

Czy warto być UCZCIWYM?

KILKA REFLEKSJI O ETYCE W BIZNESIE

JACEK SZOŁTYSEK

Postawione w tytule pytanie jest prowokacyjne. Nie trzeba wiele zachodu, by uzyskać od prawie każdego zapytanego szybką i oczywistą odpowiedź: tak. Co więcej – jeżeli ktoś poddaje w wątpliwość naszą uczciwość, jesteśmy głęboko urażeni. I być może na tym należałoby zakończyć wywody. Jednak obserwacja otoczenia nasuwa pewne wątpliwości – jak to właściwie jest z naszą uczciwością.

Mówimy tu o postawie moralnej człowieka, czyli zbiorze zasad czy też norm (takich jak: *nie kradnij, nie kłam, nie oszukuj, szanuj drugiego człowieka*), które określają, co jest dobre, a co złe, którymi zgodnie z danym światopoglądem powinni kierować się ludzie. Większość z nas ma zasady moralne głęboko wpojone w podświadomość – dzieje się tak w trakcie procesu wychowawczego – i często w ogóle nie zastanawia się nad ich pochodzeniem. Część osób poglądy wypracowuje samodzielnie w drodze akceptowania określonego sposobu życia. Naruszenie tych zasad powoduje zwykle wewnętrzny konflikt psychiczny, zwany poczuciem winy (a niekiedy grzechem). Czy jesteśmy uczciwi? Czy zawsze postępujemy zgodnie z tymi normami?

Niełatwo jest znaleźć jednoznaczne odpowiedzi na te pytania. To, czy człowiek jest z natury uczciwy, czy też nie, zaprzętało umysły już w starożytności. W jednym z największych dzieł filozoficznych, jakie napisano, w „Państwie” Platona (360 r. p.n.e.), jest zamieszczona opowieść o pasterzu Gygesie – właścicielu niezwykłego pierścienia. Ów Gyges pewnego dnia znalazł przypadkiem trupa, który nie miał na sobie nic, tylko złoty pierścień na ręku. Gyges zabrał ten pierścień i wkrótce okazało się, że przy jego pomocy staje się niewidzialny. Poznanie właściwości pierścienia dało mu świadomość bezkarności i doprowadziło go do momentu, w którym dokonał zamachu na króla i przejął władzę. Ta opowieść odpowiada pytanie moralne: czy człowiek może oprzeć się pokusie zła, jeśli wie, że żaden świadek nie zobaczy jego czynów? Zdaniem Platona: nie – człowiek z gruntu jest zły, gdy ma pewność, że jego złe uczynki nie wyjdą na jaw. Na

przeciwnym biegunie znajduje się pogląd Adama Smitha, filozofa i ekonomisty, znanego przede wszystkim jako autora „Bogactwa narodów” – a w zasadzie „Badań nad naturą i przyczynami bogactwa narodów” (1776 r.), w którym wyklada swoje poglądy na gospodarowanie, wolny rynek i jego prawa (m.in. wprowadza pojęcie „niewidzialnej ręki rynku” czy po raz pierwszy do ekonomii – konkurencji). Są trzy czynniki, mówi Adam Smith, które rodzą bogactwo narodów: praca, ziemia (renta gruntowa) i kapitał. Tylko że ziemia pozostawiona odłogiem nie przyniesie żadnych plonów ani dochodów. Kapitał nie wsparty pracą nie pomnoży się. To właśnie praca jest niezbędnym elementem bogacenia się narodów. Bez pracy nie będzie bogactwa. A pracy nie ma bez ludzi. Prawa rynku Smitha są proste: człowiek, który dopuści do tego, aby zaślepiła go troska o własny interes, przekona się, że konkurenci zrobią wszystko, by odebrać mu klientów; jeśli będzie liczył za dużo za swoje towary lub jeśli nie będzie chciał płacić tyle, ile wszyscy inni swoim robotnikom, to przekona się, że albo zabraknie mu nabywców, albo pracowników. Smith był twórcą XIX-wiecznego liberalizmu, który powrócił w XX wieku jako neoliberalizm – tak chętnie obecnie wyszydzany przez niektórych polityków w Polsce. Otóż tenże Smith napisał również „Teorię uczuć moralnych” (1759 r.), w której kładzie nacisk na pojęcie sympatii i współodczuwania. O wiele mocniej przeżywamy, gdy kogoś dotknęło nieszczęście, niż wówczas, gdy obserwujemy czyjś sukces. To właśnie pojęcie sympatii, współodczuwania powoduje, że jesteśmy skłonni do tego, żeby innym ludziom pomagać. Jest nam dobrze, czujemy się lepsi, gdy innym pomagamy. „Jakkolwiek

egoistyczny może wydawać się człowiek – pisał Smith – w jego naturze ewidentnie leżą pewne zasady, które każą mu interesować się szczęściem innych i sprawiają, że szczęście to jest dla niego konieczne, choć nie czerpie z niego żadnych zysków, poza przyjemnością oglądania go”. Zatem człowiek jest z natury dobry, nieskłonny do złych – niemoralnych czynów. Jak jest faktycznie?

Często stajemy przed koniecznością dokonywania wyborów etycznych – między dobrem a złem, kłamstwem a prawdą lub między całą prawdą a półprawdą, czyli tzw. prawdą selektywną. Sami wiemy, jak niekiedy pod wpływem okoliczności trudno być w zgodzie z moralnością – własną bądź narzuconą. Pochodzenie wyznawanego systemu wartości jest tu istotne i w praktyce ma wielkie znaczenie. Inne motywacje ma osoba wierząca, która wraz z zachowaniem sprzecznego z wyznawaną moralnością zostanie ukarana po śmierci, gdyż każdy jej uczynek za życia jest poddany obserwacji Stwórcy, inne zaś ateista, który w tej samej sytuacji wyznając te same zasady co wierzący, nie jest poddany żadnej obserwacji i nie musi obawiać się sankcji. Zatem wierzy on w system wartości, który wyznaje, stąd z wysokim prawdopodobieństwem zachowa się moralnie. Niemniej jednak w każdym przypadku zachowanie determinowane jest przez system norm moralnych. Ale czy tylko?

Podtytuł tego artykułu, „Kilka refleksji o etyce w biznesie”, kieruje naszą uwagę na ekonomię. Ekonomia to zasadniczo nauka o bodźcach – w jaki sposób ludzie dostają to, czego chcą albo potrzebują. Bodziec motywuje do działania. Istnieją trzy odmiany motywacji: ekonomiczna, społeczna i moralna. Każda decyzja wywołana przez bodziec jest oceniana w tych trzech aspektach i podejmowana jest na podstawie wypadkowej motywacji. Notabene te trzy odmiany są powszechnie stosowane w różnego rodzaju programach motywacyjnych, których celem jest tworzenie bodźców (zazwyczaj zakupowych). Dotychczas rozważaliśmy motywacje moralne, co było skutkiem przyjętego toku narracji, chociaż niemówienie całej prawdy może być spowodowane również motywacją ekonomiczną (możliwość ukarania, pozbawienia wolności, stracenia pracy czy wolności) oraz społeczną (co ludzie powiedzą? – przestaną nas uważać za osoby prawe, godne zaufania). Każdorazowo podejmując jakieś działanie, podświadomie oceniamy je w tych płaszczyznach motywacyjnych – zarówno w życiu prywatnym, jak i w procesach biznesowych. Niemniej jednak najbardziej intrygujące są motywacje bazujące na moralności, gdyż są chyba najtrudniejsze do właściwego zidentyfikowania, poddania eksperymentowi i analizie.

Nauką, która zmierza do ustalenia pewnych właściwości wspólnych i swoistych ocen oraz norm zachowań człowieka, które mogą być



moralnie dobre lub złe, jest etyka. Istnieją dwa rodzaje refleksji etycznej – a zatem dwie drogi wdrażania etyki w biznesie. Pierwsza – tradycyjna refleksja, która rozwijała się w oparciu o kategorię dobra, a od XIX wieku o kategorię wartości, czerpiąc swe wskazówki z etyki dóbr i wartości. Wobec powyższego w biznesie wybór etyki dobra i wartości prowadzi do naszkicowania wizji, deklaracji wartości i misji, a więc tych elementów programów etycznych. Druga – refleksja polegająca na formułowaniu i stosowaniu norm, praw i uprawnień. Etyka norm, praw i uprawnień pozwala na precyzyjne określenie tego, co jest akceptowalne moralnie lub umożliwia wyeliminowanie niewłaściwych celów działania. Preferowanie takiego podejścia (takiej refleksji) implikuje szczególnie rozwój kodeksów, standardów, procedur, systemów,

a także narzędzi kontroli, monitoringu i audytu etycznego. A kogo (lub co) w biznesie oceniamy przez pryzmat etyki?

Domeną etyki jest czyn ludzki, świadome i wolne działanie osoby ludzkiej, które potwierdza lub zaprzecza osobowej godności. Trywializując – w biznesie przedmiotem oceny nie są działania firmy (przedsięwzięcia przez nią podejmowane), lecz osób nią zarządzających. Z tego stwierdzenia wynikają dwa wnioski:

- styl prowadzenia biznesu zależy całkowicie od ludzi, którzy ten biznes prowadzą;

- osoby zarządzające firmą odpowiadają moralnie za działania zarządzanych przez nie firm.

Powraca więc pytanie: czy warto być uczciwym? Pytanie stawiam w pryzmacie biznesu. Być uczciwym, znaczy wywiązywać się właściwie z wszelkich obowiązków, stając się przez to osobą godną zaufania. Nieuczciwością jest zaś to wszystko, co jest z tym sprzeczne, np. lekceważenie obowiązków, przekraczanie uprawnień, poczucie bezkarności, przewrotność, szkodenie innym, zabór mienia, prywatna, cwaniactwo, kunktatorstwo, hipokryzja, zakłamanie, zachłanność, kumoterstwo, plagiatostwo, oszustwo, bezwzględność, brak wrażliwości, obmowa, wyłudzenie i korupcja, podstęp i fałsz. Skutki nieuczciwości są pustoszące. Czy takie przejawy nieuczciwości można zaobserwować w biznesie – w stosunkach przedsiębiorstwo – interesariusze, czy wewnątrz przedsiębiorstwa – przełożeni – podwładni, czy w relacjach pracowniczych? Oczywiście, i to chyba nawet częściej w biznesie niż w życiu prywatnym. Częściej dokonywane są przez osoby mające realny wpływ na przebieg spraw w przedsiębiorstwie. Możliwe dlatego, że popełniając je, chowają się za fasadą firmy, co powoduje, że stają się „niewidzialni” jako osoby fizyczne, a więc nie zostają poddane osądowi społecznemu. Opisany przez S.D. Levitta (ekonomistę z Uniwersytetu Chicago) w bestsellerze „Freakonomia. Świat od podszewki” przypadek niejakiego Feldmana, który dostarczał do biur

bajgle, wystawiał je w ogólnodostępnych miejscach i pozostawiał kwestie zapłaty za nie uczciwości odbiorcy (który wrzucał należność do skarbonki), wykazał, że duże znaczenie ma morale: biuro jest uczciwsze, kiedy pracownicy lubią szefa i pracę. Feldman uważał też, że pracownicy stojący wyżej w służbowej hierarchii oszukują częściej niż ci z dołu drabiny. Feldman zastanawiał się, czy może kierownicy oszukiwali z powodu nadmiernego poczucia uprzywilejowania. Zdaniem Levitta możliwym motywem oszukiwania jest też to, że być może dzięki oszustwom zostali oni kierownikami. Firmy dla ukrycia nieuczciwych zachowań swoich menedżerów (czy właścicieli) mogą w przewrotny sposób tworzyć (wzmacniać) pozytywny wizerunek w otoczeniu (rodzaj zasłony dymnej) – zdobywając kolejne dumne tytuły, nagrody czy dyplomy. Wówczas jeszcze łatwiej jest oszukiwać pracowników, nie wypłacając im należnego wynagrodzenia (w terminie i w wysokości), zmuszając do pracy ponad normę bez stosownej gratyfikacji (nadgodziny, diety), stosować nieetyczne zachowania (poniżanie, lobbing). Równie często mamy do czynienia z innym nagannym etycznie (a i prawnie) problemem – z wszechobecną korupcją. Według ocen wielu ekspertów, skala korupcji w naszym kraju zagraża funkcjonowaniu wielu dziedzin życia publicznego i gospodarczego. Badaniami tego problemu prowadzonymi przez

przewagę ze szkodą dla interesu innych”. Czy podobne sytuacje należą do rzadkości? A jak często takie zachowania, jeśli nie dotyczą nas bezpośrednio, lub też – nie jesteśmy przez nie krzywdzeni – usprawiedliwiamy?

Obecnie istnieje ryzyko swoistej socjologizacji normy – uznania tego, co akceptowane za normę, choćby to była patologia. Nieraz spotykamy nawet różnego rodzaju usprawiedliwienia tego stanu. Tłumaczymy oszukiwanie fiskusa nadmiernym obciążaniem nas przez państwo podatkami, branie łapówek przez lekarzy ich skandalicznie niskimi zarobkami, wręczanie korzyści majątkowych policjantom – obniżeniem dolegliwości oficjalnie nakładanych mandatów, zaś pobieranie upominków czy pieniędzy od dostawców tłumaczymy naszymi niskimi dochodami. W przestrzeni skorumpowanego państwa czy wielkich afer polityczno-korupcyjnych może się wydawać, że takie postępowanie zasługuje na tolerancję.

Wszystko to razem zdaje się wskazywać, że rodzi się jakiś dziwny, nowy wzorzec sukcesu, osiąganego przy częściowym zarzuceniu norm etycznych. Co w takiej sytuacji zrobić? Poza kodeksami etycznymi czy innymi dokumentami, dekretującymi zachowania w biznesie, trzeba zidentyfikować jakiś czynnik bądź wartość, będącą główną przesłanką sukcesu. Taką wartością może być uczciwość

Domeną etyki jest czyn ludzki, świadome i wolne działanie osoby ludzkiej, które potwierdza lub zaprzecza osobowej godności.

Transparency International za 2005 r. objęło 159 państw. Państwa oceniane były według skali, w której 10 punktów oznaczało pełną przejrzystość, a 1 punkt – wszechogarniającą korupcję. Ponad dwie trzecie wszystkich państw uzyskało wynik mniejszy niż 5 punktów. Według tych badań Polska ze wskaźnikiem 3,4 pkt zajęła 70. miejsce. Z taką oceną uplasowała się na równi z takimi krajami, jak: Burkina Faso, Chorwacja, Egipt, Lesoto, Syria i Arabia Saudyjska. Wynik Polski był gorszy o 0,1 proc. od badania 2004 r. Poza tym nasz kraj jest jedynym w grupie nowych państw członkowskich Unii Europejskiej, w którym od 4 lat poziom korupcji rośnie. Tłumaczenie panoszącej się korupcji zaszłością historyczną, aczkolwiek mającą wiele słuszności, nie usprawiedliwia jednak powszechnego społecznego przyzwolenia w Polsce na ten proceder.

Wreszcie – w jaki sposób rozstrzygane są w firmach sytuacje związane z konfliktem interesów? Konflikty interesów są szczególnym 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”. O konflikcie interesów mówimy wtedy, gdy prywatny interes danej osoby może w jakikolwiek sposób kolidować z interesami firmy. Sytuacje konfliktowe mogą mieć miejsce, gdy pracownik podejmuje działania lub prowadzi interesy, które mogą utrudniać mu wykonywanie pracy na rzecz firmy w sposób obiektywny i efektywny. Konflikt interesów może wystąpić również wówczas, gdy członek zarządu, rady nadzorczej lub pracownik albo ktoś z ich rodziny czerpie w nieuczciwy sposób korzyści osobiste w związku ze swoją pozycją w firmie. Konfliktem interesów jest również „osobista sytuacja kogoś, kto dysponuje uprawnieniami do decydowania w sprawach mogących faworyzować jego własny interes, co daje mu osobistą

w biznesie, zaufanie zaś – czynnikiem, od którego zależą partnerskie stosunki zarówno między kooperantami pozytywnymi, jak i kooperantami negatywnymi, tj. rywalami. Piotr Sztompka twierdzi, że „zaufanie to swego rodzaju zakład, jaki podejmujemy na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi”. Zaufanie jest niezwykle istotnym aspektem więzi społecznej, i to aż z trzech powodów. Po pierwsze, ludzkie działania są zawsze zorientowane ku przyszłości, ku przyszłemu – bliższemu lub dalszemu – sytuacjom i okolicznościom; cel działania jest przecież z założenia 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. Zaufanie to nie wiedza, która dotyczy stanów mających wystąpić w przyszłości, o których podmiot wie, że wystąpią (np. zawsze trzeba płacić podatki), czy nadzieja – dotycząca sytuacji, w których przyszłość zależy nie od zachowań innych ludzi, lecz od czynników naturalnych (np. możemy mieć nadzieję na zmianę pogody). Zatem zaufanie w relacjach biznesowych zwiększa uczciwość, poprawia stronę etyczną biznesu i pozwala na prowadzenie spraw w sposób powszechnie akceptowany. Wówczas koszty biznesu stają się niższe, efekty zaś – pewniejsze.