Verne E. Henderson

ETYCZNA STRONA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Tekst *The Ethical Side of Enterprise* zaczerpnięty z:
„Sloan Management Review" 1982, nr 23, s. 37-47.
Copyright © 1982 by Sloan Management Review Association.
Copyright © 1990 by McGraw-Hill.

„Co?! Jeszcze jeden artykuł o etyce biznesu? Co znowu próbują mi wcisnąć?" - oto powszechna reakcja ludzi biznesu na najnowsze dziwactwo. Tak to nazwał ostatnio Peter Drucker i oświadczył stanowczo, że nie ma czegoś takiego, jak „etyka biznesu"[1]. Istnieje wszakże etyczna strona przedsiębiorczości i artykuł Druckera przekonał mnie, że nie jest to zbyt dobrze rozumiane. W Śmierci w południe Ernest Hemingway napisał, że „moralne jest to, po czym czujesz się dobrze, a niemoralne jest to, po czym czujesz się źle". Etyka to coś innego, to jest to, po czym, jak masz nadzieję, inni będą czuli się dobrze.

Moje doświadczenie mówi, że warstwa kierownicza w biznesie jest szczególnie podejrzliwa, a czasem wręcz poirytowana, gdy tematy etyczne podnoszą rzecznicy wspólnot religijnych. R.H. Tawney zauważył powszechność takiej postawy ponad pół wieku temu: „Handel to jedno, a religia to co innego"[2]. Moje zaś rozmowy z ludźmi biznesu odsłaniają ich frustracje i niepokoje: „Jak możemy mówić o etyce bez konieczności wyciągania religijnych czy wyznaniowych sztandarów? Czy nie możemy znaleźć jakiegoś świeżego podejścia, jakichś nowych słów lub czegoś takiego, co pozwoli nam na rozmowę o przedmiocie, o którym wszyscy w głębi duszy wiemy, że jest bardzo ważny?".

Jako rzecznik wspólnoty religijnej, potwierdzam potrzebę usunięcia religijnych znaków firmowych i etykiet wyznaniowych. Sądzę ponadto, że ten nowy wiek stale rozwijającej się techniki wymagać będzie znacznej odnowy etycznej. Słowo „etyka" powinno budzić nowe uczucia i spostrzeżenia.

Etyka w najszerszym sensie tego słowa zapewnia podstawowe warunki akceptacji wszelkiej aktywności. Etyka jakiejś gry lub dyscypliny sportowej zawiera w sobie zarówno jej cel, jak i reguły *fair play*. Na przykład szkoły biznesu tradycyjnie koncentrują się na czymś, co można nazwać ekonomiczną stroną przedsiębiorstwa (finanse, księgowość, ekonomika, marketing, prognozowanie), wyjaśniając reguły i ucząc najkorzystniejszej taktyki. W miarę jak reguły i taktyka stają się bardziej złożone, a nierozstrzygnięte spory - liczniejsze, coraz większego znaczenia nabiera ludzka i prawna strona przedsiębiorstwa. Ciągle, bez znudzenia i frustracji, zadajemy podstawowe pytanie: Czy musimy w ogóle w to grać? Oczywiście, że musimy. Biznes jest przede wszystkim działalnością niezbędną do życia - czyż nie stawia nam pożywienia na stole? Wobec tego pytamy: Czy nie możemy grać w biznes inaczej? Etyczna strona przedsiębiorczości wyłania się w miarę tego, jak poszerza się i pogłębia zakres pytań odnoszących się do działalności korporacji. Na poziomie makro można kwestionować zasadność istnienia samych korporacji i kapitalizmu jako zdolnego do życia systemu ekonomicznego[3]. Ten artykuł skupia się na poziomie mikro, porusza kwestie konkretnych decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie w najróżniejszych sprawach.

---

[1] Zob. P.E. Drucker *Ethical Chic*, „Forbes" z 14 września 1981 roku, s. 160-173.
[2] R.H. Tawney *Religion and the Rise of Capitalism*, Harcourt & Brace, New York 1926.
[3] Zob. P. Berger, *New Attack on the Legitimacy of Business*, „Harvard Business Review", wrzesień-październik 1981.

Potrzeba zdefiniowania etyki

Gdy niedawno jeden z dyrektorów pewnej korporacji opisywał główne problemy, przed jakimi staje jego firma rozważając uruchomienie wspólnego przedsięwzięcia za granicą, stało się dla mnie jasne, że jego podstawowe kłopoty mają charakter etyczny. Oto przykłady: Jak utworzyć trust i podzielić ryzyko? Jak postępować z dwoma rządami krajów o znacznych różnicach kulturowych? Jakimi motywami kierują się osoby z najwyższego kierownictwa firmy przy podejmowaniu tak złożonych przedsięwzięć? Takie *joint ventures* są nowymi tworami kulturowymi na rynku i jako takie będą nas skłaniały do kwestionowania starych wartości i ustanawiania nowych. Zadaniem etyka jest pomóc menedżerom w pokonaniu niezbadanych raf tego nowego środowiska. Najpierw jednak trzeba zdefiniować termin „etyka".

Definicja statyczna

Etyka jest powszechnie definiowana jako zbiór zasad wyznaczających kodeks postępowania, który wyjaśnia, co jest dobre i słuszne, a co złe i niesłuszne; może też ogólnie zarysowywać moralne obowiązki i powinności. Jednakże w dynamicznym środowisku, w jakim musi dziś działać biznes, ta konwencjonalna definicja jest zbyt statyczna, aby była użyteczna. Zakłada zgodę na zasady etyczne, które nie istnieją już w naszych pluralistycznych czasach. Brak tej zgody można przypisać licznym zmianom, jakie nastąpiły w miarę upływu czasu w środowisku biznesu; obejmują one wzrost liczby grup o sprzecznych interesach, przesunięcia w podstawowych wartościach kulturowych, śmierć etyki purytańskiej i coraz częstsze stosowanie kryteriów prawnych przy podejmowaniu decyzji etycznych.

Różnorodni klienci. Edgar Schein wymienia rosnącą liczbę klientów, których interesy menedżer musi zaspokoić: udziałowcy, nabywcy, gmina i/lub rząd, samo przedsiębiorstwo, podwładni, osoby na równorzędnych stanowiskach i koledzy, zwierzchnik, i uwzględnić przy tym być może standardy zawodowe[4]. Ponieważ ci klienci mają różne, czasem sprzeczne, oczekiwania, ich oceny etyczne decyzji menedżera prawdopodobnie także będą się różniły. Przy tak wielu klientach i etycznych oczekiwaniach nigdy nie jest łatwo poznać, co jest słuszne lub na którego zważać klienta. Czynnik różnorodności klienteli wymaga starannego wyważenia preferencji i sytuacyjnego podejścia do zagadnień etycznych.

Zmieniające się wartości. George Lodge twierdzi, że nowa ideologia amerykańska pojawiła się w wyniku pięciu głównych przesunięć w podstawowych wartościach amerykańskiej kultury[5]:

1) od surowego indywidualizmu do „wspólnotowości”,
2) od praw własności do praw członkowskich,
3) od konkurencji rynkowej jako środka określania potrzeb konsumenta do szerszego społecznego określania potrzeb wspólnoty,
4) od ograniczonego do rozwiniętego i rozległego planowania rządowego,
5) od specjalizacji w nauce do holistycznego wykorzystywania wiedzy.

Te przesunięcia mogą powodować powstawanie dwóch typów dylematów etycznych. Po pierwsze, w obrębie jakiejś gałęzi przemysłu może występować wierność zarówno starej, jak i nowej ideologii (czyli wobec wolnego rynku i wobec rynku kontrolowanego). Po drugie, ogół społeczeństwa może się dzielić ze względu na lojalność wobec jakiejś gałęzi przemysłu oraz wobec potrzeb środowiska naturalnego. Są to trudne wybory: rynek otwarty czy rynek kierowany; przemysł czy środowisko. Takie zmieniające się wartości powodują wzrost niepewności w kwestiach etycznych zarówno u jednostek, jak i u firm. Co więcej, nie należy się

[4] Zob. E. Schein, *The Problem of Moral Education for the Business Manager*, referat przygotowany na Seventeenth Conference on Science, Philosophy and Religon, sierpień 1966.
[5] Zob. G.C. *Lodge The New American Ideology*, Alfred A. Knopf, New York 1979.

spodziewać, że tę niepewność może po prostu usunąć wybór którejś ideologii lub którejś klienteli.

Śmierć etyki purytańskiej. Według Daniela Bella, umiera „purytańskie usposobienie" lub „purytańska etyka", które przypuszczalnie ożywiały ducha kapitalizmu[6]. W przeszłości etyka ta zalecała ciężką pracę, zapobiegliwość, oszczędzanie, umiarkowanie oraz równość możliwości lub środków. Tymczasem sukces materialny spłodził przeciwstawne wartości: próżniactwo, rozrzutność, powiększanie długów, hedonizm oraz równość potrzeb lub celów. Głównym rezultatem tej zmiany jest erozja jednoczącej społeczeństwo etyki. Fakt jednoczesnego istnienia obu tych systemów etycznych pobudza i usprawiedliwia schizofreniczny styl życia, w którym jest się zachęcanym do bycia „sztywniakiem" w pracy, a „hulajduszą" w weekendy. Dlatego nie jest zaskoczeniem, iż menedżerowie często przyznają, że ich najbardziej dokuczliwe dylematy etyczne związane są z personelem.

Identyczne zmiany są widoczne na poziomie korporacji. John K. Galbraith dostrzega dychotomię wewnątrz systemu produkcji; jedną część nazwał sektorem planującym, a drugą systemem rynkowym[7]. Nadmierna władza sektora planującego wielkich korporacji daje im monopol na kształtowanie potrzeb konsumenta; określają nawet, którym potrzebom będą służyć. Jeśli to prawda, to znaczy, że wielkie korporacje także porzuciły etykę purytańska, że ich jedyną etyką jest przeżycie i samouwiecznienie oraz że ich najważniejszą klientelą są one same.

Śmierć etyki purytańskiej, będącej dominującą siłą etyczną w społeczeństwie, pozbawiła nas wyobraźni. Jednostki i korporacje, natykając się na sprzeczności, które powodują niepewność, zamykają się w sobie i są wrażliwe tylko na jeden rodzaj klienteli, co do której mają jakieś poczucie pewności i którą kontrolują, mianowicie - na siebie samych. Horyzont osiągnięć bardzo się skrócił - jednostki oczekują szybkiego awansu, a korporacje koncentrują się wyłącznie na cokwartalnym postępie.

Prawnicy jako księża. Dawniej zwykliśmy oczekiwać od religii wskazówek etycznych, a księża błogosławili i sankcjonowali nasze przedsięwzięcia. Teraz już tak nie jest. W istocie wkroczenie religii znaków firmowych na rynek wprowadziło nawet dalsze podziały w kwestiach lojalności i zahamowało dyskusje etyczne. Próżnię po religii wypełnili prawnicy.

Prawnicy utrzymują, że oni tylko interpretują prawo i że go nie tworzą (przynajmniej póki nie zostaną wybrani do izby ustawodawczej). Ale czy to jako praktycy, czy jako ustawodawcy, prawnicy odgrywają taką rolę w naszej kulturze, jaką swego czasu odgrywali księża. Prawo określa, co jest dobre, i w istocie rzeczy uświęca to. W rezultacie powstaje równanie: co legalne, to etyczne.

Jednakże to równanie ma swoje ograniczenia. Christopher Stone dowodzi, że ani „niewidzialna ręka rynku", ani żaden trybunał prawa nie jest w stanie wyznaczyć i wprowadzić zasad i zachowań potrzebnych do rozwiązania problemów społecznych, chociaż mogą odegrać pozytywną rolę[8]. W swoim opisie historii korporacji i prawa Stone przytacza liczne przykłady nieskuteczności prawnych regulacji biznesu. Na dodatek takie regulacje są raczej kosztowne i zwykle pociągają za sobą nieprzewidziane lub nieprzyjemne konsekwencje. A zatem, chociaż nasza wzrastająca zależność od prawa jako substytutu etyki może być zrozumiała, to niekoniecznie jest pożądana.

[6] Zob. D. Bell, *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, przeł. S. Amsterdamski, PWN, Warszawa 1994.
[7] Zob. J.K. Galbraith *Ekonomia a cele społeczne*, przełożył i wstępem opatrzył W. Osiatyński, PWN, Warszawa 1979.
[8] Zob. C.D. Stone, *Where the Law Ends: The Social Context of Corporate Behavior*, Harper Torchbooks, New York 1975.

Definicja dynamiczna

W naszych szybko zmieniających się czasach zarówno podstawowe cele, jak i reguły gry biznesowej stają się coraz bardziej niejasne. Jedną z konsekwencji tych zmian jest to, że etyka nie jest już traktowana jako statyczny kodeks czy zbiór zasad, które są przez wszystkich rozumiane i z którymi wszyscy się zgadzają. Charles Powers i David Yogel uwzględniają ten problem, proponując prostą, ale dynamiczną definicję roboczą: „W istocie rzeczy etyka zajmuje się wyjaśnianiem tego, co stanowi o ludzkiej pomyślności, i jaki sposób postępowania jest konieczny, aby ją zapewnić"[9].

Pierwsza część tej definicji implikuje i pewien układ wartości, i proces dyskusji lub sporu. Jakkolwiek bowiem pewne wartości są szeroko podzielane, to jednak jednostki I grupy będą się czasem różniły co do tego, „co stanowi o ludzkiej pomyślności". Definicja Powersa i Vogla szczególnie dobrze pasuje do Stanów Zjednoczonych, gdzie żadna „najwyższa władza" nie daje szybkich i dokładnych odpowiedzi. Zamiast tego proces wyjaśniania jest ciągłym reagowaniem na zmiany wartości, na rozwój techniki i gospodarki oraz na przesunięcia sił politycznych. Na przykład, zwiększająca się w ostatnich latach rola rządu jako pośrednika w transferze dochodu świadczy o zmianie w definicji ludzkiej pomyślności. Fakt, że pewna część dochodu narodowego jest dzielona według potrzeb, a nie według zasług, potwierdza szczególne rozumienie sprawiedliwości ekonomicznej. Lester Thurow zauważył pewną korelację między ruchem na rzecz ochrony środowiska naturalnego a dystrybucją dochodu, sugerując, iż ruch ten jest jedną z najnowszych potrzeb konsumenckich tych, których podstawowe potrzeby zostały już zaspokojone[10]. Jest to przykład dalszego precyzowania definicji ludzkiej pomyślności.

Druga część definicji Powersa i Vogla koncentruje się na postępowaniu. Skoro już dokonaliśmy konceptualizacji lub osiągnęliśmy zgodę co do tego, co stanowi o ludzkiej pomyślności, to spór może dotyczyć sposobu postępowania, który jest konieczny do zapewnienia tak rozumianej ludzkiej pomyślności. Na przykład, kiedy już zdecydowaliśmy, że pewną część dochodu narodowego powinno się dzielić według potrzeb, nie zaś według zasług, możemy użyć ustawy o podatku dochodowym, aby ustanowić nowy kodeks postępowania - zabierać jednym, a dawać innym. W ten sposób tworzy się nową etykę. Na większość regulacji prawnych w sferze biznesu pochodzących z ubiegłego wieku możemy spojrzeć z tej właśnie perspektywy - precyzowano wyższy stan ludzkiej pomyślności, a następnie nakazywano odpowiednie postępowanie.

Nowe siły polityczne i gospodarcze stale dokonują pewnych zmian w naszym pojmowaniu najwyższego stanu ludzkiej pomyślności i odpowiednio modyfikują nasze postępowanie. Na poziomie korporacji decydowanie, co jest dobre i słuszne, a co jest złe i niesłuszne, w tak dynamicznym otoczeniu jest z konieczności „sytuacyjne". Przeto zamiast opierać się na zbiorze stałych zasad etycznych, musimy dziś uczestniczyć w pewnym procesie etycznym. W tym celu w artykule niniejszym zarysuję najpierw pewne ramy pojęć etycznych, a później przedstawię pewien algorytm traktowania kwestii etycznych w sposób sytuacyjny.

Ramy pojęciowe

Dyrektorzy firm regularnie borykają się z nowymi czynnikami środowiska biznesu, tj. z różnorodnymi klientami i celami, zmieniającymi się wartościami i sprzecznościami kulturowymi oraz z coraz większą zależnością od materii prawnej. Chociaż zorientowane na zysk korporacje koncentrują się naturalnie przede wszystkim na celach ekonomicznych, to jednak

[9] C. Powers, D. Yogel, *Ethics in the Education of Business Managers*, Institute of Society, Ethics and Life Sciences, The Hastings Institute, Hastingson-Hudson 1980.
[10] Zob. L. Thurow *The Zero-Sum Society*, Basic Books, New York 1980.

podważane są te decyzje, którymi kieruje wyłącznie pragnienie maksymalizacji zysku. Jest typowe, że wszystkie takie decyzje są kształtowane w pilnie strzeżonych biurach i salach obrad zarządu korporacji. Dzieje się tak częściowo z powodu natury gry konkurencyjnej w biznesie, ale nie ulega wątpliwości, że do tej tajemniczości przyczyniają się też mniej szlachetne motywy. Gdy jednak produkt czy usługa pojawiają się już na rynku, owe decyzje poddane są pod osąd publiczny.

W naszych burzliwych czasach proces ten staje się nawet jeszcze bardziej złożony. Biorąc pod uwagę tylko zagadnienia prawne, przypuśćmy, że ogromna większość ludzi biznesu ma zamiar działać w granicach prawa. Niestety, niejasny jest status prawny coraz większej liczby decyzji produkcyjnych lub marketingowych w chwili ich inicjowania i wcielania w życie. W toku publicznej oceny tych decyzji (dokonywanej przez Kongres, różne agencje federalne i stanowe, a może także przez niektórych klientów) często kwestionuje się ich legalność. W tych przypadkach, w których istnieją pewne przepisy lub precedensy prawne, można dojść (chociaż może to zabrać całe lata) do jasnego określenia ich statusu prawnego.

W miarę upływu czasu wiele produktów i działań spadło z kategorii legalnych do kategorii nielegalnych, jak to było z cyklamanami [estrami kwasu amidosulfonowego, głównymi składnikami słodzików], DDT, petardami, rekombinowanym DNA czy opłacaniem zagranicznych urzędników i rządów. Tak więc produkty i usługi nie tylko muszą sprostać ostatecznej ocenie (akceptacja lub odrzucenie) konsumenta, lecz także ich status prawny może ulec zmianie, gdy nowe informacje staną się dostępne.

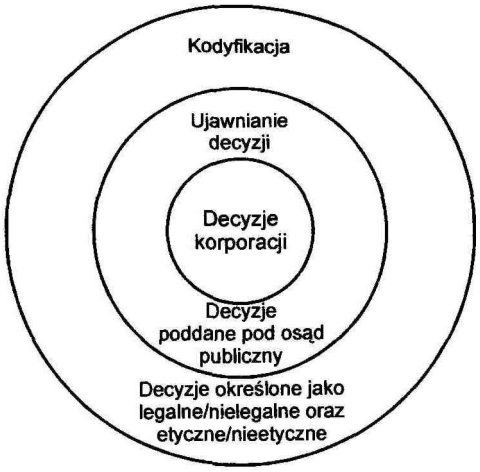
Według naszej dynamicznej definicji etyki, problemy etyczne pojawiają się wtedy, kiedy nasze postrzeganie tego, co stanowi o ludzkiej pomyślności, wymaga sprecyzowania. Konkretniej - problemy etyczne powstają wtedy, kiedy przepisy lub precedensy prawne ,są albo niejasne, albo pozostają w konflikcie ze zmieniającymi się wartościami. Rozprzestrzenianie się korporacji wielonarodowych i ponadnarodowych dostarcza licznych przykładów tego procesu. Usytuowane między dwoma lub więcej systemami prawnymi czy etycznymi, firmy takie wystawione są na osąd różnych opinii publicznych, które mogą się radykalnie różnić w wielu ważnych sprawach, takich jak użytkowanie i dystrybucja zasobów surowcowych, źródła i wykonywanie władzy, postrzeganie czasu, miary wydajności, wykorzystywanie konkurencji jako siły motywującej. Te różnice zmieniają cele etyczne i odpowiadające im obyczaje oraz sankcje prawne.

Wiele korporacji wielonarodowych zostało dotkniętych ustawą o korupcji zagranicznej (Foreign Corrupt Practices Act) z 1977 roku. Zakazuje ona oczywiście firmom amerykańskim opłacania zagranicznych urzędników i członków obcych rządów. Nadal jednak niektórzy chcieliby dowodzić, że sama ustawa jest nieetyczna, gdyż ogranicza handel zagraniczny, a przez to zarówno pomniejsza ludzką pomyślność, jak i szkodzi naszym interesom narodowym. Podczas dyskusji nad ustawą Komisja Papierów Wartościowych i Giełdy (Securities and Exchange Commission) zajęła stanowisko, że potajemne wypłaty pozbawiają obecnych i spodziewanych nowych udziałowców potencjalnie ważnych informacji o operacjach finansowych firmy. Urząd Skarbowy (Internal Revenue Service) zakwestionował wliczanie takich wydatków w koszty własne. W rezultacie ustawa została przyjęta ku zadowoleniu klienteli, obejmującej jakiś nieznany procent podmiotów krajowych i zagranicznych, nierozpoznanych obecnych i potencjalnych udziałowców oraz pewną agendę rządu federalnego (która przypuszczalnie działała w imieniu podatników). Czy są jednak tacy klienci, udziałowcy i podatnicy, którzy opowiedzieliby się za innym stanowiskiem etycznym? Prawdopodobnie tak. Żaden z możliwych wyborów nie zadowala wszystkich; to właśnie jest cechą charakterystyczną dylematów etycznych.

Sprawa opłacania zagranicznych decydentów ilustruje, jak z decyzji korporacji podejmowanych w zaciszu gabinetów, a następnie wykonywanych pod okiem opinii publicznej rodzą się problemy etyczne, gdy brak jasnych prawnych czy etycznych precedensów. Abstra-

hując od rażących przypadków korupcji i nieuczciwości, powyższy proces opisuje wyłanianie się problemów etycznych, którym należy dziś przypisać większość obaw i zamieszania wokół etyki w biznesie. Niepowodzenia w zrozumieniu i w przewidywaniu tego procesu stwarzają ogromną większość dylematów etycznych.

Opisane ramy pojęciowe podsumowuje rys. 2.2.



Rys. 2.2. Ramy pojęciowe

Koło wewnętrzne obrazuje decyzje korporacji, zanim zostaną ujawnione publicznie. Gdy te decyzje zostaną ujawnione (koło środkowe), mogą stać się przedmiotem poważnej debaty publicznej. Jej rezultatem jest proces kodyfikacyjny (koło zewnętrzne), w którym społeczeństwo określa status prawny i etyczny każdej decyzji.

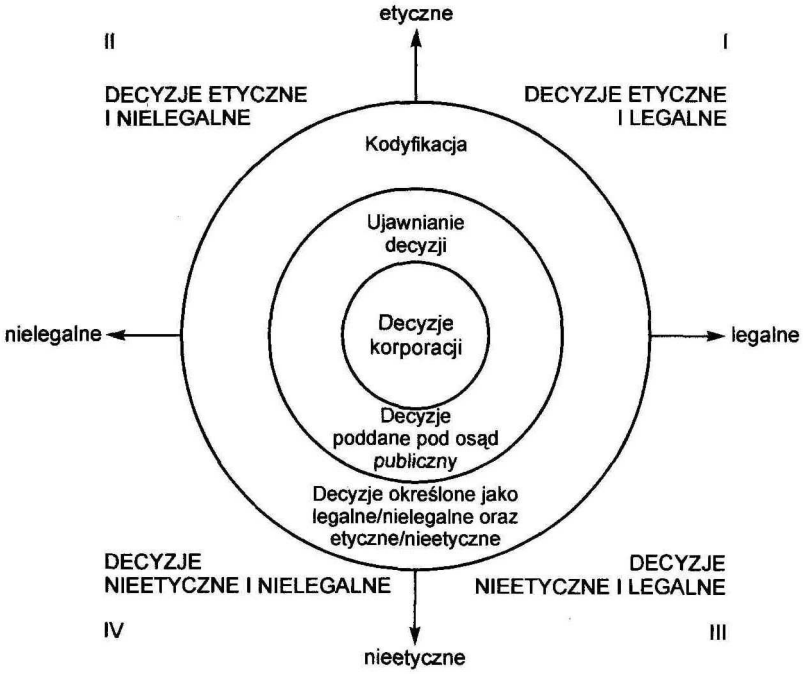
Uwagę szefów firm, gdy w swych gabinetach zastanawiają się nad alternatywami, stale zaprząta pytanie: Co się stanie, gdy nasze decyzje zostaną ogłoszone? Szczególnie trudno jest na nie odpowiedzieć, ponieważ status prawny i etyczny decyzji może z czasem ulegać zmianie. Podejmujący decyzje chcą wiedzieć, w której ćwiartce rys. 2.3 znajdzie się dana decyzja z jej etycznymi implikacjami.

Rozważmy sytuację dyrektora firmy, który pragnie działać w I ćwiartce. Kiedy jego decyzje staną się jawne i zostaną skodyfikowane, dowiodą tym samym, że są i etyczne, i legalne. Dawniej większość podejmujących decyzje tego właśnie rozsądnie oczekiwała. Skoro jednak dzisiaj jest niebezpiecznie robić jakieś przypuszczenia na temat intencji ludzi biznesu, to wydaje się, że większość ich decyzji mieści się teraz w ćwiartkach II, III i IV.

W II ćwiartce (decyzje etyczne i nielegalne) znajdujemy mnóstwo spraw kontrowersyjnych, które dzielą kraj, ponieważ ich status etyczny jest w konflikcie ze statusem prawnym: sprzedaż marihuany, ujawnianie niewłaściwych praktyk, niespodziewane zyski, opłacanie zagranicznych urzędników. Chociaż wiele osób będzie próbowało rozwiązać takie konflikty przez skupienie się na stronie prawnej zagadnienia, to jednak wiążące się z nim kwestie etyczne także powinny być zbadane. Zgodnie z naszą strukturą pojęciową, opinie etyczne dotyczące jakiejś sprawy muszą być wypowiedziane przed tym, nim można będzie zmienić status prawny tej sprawy. Jest to jednak zadanie bardzo czasochłonne, toteż biznes nie chce lub nie jest w stanie brać go na siebie na większą skalę.

W III ćwiartce mieszczą się inne kontrowersyjne decyzje, te które są legalne, ale nieetyczne. Na przykład, chociaż reklamowanie odżywek dla niemowląt w krajach rozwijających się jest legalne, to jednak niedawne głosowanie w ONZ uznało je za nieetyczne (Stany Zjednoczone wstrzymały się od głosu). Następujące działania są także legalne, ale kwestionowana jest ich podbudowa etyczna: produkcja pestycydów, stosowanie preparatu Laetrile [zwanego

też witaminą B17] w leczeniu raka, zmiany lokalizacji zakładów ze względu na różnice w kosztach pracy oraz łączenie kilku firm pod jedną dyrekcją. Tak jak w II ćwiartce, korporacje koncentrują swą uwagę na stronie prawnej w tych sprawach, nie zaś na ich podstawach etycznych.



Rys. 2.3. Klasyfikacja decyzji

W IV ćwiartce (decyzje nieetyczne i nielegalne) mamy szeroką gamę nagannych działań, obejmujących dyskryminowanie mniejszości oraz kobiet, uprawianie ryzykownych zawodów, pozbywanie się odpadów chemicznych czy dyskrecjonalne finansowanie polityków. W tych sprawach prawo jest jasne, a poparcie etyczne wystarczająco silne, aby uciszyć otwarty sprzeciw.

Jakkolwiek niektóre sprawy w sposób oczywisty należą do konkretnej ćwiartki, wiele jest jednak takich, których status jest niejasny. Jak mamy decydować, do której ćwiartki należy dana sprawa? Zależy to nie tylko od tego, o jaką działalność chodzi, ale także od tego, w jakim celu ta działalność jest podjęta.

Interesującym przypadkiem jest wyciąganie na światło dzienne złych praktyk. W przypadku gdy pewne formy informowania władz o poczynaniach firmy są etyczne, ale jednocześnie stanowią wyraźne pogwałcenie zasad i oczekiwań firmy, można je umieścić w II ćwiartce. Kiedy jednak takie zachowanie naraża na niebezpieczeństwo tajemnice handlowe lub bezpieczeństwo narodowe, możemy chcieć je umieścić w III lub IV ćwiartce. Fakt, że tego rodzaju działanie może być umieszczone w każdej z tych trzech ćwiartek, uwypukla zaburzenia występujące w naszym prawnym i etycznym środowisku.

Przedstawiane tu ramy pojęciowe opisują dynamiczne środowisko pełne prawnej i etycznej niepewności. Ponieważ podejmowanie decyzji w takim środowisku musi się często opierać na czynnikach sytuacyjnych, potrzebny jest jakiś algorytm pozwalający osądzić każdą sprawę etyczną od strony merytorycznej.

Algorytm etyki sytuacyjnej

Według Josepha Fletchera, podstawowym dogmatem etyki sytuacyjnej jest to, że okoliczności zmieniają sprawy[11]. Teoria ta utrzymuje, że uczciwość nie zawsze jest najlepszą polityką - to zależy od sytuacji. Zdaniem Fletchera, złożone i znaczące decyzje etyczne dokonywane są na podstawie wiedzy o sytuacji w danej chwili, toteż żadne dwie oceny nigdy nie będą takie same. W miarę jak konsekwencje decyzji biznesowych stają się coraz bardziej złożone i nieprzewidywalne, etyka sytuacyjna okazuje się koniecznością. Istnieje jednak niebezpieczeństwo, że niedobre skutki będą zbyt łatwo racjonalizowane: „zrobiliśmy najlepiej, jak mogliśmy". Ponieważ etyka sytuacyjna nie ma gotowych odpowiedzi, ważne jest, aby opracować rygorystyczny, racjonalny proces badania zagadnień etycznych. Takie zadanie domowe powinno poprzedzać wcielenie decyzji w życie i być odpowiednikiem analizy kosztów i korzyści. Fletcher wyróżnia cztery czynniki, które mogą służyć za punkty kontrolne przy kwalifikacji wymiaru etycznego danej sytuacji[12]. Czynniki te, przełożone na język biznesu, to: cele, metody, motywy i konsekwencje. Analiza sytuacji z perspektywy tych czterech czynników stanowi etyczny algorytm, który może zwiększyć nasze poczucie pewności decyzji i określa ostatecznie dający się obronić proces podejmowania decyzji. Stosujący algorytm włączają swoje wartości podczas badania celów, metod, motywów i konsekwencji. Staranne rozważenie tych czterech czynników przed wyborem sposobu działania może dać wielostronny ogląd sytuacji.

Cele

Strukturę celów jakiejś organizacji należy badać z perspektywy różnorodności celów, hierarchii klienteli i kompatybilności celów.

Różnorodność celów. Chociaż maksymalizacja zysku (poddana oczywiście pewnym ograniczeniom) jest naturalnym celem korporacji handlowych i przemysłowych, wiele firm dąży jednocześnie do innych celów. Poza tym strukturę celów organizacji komplikuje często narzucanie z zewnątrz różnych ograniczeń. Na przykład firma, która się przenosi do innej części kraju w celu powiększenia zysków, musi wziąć pod uwagę reakcję urzędników administracji i pracowników. Spółka, która robi interesy w Republice Południowej Afryki, musi zważyć, jakie wrażenie wywrą jej działania na „inwestorze etycznym", który jest przeciwny apartheidowi. W pewnych przypadkach podobne ograniczenia same mogą się w końcu stać celami. W takim zakresie, w jakim te nowe cele mogą być mierzone, będą się wyraźnie uwydatniały w umysłach akcjonariuszy, pracowników, rządu i różnych grup ludności w ogóle. Ta różnorodność celów musi być od początku jasna dla podejmujących decyzje, zwłaszcza gdy jakieś ograniczenia są włączone do struktury celów.

Czasami jednak ograniczeń nie włącza się do struktury celów. Na przykład niektóre korporacje traktują działanie kompensujące wyłącznie jako przeszkodę. Nie stanie się ono nigdy częścią struktury celów, przynajmniej w sensie formalnym. Minimum uległości wobec zaleceń dotyczących działania kompensującego może uchodzić za dopuszczalną politykę, ale nie za cel firmy. Takiej polityki może być trudno bronić publicznie, ale pokazuje ona wagę jasnego widzenia celów i traktowania ograniczeń.

Hierarchia klienteli. Różnorodne cele mogą służyć tylko interesom korporacji, określonym interesom narodowym lub jakiejś mniejszej grupie. Uszeregowanie tych różnych grup klienteli według preferencji firmy wzbogaca definicję struktury celów. W większości korpo-

[11] Zob. J. Fletcher *Situation Ethics: The New Morality*, The Westminster Press, Philadelphia 1976. Dr Fletcher jest byłym profesorem etyki w Episkopalnej Szkole Teologicznej (Episcopal Divinity School) w Cambridge w stanie Massachusetts.
[12] *Ibidem*.

racji pierwszeństwo przypisuje się z różną mocą zwykle samemu przedsiębiorstwu i/lub jego akcjonariuszom. Na dalszych miejscach umieszcza się na przykład interes narodowy (działanie kompensujące) i interes mniejszej grupy (zadowolenie pracowników). Ćwiczenie w takim rankingu może być pouczające, wydobywa bowiem na jaw sprzeczności i potencjalne konflikty w strukturze celów. Sprzeczności mogą wyjść na jaw zwłaszcza przy próbie pogodzenia hierarchii klienteli z hierarchią celów. Celem operacyjnym takiego ćwiczenia jest uzyskanie przez kierownictwo firmy jasności i zgodności poglądów.

Biznes nie zawsze czuje się dobrze z moralnością zadekretowaną przez innych. Przyjęcie pewnej hierarchii różnorodnych celów (łącznie z tymi, które poprzednio postrzegano jako przeszkody) buduje mocniejszy, szerszy fundament etyczny przedsiębiorstwa.

Kompatybilność celów. Po ustaleniu i uszeregowaniu różnorodnych celów powinno się sprawdzić, czy są one względem siebie kompatybilne. Ponieważ etyczna strona przedsiębiorstwa jest nieuchwytna i nieprzewidywalna, firma często odkrywa, że jej cele pozostają ze sobą w konflikcie. Na przykład pewna firma robiąca interesy w Republice Południowej Afryki zadeklarowała publicznie dwa cele: skromny zysk i skuteczną opozycję wobec apartheidu[13]. Zysk było łatwo zmierzyć, natomiast „skuteczna opozycja wobec apartheidu" okazała się celem o wiele bardziej mglistym. Różne grupy, posługujące się różnymi standardami, sugerowały różne metody osiągnięcia tych celów. Jedna proponowała wycofanie się z RPA, czyli całkowitą rezygnację z jednego celu - zysku. Kiedy w końcu stało się jasne, że te dwa cele są nie do pogodzenia, firma została zmuszona do wyboru między nimi.

Metody

Przed wyborem odpowiednich metod osiągania celów firma musi starannie rozważyć możliwości zaakceptowania różnych metod przez różne grupy klientów. Poza tym organizacja powinna zdecydować, czy metody te mają maksymalizować osiągnięcia, czy tylko być wystarczające do założonych celów, oraz to, czy w odniesieniu do samych celów metody są istotne, przypadkowe czy niezależne.

Akceptowalność metod. Kiedy pojawia się problem etyczny, firma musi rozważyć możliwość zaakceptowania różnych metod przez swoją klientelę. Dziś każda korporacja ma więcej grup klientów niż kiedykolwiek przedtem. W miarę upływu czasu grupy te wyrażały coraz więcej oczekiwań i niepokojów, co przyniosło na ogół nowe uregulowania prawne. W efekcie metody wytwarzania muszą sprostać nowym normom dotyczącym produktu, bezpieczeństwa zatrudnionych i ochrony środowiska. Rozrastające się regulacje Komisji Papierów Wartościowych i Giełdy oraz Urzędu Skarbowego rządzą aktywnością inwestycyjną i marketingową za granicą. Przepisy Urzędu ds. Prawidłowości Naliczania Emerytur Pracowniczych (ERISA - *Employee Retirement Income Security Administration*) regulują przyznawanie pracownikom świadczeń emerytalnych. Ponieważ takie zmiany w prawodawstwie i innych regulacjach stale następują, biznes może się przyczynić do ich kształtowania, dokonując starannej oceny akceptowalności swych metod w przypadku różnej klienteli.

Metody odpowiednie do celów lub metody maksymalizujące osiągnięcia. Czy podejmujący decyzje powinien wybierać metody, które są wystarczające do realizacji wyznaczonych zadań, czy metody, które maksymalizują osiągnięcia? Kiedy bezpieczne jest bezpieczne? Czy firma powinna jedynie zaspokajać wymagania działań kompensujących, czy też powinna uczynić maksimum wysiłku, aby zwiększyć zatrudnienie mniejszości i kobiet? Fakt, że korporacje naprawdę nie stawiają sobie tych pytań i nie odpowiadają na nie, tworzy chaos etyczny. Takie zamieszanie panuje na przykład w sporze o to, co to jest zysk nadmierny lub niespodziewany. Jaki jest uczciwy lub etycznie do przyjęcia dochód z inwestycji? I po jakim

[13] Zob. D.T. Yerma, *Polaroid in South Africa* (A), nr 9-372-624, Intercollegiate Case Clearing House, Boston 1871.

okresie? Algorytm etyki sytuacyjnej podpowiada, że stawianie sobie takich pytań musi być częścią procesu decyzyjnego, w którym uczestniczą ludzie biznesu.

Metody istotne, przypadkowe lub niezależne. Wyrażano przypuszczenia, że przeprowadzona w latach pięćdziesiątych przez Ralfa Cordinera decentralizacja zarządzania General Electric była główną przyczyną zaobserwowanej potem konspiracji cenowej[14]. Niemniej rzeczywiste cele decyzji o decentralizacji General Electric pozostają w ukryciu, wzbudzając kontrowersje. Czy decentralizacja była absolutnie istotna z punktu widzenia osiągnięcia celu? Czy była przypadkowa! Czy kierownictwo wierzyło, że będzie miała prawdopodobnie pozytywny wpływ i jest warta niewielkiego ryzyka? Czy też była faktycznie niezależna od samego celu i była bardziej kaprysem lub wynikała z osobistych upodobań najwyższego kierownictwa? Takie pytania są zawsze ważne, kiedy firma stara się wybrać najskuteczniejsze metody osiągnięcia swoich celów.

Formalne umowy i nieformalne angażowanie się w sprawy pracownicze mogą być dziedzinami obejmującymi sporo wyborów ważnych na przyszłość. Może tu chodzić o nabywanie praw emerytalnych, ruchomy czas pracy, możliwości kształcenia się i szkolenia w zakładzie pracy, premie pieniężne dla pracowników produkcyjnych oraz dożywotnie umowy o pracę. W każdym z tych przypadków firma może ocenić, czy z punktu widzenia jej sukcesu dokonanie zmiany będzie istotne, przypadkowe czy bez znaczenia.

Motywy

Często trudno jest rozróżnić motywy i metody. Mówiąc prosto, korporacje nie miewają motywów. To raczej jednostki ludzkie mają motywy, które torują sobie drogę do zaistnienia w życiu firmy w toku procesu wyboru celów i metod. W pewnych przypadkach jest wyraźnie widoczne, że to motywy stanowczego i wpływowego członka dyrekcji są siłą sprawczą celów i metod korporacji. Co kieruje menedżerem czy dyrektorem przy podejmowaniu pewnych działań? Instynkt samozachowawczy, wrodzona potrzeba rywalizacji, pragnienie władzy? Chociaż motywacje pracowników są często trudne do rozpoznania, są one duszą każdej instytucji, określają jej charakter, klimat i stopień powodzenia. Im pracownik jest bardziej wpływowy, tym jego motywy bardziej decydują o celach i metodach firmy. Mimo że o motywach jednostki możemy wnioskować jedynie z jej zachowań, to są one użytecznymi punktami kontrolnymi trzeciego kroku naszego algorytmu etycznego.

Ukryte lub jawne. Czy inni znają twoje motywy? W miarę publicznego ujawniania decyzji o implikacjach etycznych wychodzą na jaw także motywy kierujące dyrektorami firm. Odsłonięcie tych motywów określa często następującą potem kwalifikację etyczną lub prawną.

Motywy podejmujących decyzje w korporacji są często podejrzane tylko dlatego, że są ukrywane. Niewidoczność szefów korporacji czyni ich łatwymi ofiarami posądzeń o „chciwość" czy „żądzę władzy". Gdy istnieje jakaś podstawa do takich oskarżeń lub gdy decydenci milczą na temat swoich motywów, wartościowe cele lub metody korporacji mogą utonąć w morzu zarzutów. Etyka sytuacyjna nie postuluje, aby zawsze odsłaniać wszystkie motywy. Twierdzi natomiast, że członkowie dyrekcji powinni znać swoje motywy i, gdy ma to istotne znaczenie, ogłaszać je publicznie.

Podzielane przez innych lub egoistyczne. Michael Maccoby w książce *The Gamesman* wyróżnia cztery typy osobowości ludzi zajmujących stanowiska kierownicze, różniące się w dużym stopniu motywacją: rzemieślnika, człowieka firmy, drapieżnika oraz gracza[15]. Rzemieślnika całkowicie pochłania proces tworzenia; człowiek firmy identyfikuje się z przedsiębiorstwem; drapieżnik goni za władzą; gracz zaś najlepiej czuje się w rywalizacji,

[14] Zob. R.A. Smith, *The Incredible Electrical Conspiracy*, „Fortune", kwiecień 1961.
[15] Zob. M. Maccoby *The Gamesman*, Bantam Books, New York 1976.

która pozwala mu zostać zwycięzcą. Oprócz podkreślenia doniosłej roli motywów, Maccoby zwraca uwagę, że jest mało prawdopodobne, aby szefowie kierujący się tylko motywami osobistymi czy wręcz egoistycznymi przyczyniali się do sukcesu korporacji, zwłaszcza na dalszą metę. Dyrektorzy, którzy dociekają, czy ich motywy są czysto egoistyczne, czy też są podzielane przez szersze grono, skłonni są wypracowywać uzgodnione decyzje kierownicze. Także i w tym przypadku etyka sytuacyjna nie utrzymuje, że zgoda jest zawsze pożądana lub możliwa, twierdzi jedynie, iż jest to ważny punkt kontrolny w algorytmie etycznym.

Orientacja na wartości. Przywiązanie do pewnych podstawowych wartości lub przekonań religijnych wkracza na ogół w życie korporacji za pośrednictwem motywacji szefów kluczowych firm. Coraz ważniejsza staje się dla dyrektorów zdolność artykułowania tych wartości i przekonań w kontekście ich pracy. Na zmiany wartości, odnotowane przez Lodge'a[16], środowisko biznesu zwróciło uwagę, jak się wydaje, tylko pośrednio i niekonsekwentnie. Nie jest jasne, dlaczego biznes milczał w tej sprawie. Jasne jest natomiast, że to milczenie odbiło się negatywnie na etycznym zdrowiu przedsiębiorczości.

W przyszłości sukces przedsiębiorczości kapitalistycznej będzie w dużym stopniu zależał od tego, jakimi motywami kierują się liderzy biznesu i jak skutecznie potrafią je wyartykułować.

Konsekwencje

W ostatnim kroku algorytmu etycznego firma dokonuje przeglądu swoich celów, metod i motywów oraz rozważa możliwe konsekwencje działań. Wszystkie różnorodne cele i metody mają jakieś konsekwencje. Podejmujący decyzje muszą zapytać: Jakie będą następstwa użycia tej konkretnej metody lub osiągnięcia tego celu? Te możliwe rezultaty można rozpatrywać w kilku aspektach.

Ramy czasowe. Większość firm uważa za pożyteczne, aby konsekwencje ich decyzji ujawniały się w kilku różnych okresach. Oczywiście, właściwe ramy czasowe będą się różniły w przypadku każdego produktu i celu firmy.

Wpływ na klientelę. Możliwe konsekwencje trzeba rozważyć z perspektywy każdej grupy klientów firmy. Jest to szczególnie ważne, gdy nie ma jasnych precedensów etycznych i prawnych lub gdy wprowadza się nową technologię.

Skutki zewnętrzne. Firmy muszą również antycypować prawdopodobny wpływ swych działań na inne firmy. Niektóre spółki stosują to jako standardową praktykę marketingową. Należy się spodziewać, że znaczenie tych skutków zewnętrznych będzie rosło w miarę postępu techniki, umacniania się wzajemnych powiązań, globalizacji rynków oraz zmian wartości i klimatu politycznego.

Konkluzja

Wyczulenie na etyczną stronę przedsiębiorczości oznacza żmudne poszukiwanie takich decyzji i działań, które zyskają akceptację poszerzającego się kręgu różnorodnych grup klientów. Przedstawione tu ramy pojęciowe są próbą ujęcia tej klienteli w całej jej złożoności. Algorytm etyczny jest jednym z narzędzi umożliwiających współpracę z klientami, nie zaś walkę z nimi. Niezwykłe znaczenie przedsiębiorczości w naszym życiu codziennym i w naszej wspólnej przyszłości wymaga od nas pilnej uwagi i precyzyjnych działań.

[16] Zob. G.C. Lodge *op. cit.*