Działaj tak, abyś długo żył i dobrze ci się powodziło”²³. Nakaz ten w zastosowaniu do działalności gospodarczej brzmi: „Prowadź swą firmę tak, aby trwała długo i dobrze się jej powodziło”. Tak postępują ci, którzy wzorują się na ideale przedsiębiorcy.

Ideal przedsiębiorcy – pisał J.M. Bocheński – wynika ze struktury przedsiębiorstwa, „jest to ideał człowieka, który nieegoistycznie – a jeśli trzeba wbrew wszystkim – służy przedsiębiorstwu jako całości”²⁴. Na tym polega etyka przedsiębiorcy, którego – gdy postępuje tak właśnie – J.M. Bocheński określa jako „świętego przedsiębiorcę” czy „świętego menedżera”.

Spotyka się niekiedy wypowiedzi, że tacy autorzy, jak Milton Friedman czy Peter F. Drucker rzekomo odżegnywali się od etyki biznesu i jego społecznej odpowiedzialności. Świadczą one o powierzchownym zapoznaniu się ze stanowiskiem przytaczanych autorów. Krytykowali oni traktowanie etyki biznesu jak swego rodzaju szyku, czyli uprawianie jej ze względu na modę pobudzaną względami *public relations*. Oto, co znajdziemy u P.F. Druckera: „etyka ma tyle samo do powiedzenia jednostce żyjącej w świecie organizacji, co ludziom w dawnych społeczeństwach. Tradycje te są dziś tak samo ważne i potrzebne,

²² J.M. Bocheński, 1993, *Przyczynek do filozofii przedsiębiorstwa przemysłowego*, tłum. J. Garewicz, w: Idem, *Logika i filozofia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 162–186.

²³ J.M. Bocheński, *op. cit.*

²⁴ *Ibidem.*

a etyka z pewnością wymaga ciężkiej i poważnej pracy”²⁵. M. Friedman swój artykuł, często przywoływany – na dowód rzekomej zbędności, związanej z etyką biznesu, społecznej odpowiedzialności biznesu²⁶ – zakończył słowami: „angażować się w otwartą i wolną konkurencję bez podstępów i oszustw”²⁷.

To końcowe zdanie znajduje rozwinięcie u Elaine Sternberg sympatyzującej z M. Friedmanem, ale także wskazującej, że fundamentalnymi zasadami biznesu są: sprawiedliwość dystrybucyjna i zwykła przyzwoitość²⁸. O tym zaś – pisze cytowana autorka – „czy przedsiębiorstwo jest czy nie jest moralne decyduje sposób jego prowadzenia w dążeniu do celu definiującego działania gospodarcze”²⁹. Celem tym według niej jest maksymalizacja wartości właścicielskiej, tj. wartości firmy na rynku firm.

To prawda, pisze E. Sternberg, że są takie przedsiębiorstwa i tacy ludzie biznesu, którzy źle postępują, „przykre to, lecz świat interesów nie jest bardziej wolny od łajdaków, niż jakakolwiek inna sfera życia. Ich zepsucie należy jednak tylko do nich; nie stanowi ono cechy

²⁵ P.F. Drucker, 1997, *Kłopoty z „etyką biznesu”*, w: L.V. Ryan, J. Sójka, red., *Etyka biznesu: Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, Wydawnictwo „W drodze”, Poznań, s. 275–298.

²⁶ Nawiązując do tytułu artykułu M. Friedmana wyrażającego jego tezę, P.F. Drucker napisał wprost: „Razem [...] organizacje są społeczeństwem. Próżne jest dowodzenie amerykańskiego ekonomisty i laureata Nagrody Nobla, Milтона Friedmana [...], że biznes odpowiada jedynie za ekonomię swego działania. Ekonomia działania jest *pierwszą* odpowiedzialnością biznesu. Biznes nieprzynoszący zysku, przynajmniej równego swoim kosztom kapitału, jest społecznie nieodpowiedzialny. Marnuje zasoby społeczne. Ekonomia wykonywania działań jest podstawą; bez niej biznes nie może podjąć żadnej innej odpowiedzialności, nie może być dobrym pracodawcą, dobrym obywatelem, dobrym sąsiadem. Ale ekonomia wykonywania działań nie jest *jedynym* składnikiem odpowiedzialności biznesu.[...]”

Organizacja ponosi pełną odpowiedzialność za swój wpływ na społeczność i społeczeństwo, na przykład za ścieki wpuszczane do lokalnej rzeki czy za uliczne korki wywołane organizacją czasu pracy. Jednak dużym błędem ze strony organizacji byłoby zaakceptowanie odpowiedzialności poważnie naruszającej zdolność wykonywania podstawowych zadań i pełnionej misji, nie wspominając już o praktycznej realizacji takiej odpowiedzialności. Ale organizacje w społeczeństwie organizacji ponoszą odpowiedzialność za próby poszukiwania rozwiązań podstawowych problemów społecznych, jakie odpowiadają ich kompetencjom i czynią – w istocie – z problemu społecznego szansę dla organizacji”.

²⁷ M. Friedman, 1997, *Společną powinnością biznesu jest pomnażanie zysków*, w: L.V. Ryan, J. Sójka, red., *op. cit.*, s. 49–59.

²⁸ E. Sternberg, 1998, *Czysty biznes: Etyka biznesu w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

²⁹ *Ibidem*.

koniecznej samych działań gospodarczych. [...] nieuczciwe przejmowanie własności, wywieranie przymusu i oszukiwanie nie stanowią żadnej części celu działań gospodarczych i nie należą do koniecznego towarzystwa działań gospodarczych”³⁰. Pisze to osoba, która sama prowadziła działalność gospodarczą i zajmuje się profesjonalnie jako konsultantka etyką biznesu, a więc łączy doświadczenie z wiedzą.

Swego czasu zaproponowałem³¹, by odpowiedzialne rozumienie biznesu rozumieć jako łączne spełnianie czterech zasad, a mianowicie³²:

- realizacja celu firmy, którym jest powiększanie jej wartości związane z dostarczaniem produktów (wyrobów i usług) odpowiedniej jakości,
- w długim horyzoncie czasowym, czyli harmonijna trwałość³³,
- zapewniana przez należyte kształtowanie relacji z głównymi interesariuszami firmy (akcjonariusze, pracownicy, menedżerowie, klienci, konsumenci, dostawcy, odbiorcy, społeczność lokalna, środowisko naturalne itd.),
- przez zgodne z prawem i społecznie przyjętymi normami etycznymi postępowanie wszystkich interesariuszy³⁴.

Ujęcie to znalazło uznanie Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”, które przyjęło *Kanon Etyczny Przedsiębiorcy* rozpoczynający się od powyższego stwierdzenia³⁵. W ten sposób w Polskim biznesie wprowadzana jest norma ustanowiona Ustawą o swobodzie działalności gospodarczej z lipca 2004 r., w której znajdują się dwa artykuły (ramka) kładące kres powtarzanemu przekonaniu, swego rodzaju mantrze, że „co niezakazane, to dozwolone”. Otóż od wejścia w życie tej ustawy nieuczciwa konkurencja oraz brak poszanowania dobrych obyczajów i interesów konsumenta są nie tylko

³⁰ *Ibidem*.

³¹ Zainspirowany pracą A.B. Carroll, 1989, *Business & Society: Ethics & Stakeholder Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati.

³² Patrz s. 397–412.

³³ Jest to odpowiednik angielskiego *sustainability* (tłumaczonego niezbyt trafnie jako zrównoważony rozwój).

³⁴ Aktualnie zaczyna się uwzględniać systemową naturę firmy wymagającej etyczności od wszystkich interesariuszy, por.: J.D. Goldstein, A.C. Wicks, 2006, *Corporate and Stakeholder Responsibility: A Two-Way Conversation*, Batten Briefings, Darden Graduate School of Business Administration, University of Wirginia, Spring, s. 1–7.

³⁵ Kanon ten, przygotowany we współpracy z Centrum Etyki Biznesu WSPiZ i IFiS PAN, przyjęty został przez Walne Zgromadzenie PKPP w dniu 9 maja 2006 r.

– jak zawsze były – nieetyczne, ale także nielegalne. Nielegalne jest także prowadzenie działalności gospodarczej w sposób zagrażający moralności publicznej. *Sapienti sat!*

Art. 17. *Przedsiębiorca wykonuje działalność gospodarczą na zasadach uczciwej konkurencji i poszanowania dobrych obyczajów oraz słusznym interesów konsumentów.*

Art. 18. *Przedsiębiorca jest obowiązany spełniać określone przepisami prawa warunki wykonywania działalności gospodarczej, w szczególności dotyczące ochrony przed zagrożeniem życia, zdrowia ludzkiego i moralności publicznej, a także ochrony środowiska.*

Światowej sławy badacz społeczny lord Ralf Dahrendorf, były komisarz Unii Europejskiej (1970–1974), były rektor London School of Economics (1974–1984), a następnie Saint Anthony College Uniwersytetu w Oksfordzie (1987–1997), zwrócił ostatnio uwagę na obserwowane obecnie ważne zjawiska społeczne: „wkraczamy właśnie w okres ideowych sporów o kształt społeczeństwa, a także protestów przeciwko czemuś, co nazywam ekscesami kapitalizmu. Ten ruch kontestacji może się zacząć w USA [...] nie przeciw kapitalizmowi jako takiemu, ale na przykład przeciwko zwiększaniu zysków firm za cenę redukcji miejsc pracy. Także w Europie czeka nas chyba powrót do polityki nie tyle ideologicznej, ile opartej na ideach. Wydaje mi się, że narasta spór o nasz model kapitalizmu, o to, że bogaci bogacą się bez granic, że zanika wzór przedsiębiorcy, który nie tylko dbał o swój interes i zysk, ale brał również pod uwagę społeczne skutki swej działalności”³⁶.

Powtarzające się pytania o sensowność etyki biznesu, z – mniej lub bardziej maskowaną technologicznymi argumentami – tezą jej zbyteczności, są widomym świadectwem owego sporu i obrony zagrożonej twierdzy przez tych, którzy chcą bogacić się bez granic lub występują jako rzecznicy ich interesów.

³⁶ R. Dahrendorf, 2006, *Spółeczeństwo otwarte i jego przyjaciele*, wywiad przeprowadzony przez Marcina Bosackiego zamieszczony został w „Gazecie Wyborczej”, 6–7 maja 2006, s. 15–16. Dodajmy, że R. Dahrendorf był uczniem Karla R. Poppera, autora książki *Spółeczeństwo otwarte i jego wrogowie*.

Post scriptum: Już po napisaniu tego tekstu opublikowany został artykuł brytyjskiego ministra finansów (obecnie premiera) Gordona Browna, w którym czytamy: „[W]ielu krytyków twierdziło, że oba [...] te dzieła stoją ze sobą w sprzeczności: *Teoria uczuć moralnych* opowiada się za altruizmem, zaś *Bogactwo narodów* zakłada, że wszyscy są egoistami. Muszę podważyć tę interpretację. Adam Smith jasno stwierdził, że zasada „wszystko dla siebie i nic dla innych” jest ohydną maksymą. Będąc jego współziomkiem, bez trudu zrozumiałem, że *Bogactwo narodów* było podparte *Teorią uczuć moralnych*, że niewidzialna ręka rynku zależna jest od istnienia pomocnej dłoni”³⁷.

³⁷ G. Brown, *Nowy patron Adam Smith*, „Dziennik” 2006, nr 50, s. 26.

32.1. Wstęp

W działalności gospodarczej dominuje przekonanie, że ekonomia jest mechanizmem przetwarzającym zainwestowany kapitał, zasoby naturalne, siłę roboczą oraz czynniki niematerialne w to, co ogólnie nazywa się „zwrotem od zainwestowanych środków”, a ponadto ma to być zwrot z nadwyżką. Konsekwentnie, wiedza o tworzeniu i funkcjonowaniu takiego mechanizmu, czyli ekonomia jako nauka, jest traktowana jako swego rodzaju inżynieria wolna od wartościowania innego niż dokonywane w jednostkach monetarnych. Tak rozumiana ekonomia jest sytuowana w pobliżu nauk ścisłych, tj. nauk o naturze, którym fizyka służy za wzorzec. Takie traktowanie ekonomii oddala ją od nauk o kulturze oraz związanego z nią współczynnika humanistycznego wskazywanego przez Floriana Znanieckiego jako osobliwość tych nauk.

Naturalistyczne ujmowanie ekonomii choć znaczące we współczesnej gospodarce uprawianej na skalę globalną nie jest, na szczęście, jedynym ujęciem¹. Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii otrzymują

¹ Por. M. Fedorowicz, 2004, *Różnorodność kapitalizmu*, Instytut Filozofii i Socjologii, Warszawa; J. Kay, 2004, *Everlasting Light Bulbs: How Economics Illuminates the World*, The Erasmus Press, London.

również ekonomiści, którzy traktują ekonomię jako naukę o procesach wymiany dokonywanych przez ludzi, a więc jako naukę o rodzaju postępowania celowościowego, tj. proveniencji prakseologicznej. Celem zaś działalności gospodarczej jest relacja między producentem a konsumentem, o czym już Adam Smith pisał, że: „Jedynym zadaniem i celem wszelkiej produkcji jest konsumpcja, a interesy producenta należy mieć na względzie o tyle tylko, o ile to może się okazać konieczne dla popierania interesów konsumenta. Zasada ta jest tak oczywista (*so perfectly self evident*), iż byłoby rzeczą absurdalną próbować ją udowodnić”².

Działalność gospodarcza, jak wszelka działalność człowieka, oprócz wymiarów prakseologicznych (efektywności i ekonomiczności składających się na sprawność działania) podlega wartościowaniu etycznemu odzwierciedlającemu ramy społecznego przyzwolenia na wyznaczanie celów i stosowanie środków do ich osiągnięcia znamienne dla kultury społeczeństwa, którego członkowie zaangażowani są w ową działalność.

Amerykański autor Lon L. Fuller rozróżnia dwa rodzaje moralności: moralność obowiązku i moralność aspiracji³. Moralność obowiązku to moralność podstawowych reguł organizujących życie społeczne. Moralność obowiązku stanowi fundament, istnienie którego jest niezbędne dla wznoszenia konstrukcji społecznych wyższego rzędu. Moralność aspiracji dotyczy owych konstrukcji wyższego rzędu. Aspiracje i moralność im towarzyszą wiąże się z dążeniem do doskonałości, z tym co godziwe, z pełnią sprawności w jakie wyposażony jest człowiek.

Bliskie moralności obowiązku jest, oparte na przesłance prakseologicznej, wskazywanie wymiany jako istoty ekonomii, natomiast moralność aspiracji pokrewna jest zasadzie użyteczności marginalnej wskazywanej jako *clou* ekonomicznych rozważań. Ekonomista tej drugiej szkoły, podobnie jak moralista aspiracji, nie jest w stanie wskazać ultymatywnego dobra. Stara się on ukryć swą niewiedzę, korzystając z wytrycha słownego, którym jest „użyteczność”. „Słabym punktem ekonomisty jest tu w gruncie rzeczy to samo, co w przypadku moralisty, który pretenduje do wskazywania ludziom drogi wiodą-

² A. Smith, 1954, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. II, PWN, Warszawa, s. 355, za: S. Zabieglik, 2003, *Adam Smith*, Wiedza Powszechna, Warszawa, s. 153.

³ Fragment ten (z niewielkimi zmianami) pochodzi z: W. Gasparski, 2005, *Obowiązki i aspiracje*, „Decydent”, nr 1–2, s. 26.

cej do życia godziwego, ale nie umie określić, czym jest lub czym być powinien najwyższy cel życia. [...] Wobec braku jakiegoś najwyższego dobra moralnego lub ekonomicznego odwołujemy się ostatecznie – zarówno w etyce, jak w ekonomii – do idei równowagi [...]”⁴. Nie chodzi przy tym o pozornie łatwą „drogę pośrednią”, ale o trudny, Arystotelesowy, złoty środek „niebezpieczny dla gnuśnych i niewprawnych” wymagający „podobnej przenikliwości co sprawne zarządzanie” – pointuje cytowany autor⁵.

Warunkiem powodzenia gospodarki w coraz większym stopniu opartej na wiedzy, zyskującej rangę zasobu podstawowego⁶, jest wzbogacenie wiedzy o tym, co stanowi rdzeń gospodarowania, tj. wiedzy ekonomicznej, wiedzą o aksjologicznym kontekście gospodarowania⁷. To właśnie zagadnienie jest przedmiotem niniejszego referatu, w którym wykorzystano (ze zmianami) fragmenty wcześniejszych prac autora poświęconych prakseologicznym podstawom ekonomii oraz ich etycznemu kontekstowi.

32.2. Prakseologiczne podstawy ekonomii

Ekonomia, czyli umiejętność gospodarowania jest zakorzeniona w działaniu człowieka. Dobrze jest więc sytuować wiedzę o gospodarowaniu na fundamencie wiedzy o działalności ludzi. Wiedzy tej dostarcza teoria działania znana pod nazwą prakseologii.

Przypomnieć warto, że inicjatorami prakseologii byli francuscy uczeni Louis Bourdeau oraz Alfred Victor Espinas, którzy w XIX w. opublikowali dzieła poświęcone tej problematyce⁸. W okresie późniejszym prakseologię rozwijali uczeni z innych krajów, z których najbardziej przyczynili się do jej rozwoju Tadeusz Kotarbiński w Polsce oraz Ludwig von Mises w Austrii, a następnie Szwajcarii i Stanach Zjednoczonych. T. Kotarbiński zainicjował badania z zakresu teorii czynu, nazywanej przezeń praktyką ogólną, w 1910 r. we Lwowie. Nazwy

⁴ L.L. Fuller, 2004, *Moralność prawa*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, s. 14–15.

⁵ *Ibidem*.

⁶ P.F. Drucker, 1999, *Spółczesność pokapitalistyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

⁷ W. Gasparski, 2003, *On the Need for Knowledge about the Axiological Context of Economic Activity*, w: W. Gasparski, J. Dąbrowski, red., *Creating Knowledge-Based Economy*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa, s. 19–32.

⁸ V. Alexandre, W. Gasparski, 2000, *The Roots of Praxiology: French Action Theory from Bourdeau and Espinas up to Present Days*, Transaction, New Brunswick – London.

prakseologia użył – i przy niej pozostał – dopiero w 1923 r., gdy uznał, że jego studia opublikowane w *Szkicach praktycznych*⁹ są kongenialne z programem prakseologii A.V. Espinasa. Prace T. Kotarbińskiego¹⁰ kontynuowane były i nadal są przez jego uczniów, co skłania historyków myśli prakseologicznej do mówienia o polskiej szkole prakseologii.

Na związki prakseologii w jej polskim ujęciu z ekonomią wskazywał Oskar Lange¹¹, od którego o prakseologii dowiedział się Herbert A. Simon, gdy studiował w Chicago na uniwersytecie, na którym O. Lange prowadził wykłady w latach II wojny światowej¹².

L. Mises, nb. urodzony we Lwowie, był ekonomistą powiązany ze szkołą austriacką. Jego studia nad podstawami ekonomii zaowocowały obszernym traktatem, którego pierwszą wersję przygotował na początku lat czterdziestych ub. wieku w Szwajcarii, gdzie był zmuszony się udać po zajęciu Austrii przez hitlerowskie Niemcy. Kolejne wydania *Human Action: A Treatise on Economics*¹³ publikowane były w Stanach Zjednoczonych, gdzie autor osiadł po wojnie. Dzieło L. Misesa oraz prace związanych z nim badaczy opatrywane są nazwą austriackiej szkoły prakseologicznej.

Krytyka gospodarki centralnie sterowanej przeprowadzona przez L. Misesa, a ufundowana na argumencie prakseologicznym, była przyczyną nieupowszechniania jego prac w Polsce w latach tzw. realnego socjalizmu. Traktat, a dokładniej jego fragmenty zostały udostępnione w przekładzie na język polski dopiero w latach dziewięćdziesiątych¹⁴.

Wcześniej, bo w 1988 r., a więc w przeddzień transformacji, polskie środowisko prakseologiczne, we współpracy z warszawskim Instytutem Kultury Austriackiej oraz amerykańską SABRE Foundation, zorganizowało w Warszawie pierwszą w historii dyscypliny międzynarodową konferencję pn. „Prakseologie a Filozofia Ekonomii”, na której

⁹ T. Kotarbiński, 1999, *Prakseologia*, cz. I, w: *Dzieła wszystkie*, Ossolineum, Wrocław, s. 5–85.

¹⁰ *Ibidem*; T. Kotarbiński, 2000, *Traktat o dobrej robocie*, w: *Dzieła wszystkie*, Ossolineum, Wrocław; T. Kotarbiński, 2003, *Prakseologia*, cz. II, w: *Dzieła wszystkie*, Ossolineum, Wrocław.

¹¹ W. Gasparski, 1992, *Oskar Lange's Considerations on Interrelations between Praxiology, Cybernetics, and Economics*, w: J.L. Auspitz, et al., eds., *Praxiologies and the Philosophy of Economics*, Transaction, New Brunswick – London, s. 449–476.

¹² H.A. Simon, 1981, *The Sciences of the Artificial*, MIT Press, Cambridge, Mass s. 40–41.

¹³ L. von Mises, 1963, *Human Action: A Treatise on Economics*, wyd. 3 zmienione, Contemporary Books, Inc., Chicago.

¹⁴ L. von Mises, 1995, *Ludzkie działanie: Traktat o ekonomii* (fragmenty), „Prakseologia”, nr 3–4 (128–129).

obie szkoły prakseologiczne polska i austriacka spotkały się na wspólnej debacie. W debacie tej uczestniczyli także Herbert A. Simon, laureat nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii oraz Kenneth E. Boulding, nestor ekonomistów amerykańskich. Wyniki konferencji złożyły się na obszerny unikatowy tom *Praxiologies and the Philosophy of Economics*¹⁵; niektóre z prezentowanych na konferencji prac zostały przetłumaczone na język polski i opublikowane na łamach czasopisma „Prakseologia”¹⁶.

Jak pisałem wcześniej w innym miejscu¹⁷ prakseologia jest nauką o środkach, a nie o celach działania, a dokładniej o relacjach zachodzących między nimi. Skuteczne (efektywne) realizowanie zamierzonych celów wymaga korzystania ze stosownych środków, a czynienie tego w sposób zapewniający nadwyżkę wyniku nad poniesionym nakładem jest warunkiem sprawności działań. Dotyczy to zarówno działań jednopodmiotowych, jak i wielopodmiotowych. Prakseologia dostarcza podstaw do wyjaśnienia ekonomicznych zachowań człowieka polegających na wymianie i ujmowanych ilościowo w jednostkach monetarnych.

Działania jednopodmiotowe są ograniczone tak co do liczby ich rodzajów, jak i wyniku mierzonego efektywnością i ekonomicznością działania, a także – w przypadku działań będących pracą – produktywnością. Oba te czynniki powodują prakseologiczną konieczność podejmowania działań skierowanych na osiągnięcie tego samego stanu rzeczy przez więcej niż jeden podmiot działający; działania takie nazywamy działaniami wielopodmiotowymi. Wskazanie przez L. Misesa czynnika ekonomicznego jako praprzyczyny współdziałania jest pochodną traktowania przezeń prakseologii jako podstawy, na której ufundowana jest ekonomia¹⁸. Przedmiotem prakseologii „i jej dotychczas najlepiej rozwiniętej gałęzi – ekonomii” jest wyjaśnianie i formalne zbadanie „trzeciej klasy praw wszechświata”¹⁹. Klasa ta dotyczy „regularności zjawisk w stosunku do powiązania środków i celów,

¹⁵ J.L. Auspitz, *op. cit.*

¹⁶ „Prakseologia” 1989, nr 4.

¹⁷ W. Gasparski, 1993, *A Philosophy of Practicality: A Treatise on the Philosophy of Tadeusz Kotarbiński*, Societas Philosophica Fennica, Helsinki.

¹⁸ „Żadne właściwe podejście do problemów ekonomicznych nie uniknie przystąpienia do analizy od zbadania aktów wyboru. Ekonomia stała się częścią nauki bardziej uniwersalnej – prakseologii. [...] Nie wystarcza już tradycyjne ujęcie problematyki ekonomicznej. Konieczna jest budowa teorii katalaktycznej na solidnej podstawie ogólnej teorii ludzkich działań – prakseologii”, zob. L. von Mises, 1995, *op. cit.*, s. 16–19.

¹⁹ L. von Mises, 1995, *op. cit.*, s. 233.

czyli prawo prakseologiczne²⁰. Podobnie ujmuje rzecz T. Kotarbiński pisząc, że *praktyczność* „dotyczy wyłącznie doboru środków do celów”²¹. Za jedno z takich praw uznawał L. Mises uogólnione prawo asocjacji, jakie sformułował David Ricardo. Prawo to mówi, że współdziałanie ludzi bardziej efektywnych z ludźmi mniej efektywnymi przynosi pożytek obu stronom. Wskazanie czynników prowadzących do pożytku ze współpracy ludzi w działaniu w ogóle, a w działalności gospodarczej w szczególności, jest zasługą prakseologii.

Prakseologia posługuje się dwoma wymiarami służącymi pomiarowi rezultatów działania, są to: *efektywność* (skuteczność) i *ekonomiczność* (gospodarność). Efektywność odnosi osiągnięty w działaniu wynik do tego, co zamierzono, czyli celu działania; działanie jest tym efektywniejsze (skuteczniejsze) w im większym stopniu cel działania został zrealizowany. Ekonomiczność zestawia wynik z zasobami użytymi w działaniu; działanie jest tym bardziej ekonomiczne im umiejętniej wykorzystano w nim zasoby. Łącznie efektywność i ekonomiczność (czyli tzw. „podwójne E”) są nazywane *sprawnością* działania.

32.3. Aksjologiczny kontekst działalności gospodarczej²²

Prakseologiczne „podwójne E” nie wystarcza do wyjaśnienia działań człowieka w społeczeństwie, czyli w środowisku innych ludzi. Akty wyboru dokonywane przez człowieka nie redukują się do wyborów formalnych jedynie. Zwracał na to uwagę L. Mises, który przestrzegał przed skrajnie normatywnym traktowaniem prakseologii pisząc, że prakseologia nie ogranicza wyborów dokonywanych przez działającego człowieka, ponieważ to on właśnie podejmuje decyzje. Prakseologia wskazując poprawność strukturalną działania, pełni funkcję podobną do logiki wskazującej poprawność strukturalną myślenia, też przecież będącego działaniem. Ani jedna, ani druga nie wypowiedają się w sprawach treści wypowiedzi, czy przedmiotu działań.

Wkład nauki do życia i działania nie polega na ustalaniu ocen wartościujących, lecz na wyjaśnieniu warunków w jakich człowiek musi działać i skutków różnych sposobów działania. Dostarcza ona działają-

²⁰ *Ibidem*.

²¹ T. Kotarbiński, 1999, *op. cit.*, s. 137.

²² Wykorzystano ze zmianami fragmenty wcześniejszej pracy autora, zob. W. Gasparski, 2003, *On the Need for...*, *op. cit.*

cemu człowiekowi całej informacji potrzebnej mu do dokonywania wyborów z pełną świadomością ich konsekwencji. Przygotowuje oszacowanie kosztów i rezultatów, jakie się pojawiają. Nie spełnilaby tego zadania, gdyby musiała pominąć jakąś ze spraw, które mogą wpłynąć na wybory i decyzje ludzi²³.

Tym, co nie może być pominięte w analizie działania jest jego *aksjologiczny kontekst* wynikający z tego, że działanie podejmowane jest przez podmiot zawsze w społeczności stanowiącej fragment większej całości społeczeństwa. Społeczność zaś, której członkiem jest podmiot działający, jak i społeczeństwo mają swój stosunek do działań tworzących je podmiotów wyznaczony przez dominujące w nich wartości²⁴, ze względu na które jedne działania uzyskują społeczną aprobatę, a inne nie. Aprobowane są te działania, które służą *dobru* definiowanemu na gruncie dominujących wartości, dezaprobatą dotyczy tych działań, które powodują *zło* w sensie aksjologicznego kontekstu działań.

Praktyczność dotyczy wyłącznie doboru środków do celu. Ocenia się jednak czyny również ze względu na wartość dzieł i wytworów oraz ze względu na wartość motywów, czyli pobudek, a więc i celów samych. Można oceniać dzieła i motywy z punktu widzenia szkód i korzyści i wtedy oceny będą utylitarne – a można też mieć w nich upodobanie lub żywić do nich odrazę, czemu dając wyraz, oceniamy emocjonalnie. Gdy wynosimy zatem dany czyn jako godny szacunku lub gdy go piętnujemy jako czyn godny pogardy – dokonywamy oceny emocjonalnej, wyczuwamy w nim bowiem dodatnie lub ujemne cechy w stosunku do potrzeb społecznych²⁵.

Walory moralne czynów oceniane są nie tylko emocjonalnie, choć ocena moralna ma takie podłoże, lecz także wspierają się na argumentacji intelektualnym. Argumentu tego dostarczają teorie etyczne wskazujące co i dlaczego jest dobrem, a co i dlaczego jest złem oraz formułujące normy postępowania służącego dobru i zapobiegającego złu. Wymiar tej oceny to *etyczność* stanowiąca „trzecie E”.

²³ L. von Mises, 1995, *op. cit.*, s. 199.

²⁴ M. Bunge, 1988, *Treatise on Basic Philosophy*, Vol. 8, *Ethics: The Good and the Right*, Reidel, Dordrecht; P. Sztompka, 2002, *Socjologia: Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków.

²⁵ T. Kotarbiński, 1999, *op. cit.*, s. 137–138.

Etyczność łącznie z prakseologicznym „podwójnym E” (efektywność i ekonomiczność) tworzy triadę „potrójnego E”, tj. wymiarów, ze względu na które oceniane jest wszelkie działanie. Ewaluacji takiej dokonuje każdy podmiot działający, podejmując działanie oraz każdy obserwator działania wykonywanego przez podmiot działający i to niezależnie od tego czy czyni to świadomie, czy nie. Przekonać się o tym można, gdy sprawcy (podmiotowi działającemu) przychodzi zdać sprawę w słowach z pobudek, przebiegu i skutków wykonanego przezeń działania. Całokształt ocen w wymiarze owej triady „trzech E” dotyczący danego działania tworzy kontekst aksjologiczny tego działania. Dotyczy to wyborów dokonywanych w procesach wymiany będących istotą działalności gospodarczej.

Nieuwzględnianie kontekstu aksjologicznego w jego trzech wymiarach, co sugerują niektórzy skrajni utylitaryści, oznaczałoby *de facto* nieodróżnianie poszczególnych działań pod względem etycznym. Refleksja dotycząca działania nie może być redukowana do wymiarów prakseologicznych, podobnie jak nie można zredukować analizy dzieła literackiego do wymiaru gramatycznego. Gramatyka czynu oraz gramatyka języka są istotne, bo dostarczają wiedzy o formie doboru środków do celu działania w ogóle i działania polegającego na komunikowaniu się w szczególności, podobnie logika. Jednakże nie wypowiadają się one o treściach działań i dzieł, a formy wszak są jedynie środkami i to nie one nadają sens działaniom człowieka niezależnie od tego, czy są to działania jednopodmiotowe czy działania zbiorowe, ani też dziełom, tj. wynikom działań.

Działania można i należy analizować z prakseologicznego punktu widzenia. Natomiast nie można działań projektować ani dokonywać ich syntezy bez uwzględnienia wszystkich wymiarów wyznaczających jakość działania²⁶. Wiąże się to ściśle ze stopniem sprawności gospodarczej jako celu w sensie makroprakseologicznym i kosztami procesu transformacji (ekonomiczność), proces ten ma bowiem swoją cenę. Gdy jest to projekt ekonomiczny (np. plan transformacji), to wiąże się z nim sprawa kosztów jakie pochłonąć może jego realizacja. Nieuwzględnienie lub niedoszacowanie kosztów projektu ekonomicznego, a dokładniej społeczno-ekonomicznego, może po pewnym czasie spowodować wystąpienie skutków ubocznych, ot takich „ozonowych

²⁶ W. Gasparski, 2003, *Działania zbiorowe: ujęcie prakseologiczne*, w: A. Matysiak, red., *Działania zbiorowe: teoria i praktyka*, Wydawnictwo AE im. O. Langego, Wrocław, s. 19.

dziur”, czy „efektów cieplarnianych”, tyle że społeczno-gospodarczych, powodujących napięcia społeczne o różnym natężeniu. Napięcia te bywają rozstrzygane niekiedy w sposób nie zawsze pokojowy. Swego czasu zwracałem uwagę na tą sprawę w związku z kwestią bogactwa i ubóstwa jako odroczonej konsekwencji braku projektów z zakresu polityki społecznej, jakie powinny stanowić uzupełnienie projektu ekonomicznego wyznaczającego kształt polskiej transformacji ekonomicznej²⁷.

32.4. Etyczność polskiej gospodarki w badaniach

Przeprowadzone w 2003 r. badania empiryczne dotyczące etyczności i społecznej odpowiedzialności polskiej gospodarki dają podstawy do stwierdzenia, iż ludzie biznesu doceniają aksjologiczny kontekst prowadzonej przez siebie działalności. Badania, pierwsze tego rodzaju w Polsce, prowadzone były na próbie losowej 800 firm reprezentującej populację organizacji gospodarczych zarówno w przekroju ekonomicznym, jak terytorialnym oraz branżowym²⁸. Respondentami byli szefowie (w kilku przypadkach ich zastępcy) firm chętnie odpowiadający na pytania kwestionariuszowe.

Oto te spośród wyników, jakie bezpośrednio wiążą się z tematyką etycznego kontekstu działalności gospodarczej w Polsce²⁹.

Zacznijmy od wpływu kodeksu pracy na działalność firm (rys. 1). Jedyne 32% respondentów uważa, że kodeks ten nie wywiera wpływu na wynik finansowy firmy, 68% respondentów zdaje sobie sprawę z tego wpływu, przy czym ponad połowa z nich – 38% uznaje ten wpływ za korzystny, a 30% za niekorzystny. Można zapytać, dlaczego wskazujemy kodeks pracy, a więc normę prawną, w związku z kontekstem etycznym działalności gospodarczej. Czynimy tak dlatego, że respondenci uważają, iż dokumenty normujące od strony prawnej zachowania ludzi w firmach kryją w sobie ładunek etyczny. Oto

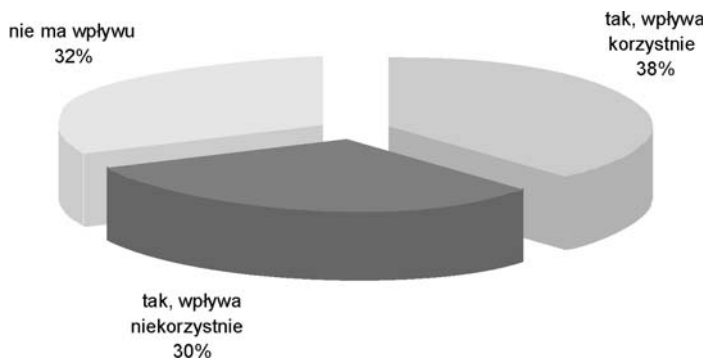
²⁷ W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, 2004, *Zasady etyki i społecznej odpowiedzialności w praktyce firm w Polsce*, w: L. Kolarska-Bobińska, red., *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, s. 394–395.

²⁸ Badania przeprowadzone zostały przez Zespół Badawczy Etyki Życia Gospodarczego we współpracy z Zespołem Realizacji Badań Instytutu Filozofii i Socjologii PAN oraz TNS OBOP.

²⁹ Obszerniej na ten temat w: W. Gasparski i in., 2004, *op. cit.*

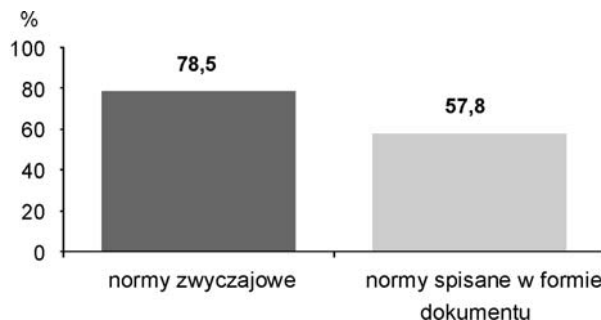
bowiem na pytanie, jakiego rodzaju są normy etyczne obowiązujące w firmie (rys. 2), 78,5% respondentów odpowiada, że są to normy zwyczajowe, a 57,8% że są one spisane w dokumentach firmy. Aż 63% respondentów zapytanych o rodzaj owych dokumentów wskazuje (rys. 3) regulamin pracy, czyli pochodną kodeksu pracy, ponadto wymieniane są: statut firmy (32,9%), kodeks etyczny lub kodeks dobrej praktyki (14,6%) oraz inne dokumenty (21,1%).

Rysunek 1. **Wpływ przestrzegania kodeksu pracy na wynik finansowy firmy**



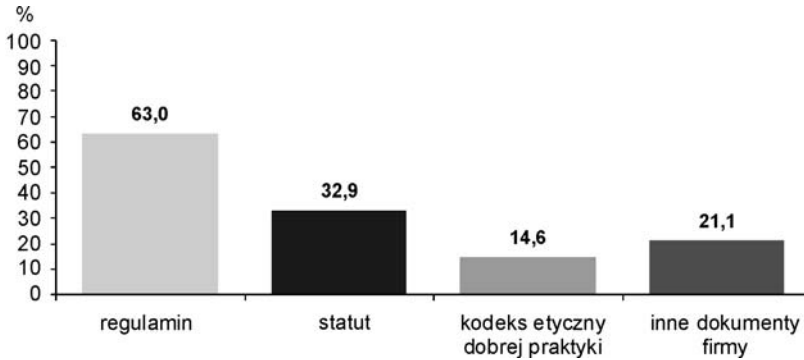
Źródło: W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, 2004, *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym: Infrastruktura na rzecz rozwoju etyczności funkcjonującego w Polsce biznesu. Wstępny raport z badań*, Zespół Badawczy Etyki Życia Gospodarczego IFiS PAN we współpracy z Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN i WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa (maszynopis).

Rysunek 2. **Forma standardów etycznych w firmie**

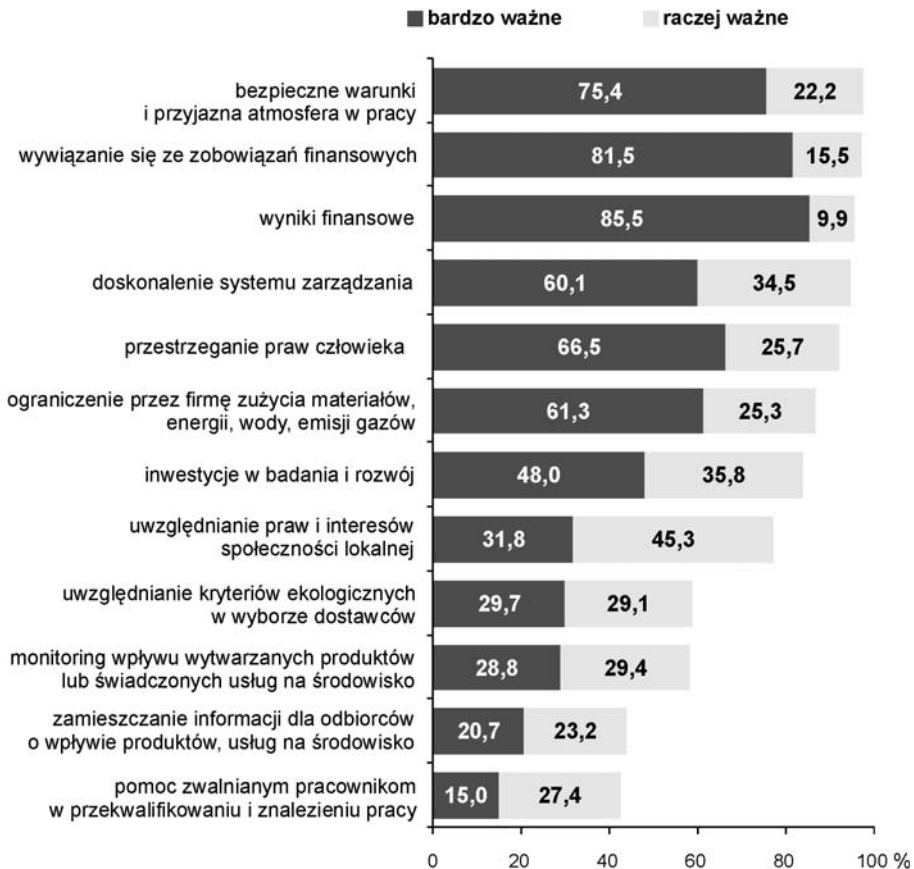


Uwaga: Procenty nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mogli wybrać obie odpowiedzi.

Źródło: Jak rys. 1.

Rysunek 3. **Miejsce zamieszczenia standardów etycznych**

Uwaga: Procenty nie sumują się do 100, badani mogli wybrać kilka odpowiedzi.
Źródło: Jak rys. 1.

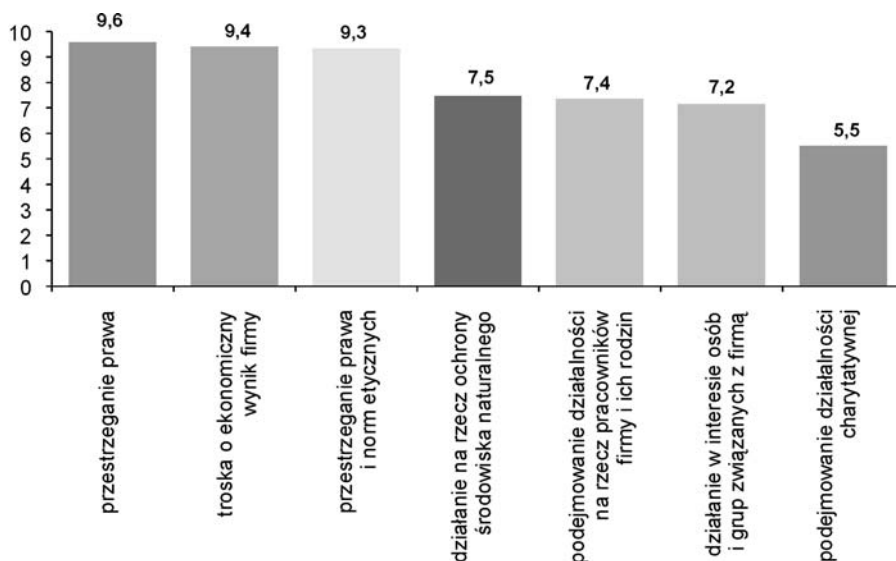
Rysunek 4. **Kwestie istotne dla firmy**

Źródło: Jak rys. 1.

Za ważne i bardzo ważne dla powodzenia firmy respondenci uważają czynniki wskazane na rysunku 4. Na pierwszym miejscu wymienili oni bezpieczne warunki i przyjazną atmosferę w pracy, na drugim, trzecim i czwartym realizację podstawowych celów firmy i związany z tym system zarządzania, a bezpośrednio dalej przestrzeganie praw człowieka oraz dbanie o interesy społeczności lokalnej, czyli spełnianie przez firmę roli dobrego obywatela (*corporate citizenship*) miejscowości czy regionu w jakim firma funkcjonuje. Notowania wymienionych czynników są relatywnie wysokie.

Poszczególne elementy tzw. społecznej odpowiedzialności firm (*corporate social responsibility*) wyrażone w skali dziesięciopunktowej przedstawiono na rysunku 5. Zwrócić należy uwagę, że legalność oraz etyczność mają rangę bardzo wysoką wraz z troską o ekonomiczny wynik firmy. Znaczącą pozycję zajmuje troska o interesariuszy firmy. Działalność charytatywna, czyli tzw. „pieniądze sumienia”, którymi – jak piszą niektórzy autorzy książek z zakresu etyki biznesu odwołującej się do motywacji religijnych – spełnia się pokutę za grzechy nieetycznej działalności gospodarczej, zajmują relatywnie niską pozycję. Świadczy to o rozumieniu, że dobroczynność to dobrowolny gest, a nie składowa tego, za co firma odpowiada z racji swego powołania.

Rysunek 5. Istotność poszczególnych elementów społecznej odpowiedzialności firm



Źródło: Jak rys. 1.

Odpowiedzialny biznes, jak proponuję rozumieć to pojęcie³⁰, to taki biznes, który:

- realizuje cel firmy (powiększanie wartości firmy, dostarczanie produktów i usług odpowiedniej jakości),
- czyniąc to w długim horyzoncie czasowym (harmonijna trwałość),
- co jest zapewniane przez należyte kształtowanie relacji z głównymi interesariuszami (akcjonariusze, pracownicy, menedżerowie, klienci, konsumenci, dostawcy, społeczność lokalna, środowisko naturalne itd.),
- w toku postępowania zgodnego z prawem i społecznie przyjętymi normami etycznymi (przez wszystkich interesariuszy).

W celu pozbawienia kwestii odpowiedzialności biznesu zabarwienia ideologicznego warto przypomnieć co napisał swego czasu Peter F. Drucker: „Społeczeństwo we wszystkich rozwiniętych krajach jest społeczeństwem organizacji, w którym większość, jeśli nie wszystkie, zadania społeczne są wykonywane w organizacji i przez organizację [...]”³¹. I dalej: „Organizacja opierająca się na wiedzy wymaga zatem, by każdy brał na siebie odpowiedzialność za cele i za poszczególne wkłady, a ponadto również za zachowania”³².

Rysunek 6. **Możliwość uniknięcia nieetycznych decyzji i zachowań w działalności gospodarczej**



Źródło: Jak rys. 1.

³⁰ W. Gasparski, 2003, *Business Expectations Beyond Profit*, w: A. Habisch et al., eds., *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Springer, s. 167–182.

³¹ P.F. Drucker, *op. cit.*, s. 45.

³² *Ibidem*, s. 91.

O tym, że mimo krytyki stanu etyczności biznesu w Polsce³³ szefowie polskich firm są optymistami co do przestrzegania norm etycznych, świadczą wyniki badań przedstawione na rysunku 6. Otóż uważają oni, że nieetycznych decyzji można uniknąć zawsze, jeśli się tego chce (41%), lub w większości wypadków (45%). Przeciwnego zdania jest za-

Rysunek 7. **Wpływ menedżera przestrzegającego norm etycznych na powodzenie firmy**



Źródło: Jak rys. 1.

Rysunek 8. **Występowanie okoliczności usprawiedliwiających nieprzestrzeganie norm moralnych**



Źródło: Jak rys. 1.

³³ A. Dylus, 2002, *Erozja standardów etycznych w biznesie*, w: J. Mariański, red., *Kondycja moralna społeczeństwa polskiego*, Wydawnictwo WAM, Kraków.

ledwie 13% respondentów. Znaczący na to wpływ mają menedżerowie (rys. 7), którzy, jak wskazują wyniki z rysunku 8, mogą wskazać tylko nieliczne okoliczności skłaniające do zachowań nieetycznych. Pamiętać jednak należy, że badania obrazują, co respondenci deklarowali, co nie zawsze jest równoznaczne z tym, jak rzeczywiście postępują.

32.5. Zakończenie

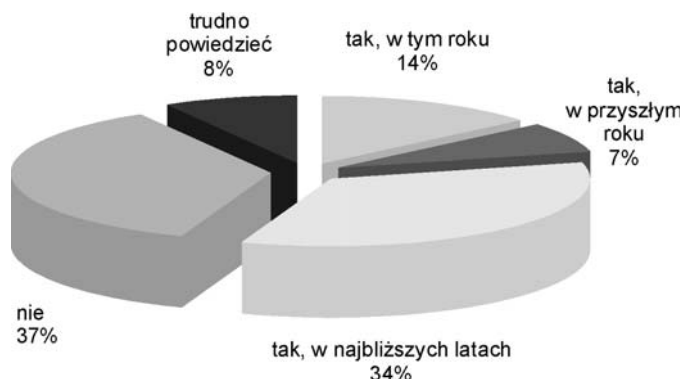
Najlepszym potwierdzeniem rosnącego rozumienia jakie znaczenie ma etyczny kontekst działalności gospodarczej dla uprawiania tej działalności jest to, że w Ustawie o swobodzie gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r. zawarto dwa ważne artykuły nadające wolności gospodarowania właściwe ramy, niczym *passé-partout* obrazowi. Są to art. 17 i art. 18 traktujące o uczciwości, dobrych obyczajach oraz moralności publicznej.

Art. 17. Przedsiębiorca wykonuje działalność gospodarczą na zasadach uczciwej konkurencji i poszanowania dobrych obyczajów oraz słuszných interesów konsumentów.

Art. 18. Przedsiębiorca jest obowiązany spełniać określone przepisami prawa warunki wykonywania działalności gospodarczej, w szczególności dotyczące ochrony przed zagrożeniem życia, zdrowia ludzkiego i moralności publicznej, a także ochrony środowiska.

Artykuły te kładą kres powtarzanemu przekonaniu, że „co niezakazane, to dozwolone”. Otóż od wejścia w życie ustawy o swobodzie działalności gospodarczej nieuczciwa konkurencja oraz brak poszanowania dobrych obyczajów i interesów konsumenta jest nie tylko – jak zawsze było – nieetyczne, lecz także nielegalne. Nielegalne jest także prowadzenie działalności gospodarczej w sposób zagrażający moralności publicznej.

Polskiej gospodarce i jej podmiotom – przedsiębiorstwom sporo brakuje do osiągnięcia standardów etycznych firm funkcjonujących zagranicą, choć przyznać trzeba, że z coraz większym zaangażowaniem podejmowane są starania zmierzające do przewyższania zaopóźnień. Do czego walenie przyczynia się członkostwo w Unii Europejskiej. Świadczą o tym badania (rys. 9), z których wynika, że spośród firm niedysponujących dotychczas programami etycznymi tylko nieco ponad jedna trzecia nie zamierza ich wprowadzać. Pozostałe firmy albo zamierzały je wprowadzić w roku, w którym prowadzone były badania, tj. 2003, albo w rok lub dwa – trzy lata później.

Rysunek 9. **Zamiar wprowadzenia standardów etycznych w firmie**

Źródło: Jak rys. 1.

Przeciwdziałanie aktualnej sytuacji wymaga opracowania *strategii społecznej odpowiedzialności* związanej z działalnością gospodarczą³⁴. Strategia ta powinna być powiązana z budową *infrastruktury etycznej*. Wymaga to podjęcia skoordynowanych działań ze strony instytucji państwowych, świata biznesu, organizacji pozarządowych oraz świata akademickiego, w tym ekonomistów, specjalistów z nauk o zarządzaniu oraz etyków życia gospodarczego. Gospodarka oparta na wiedzy wymaga wiedzy dotyczącej całego bogactwa aspektów tej działalności, a przy tym wiedzy obiektywnej, nie zaś wiedzy jednostronnej, uproszczonej i nierzadko znaczonej piętnem ideologicznego zacietrzewienia. Warto pamiętać, że dwa dzieła: *Teoria uczuć moralnych* oraz *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* napisane zostały przez tego samego autora (Adama Smitha) nie w opozycji jedna wobec drugiej, lecz we wzajemnym uzupełnianiu się. Podobnie jak nie są wzajemnie sprzeczne rozprawy prakseologiczne i etyczne Tadeusza Kotarbińskiego. *Dzielność* – pisał polski filozof – to sprawnie wykonywane działanie, jakie podjęte zostało w godziwym celu, aby to móc czynić trzeba dysponować odpowiednią wiedzą. Sama deklaracja intencji nie wystarcza.

³⁴ Poświęcona temu była sesja robocza zorganizowana przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej wspólnie z Międzynarodową Organizacją Pracy, Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN i WSPiZ oraz UNDP (Warszawa, 15 kwietnia 2002 r.), na której autor przedstawił prezentowane tu zagadnienia. W lutym 2005 r. odbyła się konferencja zorganizowana pod patronatem Ministra Gospodarki i Pracy poświęcona strategii społecznej odpowiedzialności polskiej gospodarki.

*O ile w ustrojach monarchicznych i oligarchicznych
(na przykład polska demokracja szlachecka)
część społeczeństwa (często ogromna jej większość)
skazana jest na rolę warstw biernych czy też podporządkowanych,
ponieważ władza spoczywa w rękach mniejszości,
o tyle w założeniu demokratycznym
to powinno być wykluczone.
Czy w rzeczywistości jest wykluczone?*

[Jan Paweł II, *Pamięć i tożsamość*, Znak, Kraków 2005, s. 135]

Zacznijmy od przypomnienia, że działalność gospodarcza polega na wymianie¹ (sprzedaży/kupnie) tego, co mają do zaoferowania sobie nawzajem podmioty gospodarcze występujące na rynku, który ma być wolny w tym sensie, że sytuuje każdy podmiot gospodarczy w pozycji ani lepszej, ani gorszej od innych podmiotów, a ponadto nie jest

¹ Wiedzę o wymianie gromadzić miała postulowana przez R. Whatleya *katalaktyka*, jak nazwał on *naukę o wymianie* w książce *Introductory Lectures on Political Economy*; zob. R. Whatley, 1831, *Introductory Lectures on Political Economy*, London, s. 6; za: L. von Mises, 1995, *Ludzkie działanie: Traktat o ekonomii (fragmenty)*, „Prakseologia”, nr 3-4 (128-129), s. 15.

poddawany regulacjom ograniczającym swobodę wymiany. Procesy wymiany przebiegające w takich warunkach mają zapewnić spontaniczny ład² przez to, że cena sprzedaży/kupna ustali się na poziomie satysfakcjonującym strony transakcji. Strony te kierują się w swych wyborach preferencjami oraz konkurują między sobą jakością produktu oferowanego do wymiany.

Tak określony mechanizm stanowi ideał na podobieństwo znanych: np. z fizyki zderzenia kul doskonale sprężystych, ruchu bez tarcia, czy znanych z chemii gazów doskonałych. Owe ideały, czy doskonałości stanowią wzorce, na podstawie których formułuje się ogólne twierdzenia. Korzystanie z wiedzy zdobytej w ten sposób wymaga wprowadzenia współczynników sprężystości, resp. tarcia, a w konstrukcjach inżynierskich tzw. współczynnika bezpieczeństwa gwarantującego, że rzeczywiste rozwiązania nie ulegną katastrofie. Bufor współczynników oddzielających idealizacje fizyczne dostarczające „wiedzy, że...” od realiów inżynierskich stosujących „wiedzę, jak...” (by przypomnieć rozróżnienie wprowadzone przez Gilberta Ryle’a) jest oczywisty: stosowne procedury akceptacji projektowanych rozwiązań służą zapewnieniu trafności i poprawności konstrukcji oraz procesów ich tworzenia.

Idealizacje ekonomiczne różnią się od idealizacji fizycznych dwójako. Po pierwsze, jako odnoszące się do świata kultury, tj. świata aktywności człowieka, a nie świata natury, którym zajmuje się fizyka, są obarczone *współczynnikiem humanistycznym* określonym przez Floriana Znanieckiego tak oto:

Tę cechę zjawisk kulturalnych, przedmiotów humanistycznego badania, tę ich zasadniczą właściwość, że jako przedmioty teoretycznej refleksji są one już przedmiotami komuś danymi w doświadczeniu, lub czynnymi świadomymi czynnościami, nazwać możemy *współczynnikiem humanistycznym* tych zjawisk. Mit, dzieło sztuki, wyraz mowy, narzędzie, schemat prawny, ustrój społeczny są tym, czym są jedynie jako świadome ludzkie zjawiska; poznajemy je tylko w odniesieniu do znanego lub hipotetycznie skonstruowanego kompleksu doświadczeń i czynności tych empirycznych, ograniczonych, historycznie i społecznie uwa-

² Por. F.A. Hayek, 1973, *Law, Legislation, and Liberty*, t. I, *Rules and Order*, University of Chicago Press, Chicago, s. 36; cyt. za M. Kuniński, 1992, *Friedrich A. von Hayek's Theory of Spontaneous Order: Between 'Verstehen' and 'Invisible Hand Explanation'*, w: J.L. Auspitz, W. Gasparski, M.K. Mlicki, K. Szaniawski, red., *Praxiologies and the Philosophy of Economics*, Transaction, New Brunswick – London, s. 347.

runkowanych osobników lub zbiorów osobników świadomych, którzy je wytworzyli i którzy się nimi posługują. [...] Cała realność obiektywna tych zjawisk jako przedmiotów wiedzy humanistycznej [...] znika bez śladu z chwilą, gdy usuniemy współczynnik humanistyczny, gdy zjawiska te ujmiemy [...] jako rzeczywistość „niczyja” o typie postulowanym przez nauki przyrodnicze³.

Dlatego też warto przywołać interesujące badania kulturoznawcze przeprowadzone przez Michaela Fleischera z Centrum Willy’ego Brandta w Uniwersytecie Wrocławskim. Badał on semantyczną reprezentację wyrażaną w słowach odnoszących się do realności/rzeczywistości (*Realität/Wirklichkeit*) postrzeganej przez respondentów pochodzących z kilku miast Polski⁴. Jednym z wyników badań jest lista porównawcza symboli kolektywnych⁵ charakterystycznych dla Polski, Niemiec i Rosji.

Znamienne jest, że takie słowa jak „sukces”, „praca”, „pieniądze”, „państwo prawa”, „konstytucja”, „Europa”, a nawet „kapitalizm” i „socjalizm” nie występują na liście symboli polskich ani rosyjskich, choć są na liście niemieckich pozytywnych symboli kolektywnych; na liście symboli rosyjskich występują pieniądze. Natomiast „dobro”, „uczciwość”, „dobroć”, „kultura”, „honor” zajmują znaczące, pozytywne miejsce na liście polskiej, na której „chamstwo” ma wysoką pozycję negatywną, podobnie jak „nienawiść” na liście niemieckiej. Na wszystkich listach „bezrobocie” (także „bieda” na liście niemieckiej) i „wojna” wyróżniane są skrajnie negatywnie.

Badania M. Fleischera dotyczyły ponadto profili semantycznych, tj. nazw wskazywanych przez respondentów w związku ze słowami będącymi symbolami kolektywnymi. Otóż „bezrobocie” jako negatywny symbol kolektywny kojarzony jest w 52,7% z biedą, a w 46,0% brakiem: pracy, pieniędzy, perspektyw, środków, aktywności, możliwości, bezpieczeństwa, wiary w siebie, kwalifikacji, nadziei, pewności siebie, przyszłości i z beznadzieją. Nie należy się więc dziwić, że – przy wysokim bezrobociu w Polsce – powraca nazwa „zakład

³ F. Znaniecki, 1988, *Wstęp do socjologii*, PWN, Warszawa, s. 25.

⁴ M. Fleischer, 2002, *Konstrukcja rzeczywistości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.

⁵ *Symbole kolektywne* to słowa stanowiące jednostki funkcjonalne wykazujące silne pozytywne lub negatywne nacechowanie oraz – jednocześnie – kulturowe znaczenie, będące jednym z warunków przynależności do określonej kultury; zob. M. Fleischer, 2002, *op. cit.*, s. 41.

pracy”⁶. Od firm oczekuje się bowiem, by przede wszystkim zapewniły pracę czyli eliminowały biedę i wszystkie wymienione powyżej braki oraz beznadzieję.

Ważnym elementem społecznego tła uprawiania działalności gospodarczej jest kontekst polityczny. W związku z tym na uwagę zasługuje, jak „polityka” jako symbol kolektywny wypada w badaniach M. Fleischera. Otóż jest ona kojarzona w Polsce z: korupcją, bagnem, oszustwem, obłudą, prywata, własnym interesem, korytem, złodziejstwem, nepotyzmem, malwersacjami (łącznie 22%), władzą (12%), sejmem, parlamentem, prezydentem (11,3%), partiami (9,3%), walką o władzę (8,7%), kłótniami (8,7%), kłamstwem (8,0%), rządem (6,7%), ideologią (4,7%), manipulacją (4,7%), demokracją (4,0%), państwem (4,0%), bałaganem, pieniędzmi, głupotą. Nie wymaga to, jak sądzę, komentarza⁷.

Po drugie idealizacje ekonomiczne same bywają konstruktami, czyli tworamizaprojektowanymi ze względu na przyjęte z góry założenia i jako takie są elementami „wiedzy, jak...” ubranej jedynie w szaty wiedzy pozytywnej, tj. „wiedzy, że...” . Dzieje się tak szczególnie wówczas, gdy założenia mają swe źródło w ideologii.

Specyficzne pojmowanie wolności, które szeroko rozpowszechnia się dziś w opinii publicznej, odsuwa uwagę człowieka od odpowiedzialności etycznej. To na czym dziś koncentruje się uwaga, to sama wolność. Mówi się: ważne jest aby być wolnym i wykorzystywać tę wolność w sposób niczym nie skrępowany [...] To jasne: jest to forma liberalizmu prymitywnego. [...] Jeżeli wolność przestaje być związana z prawdą, a uzależnia prawdę od siebie, [to] tworzy logiczne przesłanki, które mają szkodliwe konsekwencje moralne. Ich rozmiary są czasami nieobliczalne⁸.

Od dawna formułowane są dwa postulaty: jeden teoretyczny, drugi praktyczny. Postulat teoretyczny głosi, że „Konieczna jest budowa teorii katalaktycznej na solidnej podstawie ogólnej teorii ludzkich działań – prakseologii”⁹. Postulat praktyczny wskazuje, że niezbędna

⁶ B. Rok, 2004, *Biznes w społeczeństwie – oczekiwania i ich realizacja*, w: L. Kolarska-Bobińska, red., *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, s. 73–102.

⁷ W. Gasparski, 2005, *Elementy polskiego życia gospodarczego w świetle badań z zakresu etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, w: J. Sójka, red., *Etyka biznesu „po Enronie”*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań, s. 207–232.

⁸ Jan Paweł II, 2005, *Pamięć i tożsamość*, Wydawnictwo Znak, Kraków, s. 42, 51.

⁹ L. von Misses, *op. cit.*, s. 19.

jest dbałość o przestrzeganie zasad ustroju ekonomicznego, a w szczególności chronienia warunków rzeczywistej konkurencji, a także chronienia tych podmiotów uczestniczących w wymianie rynkowej, które – z natury rzeczy – mają słabszą od innych pozycję, a są nimi konsumenci. Taką funkcję spełniają urzędy antymonopolowe, bądź urzędy ochrony konkurencji i konsumentów pilnujące ładu na rynkach gospodarczych niczym policja drogowa, bez której liczba wypadków byłaby znacznie większa, niż liczba – wciąż zbyt wielka – przekroczeń zasad poruszania się, jakie określone są w kodeksie drogowym.

Z prakseologicznego punktu widzenia sprawą kluczową jest to, kto (lub może „co”?) jest podmiotem wymiany gospodarczej, od tego bowiem zależy komu przysługiwać ma swoboda wymiany na wolnym rynku. Czy są to zgodnie ze stanowiskiem ekonomii neoklasycznej, jak przypomina Bożena Klimczak, dwa typy podmiotów zbiorowych: gospodarstwa domowe i przedsiębiorstwa¹⁰. Czy są to podmioty indywidualne, jak głosi nowoczesna ekonomia subiektywistyczna, która „Nie ogranicza się do badania wyłącznie działań przedsiębiorców, ani nie zajmuje się fikcyjnym *homo oeconomicus*. [Lecz] Bada bezwzględnie obowiązujące każdego człowieka kategorii ludzkiego działania”¹¹.

Pytania te wiążą się ściśle z pytaniem o znaczenie różnych zasobów (środków) wykorzystywanych w działalności gospodarczej. A więc, czy jest to kapitał? A może bogactwa naturalne? Lub może praca? Tak było do niedawna. Współcześnie natomiast jest to wiedza. Czy w pełni? Jak na razie jest to gospodarka oparta na wiedzy. Pisze o tym Peter F. Drucker:

Teraz wiedza szybko staje się jedynym czynnikiem produkcji, spychając na drugi plan zarówno kapitał, jak i siłę roboczą. Byłoby przedwczesne (z pewnością także byłoby to dowodem zarozumiałości) nazywać nas „społeczeństwem wiedzy” – jak dotąd dysponujemy jedynie ekonomią opierającą się na wiedzy¹².

[...] Na pierwszy rzut oka wydaje się, że ekonomia w niewielkim stopniu podlega wpływowi uznania wiedzy za podstawowy zasób. [...] Ale taki pogląd może być mylący. [...] ekonomia światowa pozostaje ekonomią rynku i zachowuje rynkowe instytucje, jej *istota* radykalnie się

¹⁰ B. Klimczak, 1996, *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo AE im. O. Langego, Wrocław, s. 13.

¹¹ L. von Misses, *op. cit.*, s. 81.

¹² P.F. Drucker, 1999, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 22.

zmienia. [...] jest to ekonomia [...] zdominowana przez *kapitał informacyjny*. [...] Stopniowo zysk pochodzący z tradycyjnych zasobów – pracy, ziemi i pieniędzy – staje się coraz mniejszy. Jedynym, a przynajmniej głównym, producentem bogactwa są informacje i wiedza¹³.

Rosnące znaczenie wiedzy powinno wpływać czynnie na demokratyzację rynku i upodmiotowienie występujących na nim aktorów (jak piszą prakseologowie posługujący się językiem angielskim) czy sprawców (jak nazywa ludzi działających prakseologia polska wywodząca się od filozofii praktyczności Tadeusza Kotarbińskiego). Na terenie gospodarki powtarza się historia społeczna. Pierwszą republiką jaką znają dzieje naszego kraju była *rzeczpospolita szlachecka*. Podmiotami tej I Rzeczypospolitej była arystokracja i drobna szlachta czyli, optymistycznie licząc, co najwyżej dziesięć procent ludzi zamieszkujących tereny ówczesnej Polski. Dopiero II Rzeczpospolita odrodzona po zaborach, po I wojnie światowej, była republiką obywatelską, czyniąc jej podmiotami wszystkich mieszkańców kraju. Taką jest III Rzeczpospolita ukształtowana w wyniku transformacji politycznej przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ub. stulecia.

Transformacji politycznej towarzyszyła transformacja ekonomiczna, która zastąpiła gospodarkę centralnie sterowaną, będącą notoryczną gospodarką niedoboru, gospodarką wolnorynkową. Nie nadała ona jednak życiu gospodarczemu postaci *obywatelskiej rzeczpospolitej gospodarki*, a przynajmniej nie uczyniła tego *de facto*. Polska gospodarka *hic et nunc* bliższa jest, pod względem upodmiotowienia aktorów (sprawców) gospodarczych, *rzeczpospolitej szlacheckiej*. Jej podmiotami rzeczywistymi są „arystokraci” biznesu oraz „drobna szlachta biznesu”, rzecz jasna nie w klasowym, a jedynie metaforycznym, rozumieniu tych pojęć.

Wraz z odrzuceniem monopolu partii zlikwidowane zostały polityczne i organizacyjne podstawy systemu społecznego, którego nomenklatura była wytworem i równocześnie kluczowym ogniwem (co nie jest równoznaczne z utratą zasobów indywidualnych i zbiorowych, które skupiały w swoich rękach warstwy rządzące Polską do 1989 r.). W takich warunkach trudno rozpatrywać formowanie się nowych elit w początkowym okresie transformacji w kategoriach klasowych. Wprawdzie radykalne zmiany ustrojowe zaczęły wprowadzać mechanizmy struk-

¹³ *Ibidem*, s. 148–149.

turotwórcze zbliżone do funkcjonujących w społeczeństwach rynkowych i staliśmy się świadkami wyłaniania nowych „klas wyższych”, jednak jak pokazują badania [...] proces ten wykracza poza kilkuletni okres transformacji ...¹⁴.

Demokratyzacja republik gospodarki – *społeczeństw biznesu*, jak je nazwał Kenneth E. Boulding¹⁵, zapoczątkowana została w krajach gospodarczo najwyżej rozwiniętych, będących – posługując się pojęciem P.F. Druckera¹⁶ – społeczeństwami wiedzy. Czynnikiem, który wpływa na demokratyzację działalności gospodarczej postępującą nie bez oporów¹⁷, jest to, iż wszyscy stajemy się w coraz większym stopniu pracownikami (robotnikami) wiedzy (*knowledge worker*), jak określa ich (nas) cytowany wcześniej Drucker.

W społeczeństwie wiedzy nawet robotnicy o niskich kwalifikacjach świadczący usługi nie są „proletariuszami”. Pracownicy zespołowo posiadają środki produkcji. Tylko nieliczni z nich są zamożni. Bardzo nieliczni są bogaci (choć wielu można określić jako finansowo niezależnych i żyjących, jak mówimy obecnie, „dostatnio”). Wspólnie jednak, czy to przez swe fundusze emerytalne, czy przez fundusze wzajemne i emerytalne konta itp., ludzie ci posiadają środki produkcji. Ludzie, którzy mają władzę wypowiedzenia się w sprawach pracowników, sami są pracownikami, to jest urzędnikami zarządzającymi funduszami emerytalnymi stanów i lokalnych rządów w Stanach Zjednoczonych. Ci zarządzający funduszami emerytalnymi są jedynymi prawdziwymi „kapitalistami” w Stanach Zjednoczonych. „Kapitaliści” zatem stali się pracownikami w pokapitalistycznym społeczeństwie wiedzy. Są opłacani jak pracownicy. Myślą jak pracownicy. Postrzegają siebie jako pracowników. Ale działają jak kapitaliści¹⁸.

¹⁴ K. Jasiński, 2002, *Elita biznesu w Polsce: Drugie narodziny kapitalizmu*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa, s. 39–40.

¹⁵ „Społeczeństwo biznesu definiuje jako system społeczny, który zorganizowany jest przede wszystkim poprzez instytucje wymiany.[...] [Jednakże] żadne społeczeństwo nie jest ‘czystym’ społeczeństwem biznesu. Oznacza to, że żadne społeczeństwo nigdy nie organizowało się wyłącznie wokół instytucji wymiany. Każde społeczeństwo ma rząd, który organizuje system groźby, oraz instytucje integrujące, jak rodzina, Kościół, szkoła, klub i podobne”; zob. K.E. Boulding, 1985, *Etyka i biznes*, w: J. Grosfeld, red., *Ponad ekonomią*, PIW, Warszawa, s. 62–66.

¹⁶ P.F. Drucker, *op. cit.*

¹⁷ Por. rozdział 23 *Społeczna odpowiedzialność biznesu: argumenty przeciw i za*, s. 397–412.

¹⁸ P.F. Drucker, *op. cit.*, s. 59.

Dlatego też, dodaje P.F. Drucker, już nie pracownik służy kapitałowi, jak dawniej było, ale kapitał służy pracownikowi, co pociągnęło za sobą konieczność innego określenia roli, władzy i funkcji kapitału oraz kierowania korporacjami¹⁹. Jednakże to nie P.F. Drucker zainicjował rozszerzone rozumienie udziałowca firmy. Pierwszeństwo, jak piszą R.E. Freeman i R.A. Phillips²⁰, przysługuje Stanfordzkiemu Instytutowi Badawczemu, który w 1963 r. wprowadził pojęcie *stakeholder* („ten-kto-angażuje-stawkę”) jako grę słów nawiązującą do terminu *stockholder* (udziałowiec). Polskim odpowiednikiem terminu *stakeholder* jest „interesariusz”. Okres 1963–1983 był swego rodzaju prehistorią *teorii interesariuszy*, której historia datowana jest od opublikowania przez R.E. Freemana pracy poświęconej zarządzaniu strategicznemu w ujęciu odwołującym się do pojęcia interesariuszy²¹.

Według definicji stanfordzkiej interesariusze to wszyscy ci, bez których żadna organizacja nie mogłaby funkcjonować. Są to więc udziałowcy (akcjonariusze), pracownicy, klienci, dostawcy, kredytodawcy oraz społeczeństwo. Według definicji R.E. Freemana, interesariuszami organizacji są wszyscy (indywiduali i grupy), którzy wpływają na organizację, oraz na których swym funkcjonowaniem wpływa organizacja.

Koncepcja wielointeresariuszowa, w odróżnieniu od koncepcji jednointeresariuszowej (właściciele/udziałowcy), jest koncepcją pochodną od teorii systemów²². Interesariusze tworzą konstytuującą organizację²³ czyli system stanowiący firmę *sensu largo*, tj. firmę *sensu stricto*

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ R.E. Freeman, R.A. Phillips, 1995, *Efficiency, Effectiveness, and Ethics: A Stakeholder View*, w: W. Gasparski, L.V. Ryan, *op. cit.*, s. 65–81.

²¹ R.E. Freeman, 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

²² Ważnym przyczynkiem przedstawiającym systemowe ujęcie przedsiębiorstwa był wykład o. Józefa Marii Bocheńskiego zaprezentowany w 1985 r. w jednym z banków w Zurychu; zob. J.M. Bocheński, 1993, *Przyczynek do filozofii przedsiębiorstwa przemysłowego*, w: Idem, *Logika i filozofia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 162–186. Zob. także: G. Midgley, 2000, *Systemic Intervention: Philosophy, Methodology, and Practice*, Kluwer, New York.

²³ „Organizacje są złożonymi systemami społecznymi o następujących cechach. Po pierwsze, są one *wewnętrznie współzależne*. Zmiany w jednej części organizacji wywierają wpływ na inne części. Wybór cech jednego elementu zależy od odpowiednich wyborów dokonanych względem innych elementów. [...] Po drugie, organizacje mogą wykorzystać napływające informacje jako *sprzężenia zwrotne* skłaniające do wprowadzenia zmian lub naprawienia błędów. Organizacje (czy raczej menedżerowie w organizacjach) mogą zdecydować, iż nie będą uwzględniać tego rodzaju informacji, co wcale nie znaczy, że informacje o charakterze sprzężenia zwrotnego nie będą do nich docierać. [...] Po trzecie, organizacje dążą do równowagi lub stałości warunków. Zmiany

(ograniczoną do właścicieli/udziałowców niekiedy z uwzględnieniem zarządu, rządu i interesariuszy wewnętrznych) oraz jej otoczenie bliższe i dalsze. Tak rozumiana organizacja gospodarcza stanowi nie prosty mechanizm do pomnażania pieniędzy zainwestowanych przez jedną grupę interesariuszy, ale instytucję złożonej społeczności, której członkowie inwestują swoje „stawki” (*stakes*) w jej funkcjonowanie.

Stawką (wkładem) jest to, co interesariusz wnosi do przedsięwzięcia/przedsiębiorstwa. Stanowi to swego rodzaju inwestycję, z którą interesariusz wiąże to, co spodziewa się osiągnąć, a co ma postać materialną i/albo niematerialną (np. uprawnienie, do którego ma on/ona jakiś tytuł, albo, które wynika z regulacji prawnych). Idea stawki rozciąga się więc między dwoma biegunami: zwykłym interesem i tym, co wynika z legalnego właścicielstwa, między którymi sytuują się „prawa” do czegoś²⁴. Mogą to być żądania do określonego prawem traktowania, do postępowania *fair*, czyli do niedyskryminowania, do prywatności itp. Cytowani autorzy wymieniają ponadto przykładowo prawa moralne wynikające np. ze stażu pracy oraz prawa konsumenta do bezpiecznego produktu sprzedanego nabywcy za jego pieniądze.

Stawki różnych interesariuszy są różne, rozpoznanie tych stawek ułatwia podział interesariuszy na pierwszo- i drugoplanowych oraz na interesariuszy społecznych i niespołecznych (tablica 1).

Tablica 1. Rodzaje interesariuszy wg D. Wheelera i M. Sillanpää

Interesariusze	Pierwszoplanowi	Drugoplanowi
społeczni	udziałowcy i inwestorzy pracownicy i menedżerowie klienci społeczności lokalne dostawcy i inni partnerzy biznesowi	rząd i prawodawcy instytucje pozarządowe społeczne grupy nacisku media i komentatorzy akademicki ciała handlowe konkurenci
niespołeczni	środowisko naturalne przyszłe pokolenia zwierzęta	grupy nacisku ekologicznego organizacje ochrony zwierząt

Źródło: A.B. Carrol, A.K. Buchholtz, 2003, *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, wyd. 5, Thomson-South-Western, Mason, Ohio, s. 71–72.

w jakimś obszarze powodują, że organizacja poprzez swoje zachowanie stara się przywrócić równowagę”. P.F. Schlesinger, i in., 1999, *Projektowanie organizacyjne*, przedm. W. Gasparski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 25.

²⁴ A.B. Carrol, A.K. Buchholtz, 2003, *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, wyd. 5, Thomson-South-Western, Mason, Ohio, s. 69.

Koncepcja wielointeresariuszowa powoduje konieczność uwzględnienia stawek poszczególnych interesariuszy jako warunku koniecznego efektywnego funkcjonowania poszczególnych organizacji gospodarczych w jej związku ze społecznościami, w jakich funkcjonują oraz gospodarki jako całości²⁵ w jej związku ze społeczeństwem²⁶. Rodzi to wiele zagadnień z zakresu ochrony konkurencji i konsumentów.

Oto na przykład, czy uczciwa konkurencja ma dotyczyć tylko partnerów biznesowych? Czy tylko rynku kapitałowego, czy wszystkich rynków, w tym rynku pracy? Co z rynkiem usług wzbudzającym ostatnio liczne emocje na skalę europejską? Czy pracownik powinien być traktowany podobnie jak partner biznesowy²⁷? W szczególności

²⁵ Podzielić należy pogląd wypowiedziany przez prof. Jacka Hołówkę, że: „Nasze realne problemy to jak zorganizować nasze życie polityczne, żebyśmy byli jednocześnie sprawni ekonomicznie, przestrzegali praw człowieka i gwarantowali opiekę nad tymi co sobie nie radzą”; zob. J. Hołówka, 2004, „Przekrój”, nr 14/3119, s. 15. Dodatkowych argumentów dostarczają wyniki badań nad społeczną odpowiedzialnością biznesu w Polsce, z których wynika, że nie wyrób oferowany przez firmy, ale „zatrudnienie” jest tym, co jest w warunkach wysokiego bezrobocia najbardziej cenione. Powraca nazwa „miejsce pracy” wypierająca na powrót „przedsiębiorstwo” czy „firmę”; zob. B. Rok, 2004, *op. cit.*, s. 78–79; W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, 2004, *Zasady etyki i społecznej odpowiedzialności w praktyce firm w Polsce, w: Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, pr. zbiorowa, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, s. 243–272.

²⁶ „[...] stanowisko, jakie pragniemy [...] przedstawić polega na systemowym i relacyjnym traktowaniu istoty władztwa korporacyjnego [nazywanego często ‘nadzorem korporacyjnym’ – przyp. W.G.] i etyki. Zamiast argumentować na rzecz nadrzędności którejś z grup interesariuszy pragniemy rozpatrzeć interesy jako moralne własności tych, których wiążą relacje organizacyjne. W tym sensie władztwo korporacyjne dotyczy sposobu, w jaki staramy się zarządzać współzależnościami, jakie nas wszystkich oplatają. Chociaż przypisujemy rolę władcze poszczególnym grupom, głównie zarządom wewnątrz i państwu oraz jurysdykcji na zewnątrz firm, to w praktyce na władztwo składa się nieskończona seria odpowiedzialności rozłożonych między różnych interesariuszy i prawdopodobnie przez nich spełnianych. Postępowanie dyrektorów, ministrów, prawników należy rozpatrywać w kontekście wyborów i działań pracowników, konsumentów, obywateli, akcjonariuszy. [...] Z tej perspektywy problemy władztwa nie mogą być rozstrzygane w jednym miejscu, przez zarząd, ale jedynie przez zmianę postępowania całego łańcucha licznych powiązań współzależnych relacji. W każdym węzle jest zarówno miejsce, jak i konieczność kierowania się etyka i na takie właśnie postępowanie. Same dobre intencje nie wystarczą [...]”; zob. J. Collier, J. Roberts, 2001, *Introduction: An Ethics for Corporate Governance?*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 11:3, s. 70.

²⁷ R.E. Freeman przywołuje tu imperatyw Kanta wskazując, że decyzje menedżerskie powinny być podejmowane ze względu na podmiotowość interesariuszy, tj. traktowanie ich jako celu, a nie tylko jako środka; zob. R.E. Freeman, R.A. Phillips, 1995, *op. cit.*, s. 73. Por. także J. Galarowicz, 2000, *Człowiek jest osobą: Podstawy antropologii filozoficznej Karola Wojtyły*, Wydawnictwo Antyk, Kęty.

jeśli jest samodzielnym podmiotem gospodarczym działającym w warunkach tzw. „samozatrudnienia” ? Kim jest konsument? Partnerem czy konkurentem? W szczególności, gdy jest to np. klient firmy ubezpieczeniowej, którym w równym stopniu może być indywidualny ubezpieczony, jak i dowolna inna firma²⁸?

Pytania te oraz wiele innych mają za wspólny mianownik takie kwestie, jak:

- kto jest autentycznym obywatelem Rzeczypospolitej Gospodarczej?
- co należy zrobić, by przekształcić aktualną „szlachecką” Rzeczpospolitą Gospodarczą w obywatelską Rzeczpospolitą Gospodarczą?

W poszukiwaniu rozstrzygnięć tych kwestii istotną rolę, której znaczenia nie można przecenić, odgrywa Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Krokiem we właściwym kierunku są działania podjęte przez urząd związane ze wspieraniem budowy infrastruktury etycznej w drodze tzw. samoregulacji, czyli tworzenia przez stowarzyszenia branżowe i firmy kodeksów etycznych i kodeksów dobrej praktyki jako elementów programów etycznych. Skłaniają one do *odpowiedzialnego* uprawiania działalności gospodarczej przez co rozumieć należy: *realizowanie celu firmy*, tj. powiększanie wartości firmy, dostarczanie produktów i świadczenie usług odpowiedniej jakości; *czynienie tego w długim horyzoncie czasowym*, czyli w warunkach harmonijnej trwałości, *co jest zapewniane przez należyte kształtowanie relacji z głównymi interesariuszami* (akcjonariusze, pracownicy, menedżerowie, klienci, konsumenci, dostawcy, społeczność lokalna, środowisko naturalne itd.), *w toku postępowania zgodnego z prawem i społecznie przyjętymi normami etycznymi* przez wszystkich interesariuszy²⁹. Tak uprawiana działalność gospodarcza będzie prawdziwie, a nie tylko werbalnie czy pozornie, działalnością społecznie odpowiedzialną³⁰. Jest to warunek *sine qua non*, na który zwrócił

²⁸ „W lipcu 2004 roku ponad połowa dorosłych Polaków sądziła, że firmy ubezpieczeniowe nie są uczciwe wobec swych klientów przy wypłacie odszkodowań. Jednocześnie 40% uważało, że i klienci nie są uczciwi przy zgłaszaniu roszczeń”; zob. W. Osiatyński, 2004, *Rzeczpospolita obywateli*, Wydawnictwo Rosner i Wspólnicy, Warszawa, s. 76.

²⁹ W. Gasparski, 2004, *Wykłady z etyki...*, op. cit., s. 403.

³⁰ „Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu wydaje się przekonująca w jej części krytycznej, wskazującej, iż kapitał dostarczany przez akcjonariuszy firmy nie jest jedynym czynnikiem umożliwiającym jej funkcjonowanie i dlatego korzyści powinni odnosić wszyscy interesariusze. Zasadnicza trudność urzeczywistnienia postulatów tej koncepcji polega na tym, że o ile wkład i wynik finansowy mogą być stosunkowo łatwo

uwagę Jan Paweł II w swym wystąpieniu do zebranych w Rzymie w 1990 r. prezesów Europejskich Konfederacji Przemysłowych: „...żaden model postępu, który nie uwzględnia etycznych i moralnych wymiarów działalności gospodarczej, nie osiągnie sukcesu w sercach ludzi Europy”³¹.

określone i wyrażone liczbowo, o tyle ‘stawki’ społeczne i ekologiczne są trudne, jeśli w ogóle możliwe do zmierzenia i agregacji. W teorii ułatwia to pojawianie się mętnych, niespójnych i nieweryfikowalnych poglądów, zaś w praktyce retoryka CSR [Corporate Social Responsibility – przyp. W.G.] może stanowić zasłonę dymną, z którą firmom łatwo jest ukryć nieetyczne praktyki, czego najbardziej spektakularnym przykładem jest firma Enron”; zob. A. Lewicka-Strzałecka, 2004, *Kontrowersje wokół teorii i aplikacji społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Zagadnienia Naukoznawstwa”, z. 4, s. 729–741.

³¹ Jan Paweł II, 1996, *European Business Leaders Should Employ the Spiritual and Cultural Resources of Europe for the Well-Being of All*, w: W. Gasparski, L.V. Ryan, CSV, eds., *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*, Transaction, New Brunswick – London, s. 137.

LITERATURA

- Adamiecki K., 1970, *O nauce organizacji PWE*, Warszawa
- Adams K., *Christian Approaches to Wealth*, „Business Ethics A European Review”, October 1992, s. 266–268.
- Agazzi E., 1997, *Dobro, zło i nauka*, tłum. E. Kaluszyńska, z przedmową W. Gasparskiego, Oficyna Akademicka (OAK), Warszawa.
- Alexandre V., Gasparski W., red. 2000, *The Roots of Praxiology: French Action Theory from Bourdeau and Espinas to Present Days*, Transaction Publishers, New Brunswick – London.
- Alexiei M. Marcoux, 2003, *A Fiduciary Argument Against Stakeholder Theory*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 13:1, s. 1–24.
- Altham J., 2001, *Business Ethics versus Corporate Social Responsibility: Competing or Complimentary Approaches?*, International Business Ethics Review, Vol. 4:1:10–121.
- Archie B. Carroll, 1989, *Business & Society: Ethics & Stakeholder Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati.
- Arystoteles, 2000, *Dzieła wszystkie*, t. 5 (*Etyka nikomachejska, Etyka wielka, Etyka eudemejska, O cnotach i wadach*), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Auspitz J. L., Gasparski W., Mlicki M. K., Szaniawski K., red., 1992, *Praxiologies and the Philosophy of Economics*, Transaction Publishers, New Brunswick – London.
- Banajski R., 2001, *Treści aksjologiczne kodeksów etycznych regulujących sferę życia gospodarczego*, w: W. Gasparski W., Diel J., red., *Etyka biznesu w działaniu: Doświadczenia i perspektywy*, PWN, Warszawa.
- Barry N., 2000, *Business Ethics*, Purdue University Press, West Lafayette, Indiana.
- Bartyzel M., 2000, *Codes of conduct and their design: A comparative study of American and Polish ethical codes*, Praca magisterska napisana pod kierunkiem W. Gasparskiego, American Studies Center, Uniwersytet Warszawski.
- Bauman Z., 1993, *Postmodern Ethics*, Blackwell, Oxford.
- Boatright J. R., 1993, *Ethics and the Conduct of Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Boatright J. R., 1999, *Ethics in Finance*, Blackwell Publishers, Malden, Mass (USA) Oxford (UK).
- Bocheński J. M., 1993, *Logika i filozofia: Wybór pism*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 162–186.
- Bollier D., 1996, *Aiming Higher: 25 Stories of How Companies Prosper by Combining Sound Management and Social Vision*, American Management Association, New York.
- Boroughd D. L., *The Bottom Line on Ethics: Many Companies are Discovering That Doing Good and Doing Well Go Hand-in-hand*, „U.S.News & World Report”, 20 marca 1995.
- Borowski T., 1993, *Dekalog biznesmana*, w: *Strategia w biznesie*, pod red. K. Sedlaka, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Boulding K. E., 1968, *The Organizational Revolution: A Study in the Ethics of Economic Organization*, 2 wyd., Quadrangle Books, Chicago.
- Boulding K. E., 1985, *Ekonomia jako nauka moralna*, w: Grossfeld J., red., *Ponad ekonomią*, PIW, Warszawa, s. 42–58.
- Boulding K. E., 1985, *Religijne podstawy postępu ekonomicznego*, w: Grossfeld J., red., *Ponad ekonomią*, PIW, Warszawa, s. 70–84.
- Boulding K. E., 1985, *Religijne perspektywy ekonomii*, w: Grossfeld J., red., *Ponad ekonomią*, PIW, Warszawa, s. 86–103.
- Bradburn R., 2001, *Understanding Business Ethics*, Continuum, London – New York.
- Brandt E., 1996, *Corporate pioneers explore spirituality*, „HR Magazine”, April: 83.
- Brinner R. E., 1979, *The Anti-inflation Leverage of Investment*, w: C. C. Walton, red., *Inflation and Survival: Proceedings of the Academy of Political Science*, t. 33:3, The Academy of Political Science, New York, s. 149–154.
- Brown M. T., 1990, *Working Ethics*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Brown M. T., 1997, *Proces etyczny: Strategia podejmowania właściwych decyzji*, „Prakseologia” nr 1–4 (134–137), s. 9–55.
- Buchanan A., 1996, *Toward a Theory of the Ethics of Bureaucratic Organizations*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 4, No. 4, s. 419–440.
- Bunge M., 1988, *Treatise on Basic Philosophy*, Vol. 8 *Ethics: The Good and the Right*, Reidel, Dordrecht.
- Bunge M., 1985, *Treatise on Basic Philosophy*, Vol. 7:2, Reidel, Dordrecht.
- Bunge M., 1988, *Treatise on Basic Philosophy*, Vol. 8, *Ethics: The Good and the Right*, Reidel, Dordrecht.
- Bunge M., 1989, *Treatise on Basic Philosophy*, Vol. 8, *Ethics: The Good and the Right*, Reidel, Dordrecht.
- Carcasole, L., 1995, *Sshhhh!... This is about spirituality in the workplace*, „CMA Magazine”, November 7.
- Carmichael S., 1995, *Business Ethics: The New Bottom Line*, Demos, London.
- Carpenter M. A., J. D. Westphal, 2001, *The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making*, „The Academy of Management Journal”, Vol. 44:4, s. 639–660.
- Carroll A. B., 1989, *Business & Society: Ethics & Stakeholder Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati.
- Carroll A.B., Buchholtz A.K., 2003, *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, wyd. 5, Thomson-South-Western, Mason, Ohio.
- Cash K. C., Gray G. R., 2000, *A Framework for Accommodating Religion and Spirituality in the Workplace*, „The Academy of Management Executive”, Vol. 14:3:124–133.

- Caux Roundtable Principles for Business, 1998, tłum. J. Filek. Miesięcznik „Znak” nr 2 (513), s. 4–10.
- Chakraborty S. K., 1996, *Human Values and Indian Ethos*, w: W. W. Gasparski, L. V. Ryan, red., *Human Action in Business: Praxtological and Ethical Dimenstons*, Transaction Publishers, New Brunswick – London, s. 171–196.
- Chrissides G. D., Kaler J. H., 1999, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- CIM, 2002, *International Marketing Strategy*, CIM Publishing, London.
- CIM, 2002, *Integrated Marketing Communications*, CIM Publishing, London.
- Collier J., Roberts J., 2001, *Introduction: An Ethics for Corporate Governance?*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 11:3.
- Corporate Code of Conduct*, Hong Kong Ethics Development Centre.
- Dalton D.R., Daily C.M., 2001, *Director Stock Compensation: An Invitation to a Conspicuous Conflict of Interest?*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 11:3, s. 89–107.
- Davies J., 2001, *The Nature of Governance: Multiples Frames and a Systems Perspective*, *Systemist*, Vol. 23(2), s. 100–132.
- Davies P. W. F., 1997, *Current Issues tn Business Ethics*, Routledge, London.
- Dekker M., 1999, *What Every Engineer Should Know about Ethics*, Inc., New York, s. 149.
- Dienhart J., 1995, *Rationality, Ethical Codes, and an Egalitarian Justification for Ethical Expertise*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 5:3, s. 419–450.
- Donaldson J., 1989, *Key Issues in Business Ethics*, Academic Press, London.
- Driscoll D-M., W. M. Hoffman, E. S. Petry, 1995, *The Ethical Edge: Tales of Organizations that Have Faced Moral Crises*, MasterMedia, Ltd., New York.
- Driscoll D-H., 2001, *Ethics and Corporate Governance: Lessons Learned from a Financial Services Model*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 11:3, s. 145–157.
- Drucker P. F., 1997, *Kłopoty z „etyką biznesu”*, w: L. V. Ryan, J. Sójka, red., *Etyka biznesu: Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, W drodze, Poznań.
- Drucker P.F., 1999, *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Drummond G., Ensor J., 2002, *Strategic Marketing: Planning and Control*, wyd. 2, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Duska R.F., Duska B.S., 2005, *Accounting Ethics*, Blackwell Publishing, Malden MA – Oxford.
- Dworkin R., 1981, *What is Equality? Part 1: Equality of Welfare, Part 2: Equality of Resources*, „Philosophy and Public Affairs”, nr 10.
- Dylus A., 1997, *Zmienność i ciągłość: Polskie transformacje ustrojowe w horyzoncie czasowym*, Centrum im A. Smitha & Wyd. ATK, Warszawa.
- Dylus A., 2002, *Erozja standardów etycznych w biznesie*, w: J. Mariański, red., *Kondycja moralna społeczeństwa polskiego*, Wydawnictwo WAM, Kraków.
- Ehrich E. i in., 1980, *Oxford American Dictionary*, Avon, New York.
- Ethics in American Business: Policies, Programs and Perceptions: Report of a Landmark Syrvey of U.S. Employees*, Ethics Resource Center, Washington 1994.
- Fedorowicz M., 2004, *Różnorodność kapitalizmu*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Feldman S. P., 2002, *Memory as a Moral Decision: The Role of Ethics in Organizational Culture*, Transaction Publishers, New Brunswick – London.
- Fill Ch., 2002, *Marketing Communications: Context, contents and strategies*, wyd. 2, Prentice Hall, Harlow.

- Fleischer M., 2002, *Konstrukcja rzeczywistości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Fombrun C. J., 1996, *Reputation: Realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Fort T. F., 2000, *On social Psychology, Business Ethics, and Corporate Governance*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 10:3, s. 725–733.
- Freeman R.E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman R. E., ed., 1991, *Business Ethics: The State of the Art*, Oxford Univ. Press, Oxford.
- Freeman R. E., 2000, *Poverty and the Politics of Capitalism*, „Business Ethics Quarterly”, The Ruffin Series: Special Issue n. 1, s. 31–37.
- Freeman R., Phillips R. A., 1996, *Efficiency, Effectiveness, and Ethics: A Stakeholder View*, w: W. W. Gasparski & L. V. Ryan, red., *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*, Transaction Publishers, New Brunswick – London.
- Freeman R. E., Phillips R. A., 2002, *Stakeholder Theory: A Libertarian Defense*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 12:3, s. 331–350.
- Friedman M., 1997, *Společną powinnością biznesu jest pomnażanie zysków*, w: L. V. Ryan, J. Sójka, red., *Etyka biznesu: Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, W drodze, Poznań.
- Frooman J., 1997, *Socially Irresponsible and Illegal Behavior and Shareholder Wealth: A Meta-analysis of Event Studies*, „Business and Society”, September 1997, s. 221–250.
- Fuller L.L., 2004, *Moralność prawa*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Galarowicz J., 2000, *Człowiek jest osobą: Podstawy antropologii filozoficznej Karola Wojtyły*, Wydawnictwo Antyk, Kęty.
- Galwin R. W., 1991, *The Idea of Ideas*, Motorola University Press, Schaumburg, Illinois.
- Gasparski W., 1978, *Projektowanie – koncepcyjne przygotowanie działań*, PWN, Warszawa.
- Gasparski W., 1981, *Projektowanie humanistyczne*, „Prakseologia”, nr 2(78).
- Gasparski W., 1983, *Metodologia nauk praktycznych Tadeusza Kotarbińskiego i jej kontynuacje*, w: Gasparski W., D. Miller, red., *Projektowanie i Systemy: Zagadnienia metodologiczne*, t. IV, Ossolineum, Wrocław.
- Gasparski W., 1986, *Rozważania Oskara Langego na temat związków prakseologii, cybernetyki i nauk ekonomicznych*, „Postępy cybernetyki”, r. 9, z. 4.
- Gasparski W., 1987/88, *O pojęciu praktyczności*, „Prakseologia”, nr 1001, s. 57–70.
- Gasparski W., 1990, *Uwagi o nauce o organizacji i zarządzaniu*, „Prakseologia”, nr 3–4 (108–109), s. 7–16.
- Gasparski W., 1992, *Strategie i plany – przyczyny niepowodzeń*, w: *W poszukiwaniu strategii zmian*, pod red. J. Kubina i Z. Żekońskiego, Wyd. Upowszechnianie Nauki, Warszawa, s. 113–124.
- Gasparski W., 1993, *Design, Science, and Philosophy: Praxiological Perspective*, w: *Design Methodology and Relationships with Science*, M. J. de Vries, N. Cross, D. P. Grant, red., NATO ASI Series D: Behavioural and Social Sciences, Vol. 71, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht/Boston/London.
- Gasparski W., 1994, *Etyka biznesu: Wybór bibliograficzny*, Fundacja im. S. Batorego, Warszawa.

- Gasparski W., 1998, *Normy etyczne a normy sprawnościowe w zarządzaniu, biznesie i gospodarce*, „Krytyczna Teoria Organizacji”, z. 3, WSPiZ, Warszawa, s. 63–88.
- Gasparski W., 1999, *Dobro, zło i technika*, w: *Problemy etyczne techniki*, Instytut Problemów Współczesnej Cywilizacji, Warszawa, s. 17–26.
- Gasparski W., 1999, *Prakseologia*, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania, Warszawa.
- Gasparski W., 1999, *W kierunku Centrum Etyki*, „Master of Business Administration”, nr 4(40), s. 11–13.
- Gasparski W., 2001, *Kwestie prakseologiczne i etyczne związane z globalizacją gospodarki*, w: T. Krupa, red., *Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji*, WNT, Warszawa, s. 11–22.
- Gasparski W., 2003, *Decyzje i etyka w lobbingu i biznesie*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Gasparski W., 2003, *Etyka nauki i etyka biznesu: podobieństwa i różnice*, w: *Annales: Etyka w życiu gospodarczym*, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź.
- Gasparski W., 2004, *Jan Zieleniewski (1901–1973) a zagadnienie zrównoważonego rozwoju*, „Prakseologia”, nr 144.
- Gasparski W., 2004, *Wykłady z etyki biznesu: Nowa edycja*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Gasparski W., 2005, *Elementy polskiego życia gospodarczego w świetle badań z zakresu etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, maszynopis (w druku).
- Gasparski W., red., 2003, *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Gasparski W., red., 2004, *Uczciwość w świecie finansów*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Gasparski W., Botham D., red. 1998, *Action Learning*, Transaction Publishers, New Brunswick – London.
- Gasparski W., Dąbrowski J., red., 2003, *Creating Knowledge-Based Economy*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Gasparski W., Dietl J., red., 2000, *Etyka biznesu*, 3 wyd., PWN, Warszawa.
- Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G., 2004, *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym: Wstępny raport z badań*, Zespół Badawczy Etyki Życia Gospodarczego IFiS PAN we współpracy z Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN i WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Gasparski W., Ryan L.V., C.S.V., eds., 1995, *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*, Transaction, New Brunswick – London.
- Gasparski W., Ryan L. V., red, 1996, *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA)–London (UK).
- Geer de H., 1994, *Forming an Ethical Code by Dialogue Conferences*, w: H. De Geer, red., *Business Ethics in Progress?*, Springer-Verlag, Berlin, s. 88–102.
- George R. T. de, 1995, *Business Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- Gibbons E. F., 1977, *Making a Corporate Code of Ethics Work*, w: W. M. Hoffman, ed., *Proceedings of the First National Conference on Business Ethics. Business Values and Social Justice: Compatibility or Contradiction?*, The Center for Business Ethics, Bentley College, Waltham, Mas.
- Gilder G., 2001, *Bogactwo i ubóstwo*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań.

- Ghoshal S., 2003, *B Schools Share the Blame for Enron: Teaching brutal theories leads naturally to management brutality*, „Business Ethics”, No. 4, Fall.
- Goćkowski J., 1996, *Ethos nauki i role uczonych*, Secesja, Kraków.
- Goodell R., 1994, *Ethics in American Business: Policies, Programs and Perceptions*, Ethics Resource Center, Washington.
- Goujon P., B. Hériard Dubrueil, red., 2001, *Technology and Ethics: A European Quest for Responsible Engineering*, Peeters, Leuven.
- Górnicki L., 1997, *Nieuczciwa konkurencja, w szczególności przez wprowadzające w błąd oznaczenie towarów lub usług, i środki ochrony w prawie polskim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Grayson D., A. Hodges, 2001, *Everybody's Business: Making Risks and Opportunities in Today's Global Society*, Dorling Kindersley Ltd., London.
- Griffin J., 2000, *Sąd wartościujący: Jak doskonalić przekonania etyczne*, tłum. M. Szczubińska, Fundacja Aletheia, Warszawa.
- Griffin R. W., 1996, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. M. Rusiński, PWN, Warszawa.
- Grosfeld J., red., 1985, *Ponad ekonomią*, PIW, Warszawa.
- Gruszecki T., 2002, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Gumpert D. E., 1979, *Future of Small Business May Be Brighter than Portrayed*, „Harvard Business Review”, Vol. 57:4.
- Habisch A. i in., red., 2003, *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Springer.
- Hall E. T., 1976, *Ukryty wymiar*, PIW, Warszawa.
- Hall W. D., 1993, *Making the Right Decisions: Ethics for Managers*, Wiley, New York.
- Hartley R. F., 1993, *Business Ethics: Violations of Public Trust*, Wiley, New York, s. 3, 5.
- Hayek F. A., 1979, *The Counter Revolution of Science: Studies on the Abuse of Reason*, II wyd., Liberty Press, Indianapolis.
- Hendry J., 2001, *Missing the Target: Normative Stakeholder Theory and the Corporate Governance Debate*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 11:3, s. 159–175.
- Herman S. W., A. G. Schaeferem, red., 2001, *Spiritual Goods: Faith Traditions and the Practice of Business*, Philosophy Documentation Center (<http://www.bgsu.edu/pdc>).
- Hitt W. D., 1990, *Ethics and Leadership: Putting Theory Into Practice*, Battele Press, Columbus.
- Hiż H., 1989, *Prakseologia, społeczeństwo i etyka*, „Prakseologia”, nr 4 (105), s. 67–77.
- Hu Ji-xuan, 1994, *O niemożliwości projektowania systemów żywych: Wnioski z nieudanego eksperymentu krajów socjalistycznych*, w: *Projektowanie i Systemy*, pod red. W. Gasparskiego i D. Miller, t. XIV, Ossolineum, Wrocław, s. 55–76.
- Humphreys K. K., 1999, *What Every Engineer Should Know About Ethics*, Marcel Dekker, Inc. New York.
- Iacocca L., przy współpracy W. Nowaka, 1990, *Autobiografia*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Janikowska I., 1995, *Polski analfabetyzm cywilizacyjny*, „Sztandar” nr 284 (13164), s. 7.
- Jan Paweł II, 2005, *Pamięć i tożsamość*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Jasiecki K., 2002, *Elita biznesu w Polsce: Drugie narodziny kapitalizmu*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Jay A., 1967, *Management and Machiavelli*, Harmondsworth.

- Jedynak S., red., 1994, *Mały słownik etyczny*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz.
- Jeurissen R., 1995, *Business in response to the morally concerned public*, w: H. van Luijk and P. Ulrich, red. *Facing Public Interest: Ethical challenge on business policy and corporate communications*, Kluwer, Dordrecht.
- John Paul II, 1996, *Addresses to Managers, Business People, and General Audiences*, w: W. W. Gasparski, L. V. Ryan, red., *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*, Transaction Publishers, New Brunswick – London.
- Jomo K. S., 2000, *Globalization, Income Inequality and Trends in Social Policy*, „UNRISD News”, No 22.
- Kaczmarczyk S., 2000, *Badania marketingowe*, PWE, Warszawa.
- Kaptein M., 1998, *Ethics Management: Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations*, Kluwer, Dordrecht.
- Karczewski J., 1994, *Etos polskich klas średnich w procesie przemian: Podsumowanie*, w: J. Kurczewski i I. Jakubowska-Branicka, red., *Biznes i klasy średnie: Studia nad Etosem*, ISNS UW, Warszawa.
- Kaufman A., 2002, *Manager's Double Fiduciary Duty: to Stakeholders and to Freedom*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 12:2, s. 189–214.
- Kay J., 2004, *Everlasting Light Bulbs: How Economics Illuminates the World*, The Erasmus Press, London.
- Kidder R.M., 1995, *How Good People Make Tough Choices: Resolving Dilemmas of Ethical Living*, William Morrow et Co., New York.
- Kieżun W., 1997, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Kilmann R. H., Pondy L. R., Slevin D. P., eed., 1976, *The Management of Organization Design: Strategies and Implementation*, North-Holland, New York.
- Kirkeby O. F., 2000, *Management Philosophy: A Radical-Normative Perspective*, Springer-Verlag, Berlin.
- Kitson A., Campbell R., 1996, *The Ethical Organization: Ethical Theory and Corporate Behaviour*, Houndmills-London.
- Kliksberg B., 1978, *El pensamiento organizativo: Del taylorismo a la teoria de la organizacion*, 3 wyd., Paidos, Buenos Aires.
- Klimczak B., 1996, *Etyka gospodarcza*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław.
- Klimczak B., 1997, *Etyczne otoczenie rynku kapitałowego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław.
- Klimczak B., 2004, *Wpływ studiów ekonomicznych na poziom etyczny studentów*, referat na VIII Ogólnopolską Konferencję pn. „Etyka w życiu gospodarczym”, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź.
- Kodeks Etyki Lekarskiej*, 1994, Oficyna Wydawnicza Naczelnej Izby Lekarskiej, Warszawa.
- Kolarska-Bobińska L., red., 2004, *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Kolasa B. J., 2000, *Badać jak przestrzegane są kodeksy*, Master of Business Administration 4(45), s. 41.
- Kostera M., Koźmiński A.K., 2000, *Wartości i normy w zarządzaniu*, w: J. Dietl, W. Gasparski, red., *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa, s. 188–204.
- Kotarbiński T., 1957, *Wybór pism*, PWN, Warszawa.

- Kotarbiński T., 1961, *Abecadło praktyczności*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Kotarbiński T., 1961, *Kurs logiki dla prawników*, PWN, Warszawa.
- Kotarbiński T., 1983, *Metodologia umiejętności praktycznych: pojęcia i zagadnienia*, w: W. Gasparski, D. Miller, red., *Projektowanie i Systemy: Zagadnienia metodologiczne*, t. IV, Ossolineum, Wrocław, s. 11–21.
- Kotarbiński T., 1987, *O istocie oceny etycznej*, w: tegoż, *Pisma etyczne*, Ossolineum, Wrocław, s. 106.
- Kotarbiński T., 1987, *Realizm praktyczny*, w: tegoż, *Pisma etyczne*, Ossolineum, Wrocław, s. 124–133.
- Kotarbiński T., 1998, *Cel czynu a zadanie wykonawcy*, „Prakseologia”, nr 1–2 (102–103), s. 21–38.
- Kotarbiński T., 1999, *Prakseologia*, cz. I, w: *Dzieła wszystkie*, Ossolineum, Wrocław.
- Kotarbiński T., 2000, *Traktat o dobrej robocie*, w: *Dzieła wszystkie*, Ossolineum, Wrocław.
- Kotarbiński T., 2003, *Prakseologia*, cz. II, w: *Dzieła wszystkie*, Ossolineum, Wrocław.
- Kotler Ph., 1994, *Marketing: Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., 1999, *Principles of Marketing*, wyd. 2, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- Kowal J., 2000, *Wpływ mechanizmów rynkowych na kształtowanie charakteru społecznego*, w: *Annales: Etyka w życiu gospodarczym*, t. III, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź.
- Koźmiński A. K., 1998, *Odrabianie zaległości*, PWN, Warszawa.
- Krzyżanowski A., 1935, *Moralność współczesna*, Towarzystwo Ekonomiczne w Krakowie, Kraków.
- Kuc B.R., 2002, *Audyt wewnętrzny: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Kurczewski J., Jakubowska-Barańska I., 1994, red., *Biznes i klasy średnie: Studia nad etosem*, Zakład Socjologii Obyczajów i Prawa ISNS UW, Warszawa.
- Kwiatkowski S., 2000, *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa.
- Lazari-Pawłowska I., 1992, *Etyki zawodowe jako role społeczne*, w: I. Lazari-Pawłowska, *Etyka: Pisma wybrane*, Ossolineum, Wrocław, s. 84–91.
- Lewicka-Strzałecka A., 1999, *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Lewicka-Strzałecka A., 2004, *Kontrowersje wokół teorii i aplikacji społecznej odpowiedzialności biznesu*, Zagadnienia Naukoznawstwa.
- Linstone H. A., 1995, *Multiple Perspectives: Concept*, w: A. Collen & W. W. Gasparski, red., *Design & Systems: General Applications of Methodology*, Transaction Publishers, New Brunswick – London, s. 177–242.
- Lorenz K., 1996, *Tak zwane zło*, tłum. A. D. Tauszyńska, PIW, Warszawa.
- Lukes S., 1992, *Relatywizm: poznawczy i moralny*, w: *Racjonalność i styl myślenia*, praca zbiorowa pod red. E. Mokrzyckiego, IFiS PAN, Warszawa, s. 355.
- Łętowska E., 1993, *Podstawy prawa cywilnego*, Wydawnictwo Ecostar, Warszawa.
- MacIntyre A., 1996, *Dziedzictwo cnoty: Studium z teorii moralności*, tłum. A. Chmielewski, PWN, Warszawa.
- Maitland I., 2001, *Distributive Justice in Firms: Do the Rules of Corporate Governance Matter?*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 11:3, s. 129–143.

- Marcoux A. M., 2003, *A Fiduciary Argument Against Stakeholder Theory*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 13:1, s. 1–24.
- Mariański J., red., 2002, *Kondycja moralna społeczeństwa polskiego*, Wydawnictwo WAM, Kraków.
- Marlin W., Schinzing R., 1983, *Ethics in Engineering*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Matysiak A., red., 2003, *Działania zbiorowe: teoria i praktyka*, Wydawnictwo AE im. O. Langego, Wrocław.
- McCabe D. L., Trevino L. K., Butterfield K. D., 1996, *The Influence of Collegiate and Corporate Codes of Conduct on Ethics-Related Behavior in the Workplace*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 6:4, s. 461–476.
- McCall J. J., 2001, *Employee Voice in Corporate Governance: A Defense of Strong Participation Rights*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 11:3, s. 195–213.
- McCann D. P., 1996, *Catholic Morality and the Knowledge Society: The Shifting Terrain of Business Ethics*, w: W. W. Gasparski, L. V. Ryan, red., *Human Action in Business: Praxtological and Ethical Dimensions*, Transaction Publishers, New Brunswick – London, s. 213–227.
- McHugh F. P., 1988, *Keyguide to Information Sources in Business Ethics*, Mansell, London.
- Mente B. de, *Japanese Etiquette & Ethics in Business*, Phoenix Publishing Associates, Bushey 1987.
- Mercier Ch. A., 1888, *The Nervous System and the Mind: A Treatise on the Dynamic of the Human Organism*, MacMillan, Londyn.
- Midgley G., 2000, *Systemic Intervention: Philosophy, Methodology, and Practice*, Kluwer, New York.
- Mises L. von, 1963, *Human Action: A Treatise on Economics*, wyd. 3 zmienione, Contemporary Books, Inc., Chicago.
- Mises L. von, 1966, *Human Action: A Treatise on Economics*, Contemporary Books, Chicago.
- Mises L. von, 1995, *Ludzkie działanie: Traktat o ekonomii*, fragmenty, tłum. A. Kotłowski, M. Tempczyk, „Prakseologia”, nr 3–4 (128–129), s. 11–234.
- Mises L. von, 1998, *Logiczny charakter nauki o zachowaniu człowieka*, „Prakseologia”, nr 138, s. 159–166.
- Mitcham C., 1994, *Thinking though Technology: The Path between Engineering and Philosophy*, University of Chicago Press, Chicago.
- Munro I., 1997, *Codes of Ethics: Some Uses and Abuses*, w: P. W. F. Daview, red., *Current Issues in Business Ethics*, Routledge, Londonn – New York, s. 97–106.
- Murphy P. E., 2000, *Corporate Ethics Statements: An Update*, w: O.F. Williams, red., *Global Codes of Conduct: An Idea Whose Time Has Come*, University of Notre Dame Press, Notre Dame, IN.
- Murray D., 1997, *Ethics in Organizations*, Kogan Page Ltd., London.
- Neuhaus R. J., 1993, *Biznes i ewangelia: Wyzwanie dla chrześcijanina-kapitalisty*, W drodze, Poznań.
- Nickels W. G., 1987, *Understanding Business*, St. Louis.
- Nickels W. G., 1995, *Zrozumieć biznes*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa.
- Novak M., 1996, *Seven Corporate Responsibilities*, [w:] J. W. Houck & O. F. Williams,

- red., *Is the Good Corporation Dead? Social Responsibility in a Global Economy*, Rowman & Littlefield Publ., Inc., s. 189–202.
- Nye J. S., Jr., 2001, *Deficyt demokratyczny globalizacji*, „Gazeta Wyborcza”, nr 170 (3774), s. 7–8.
- NYNEX, *Ethics at Work: Our Guideline Process*, Publ. 6/93.
- Ortega y Gasset J., 1982, *Człowiek i ludzie*, w: tegoż *Bunt mas i inne pisma socjologiczne*, PWN, Warszawa.
- Ortega y Gasset J., 1995, *Bunt mas*, tłum. P. Niklewicz, Muza, Warszawa.
- Osiatyński W., 2004, *Rzeczpospolita obywateli*, Wydawnictwo Rosner i Wspólnicy, Warszawa.
- Ossowska M., 1970, *Normy moralne: Próba systematyzacji*, PWN, Warszawa.
- Ossowski S., 1967, *O osobliwościach nauk społecznych*, w: *Dzieła*, t. IV *O nauce*, PWN, Warszawa.
- Our Turn to Listen – A White Paper on Unemployment Education and Crime Based on Extensive Interviews with New York City Teenage Dropouts*, 1978, Vocational Foundation Inc., New York.
- Perumpral S., Davidson D., Sen N., 1999, *Event Risk Covenants and Shareholder Wealth: Ethical Implications of the Poison Put Provision in Bonds*, „Journal of Business Ethics”, November I, s. 119–132.
- Pesqueux Y., Vergniol B., 1996, *Firms, Business Ethies, and Society: From an Academic to a Protestant Standpoint*, w: W. W. Gasparski, L. V. Ryan, red., *Human Action in Business: Praxiologicat and Ethical Dimensions*, Transaction Publishers, New Brunswick – London, s. 155–169.
- Petrick J. A., J. F. Quinn, 1997, *Management Ethics: Integrity at Work*, SAGE Publ. Inc., Newbury Park, CA (USA) – London (UK).
- Phillips R., 2003, *Stakeholder Legitimacy*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 13:1, s. 25–42.
- Pietrzykiewicz T., 1997, *Systemy, wartości i kodeksy etyczne w gospodarce*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, „ORGMAZ”, Warszawa.
- Piper T. R., M. Gentile C., Parks S. D., 1993, *Can Ethics Be Taught?*, Harvard Business School, Boston.
- Poitras, G., *Shareholder Wealth Maximization, Business Ethics and Social Responsibility*, „Journal of Business Ethics”, February 1994, s. 125–134.
- Popper K., *Opinia publiczna w świetle zasad liberalizmu*, Książka i Wiedza, Warszawa, w druku; cyt. za *Z brzytwą na państwo*, „Polityka”, nr 40 (1952), 1994, s. 19.
- Pratley P., 1998, *Etyka w biznesie*, tłum. M. Albigowski, Gebethner & Ska, Warszawa.
- Principles of Stakeholder Management*, 1999, The Clarkson Centre for Business Ethics, University of Toronto, Toronto.
- Pszczółowski T., 1978, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*.
- Rapaport N.B., Dharan B.G., 2004, *Enron: Corporate Fiascos and Their Implications*, Foundation Press, New York.
- Rawls J., 1994, *Teoria sprawiedliwości*, tłum. M. Panufnik, J. Pasek, A. Romaniuk, PWN, Warszawa.
- Reingold R. N., Lansing P., 1994, *An Ethical Analysis of Japan s Response to the Arab Boycott of Israel*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 4, nr 3, s. 335–353.
- Rivers, W. L., Mathews, C., 1995, *Etyka środków przekazu*, tłum. J. Zakrzewski, E. Krasnodębska, Ars Polona oraz Wydawnictwa Artystyczne i Filmowe, Warszawa.

- Roberts J., 2001, *Corporate Governance and the Ethics of Narcissus*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 11:3, s. 109–127.
- Robinson D. A., 1978, *Six Business Employment Programs, Emphasis: Disadvantaged Youth*, Center for Public Resources, Inc., New York.
- Rood, S. A., 2000, *Executive Commentary* [to the paper by K. C. Cash and G. R. Gray], The Academy of Management Executive, Vol. 14:3, s. 133–134.
- Ryan L. V., 1992, *The New Poland – Major Problems for Ethical Business*, „Business Ethics: A European Review”, Vol. 1:1, s. 9–15.
- Ryan L. V. and A. K. Buchholtz, 2001, *Trust, Risk, and Shareholder Decision Making*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 11:3, s. 177–193.
- Sachs J., 2000, *Do obrońców bogaczy!*, „Financial Times”, 26 września 2000 r; cyt. za „Forum”, nr 41(1836), 8 października 2000, s. 2.
- Schein E. H., 1990, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco – Oxford, s. 14–14, w: Koźmiński A. K., 1998, *Odrabianie zaległości*, PWN, Warszawa.
- Schlesinger P. F. i in., 1999, *Projektowanie organizacyjne*, przedm. W. Gasparski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Schumpeter J., 1940, *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper & Row, New York.
- Seabright M. A., Kurke L. B., 1997, *Organizational Ontology and the Moral Status of the Corporation*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 7:4, s. 91–107.
- Sen A., 2000, *Nierówności: Dalsze rozważania*, Znak, Kraków, Fundacja im. S. Batorego, Warszawa.
- Siciński A., 1978, *Refleksje nad odpowiedzialnością projektanta*, w: W. Gasparski, D. Miller, red., *Projektowanie i systemy*, t. I, Ossolineum, Wrocław, s. 143–150.
- Simon H. A., 1981, *The Sciences of the Artificial*, 2 wyd., MIT Press, Cambridge, Mass.
- Simon H.A., 1992, *Methodological Foundation of Economics*, w: J.L. Auspitz, W. Gasparski, M.K. Mlicki, K. Szaniawski, red., *Praxiologies and the Philosophy of Economics*, Transaction Publishers, New Brunswick – London.
- Smith A., 1954, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. I–II, PWN, Warszawa.
- Smith A., 1989, *Teoria uczuć moralnych*, PWN, Warszawa.
- Solomon R.C., 1998, *Etyka biznesu*, w: P. Singer, red., *Przewodnik po etyce*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Soros G., 1998, *The Crisis of Global Capitalism: Open Society Endangered*, Little, Brown and Company, London.
- Soros G., 2001, *Brakujący element dobra publicznego*, „Rzeczpospolita”, nr 243 (6016).
- Spencer H., 1880, *The Study of Sociology*, Londyn.
- Sternberg E., 1994, *Just Business: Business Ethics in Action*, Little, Brown and Co., London.
- Sternberg E., 1998, *Czysty biznes: Etyka biznesu w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sternberg E., 2001, *The Dangers of the Stakeholder Doctrine*, „Prakseologia”, nr 141, s. 309–318.
- Strzelecki A., 2003, *Kajzerka i grahamka; czyli o różnicy pomiędzy etyką biznesu i koncepcją społecznej odpowiedzialności korporacji*, „Magazyn odpowiedzialnego biznesu”, nr 2, s. 26–27.
- Summer Ch. E., 1976, *Strategies for Organizational Design*, w: R. H. Kilmann, L. R.

- Pondy, D. P. Slevin, red. *The Management of Organization Design: Strategies and Implementation*, North-Holland, New York, s. 103–139.
- Swanson D.L., Frederick W.C., 2002, *Are Business Schools Silent Partners in Corporate Crime?*, „The Journal of Corporate Citizenship”, Issue 12 Spring.
- Sztompka P., 1998, *Zaufanie: podstawa relacji społecznych*, „Krytyczna teoria organizacji”, z. 3, WSPiZ, Warszawa, s. 9–24.
- Sztompka P., 2002, *Socjologia: Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Środa M. (red.), 1994, *O wartościach, normach i problemach moralnych*, Warszawa, PWN.
- Taka I., 1998, *Contextualism in business and ethical issues in Japan*, w: B. N. Kumar, H. Steinmann, eds., *Ethics in International Management*, Walter de Gruyter, Berlin – New York.
- Tamari M., 1996, *Determining the Criteria of Ethical Behavior*, w: W. W. Gasparski, L. V. Ryan, red., *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*, Transaction Publishers, New Brunswick – London, s. 197–211.
- Thompson C.J., 1995, *A Contextualist Proposal for the Conceptualization and Study of Marketing Ethics*, „Journal of Public Policy and Marketing”, Vol. 14(2).
- Trompenaars F., 1993, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, The Economist Books, London.
- Tyszka T., 2004, *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Ulrich P., 1996, *Towards Ethically-Based Conception of Socio-Economic Rationality: From the Social Contract Theory to Discourse Ethics as the Normative Foundation of Political Economy*, w: W. W. Gasparski, L. V. Ryan, red., *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*, Transaction Publishers, New Brunswick – London, s. 21–49.
- Ulrich P., 1997, *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, Verlag Paul Haupt, Bern – Stuttgart – Wien.
- Uncompromising Integrity: Motorolas Global Challenge*, 1998, Motorola University Press, Schaumburg, Illinois.
- Vallance E., 1995, *Business Ethics at Work*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Velasquez M. G., 1982, *Business Ethics: Concepts and Cases*, 2 wyd., Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- Velasquez M., 1996, *Why Ethics Matters: A Defense of Ethics in Business Organizations*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 6:2, s. 201–222.
- Verma N., C. Churchman W., 1997, *The Theory of the Firm: An Epistemological Analysis*, „Systems Practice”, Vol. 10:6, s. 657–676.
- Waddock S., 2002, *Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value Added*, McGraw-Hill, Boston.
- Wallace Ch. P., 2001, *Siatka bezpieczeństwa czy hamak dla leniuchów*, „Forum”, nr 35(1882), 26 sierpnia 2001, s. 6–7.
- Warfield J. N., 1990, *Presuppositions*, w: R. Trappl, red., *Cybernetics and Systems 90*, Austrian Society for Cybernetic Studies, Wiede, s. 213–219.
- Weber M., 2000, *Etyka gospodarcza religii światowych* (t. I. Taoizm i konfucjanizm; t. II. Hinduizm i Buddyzm; t. III. Starożytny judaizm), Nomos, Kraków.
- Webster's College Thesaurus*, 1997, New York, Random House.

- Webster's New World Dictionary of American English*, 3rd College Ed., Simon & Schuster, Cleveland & New York, 1988.
- Węgrzecki A., 1996, *Etyczny wymiar przekształceń gospodarczych w Polsce*, Oficyna Cracovia, Kraków.
- Wheeler D., Sillanpaa, M., 1998, *The Stakeholder Corporation: The Body Shop Blueprint for Maximizing Shareholder Value*, Pitman Publishing, London.
- Wieland J., 2001, *The Ethics of Governance*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 11:1, s. 73–87.
- Winnicka E., Wujec P., *Na ósmym miejscu są krzesła*, „Gazeta Wyborcza”: Magazyn, nr 14 (213), 1997, s. 6–9.
- Wnuk-Lipiński E., 1997, *Siła stereotypów*, „Nowe Życie Gospodarcze”, nr 46, s. 10.
- Yu P. L., 1990, *Forming Winning Strategies: An Integrated Theory of Habitual Domains*, Springer-Verlag.
- Zabieglik S., 2003, *Adam Smith*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Zagadnienia naukoznawstwa*, t. I XXXI z. 2 (128), 1996 oraz t. XXXV z. 2 (140), 1999]
- Zaraska W. przy współpracy J. Baczyńskiego, 1992, *Jestem pierwszy: Autobiografia twórcy Exbudu*, BGW, Warszawa.
- Zasady prowadzenia działalności gospodarczej (Caux Roundtable Principles for Business)*, 1998, tłum. J. Filek. Miesięcznik „Znak” nr 2 (513), s. 4–10.
- Zieleniewski J., 1964, *Organizacja zespołów ludzkich: Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa.
- Zieleniewski J., 1969, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa.
- Znaniński F., 1988, *Wstęp do socjologii*, PWN, Warszawa.
- Zsolnai L., Gasparski W. W., 2000, *Ethics and the Future of Capitalism*, Transaction Publishers, New Brunswick – London.

Podziękowania

**Autor dziękuje wszystkim Osobom oraz Instytucjom,
które wyraziły zgodę na zamieszczenie w książce
prac wcześniej publikowanych w Ich wydawnictwach.**

- Co studenci myślą o etycznym wymiarze przekształceń gospodarczych w Polsce?** – A. Węgrzecki, red., *Etyczne fundamenty gospodarowania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Oficyna Cracovia, Kraków 1999, s. 71–84.
- Czy etyka biznesu?** – „Bank” 1994, nr 9, s. 9–10 (wersja wstępna: *Etyka biznesu*, Zeszyty PBR-CASE, nr 14, Warszawa 1994, s. 7–10).
- Dobro, zło i technika** – *Problemy etyczne techniki*, Instytut Problemów Współczesnej Cywilizacji, Warszawa 1999, s. 17–26.
- Działalność gospodarcza z punktu widzenia filozofii: między prakseologią a etyką** – „Prakseologia” 1996, nr 1–4 (130–133), s. 9028.
- Działania zbiorowe – ujęcie prakseologiczne** – A. Matysiak, red., *Działania zbiorowe – teoria i praktyka*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 985, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 9–21.
- Etyczny wymiar działalności gospodarczej** – K. Hanusik, U. Łangowska-Szcześniak, S. Sokołowska, red., *Przemiany społeczne, ekonomiczne i organizacyjne we współczesnej gospodarce polskiej*, Uniwersytet Opolski, Opole 2005, s. 89–102.
- Etyka audytora** – referat przygotowany dla Krajowej Izby Biegłych Rewidentów na VII Doroczną Konferencję Audytingu nt. „Etyka biegłego rewidenta w teorii, prawie i praktyce”, Jachranka 2006.
- Etyka a biznes: stereotypy i rzeczywistość** – W. Gasparski, J. Dietl, red., *Etyka biznesu w działaniu: Doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 23–33.
- Etyka biznesu jako przedmiot badań, nauczania i zastosowań** – *Etyka zawodowa w biznesie*, Zeszyty Naukowe nr 2, Wyższa Szkoła Bankowości i Finansów, Bielsko-Biała 1998, s. 18–23 (przedruk w: „Humanizacja pracy: Zarządzanie zasobami ludzkimi” 1999, nr 3(6) (192), s. 39–46).
- Etyka biznesu – powracające pytania** – referat na konferencji Instytutu Studiów Strategicznych, Kraków 2006.
- Etyka biznesu – szkice do portretu** – J. Dietl, W. Gasparski, red., *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa 1977, s. 16–36.
- Etyka marketingu – marketingiem etyki** – L. Garbarski, red., *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2005.
- Etyka nauki i etyka biznesu: podobieństwa i różnice** – *Annales, Etyka w życiu gospodarczym*, t. 6, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź 2003, s. 315–326.

- Europejskie standardy etyki biznesu** – A. Dylus, red., *Europa: Drogi integracji*, Studium Generale Europa, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 1999, s. 143–164 (także w: „Studia Europejskie” 1999, nr 1/9, s. 131–153).
- Forma i treść odpowiedzialności** – „Prakseologia” 2002, nr 142, s. 9–28.
- Jedna czy wiele etyk biznesu?** – *Annales, Etyka w życiu gospodarczym*, t. 2, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź 1999, s. 71–84.
- Kodeksy etyczne: ich projektowanie, wprowadzanie i stosowanie (na wybranym przykładzie)** – *Annales, Etyka w życiu gospodarczym*, t. 3, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź 2000, s. 131–138.
- Kodeksy etyczne: ich struktura i treść** – *Annales, Etyka w życiu gospodarczym*, t. 5, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź 2002, s. 227–239.
- Konflikty interesów jako kwestia etyczna biznesu (i nie tylko)** – „Prakseologia” 2003, nr 143, s. 9–28.
- Ku obywatelskiej Rzeczypospolitej gospodarczej** – C. Banasiński, red., *Ochrona konkurencji i konsumentów w Polsce i Unii Europejskiej*, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa 2005, s. 231–240.
- Kwestia bogactwa i ubóstwa w literaturze przedmiotu** – A. Węgrzecki, red., *Etyczne aspekty bogacenia się i ubóstwa*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2003, s. 7–24.
- Między auto- i heteronomią** – M. Szyszkowska, red., *Człowiek jako obywatel*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 1995, s. 47–57.
- Między ustami a brzegiem pucharu: Etyczne aspekty styku administracji i biznesu** – A. Dębicka, M. Dmochowski, B. Kudrycka, red., *Profesjonalizm w administracji publicznej*, Stowarzyszenie Edukacji Administracji Publicznej, Białystok 2004, s. 211–223.
- Nowe tendencje w etyce biznesu** – J. Klos, A. Noras, red., *Człowiek i polityka*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2002, s. 61–80.
- Prakseologia i GOMOPOP: Szkice do portretu** – M. Szyszkowska, red., *Polityka a prawo, gospodarka, moralność*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 1992, s. 77–99.
- Programy etyczne firm i ich projektowanie** – *Annales, Etyka w życiu gospodarczym*, t. 4, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź 2001, s. 173–190.
- Przedsiębiorczość – ujęcie prakseologiczne** – *Kreowanie nowego*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2001, s. 145–160.
- Przyczynek do Zasad Dobrej Praktyki Bankowej** – „Prawo Bankowe” 2002, nr 1(53), s. 95–106.
- Sprawna moralność i etyczna sprawność a zagadnienie dzielności gospodarki** – A. Węgrzecki, red., *Etyczny wymiar przekształceń gospodarczych w Polsce*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Oficyna Cracovia, Kraków 1996, s. 9–20.

Spoleczna odpowiedzialność biznesu: argumenty przeciw i za – *Annales, Etyka w życiu gospodarczym*, t. 7, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź 2004, s. 39–50.

Zarządzanie i filozofia – *Tworzenie organizacji*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2001, s. 51–74.

INDEKS

A

administracja, 478, 481, 484
agent → przedstawiciel
agresja, 511
agresywność, 412
akcjonariusz, 408, 417, 549
aksjologia, 19, 218
- kontekst działań a., 310, 440, 444,
542-545
altruizm, 141, 151
American Institute of Certified Public
Accountants, 502
analiza etyczna, 216
antagonizm, 513
apolityczność, 488-491
aretai dianoetikai, 209
aretai ethikai, 209
Arthur Anderson, 314, 422, 505
Association of Business Ethics Officers,
227
audyt, 502, 506
- etyczny, 138, 155-156, 187, 266
audytor, 495, 502, 505, 506
Australia - administracja publiczna,
487, 488
autonomia, 79, 82, 101, 113

B

badania marketingowe → marketing
Badania marketingowe, 514
badania operacyjne, 347
bank, 301
bezrobocie, 383, 389, 555
bezpieczeństwo, 490
- pracy, 333
bezstronność, 488-491
bieda, 118, 380, 555
biznes, 17, 31, 37-39, 130, 149, 152,
167, 172, 210-211, 223, 228, 399,
416, 444, 478
- cel b., 37, 229
- instytucje b., 150
- ludzie b., 167
- mały i średni b., 379
- odpowiedzialny b., 403, 549
biznesmen, 212
biuro (*officium*), 357
blagier, 444
blefowanie, 525
błąd, 367, 369
bogactwo, 18, 101, 117, 122, 167, 373-
395
- podział b., 232
- wytwarzanie b., 232

ból, 215

bractwa cechowe, 473

brutalność, 511

business ethics officer (BEO) → specjalista ds. etyki

C

Caux Round Table Principles for Business, 138, 162-163, 276, 286, 287, 294, 329

caveat emptor, 166, 186, 203

cel, 41, 228, 515

– firmy c., 533, 549

– immanentny (*finis operis*) c., 129, 152, 231, 467, 531

– nadrzędny c., 436

– transcendentny (*finis operantis*) c., 129, 152, 231

cena, 34,

– rynkowa c., 40,

chamstwo, 555

charakter, 208, 243

chciwość, 391

chrześcijańskie ujęcie, 217

cnota, 208, 235, 353-357

– purytańska c., 41

corporate citizenship → obywatelstwo korporacyjne

corporate governance → władztwo korporacyjne

Credo (Nasze) → Johnson & Johnson

cwaniak, 111,

cybernetyka, 64, 347

cynizm, 177, 484

czyn zbiorowy, 308

D

Dania – administracja publiczna, 488-490

darowizna, 220

decyzja, 368, 481

– etyka d., 265

– kapitał d., 112

– podejmowanie d., 193, 195

– teoria d., 350

demokracja, 326

– pracownicza d., 383

– szlachecka, 553

dialog, 489

directeur de la deontologie → specjalista ds. etyki

dobra praktyka, 303, 319, 421, 445

– w badaniach d. p., 456, 458-462

– w nadzorze korporacyjnym d.p., 421, 424, 426

Dobra Praktyka Badawcza (kodeks), 456, 458-462

Dobre praktyki w spółkach publicznych, 502

dobro, 14, 23, 143, 450, 465-475, 496, 555

– pozaosobiste d., 24, 143

dobrobyt, 86

dobrostan (*well-being*), 86, 392

dobry człowiek, 356

doskonałość, 139

dostawca, 333, 417

duchowość, 169, 325, 334-338, 352

dylemat etyczny, 133, 204, 305, 497, 498, 501

– więźnia, 350

dyskrecja, 412

działalność charytatywna, 548

– gospodarcza dz., 130, 534, 537-552

działanie, 31, 41-42

– jednopodmiotowe d., 431-435, 541

– ludzkie d., 18, 193, 398, 438

– kolektywne d., 307

– podmiot d., 13, 41, 431

– wielopodmiotowe d., 431, 436-437, 541

– zbiorowe d., 431-445

dzielność, 15, 40, 94, 136, 208, 225, 490

E

„E”, 542-545

efektywność (skuteczność), 13, 23, 44, 62, 93, 167, 210, 228, 293, 349, 435, 449, 470, 489-491, 542

– meta e., 324

- egoizm, 315, 518, 523,
 egzomoralność, 448, 455, 499, 509
 ekologia, 109, 211
 ekonomia, 16, 31, 36, 58, 62, 192, 222,
 361, 398, 438, 455, 537, 539-542,
 557
 – subiektywistyczna e., 557
 ekonomiczność, 13, 40, 44, 62, 93, 139,
 167, 210, 228, 349, 436, 449, 470,
 542
 „ekosystem” ludzki, 468
 ekspert, 472
 elektorat organizacji, 248
 elita, 558
EMI (emerging management issues), 418
 empatia, 490
 endomoralność, 448, 499, 509
 Enron, 314, 422, 505, 519
epistémé, 466
 epistemologia, 343
 ergonomia, 194
 eros, 526
Ethics Officer Association, 173-174
 etos, 53, 471, 526, 530
 etyczna substancja organizacji, 507
 etyczność, 13, 161, 210, 228, 318, 450,
 521, 522, 543
 – marketingu, 509-521
 – polskiej gospodarki, 545-552
 etyka, 23-24, 27, 51-52, 143, 178, 191,
 203, 207, 235, 398, 445, 471, 495,
 524, 526, 531,
 – administracji e., 477-494
 – audytora, 495-507
 – biznesu e., 11, 13, 15, 18-19, 24-28,
 30, 36, 39-41, 46, 125, 127, 140,
 136, 138, 141, 143, 149, 157-158,
 171, 173-174, 207-208, 213, 224,
 227, 248-250, 306, 325-338, 374,
 382, 423, 445, 447, 449, 477-495,
 510, 523-535
 – – w Polsce e. b., 224
 – – międzynarodowa e. b., 196
 – – mała e. b., 14, 46,
 – celowościowa (teleologiczna) e., 125,
 496
 – charakteru → cnót e.
 etyka chrześcijańska e., 199
 – cnót e., 16, 125, 497
 – deontologiczna e. → etyka obowiąz-
 ku
 – ekologiczna e., 159
 – ekonomiczna e. → etyka biznesu
 – gospodarcza e. → etyka biznesu
 – indywidualistyczna e., 82
 – inżynierii biomedycznej e., 473
 – inżynierska e., 471-473
 – kolektywistyczna e., 82
 – komputerowa e., 473
 – konsekwencjalistyczna e., 125,
 – „ksobna” e., 485
 – ludowa, 529
 – marketingu e., 510
 – menedżerska e., 125,
 – nauki e., 19, 447-462, 465
 – niezależna e., 16, 125, 138, 191,
 198, 202, 219, 497
 – nikomachejska e., 207
 – obowiązku (deontologiczna) e., 125,
 218
 – opiekuna społecznego, 497
 – organizacji e., 125, 134, 406, 499
 – systemiczna e., 99
 – systemów informacyjnych e., 473
 – systemu technonaukowego, 469,
 470
 – świata finansów e., 495, 498-502
 – techniki, 465-475
 – uprawnień, 497
 – utylitarystyczna e., 125,
 – w biznesie e., 128, 145
 – właściwa e., 198-199
 – zarządzania e., 125, 131, 348-351
 – zawodowa e., 24, 25, 125, 141, 180,
 447-448, 472, 502-506
 – życia gospodarczego e., 495
 Europa, 555
 European Federation of Accountants
 (FEE), 506
 Europejska Sieć Etyki Biznesu (*Europe-
 an Business Ethics Network, EBEN*),
 155
 Europejski Kodeks Dobrej Praktyki Ad-
 ministracyjnej, 485

F

facilitating payments, 483
fair play, 173, 182, 192, 314, 519
fakty, 43, 193
fałsz, 529
felicytologia, 55, 198-199, 442
filozofia, 339-357, 495, 526
– analityczna f., 135,
– ekonomii f., 344
– mała f., 46,
– moralności f., 471
– praktyczna f., 26-27
– praktyczności f., 29
– przedsiębiorstwa f., 153, 230
– techniki f., 471
firma, 408
– jako dobry obywatel f., 548

G

Gemeinschaft, 12
Gesellschaft, 12
Giełda Papierów Wartościowych, 424
giętkość, 489
gildie, 473
globalizacja, 172, 257, 325-326, 329, 391
Global Compact, 276-277, 330
godność, 163, 195
– osobista g., 471
godziwość, 516
gospodarka kinetyczna, 377
– oparta na wiedzy g., 557
– podażowa g., 377
gra, 444
gratyfikacja, 481, 492
groźba, 176, 482
– instytucje g., 37
grzeczność, 488-491

H

handel w niedzielę, 218
hańba, 202
hedonizm, 87
heteronomia, 79, 82, 101, 113
higiena, 528

holizm, 80
homo oeconomicus, 557
honor, 555
– zawodowy h., 185, 302
Honeywell, 290
humanizm, 168

I

imperatyw kategoryczny, 497
– praktyczny, 497
– technologiczny, 254, 473-475
indywidualizm, 80,
– moralny i., 87
infrastruktura etyczna, 17, 479, 485, 552
– – w administracji publicznej niektórych krajów OECD, 487-494
innowacyjność, 349
Institute of Management Accountants, 502
Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 426
integracja, 141, 176
– instytucje i., 37, 150, 177
integralność (*integrity*), 40, 319, 399, 483, 490, 491
integrity, 141,
interes, 256, 311, 452
– publiczny, 490
interesariusz (*stakeholder*), 17, 38, 126, 133, 163, 193, 229, 248, 250, 284, 286, 294-296, 311, 349-355, 397, 404, 406, 410-411, 418, 452, 533, 549, 560-562
– teoria i., 560
International Federation of Accountants (IFAC), 502
inwestor, 417-418
inwestowanie, 378
inżynieria biznesu, 26
inżynier produkcji, 472

J

jakość, 292
Johnson & Johnson, 273

K

Kanada – administracja publiczna, 490
 Kanon Etyczny Przedsiębiorcy, 533
 kantyizm, 497
 kapitalista, 362
 kapitalizm, 32, 375, 377, 379, 392, 534, 555
 – interesariuszowy k., 384
 – kowbojski k., 383, 406
 kapitał, 230
 – informacji k., 558
 katalaktyka, 306, 360, 368, 480
 kierowanie, 346
 klient, 184, 230, 256, 417
 kodeks, 263
 – dobrej praktyki k., 187, 546, 547
 – etyczny k., 16, 17, 177, 179, 187, 214, 261-262, 275-296, 546, 547
 – honorowy k., 293
 – moralny k., 448, 509
 – postępowania k., 16, 25, 142, 159, 187, 214, 216
 – pracy k., 545, 546
 – stowarzyszeń inżynierskich k., 473
 Kodeks Etyczny IFAC, 503
 Kodeks Etyczny Międzynarodowego Biznesu dla Chrześcijan, Muzułmanów i Żydów, 138, 162, 276, 287, 328, 497
 Kodeks Etyki Służby Cywilnej, 485
 Kodeks Etyki Zawodowej Biegłych Rewidentów, 504
 Komitet Socjologii PAN, 518
 komunikatywność, 488-491
 komunikowanie się, 264
 komunitarianizm, 497
 konflikt 265
 – interesów k., 17, 234, 305, 308, 311-320, 324, 485, 492
 – moralny k., 312
 – ról k., 176, 409
 – wartości k., 485
 konkurencja, 40, 443-444, 513, 557
 – uczciwa k., 184, 315, 534, 551, 562
 konkurent, 410
 konstytucja, 555
 konsument, 34, 40, 161, 256, 333, 364-365, 417, 516, 534, 551, 563

konsumeryzm, 81
 kontraktualizm, 497
 kooperacja, 307-308
 – negatywna k., 192, 439
 – pozytywna k., 192, 439
 koordynacja, 437
 korporacja, 260
 korupcja, 262, 489, 492, 556
 Kościół, 168, 226
 – społeczna nauka K., 168
 Krajowa Izba Gospodarcza, 278
 kryteria techniczne, 469
 księgowość kreatywna, 507
 kultura, 111, 176, 197, 555
 – biznesu k., 24,
 – etyczna k., 17,
 – kupiecka k., 184
 – mini k. → *site*
 – organizacji k., 255, 483, 499
 – pracy k., 182, 263
kyosei, 163

L

liberalizm prymitywny, 556
 lojalność, 26, 262, 317, 412, 471, 490-493

Ł

ład korporacyjny → władztwo korporacyjne
 łapówka, 479

M

machiawelizm, 517
 manipulacja, 195
 marketing, 188, 518, 520
 – agresywny m., 511
 – badania m., 447
 – etyczności → etyczność marketingu
 mądrość, 31
 mediacja, 126, 136-137
 menedżer, 121, 130-131, 146, 212, 290, 353-354, 406, 410, 415, 423, 472, 549, 550
 – etyczny m., 452

menedżer „święty”, 153, 531
 meta-perspektywa etyczna, 126, 134
 minima etyczne, 146, 154, 256, 318
 misja firmy, 183-184, 259
 modele decyzyjne, 498
 moralność, 51, 55, 81, 85, 200, 209,
 220, 242, 469, 495, 526
 – aspiracji, 538
 – kwestie m., 27,
 – nakaz m., 527
 – obowiązku, 538
 – postawa m., 110
 – przekonania m. 24, 26
 Motorola, 482
 motywacja, 202
 myślenie
 – poważne m., 30,
 – technokratyczne m., 215

N

nadzór korporacyjny → władztwo kor-
 poracyjne
 napiwek, 483
 nauczyciel, 472
 nauka, 467-469
 – o organizacji i zarządzaniu, 19
 – o zarządzaniu, 340-342, 416, 418
 nauki społeczne, 455
 nienawiść, 555
 niepewność, 321, 409
 nieuczciwość, 484
 „niewidzialna ręka rynku”, 192, 383, 535
 niezależność, 505
 niezawisłość, 485
 nihilizm, 87
 Nike, 514
 normy, 27, 197, 276, 450
 – etyczne n., 24, 33, 503, 504, 518,
 546-552
 – etyki biznesu n., 160
 – moralne n., 224, 451, 518, 546, 550
 – prawne n., 224
 – zwyczajowe n., 546
 Nowa Zelandia – administracja publicz-
 na, 490, 491
 Nynex, 270-272

O

obiektywność, 488, 490
 obietnica, 176, 480, 482
 obliczalność (*accountability*), 241, 416
 obyczaj, 207
 – dobre o., 299, 534, 551
 obywatele, 417
 obywatelska rzeczpospolita gospodarcza,
 553-564
 obywatelstwo korporacyjne (*corporate ci-
 tizenship*), 286, 452
 ocenianie pracowników, 264
 ochrona moralności publicznej, 551
 – środowiska o., 551
 – zdrowia ludzkiego o., 551
 – życia o., 551
 odpowiedzialność, 40, 95, 108, 163,
 175, 235, 241, 315, 400, 412, 471,
 475, 489, 490, 499
 – dobrowolna o., 402
 – ekonomiczna o., 402
 – etyczna o., 402, 556
 – indywidualna o., 235, 245
 – kauzalna o., 237
 – kwalifikowana o., 243
 – menedżera o., 245
 – moralna o., 240-241, 244
 – nauki o., 253
 – naukowców o., 513
 – prawna o., 244, 402
 – projektanta o., 246, 366, 474
 – społeczna o., 232, 398, 514
 – społeczna o. organizacji → społecz-
 na odpowiedzialność organizacji
 (korporacji)
 – ujęcie systemowe o., 252
 – w działalności zorganizowanej o.,
 247
 – w sensie prakseologicznym o.,
 238-239
 – za błąd o., 247
 odwaga, 490
 organizacja, 415-416, 436-437, 452
 – administracyjna o., 234
 – krąg zewnętrzny o., 133,
 – otoczenie o., 133,
 – rdzeń o., 133,

orientacja profitowa, 330
 orientacja społeczna, 331
 osoba, 167
 oszczędność, 436
 otwartość, 488-491

P

państwo, 230, 326
 - prawa, 555
 Parmalat, 505
 partner, 333
 partycypacja, 195, 202, 289
 personalizm, 497
 pieniądz, 525, 555
 podmiot działania → działanie
 podmiot moralny, 240-241
 podmiotowość człowieka, 195
 podsystem, 230, 470
 podwładny, 354
 polityka, 556
 - etyczna p., 264
 - socjalna p., 118
 Polska Konfederacja Pracodawców Pry-
 watnych „Lewiatan”, 533
 popyt, 382
 poświęcenie, 491
 potrzeby, 310, 364
 poufność, 322, 493
 poważne działanie, 30
 powiernictwo (*fiduciary*), 316
 powinność, 400
 Powszechna Deklaracja Praw Człowie-
 ka, 276
 poziomy etyki, 449
 poznawcze ugruntowanie, 222
 praca, 230, 389, 555
 - bezpieczeństwo p., 333
 - podział p., 438
 - standardy p., 277
 - zespołowa, 490
 pracownik, 256, 264, 410, 417
 - wiedzy p., 559
 pragmaty, 222
 prakseologia, 12-13, 27, 31, 41, 43, 51-
 52, 54, 57-58, 62, 69, 93, 140, 192,
 199, 203, 211, 221, 225, 231, 344-
 348, 368, 431-432, 438, 445, 465,
 480, 538-542, 556
 prakseologiczna teoria organizacji, 196
 prakseologiczne podstawy ekonomii,
 539-542
 - reguły, 242
 praktyczność, 93, 349, 438, 441, 542,
 543
 prawa człowieka, 276-277, 334
 prawda, 529
 prawo, 74, 216, 218, 495, 549
 - asocjacji p., 542
 prawość, 483
 preferencje, 524
 presupozycja, 367
 produkcja, 230
 produktywność, 438
 profesjonalizm, 299, 484, 489, 491
 program etyczny, 17, 186, 255-256,
 258, 266-267, 270-272
 - kształcenia p., 265, 388
 - pomocy społecznej p., 388
 - projektowanie p. e., 263, 268-269
 projektant, 472
 projektowanie, 65, 75, 342, 456, 474
 - organizacyjne p., 416
 proksemika, 222
 prywatyzacja, 100, 113-114
 przedmiotowe traktowanie człowieka,
 195
 przedsiębiorca, 33, 230, 359, 361-362,
 364-366, 369, 534
 - „święty p.”, 153, 531
 przedsiębiorczość, 18, 359-372
 przedsiębiorstwo, 153, 230, 308, 398,
 531
 - przemysłowe p., 134,
 przedstawiciel (*agent*), 316
 przekonania, 27,
 - przekonania moralne → moralność
 przestrzeń osobnicza, 222
 przezorności reguły, 242
 przeżycie, 230
 przyjemność, 496
 przymus
 - instytucje p., 150
 przywódca (lider), 357

przywództwo, 263, 354-357, 488-491
przyzwoitość,
– zwykła p., 40, 158, 532
pseudoetyka, 485
psychologia ekonomiczna, 516
public relations, 531

R

rachunek sumienia, 500
rachunkowość, 500
racjonalizacja, 203
racjonalność, 97, 230
– ograniczona r., 408-409
radykałna normatywność, 352
reagowanie społeczne, 401
realizm praktyczny, 200, 442
realność/rzeczywistość, 555
Reebok, 514
regulamin pracy, 546
reguły, 242
– metodologiczne r., 450-451
– moralne r., 450-451
rejon, 230
relatywizm etyczny, 176
relewancja → zmiana r.
religia, 169, 218, 526
– perspektywa r., 139,
reprywatyzacja → prywatyzacja
republika obywatelska, 558
reputacja, 488
Responsible Care Guidelines, 157
rewident, 502, 504
rola społeczna, 12
– zawodowa r., 244
rozrost, 230
rozwaga, 489
równość, 488-491
rycerskie zachowanie, 173, 530
rynek, 33, 165, 326
– etyczny r., 452
– gospodarka r., 363
rywalizacja, 443
ryzyko, 247, 524
– błędu r., 475
rząd, 417
rzeczowość, 300

rzeczpospolita szlachecka, 558
rzetelność, 300, 351, 483, 490

S

SA 8000, 286, 294
sąd moralny, 235, 469, 471
scjentyzm, 468, 470
shorttermizm, 107,
site, 220
skuteczność → efektywność
skutki uboczne, 475
służba publiczna, 487-494
socjalizm, 555
solidarność, 230, 308, 490
solidność, 2002
specjalista (inspektor) ds. etyki, 160,
172, 175, 178, 256, 265
specjaliści, 501
spekulacja, 363, 369
spolegliwy opiekun, 200
społeczeństwo, 432, 438
– biznesu s., 13, 35, 37, 102, 142-143,
149, 176, 454, 480, 559
– organizacji s., 498, 549
– otwarte s., 219
– rynkowe s., 513
– wiedzy s., 102, 116, 139, 557
społeczna odpowiedzialność biznesu
(*Corporate Social Responsibility, CSR*)
17, 247, 249-250, 330-334, 397-412,
403, 548-552
społeczność lokalna, 333, 417
sprawca, 239
sprawiedliwość, 18, 113-114, 219, 243,
387-388, 471
– dystrybucyjna (rozdzielcza) s., 40,
158, 532
sprawność, 26, 161, 225, 346, 490, 491,
516
stakeholder → interesariusz
standardy etyczne, 160, 265, 315, 547-
552
– europejskie s. etyki biznesu, 16, 145
– podręcznik s. zawodowych, 262
– życia publicznego, 493, 494
Stany Zjednoczone – administracja pub-
liczna, 491-493

staranność, 300
 stawka, 561
 stereotyp, 17, 147, 390, 443
stockholder → udziałowiec
 strategia, 263
 – społecznej odpowiedzialności s., 552
 struktura społeczna, 392-393
 sukces, 132, 272, 555
 sumienie, 32, 202, 235
 sumiennosc, 184
 sygnalizowania zlej praktyki → *whistle-blowing*
 symbole kolektywne, 555
 system, 134, 230
 – aksjonormatywny s., 398, 495
 – dynamiczny s., 153
 – etyczny s., 176, 524
 – gospodarczy s., 510
 – inwazyjny s., 367
 – moralny s., 453, 470
 – nauki s., 453
 – społeczny s., 253, 416
 – technonaukowy s., 470
 – wartości s., 143, 176, 524
 – złożony s., 222
 systemizm, 84
 systemowa perspektywa, 416-417
 sytuacja praktyczna, 26-27, 43, 98, 193, 221, 435
 szacunek, 471, 488-493
 szara strefa, 119-120, 214
 szczęście, 442, 496
 szef/zleceniodawca, 234

Ś

środki, 515
 środowisko korupcyjne, 483
 – naturalne ś., 277, 333-334
 świat administracji, 477
 – biznesu ś., 477

T

téchne, 466
 technicyzm, 468
 technika, 466-475

techniki, 466
 technologia, 466-475
 telefoniczna linia pomocy, 488
 teleopatologia, 38,
 teoria działania → prakseologia
 teoria etyczna, 303, 496
 teoria interesariuszy → interesariusz
 teoria systemów, 346
 teoria umowy społecznej → komunitarianizm
 test słoneczny, 233
 tolerancja, 490
Total Quality Management (TQM), 292
 trafność, 474
 transformacja, 25, 435
 „trzy E”, 13, 18, 31, 94, 101, 139, 175, 193, 196, 210, 228, 257, 267, 335, 349, 372, 400, 441
 twórca wiedzy, 472

U

ubóstwo, 18, 101, 117, 122, 148, 373-395
 uczciwość, 219, 412, 483, 484, 488-493, 555
 – kupiecka u., 298
 udziałowiec, 560
 ujawnianie zlej praktyki → *whistleblowing*
 ujęcie systemowe, 471
 upominki, 492
 Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, 563
 Ustawa o swobodzie gospodarczej, 551
 utylitaryzm, 441, 496
 użyteczność, 538

W

walka Sun Tsu, 512
 wartości, 14, 27, 45, 85, 184, 193, 197, 260, 263, 310, 451
 – meta w., 323
 – podstawowe w., 488-494
 wartościowanie techniki, 474
 wartość, 40, 43, 450

- absolutne w., 217-218
 - ekonomiczna (gospodarcza) w., 31, 105, 121
 - estetyczne w., 222
 - etyczna w., 44, 105, 121, 182, 222, 458
 - moralna w., 471
 - purytańska w., 484
 - rdzenna (koronna) w., 183, 323
 - tworzenie w., 377
 - właścicielska w., 38-39, 130, 153-154, 158, 231-232, 532
 - wdzięczność, 481
 - whistleblowing*, 187, 302, 488, 493
 - wiara, 126
 - ekonomia w., 375-382
 - wiedza, 31, 126, 162, 486, 554, 556
 - gospodarka oparta na w., 398
 - kapitał w., 102,
 - wieloraka perspektywa, 367
 - wizerunek firmy, 189
 - wizja, 274
 - władztwo korporacyjne (*corporate governance*), 18, 158, 180, 318, 411, 413-429, 501, 562
 - Kodeks Nadzoru Korporacyjnego dla Spółek Publicznych, 421, 426
 - Dobre Praktyki w Spółkach Publicznych, 424
 - własność 39,
 - prywatna w., 33,
 - właściciel, 248, 422
 - wnioskowanie moralne, 290
 - wojna, 555
 - wolność, 345, 406, 408, 485, 556
 - ekonomiczna (gospodarcza) w., 13, 34, 110, 164
 - polityczna w., 164
 - wolny zawód, 472
 - współczynnik humanistyczny, 36, 367, 440, 537, 554
 - współdziałanie, 436, 488-491
 - wydajność, 436
 - wykonawca, 234
 - wymiana, 143, 176, 306, 433, 452, 480, 484, 538, 553
 - wymiana → katalaktyka
 - instytucje w., 37, 177, 484
 - wynalazca, 472
 - wynalazek, 230
 - wytwarzanie dóbr, 230
- Z**
- zachęta, 482
 - Zakład Prakseologii PAN, 515
 - zapłata, 482
 - zarządzanie, 18, 339-357, 349
 - zasobami ludzkimi z., 332
 - Zasady Dobrej Praktyki Bankowej*, 12, 174, 217, 297, 502
 - Zasady Dobrej Praktyki Firm Finansowych*, 502
 - zasady etyczne, 23,
 - zasługi, 488-491
 - zaufanie, 39, 175, 184, 257, 262, 320-323
 - zawód (*profession*), 244, 510
 - wolny z., 244, 510
 - zdolności, 386
 - zdrowie, 333
 - Zielona Księga, 331-334
 - Zjednoczone Królestwo – administracja publiczna, 492, 494
 - zła praktyka, 302
 - zło, 14, 23, 444, 450, 465-475
 - Złota Zasada, 88
 - „złote spadochrony”, 323
 - zmiana, 194, 333, 434
 - właściwa (relewantna) z., 96, 222-223
 - zobowiązanie, 317
 - Związek Banków Polskich, 297
 - → *Zasady Dobrej Praktyki Bankowej*
 - zwyczaj, 207, 495
 - zysk, 212, 220, 364, 558
- Ż**
- życie, 222
 - życzliwość, 471
 - współczynnik ż., 36