

Saul W. Gellerman

## **DLACZEGO „DOBRY” MENEDŻEROWIE DOKONUJĄ ZŁYCH ETYCZNIE WYBORÓW?\***

Jak najwyższe kierownictwo Manville Corporation mogło całymi latami utrzymywać w tajemnicy dowody świadczące o tym, że oddychanie powietrzem zanieczyszczonym pyłem azbestowym zabija ich własnych pracowników?

Co mogło popchnąć kierownictwo Continental Illinois Bank do prowadzenia działań, które zagroziły mu bankructwem, zniszczyły jego reputację, a tysiące Bogu ducha winnych pracowników i inwestorów kosztowały utratę pracy i oszczędności?

Dlaczego menedżerowie spółki E. F. Hutton znaleźli się w sytuacji słusznie oskarżonych o 2000 przypadków oszustw dokonanych za pośrednictwem poczty i telegrafu, zaakceptowali karę grzywny w wysokości 2 mln dolarów i złożyli się na ośmiomilionowy fundusz odszkodowań dla 400 banków, które firma systematycznie oszukiwała?

Jak można wyjaśnić takie okropne zachowania tych organizacji - albo jakiegokolwiek innej, publicznej bądź prywatnej - o których doniesienia zaśmiecają czołówki naszych gazet: robotnicy stają w obronie dostawcy, który oskarża ich zwierzchników o fałszowanie kart czasu pracy; domniemane łapówki paraliżują władze Nowego Jorku; firma świadomie rozprowadza niebezpieczny środek antykoncepcyjny; proces decyzyjny prowadzi do katastrofy promu kosmicznego Challenger.

Historie zawsze się trochę różnią, ale mają ogromnie dużo wspólnego, ponieważ są wypełnione najstarszymi na świecie pytaniami, pytaniami o ludzkie zachowania i ludzkie oceny w zwykłych, codziennych sytuacjach. Czytając o nich, musimy sobie zadawać pytanie, jak zazwyczaj uczciwe, rozumne, współczujące istoty ludzkie mogą działać nieczule, oszukańczo i przewrotnie.

Moim zdaniem, wyjaśnienia odsyłają nas do czterech rodzajów racjonalizacji, którymi ludzie w ciągu wieków usprawiedliwiali kwestionowane postępowanie. Ludzie robią coś złego, bo wierzą, że ich czyny nie są „naprawdę” nielegalne lub niemoralne; że leżą w najlepszym interesie jednostki lub firmy; że nigdy nie wyjdą na jaw; że pomogą firmie i firma je wybaczy. Przyglądając się tym różnym rodzajom racjonalizacji w świetle konkretnych przypadków, możemy sformułować pewne praktyczne zasady służące skuteczniejszej kontroli prowadzących do kłopotów działań menedżerów. Służące kontroli, nie eliminacji, ponieważ brutalną prawdą jest to, że złe postępowanie korporacji to plaga, którą - jak zwykłe karaluchy - możemy przydusić, ale której nigdy nie zdołamy wytepić.

### **Trzy przypadki**

Amitai Etzioni, profesor socjologii na Uniwersytecie Jerzego Waszyngtona, obliczył niedawno, że w ciągu ostatnich dziesięciu lat mniej więcej jedna trzecia spośród 500 największych korporacji amerykańskich była zamieszana, w różnym stopniu, w jakąś formę nielegalnego postępowania. Dzięki przyjrzeniu się przypadkom trzech korporacji będziemy mogli rozpoznać korzenie tego rodzaju złego postępowania, które nie tylko niszczy życie pewnych osób, rujnuje instytucje i stawia w złym świetle biznes jako taki, lecz także przynosi realne i

---

\* S.W. Gellerman, *Why „Good” Managers Make Bad Ethical Choices*, „Harvard Business Review”, lipiec-sierpień 1986 r.

długotrwałe szkody dużej liczbie niewinnych ludzi. Te trzy przypadki są z pewnością znane. Przedstawiam je tutaj jako przykłady typowych problemów, przed którymi codziennie stają menedżerowie prowadzący różnego typu interesy.

#### Korporacja Manville

Parę lat temu korporacja Manville (wówczas Johns Manville) była wystarczająco solidna, aby się zaliczać do gigantów amerykańskiego biznesu. Dziś Manville jest w trakcie przekazywania ponad 80% swego majątku trustowi reprezentującemu ludzi, którzy ją pozwali do sądu lub zamierzają pociągnąć do odpowiedzialności w związku z jej dawnym głównym produktem - azbestem. Praktycznie biorąc, do upadku doprowadziły firmę problemy etyczne.

Przed ponad 40 laty do komórki medycznej firmy Johns Manville - a za jej pośrednictwem do najwyższego kierownictwa - zaczęły docierać wiadomości wskazujące, że oddychanie powietrzem zawierającym pyłki azbestu powoduje azbestozę, wycieńczającą chorobę płuc, a także jest przyczyną raka płuc i innego nowotworu - międzybłoniaka, nieuchronnie śmiertelnych chorób. Kierownictwo firmy zakazało badań. Co więcej, najwyraźniej zdecydowało, że polityka firmy wymaga ukrycia tej informacji przed zagrożonymi pracownikami. Z powodów, których możemy się tylko domyślać, w ukrywaniu sprawy współpracował personel medyczny firmy.

Jednym z motywów mogły być pieniądze. W szczególnie przygnębiającym zeznaniu pewien prawnik przypomniał, jak 40 lat temu przepytował radcę prawnego korporacji Johns Manville na temat polityki ukrywania przed pracownikami wyników prześwietleń rentgenowskich klatki piersiowej. Zapytał go: „Czy chce mi pan powiedzieć, że wolicie pozwolić im na dalszą pracę, aż padną martwi?”. „Tak - brzmiała odpowiedź - w ten sposób oszczędzamy mnóstwo pieniędzy”.

Opierając się na takich dowodach, kalifornijski sąd stanowy uznał, że korporacja Manville ukryła przed swymi pracownikami informacje o zagrożeniu związanym z azbestem, zamiast poszukać bezpiecznych sposobów obchodzenia się z nim. Taniej ją kosztowało wypłacanie robotnikom odszkodowań niż wypracowanie bezpieczniejszych warunków pracy. Sąd stanowy w New Jersey poszedł dalej i nazwał rzecz po imieniu - orzekł, iż korporacja świadomie, z zimną krwią podjęła decyzję o nieprzedsięwzięciu żadnych działań ochronnych czy zapobiegających, skandalicznie lekceważąc prawa innych.

Jak można wyjaśnić takie zachowanie? Czy wszyscy dyrektorzy korporacji byli przed 40 laty amoralni?

Taka odpowiedź urąga zdrowemu rozsądkowi. Sądzę, że prawda jest mniej fascynująca, a także mniej satysfakcjonująca tych, którzy lubią wyjaśniać zło działaniem kilku znieprawionych dusz. Ludzie, o których mowa, byli prawdopodobnie w większości zwykłymi mężczyznami i kobietami, niewiele różniącymi się od ciebie czy ode mnie. Stanęli przed dylematem i rozwiązali go w sposób, który wydawał się najmniej kłopotliwy, decydując się na ukrycie informacji mogącej zaszkodzić ich produktowi. Konsekwencje tego, co zrobili - zarówno dla tysięcy niewinnych ludzi, jak i w końcu dla korporacji - nigdy prawdopodobnie nie przyszły im do głowy.

Przypadek korporacji Manville pokazuje, jak cienka linia dzieli akceptowalne zachowania menedżerskie od nieakceptowalnych. Od dyrektorów oczekuje się, że utrzymają trudną równowagę - działając w imię najlepiej pojętych interesów swej firmy, nie przekroczą granic tego, co ludzie z zewnątrz mogą tolerować.

Nawet najlepsi menedżerowie mogą się znaleźć w impasie, nie wiedząc, jak daleko wolno im się posunąć. Patrząc wstecz, mogą zwykle łatwo powiedzieć, w jakim miejscu należało przeciągnąć granicę, ale nikt nie zarządza retrospektywnie. Możemy żyć i działać tylko dziś i mieć nadzieję, że gdy ktokolwiek kiedyś spojrzy na to, co robiliśmy, oceni, iż utrzymaliśmy właściwą równowagę. Za parę lat wielu z nas może zostać uznanych za przestępców z

powodu decyzji, które dziś podejmujemy w sprawach tytoniu, czystego powietrza, stosowania środków chemicznych czy innych niewinnie Wyglądających substancji. Kierownictwo korporacji Manville mogło wierzyć, że działa w jej najlepszym interesie lub że to, co robi, nigdy nie zostanie wykryte, albo nawet że nie jest to coś naprawdę złego. W końcu okazało się, że była to tylko racjonalizacja postępowania, które doprowadziło firmę do upadku.

### Continental Illinois Bank

Continental Illinois Bank, do niedawna dziewiąty co do wielkości bank w Stanach Zjednoczonych, trzeba było ratować przed niewypłacalnością spowodowaną złą oceną sytuacji przez kierownictwo. Rząd udzielił mu gwarancji, ale za pewną cenę. W rezultacie bank został upaństwowiony: około 80% jego majątku należy obecnie do Federalnej Korporacji Ubezpieczenia Wkładów Bankowych (Federal Deposit Insurance Corporation). CIB został doprowadzony do upadku przez menedżerów, którzy mylnie pojmowali jego rzeczywiste interesy. Na swą własną zgubę, dyrektorzy skupili się wyłącznie na jednostronnej pogoni za celem korporacji, a zapomnieli o środkach, jakie do niego prowadzą.

W 1976 roku prezes CIB zapowiedział, że w ciągu pięciu lat łączna wielkość kredytów udzielanych przez jego bank osiągnie taki poziom jak w dowolnym innym banku. Cel był osiągalny i faktycznie po jakimś czasie został osiągnięty, ale podyktował przesunięcie w strategii korporacji od ostrożnej polityki finansowej w kierunku agresywnego poszukiwania pożyczkobiorców. Mając zatem mnóstwo kapitału kredytowego, CIB wysyłał swych urzędników, aby wykupywali pożyczki udzielone pierwotnie przez mniejsze banki, które miały mniej pieniędzy.

Postępowanie takie samo w sobie nie musiało być praktyką niezdrową. Jednakże niektóre z tych mniejszych banków zrobiły coś więcej niż samo pożyczanie pieniędzy - połączyły także haczyki w postaci udziałów w ekstrawaganckich przedsięwzięciach, w niewiarygodnych marzeniach słabo zabezpieczonych kapitałowo producentów ropy naftowej w Oklahomie, wskutek czego musiały postawić ogromne sumy na te marzenia. W końcu okrały miliard dolarów - tyle były warte te marzenia - znalazł się w portfelu CIB i tenże okrały miliard dolarów pochodzący z pieniędzy deponentów wypłynął z banku na sfinansowanie tych marzeń. Kiedy cena ropy naftowej spadła, za większość tych pieniędzy można było pokazać jedynie mnóstwo suchych odwiertów i stojącego bezczynnie sprzętu wiertniczego.

Urzednicy CIB tak się zachwycili swoim spektakularnym rezultatem kredytowania, że nie przyjrzeni się dokładniej temu, w jaki sposób został osiągnięty. Pożyczono ogromne sumy na wysoki procent. Gdyby kredytobiorcy byli w stanie spłacić pożyczki, CIB mógłby się stać ósmym lub nawet siódmym co do wielkości bankiem w kraju. Gdyby nie to wielkie „gdyby”. W pewnym stopniu złożyły się na to niedostatek kontroli i błędna ocena - spowodowane najprawdopodobniej tym, że urzednicy kupujący te niepewne długi mieli poparcie swoich zwierzchników i otrzymywali pochwały. Lub też co najmniej nie zadawano im dostatecznie trudnych pytań na ten temat.

Na przykład w jednym przypadku wewnętrzni rewidenci księgowi CIB natknęli się na fakt, że urzednik, który kupił od Penn Square Bank w Oklahoma City długi zaciągnięte na inwestycje w branży ropy naftowej i gazu ziemnego o wartości 800 mln dolarów, sam zaciągnął w tym banku kredyt w wysokości 565 tys. dolarów. Najwyższe kierownictwo CIB sprawę zbadało i ostatecznie udzieliło temu urzednikowi nagany. Taka łagodna reprymenda odzwierciedlała ciężką pracę urzednika i fakt, że zdobyty przez niego portfel miał przynieść średnio blisko 20-procentowy zysk, gdyby wszystko przebiegało zgodnie z planem. W rzeczywistości właściwie całe te 800 mln dolarów należało spisać na straty. Kierownictwo wolało potraktować cały incydent dość miłosiernie, ale później prokurator federalny dopatrywał się przekupstwa.

Przynajmniej przy dwóch innych okazjach własne mechanizmy kontrolne CIB dawały sygnały ostrzegawcze, że działo się coś bardzo niedobrego z portfelem pożyczek na inwestycje w ropę i gaz. Jeden z wiceprezesów ostrzegał w notatce służbowej, że dokumentacja wymagana do sprawdzenia zasadności udzielenia wielu odkupionych kredytów po prostu nigdy nie nadeszła. Później zaś młodszy pracownik działu kredytów, ryzykując utratę pracy, ominął trzy szczeble w hierarchii służbowej i dotarł do członka zarządu, aby powiedzieć mu o brakującej dokumentacji. Kierownictwo postanowiło sprawy nie badać. No bo przecież CIB robił dokładnie to, co jego prezes powiedział, że ma robić: był na najlepszej drodze do stania się czołowym pożyczkodawcą komercyjnym w Stanach Zjednoczonych. Kredyty dla przedsiębiorstw naftowych i gazowych były ważnym czynnikiem sprawczym tego sukcesu. Zatrzymanie się w tym marszu po to, by dopełnić papierkowej roboty, mogłoby tylko opóźnić osiągnięcie celu.

W końcu jednak jakoś się wydało, że portfel banku jest niestabilny, co spowodowało masowe wycofywanie depozytów. Żaden inny bank nie był skłonny przyjść na ratunek, obawiając się utonięcia w ogromnych zobowiązaniach CIB. Aby uniknąć pójścia na dno, CIB dostał się pod kuratelę rządu federalnego. Straty ponieśli udziałowcy banku, niektórzy urzędnicy utracili pracę, jeden z nich został postawiony w stan oskarżenia, a mniej więcej 2000 pracowników (ok. 15%) musiało odejść z banku z powodu redukcji zatrudnienia do poziomu odpowiadającego zmniejszonym zasobom finansowym.

Powtórzmy więc znowu, że łatwo nam osądzać po fakcie i mówić, iż urzędnicy działu kredytów Continental Illinois Bank i ich zwierzchnicy postąpili dokładnie tak, jak nie powinni postępować bankierzy - spekulowali pieniędzmi własnych deponentów. Ale na innym poziomie, ogólniejszym - jako część codziennego życia w biznesie - tę historię trudniej jest zanalizować. Oczywiście częścią problemu CIB było zaniedbanie standardowej kontroli, ale inny wymiar nadają mu ambitne cele korporacji. Zafascynowani wzniosłym celem, menedżerowie mogli nie widzieć wyraźnie swoich prawdziwych interesów. Koncentrowali się na celu i przeoczyli kwestie etyczne wiążące się z wyborem środków, a w rezultacie wyrządzili sobie szkodę.

#### E.F. Huston

Druga co do wielkości niezależna firma maklerska w kraju, E.F. Hutton & Company, została niedawno uznana za winną popełnienia 2000 oszustw za pośrednictwem poczty i telegrafu. Systematycznie oszukiwała 400 banków, pobierając z kont kwoty, które jeszcze nie napłynęły, a w kilku przypadkach w ogóle nie miały napłynąć. Następnie po wykorzystaniu pieniędzy, za które nie płaciła odsetek, pokrywała debet. Jak dotąd, Hutton & Co. zgodziła się na zapłacenie dwumilionowej grzywny oraz kosztów śledztwa rządowego w wysokości 750 tys. dolarów. Utworzyła też ośmiomilionową rezerwę na odszkodowania dla banków, która może być niewystarczająca. Kilku urzędników straciło pracę, a paru może być jeszcze postawionych w stan oskarżenia.

Ale najgorsze z wszystkiego jest to, że firma zaszargała swą reputację, co nigdy nie jest mądrą rzeczą, a na pewno nie wówczas, gdy biznes chce obracać pieniędzmi innych ludzi. Kilka miesięcy po tym, jak Hutton & Co. zdecydowała się na mianowanie nowych dyrektorów, aby dać ludziom z zewnątrz solidną większość w zarządzie, nie można było znaleźć chętnych na te stanowiska, częściowo z powodu złej prasy.

Najwidoczniej kierownicy działów w firmie byli zachęceni, aby zwracać szczególną uwagę na obrót gotówkowy. W pewnej chwili jednemu z nich przyszło do głowy, że obracanie pieniędzmi innych ludzi przyniesie jeszcze większe zyski niż obracanie własnymi. W każdym przypadku przekroczenie stanu konta bankowego przez spółkę było nieduże. W sumie jednak dawało to bardzo dużą oszczędność na odsetkach, jakie musiałaby zapłacić bankom,

gdyby chciała te kwoty formalnie pożyczyć. Ponieważ spółka zawsze dokonywała wpłat pokrywających debety, a większość banków nie protestowała, kierownictwo upewniło swych urzędników, że to, co robią, jest bardzo sprytne i bynajmniej nie podejrzane. Przypuszczalnie sądzili, że działają na granicy legalności, ale jej nie przekraczają. Kierownicy poszczególnych działów firmy po prostu w pełni wykorzystywali to, na co zezwalały prawo i tolerancja bankierów. Było kilka przypadków udzielenia pochwały menedżerom, którzy grali w tę grę szczególnie przebiegle.

Prawdopodobnie los nie obejdzie się tak drastycznie z Huttonem, jak się obszedł z Manville'em i bankiem Continental Illinois. Po wnikliwej kontroli szkód firma będzie mogła prawdopodobnie wyjść z tej kłopotliwej sytuacji jedynie z kilkoma złymi wspomnieniami. Ten przypadek jest jednak w rzeczywistości cenny, ponieważ stanowi typowy przykład złego postępowania korporacji. Niewłaściwe postępowanie najczęściej nie podcina nóg korporacjom, tak jak to się przydarzyło firmie Manville i bankowi Continental Illinois. Tak naprawdę, to większość takich działań nigdy nie zostaje wykryta - albo przynajmniej tak właśnie ludzie wyobrażają sobie ich zakończenie. W wielu też przypadkach skłonność do takich gier jest przypuszczalnie wzmacniana racjonalizacją - nieważne, czy prawdziwą, czy nie - że każdy inny robi coś równie złego albo robiłby, gdyby mógł; przeto ci, co nie chcą wziąć swojej doli, są idealistycznymi głupcami.

### **Cztery rodzaje racjonalizacji**

Dlaczego właściwie menedżerowie robią takie rzeczy, które w końcu przynoszą wielką szkodę firmom, im samym oraz ludziom, od których poparcia lub tolerancji ich firmy zależą? Powyższe trzy przykłady, a także cała masa przykładów z każdej codziennej gazety, przynoszą liczne dowody motywacji i odruchów leżących u podstaw niefortunnych decyzji korporacji. Chociaż poszczególne przypadki mogą się różnić - sięgając od makabrycznej nieuczciwości w sprawie z azbestem po trywialność nielegalnego obrotu pieniężnego - to przekonania motywujące są niemal takie same. Możemy je badać w kontekście korporacji, ale wiemy, że te uczucia są ugruntowane w całym społeczeństwie; odnajdziemy je wszędzie, dokąd się udamy, ponieważ nosimy je z sobą.

Po bliższym przyjrzeniu się tym przypadkom możemy zarysować cztery powszechnie przyjmowane uzasadnienia, które mogą prowadzić do niedobrego postępowania:

- Przekonanie, że działanie mieści się w rozsądnych granicach etycznych i prawnych, że nie jest ono „tak naprawdę” nielegalne czy niemoralne.
- Przekonanie, że działanie leży w najlepszym interesie jednostki lub korporacji, że należy się w pewnym sensie spodziewać podjęcia tego działania przez jednostkę.
- Przekonanie, że działanie jest „bezpieczne”, ponieważ nigdy nie zostanie wykryte lub upublicznione; klasyczny problem zbrodni i kary.
- Przekonanie, że skoro działanie pomaga firmie, to firma przebaczy sprawcy, a nawet będzie go chroniła.

Idea, że jakiś czyn nie jest rzeczywiście zły, jest starym pomysłem. Jak daleko jest już za daleko? Gdzie leży dokładnie granica między sprytem a zbyt wielkim sprytem? Między tym, co przebiegłe, a tym, co podejrzane? Między maksymalizacją zysku a postępowaniem nielegalnym? Jest to sprawa złożona, zawiera w sobie pewną wewnętrzną rozgrywkę między celami najwyższego kierownictwa a próbami interpretacji tych zadań przez menedżerów średniego szczebla.

Wystarczy postawić ludzi w jakiejś niejasnej, źle zdefiniowanej sytuacji, a niektórzy z nich dojdą do wniosku, że cokolwiek nie zostało wyraźnie określone jako złe, musi być w porządku, zwłaszcza jeśli są za pewne działania nagradzani. Na przykład świadome robienie debetu na koncie nie było w firmie Hutton zakazane. Ponieważ spółka nie nazwała tego po-

stępowaniem nielegalnym, mogła później przyznać się do winy, chroniąc jednocześnie swoich pracowników przed oskarżeniem.

Najwyższe kierownictwo rzadko poleca podwładnym robienie czegoś, o czym obie strony wiedzą, że jest wbrew prawu lub jest nieroztropne. Jednakże szefowie firm pozostawiają czasami pewne sprawy nie dopowiedziane albo dają do zrozumienia, że są pewne rzeczy, o których nie chcą wiedzieć. Innymi słowy, może wyglądać na to, że mniej lub bardziej świadomie dystansują się od taktycznych decyzji swych podwładnych, aby mieć czyste ręce, jeśli sprawy przybiorą zły obrót. Często też kuszą ambitnych menedżerów niższego szczebla, sugerując, że duże nagrody czekają tych, którzy osiągną określone wyniki, i że metody ich osiągania nie będą badane zbyt drobiazgowo. Lekki klaps dany urzędnikowi z Continental Illinois Bank, przyłapanemu na wykorzystaniu dla siebie jawnego konfliktu interesów, był dla innych menedżerów czytelną informacją o tym, co najwyższe kierownictwo uważa za naprawdę ważne.

Jak menedżerowie mogą uniknąć przekraczania granicy, która rzadko kiedy wytyczona jest precyzyjnie? Niestety, większość z nich dowiaduje się, że ją przekroczyli, dopiero wtedy, gdy już posunęli się za daleko. Nie mają żadnych godnych zaufania wytycznych dotyczących tego, co można dopuścić lub tolerować, a co należy potępić lub zwalczać. Kiedy menedżerowie muszą działać w ciemnościach, nie wiedząc, gdzie są granice, to najbardziej godną zaufania wytyczną jest stara zasada - kiedy masz wątpliwości, nie rób tego.

Może to wyglądać na bojaźliwy sposób prowadzenia interesów. Ktoś mógłby nawet dowodzić, że gdyby ten sposób był rzeczywiście stosowany przez menedżerów średniego szczebla, którzy kierują większością spraw, to mógłby pozbawić przedsiębiorstwo nieskrępowanej inicjatywy. Istnieje jednak różnica między podejmowaniem opłacalnego ryzyka ekonomicznego a ryzykiem nielegalnego działania dla zrobienia większych pieniędzy.

Różnica pomiędzy odniesieniem sukcesu a pozostaniem jednym z wielu leży w wiedzy - w tym także o sobie - a nie w śmiałości. Wbrew rozpowszechnionym mitom menedżerom nie płaci się za podejmowanie ryzyka, płaci się im za to, aby wiedzieli, jakie ryzyko warto podejmować. Także maksymalizacja zysków jest drugim z kolei celem firmy, nie pierwszym. Pierwszym jest zapewnienie istnienia firmy.

Wszyscy menedżerowie ryzykują pójściem za daleko w tym, czego od nich żądają ich firmy. Ale ci sami przełożeni, którzy stale naciskają, byś zrobił więcej albo lepiej, albo szybciej, albo taniej, odwrócą się od ciebie, jeśli przekroczysz zamazaną granicę między tym, co słuszne, a tym, co niesłuszne. Zarzucą ci przekroczenie instrukcji lub zlekceważenie ich ostrzeżeń. Najsprytniejsi menedżerowie już wiedzą, że najlepszą odpowiedzią na pytanie: „Jak daleko jest za daleko?”, jest nie próbować znaleźć tej odpowiedzi.

Przechodząc do drugiego powodu, dla którego ludzie podejmują ryzyko narażenia swych firm na kłopoty, czyli do przekonania, że postępowanie nieetyczne leży w najlepszym interesie osobistym lub korporacji, należy stwierdzić, iż prawie zawsze wynika ono z ciasnego poglądu na to, co jest tym interesem. Na przykład Alpha Industries, producent urządzeń mikrofalowych w stanie Massachusetts, zapłacił 57 tys. dolarów menedżerowi z firmy Raytheon oficjalnie za opinię marketingową. Dochodzenie prowadzone przez lotnictwo wojskowe pozwoliło jednak na wysunięcie oskarżenia, że opinia była zasłoną dymną przekupstwa. Firmie Alpha zależało na pewnych kontraktach, które nadzorował ten menedżer z Raytheon. Ostatecznie kontrakty te kosztowały Alpha Industries o wiele więcej niż zapłata za ową opinię. Po oskarżeniu firmy o przekupstwo jej kontrakty zostały zawieszono, a przewidywane zyski natychmiast przepadły. Alpha to nie jedyna firma, która dopuściła się tego wykroczenia: w 1984 roku Pentagon zawiesił umowy z 453 innymi firmami za pogwałcenie przepisów o zamówieniach rządowych.

Ambitni menedżerowie zawsze poszukują sposobu na zwrócenie na siebie życzliwej uwagi, czegoś, co wyróżni ich spośród innych ludzi. Próbują więc zagrać lepiej niż inni w tej

samej roli. Niektórzy mogą spostrzec, że nie jest trudno zrobić bardzo dobre wrażenie na krótszą metę, unikając angażowania się w sprawy, które dają dobre wyniki dopiero o wiele później. Na przykład można żałować pieniędzy na konserwację, szkolenie czy obsługę klienta i zająć na tym daleko - ale tylko na chwilę.

Smutną prawdą jest to, że wielu menedżerów awansowało dzięki „wspaniałym” wynikom osiągniętym w taki właśnie sposób, pozostawiając nieszczęsnym następcom radzenie sobie z nieuniknioną trąbą powietrzną. Ponieważ ten świat niekoniecznie jest najsprawiedliwszym ze światów, problemy stworzone przez takich ludzi nie zawsze na nich wskazują jako na winowajców. Firmy nie mogą sobie pozwolić na oszukiwanie się w ten sposób. Musi ich interesować coś więcej niż same wyniki. Muszą bardzo uważnie przyglądać się temu, w jaki sposób wyniki te zostały osiągnięte.

W firmie Hutton niewątpliwie dokonywano takich przeglądów, ale kierownictwo zinterpretowało korzystnie to, co później dochodzenie rządowe potraktowało mniej łaskawie. Tu pojawia się inny dylemat - warstwa menedżerów w sposób całkiem naturalny ma nadzieję, że na działania na granicy prawa będzie się patrzeć przez palce albo, jeśli zostaną zauważone, sprawców potraktuje się łagodnie. Firmy muszą się pogodzić z naturą ludzką, taką jaka jest, ale jednocześnie chronić się przed ewentualnymi karygodnymi czynami, korzystając z pomocy tych, którzy potrafią im zapobiec.

Taką rolę mogą odgrywać niezależne agencje audytorskie składające raporty członkom zarządu pochodzącym spoza firmy. Mogą one dostarczać mniej wygodnych, ale bardziej przekonujących przeglądów tego, w jaki sposób menedżerowie osiągnęli sukcesy. Ta niedogodność powinna być traktowana jako niedrogie ubezpieczenie oraz przypomnienie wszystkim pracownikom, że prawdziwym interesom firmy najlepiej służy przede wszystkim uczciwe postępowanie.

Trzeci powód, dla którego podejmuje się omawiane ryzyko, tzn. przekonanie, że się uda, jest być może najtrudniejszy do rozpatrzenia, ponieważ jest to często prawda. Ogromna część opisywanych zachowań nie zostaje wykryta.

Wiemy, że samo sumienie nikogo nie powstrzyma. Na przykład First National Bank w Bostonie przyznał się do wyprania całych worków dwudziestodolarówek wartych łącznie 1,3 mld dolarów. Tysiące tych worków musiały przejść bez przeszkód przez drzwi banku, zanim cała sprawa została wykryta. Tak zmasowany i niezwykły ruch budził nawet zadowolenie.

Jak można powstrzymać sprawców przed działaniem, którego wykrycie jest mało prawdopodobne? Zrobić tak, by wykrycie było bardziej prawdopodobne. Gdyby dzisiejszy „proces odkrywczy” - w ramach którego pełnomocnicy powoda mogą przeczesać dokumentację firmy w poszukiwaniu dowodów inkryminowanej działalności - był stosowany w czasie, gdy Manville Corporation ukrywała przypadki azbestozy, prawdopodobnie ukryć ich by się nie dało. Zdając sobie sprawę z prawdopodobieństwa wykrycia, korporacja wybrałaby inną drogę i mogłaby dziś bardzo dobrze prosperować bez opieki nadzoru upadłościowego.

Najskuteczniejszym odstraszeniem jest nie surowość kary, lecz przede wszystkim wysokie - w ocenie sprawcy - prawdopodobieństwo, że zostanie złapany. Na przykład policja odkryła, że zaparkowanie pustego samochodu patrolowego w miejscu, gdzie zmotoryzowani często przekraczają dozwoloną prędkość jazdy, redukuje liczbę tych wykroczeń. Straż sąsiedzka pokazuje, że spada liczba włamań do mieszkań.

Zwykły wzrost częstotliwości rewizji księgowych i kontroli wrywkowych jest dobrym sposobem, zwłaszcza w połączeniu z trzema innymi prostymi technikami: planowaniem kontroli audytorskich w nieregularnych odstępach czasu, niezapowiadaniem przynajmniej połowy z nich i przeprowadzaniem czasami kolejnej kontroli wkrótce po poprzedniej. Jednak częste kontrole wrywkowe kosztują więcej niż wszechstronne rewizje, co zmusza do postawienia pytania, które podejście bardziej się opłaca.

Powszechnym błędem menedżerów jest przyjmowanie, że skoro częste rewizje księgowo wykrywają raczej drobne wykroczenia, to mniej częste, a zatem mniej kosztowne, są zupełnie wystarczające. Takie stanowisko nie uwzględnia ważnego odstrasżającego efektu częstych kontroli. Rzecz polega na zapobieganiu złemu postępowaniu, a nie tylko na jego wykrywaniu.

Ujawnionych wykroczeń nie wolno utrzymywać w tajemnicy. Menedżerowie powinni nagłaśniać złe postępowanie i to, jak zamieszczone w niej jednostki zostały ukarane. Ponieważ głównym czynnikiem odstrasżającym od zachowań nielegalnych i nieetycznych jest ocena prawdopodobieństwa ich wykrycia, menedżerowie powinni wykorzystywać przykłady złapanych i ukaranych ludzi.

Popatrzmy wreszcie na czwartą przyczynę, dla której w korporacjach zdarzają się przypadki złego postępowania, czyli przekonanie, że firma wybaczy złe działania podjęte w jej interesie, a nawet będzie broniła odpowiedzialnych za nie menedżerów. Pytanie, jakie musimy tu rozważyć, brzmi: W jaki sposób sprawić, by lojalność wobec firmy nie przekroczyła granic szaleństwa?

Coś takiego, jak się wydaje, zdarzyło się w Manville Corporation. Niewielka grupa członków zarządu oraz kolejni lekarze korporacji przez dekady utrzymywali w tajemnicy fakt śmiertelnego oddziaływania azbestu i potrafili żyć z tą tajemnicą. Firma, a raczej jej najwyższe kierownictwo, darowała im tę decyzję i broniła ich.

Coś podobnego wydarzyło się w General Electric. Kiedy przy realizacji jednego z projektów pocisku raketowego znacznie przekroczono koszty, jakie lotnictwo wojskowe zgodziło się zapłacić, kierownicy średniego szczebla cichaczem przesunęli te koszty do kosztów projektów, których realizacja mieściła się jeszcze w budżecie. W tym przypadku była to obłądana lojalność przede wszystkim wobec wydziału: menedżerowie chcieli, by dobrze wyglądały wyniki ich jednostek organizacyjnych. Ale cała firma, mająca jedną z najlepszych reputacji w przemyśle amerykańskim, została splamiona skandalem i zapłaciła karę pieniężną w wysokości 1,04 mln dolarów.

Jednym z najbardziej kłopotliwych aspektów przypadku GE było to, że zamieszani w to oszustwo uchodzili w firmie za doskonale znających standardy etyczne korporacji. Zwraca to uwagę na fakt, iż praktyka ogłaszania kodeksów etycznych i uczenie ich menedżerów nie jest wystarczającym środkiem powstrzymującym przed nieetycznym postępowaniem. Potrzeba czegoś silniejszego.

Najwyższe kierownictwo jest odpowiedzialne za wywieranie pewnego moralnego nacisku w firmie. Naczelnicy dyrektorzy odpowiadają za wytyczenie granicy między lojalnością wobec firmy a działalnością sprzeczną z prawem i moralnością społeczeństwa, w którym firma musi funkcjonować. Ponadto, ponieważ ta granica może zostać zatarta przez potrzebę chwili, należy ją dobrze wytyczyć, zanim rozsądni ludzie zaczną podejrzewać, że ich prawa zostały pogwałcone. Firma musi reagować na długo przed tym, nim na przykład prokurator będzie miał dostatecznie silne uzasadnienie, aby kogoś oskarżyć.

Dyrektorzy mają prawo oczekiwać od pracowników lojalności w stosunkach z konkurencją i osobami mogącymi szkodzić firmie, lecz nie wtedy, gdy w grę wchodzi prawo, moralność czy dobro samego społeczeństwa. Menedżerowie muszą przestrzegać pracowników, że złe traktowanie klientów, a zwłaszcza postronnych osób trzecich, nie służy firmie. Wreszcie, co jest najważniejsze, menedżerowie muszą kłaść nacisk na to, że lojalność wobec firmy nie będzie traktowana jako usprawiedliwienie czynów, które zagrażają jej dobremu imieniu. Mówiąc bez ogródek, zwierzchnicy muszą dać jasno do zrozumienia, że pracownicy, którzy rzekomo dla dobra firmy wyrządzą szkodę innym ludziom, zostaną natychmiast zwolnieni.

Najskrajniejsze przypadki złego postępowania korporacji zostały spowodowane, o czym wiemy po szkodzie, błędami zarządzania. Dobrym sposobem unikania owych niedopatrzeń jest poddanie samych mechanizmów kontrolnych okresowym niespodziewanym spraw-



dzianom; może to być zadanie rady nadzorczej. Rzecz w tym, aby zapewnić planowe realizowanie wewnętrznych rewizji i kontroli. Chodzi o kontrolowanie kontrolujących i podejmowanie niezbędnych środków, aby kontrole były skuteczne. Harold Geneen, były szef ITT, proponował, by rady nadzorcze dysponowały niezależnym personelem, na podobieństwo Rządowego Biura Księgowości (Government Accounting Office), który składałby sprawozdania ciałom uchwałodawczym, nie zaś wykonawczym. Na koniec, do obowiązku najwyższego kierownictwa firmy musi należeć przekazanie wszystkim zatrudnionym jasnej i pragmatycznej informacji, że postępowanie zgodne z etyką nadal jest fundamentem dobrego biznesu.