

Joseph R. DesJardins
CNOTY I ETYKA BIZNESU*

Właściwością większości pracy, jaką wykonali filozofowie w dziedzinie etyki biznesu, jest zbyt wąskie rozumienie teorii moralności. Rozumienie to cechuje prawie całkowite oparcie się na regułach i zasadach moralnych oraz prawie całkowite zlekceważenie cnót i charakteru. Wielu filozofów zajmujących się etyką biznesu za cel teorii moralności uważa określenie i obronę pewnych fundamentalnych zasad, które mogą stanowić podstawę całej moralności. Taka zasada będzie stanowiła ową podstawę, jeżeli - po pierwsze - można ją obronić jako kategorycznie obowiązującą wszystkie racjonalnie działające podmioty, oraz - po drugie - będzie zdolna do pobudzania takich podmiotów, aby czyniły to, czego ona wymaga. Ogólnie biorąc, ten drugi cel jest osiągnięty, gdy zasada funkcjonuje jako większa przesłanka, z której można wydedukować określone wnioski praktyczne.

Większość pierwszoplanowych prac napisanych przez filozofów zajmujących się etyką biznesu obraca się wokół tego drugiego celu - dostosowywania ogólnych zasad etycznych do konkretnych sytuacji w biznesie i wyprowadzania z tych zasad tego, co należy zrobić w danej sytuacji. Filozofowie moralności, mniej zainteresowani „etyką stosowaną”, zadowolają się osiągnięciem pierwszego celu. Dzisiejsza filozofia moralna jest zatem często dzielona na dwie części: na teorię moralności, której adepci mają za zadanie uargumentować pewne zasady (na przykład użyteczności, imperatywu kategorycznego) jako obowiązujące wszystkich ludzi, oraz na etykę stosowaną, której adepci starają się pokazać, w jaki sposób owe zasady zobowiązują kogoś do akceptacji konkretnych wniosków dotyczących wyciągania na światło dzienne złych praktyk, praw pracowniczych itd. Etyka stosowana pozostaje zatem w takim stosunku do teorii moralności, jak technika do fizyki. Teoretyk broni zasady ogólnej, podczas gdy praktyk stosuje tę zasadę, aby rozwiązać szczegółowe problemy praktyczne.

Przy takim, opartym na zasadach, rozumieniu teorii moralności jasne są sposoby instytucjonalizacji odpowiedzialności moralnej wewnątrz przedsiębiorstwa. Zadanie polega na nakłonieniu firmy do przyjęcia jakiejś zasady etycznej jako wskazówki w działaniach pracowników. Zaproponowano sporo różnych strategii zmierzających do tego celu. Milton Friedman postuluje na przykład, aby taką zasadą przewodnią w przedsiębiorstwie była zasada maksymalizacji zysku. Zasada ta, dzięki funkcjonowaniu konkurencji na wolnym rynku, ma prowadzić przedsiębiorstwo do wywiązywania się z odpowiedzialności społecznej, jaka na nim spoczywa. Inni opowiadają się za zasadą utylitarystyczną, szerszą od zasady maksymalizacji zysku, twierdząc, że przedsiębiorstwo powinno się kierować ogólniejszym rozumieniem dobra społecznego i uświadamiać sobie odpowiedzialność za tworzenie tego dobra.

Jeszcze inni opowiadają się za zasadami nieutyliitarystycznymi. Na przykład Tom Donaldson broni znaczenia pewnej wersji teorii umowy społecznej w określaniu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa¹. Według tego poglądu, przedsiębiorstwo instytucjonalizuje swoją odpowiedzialność etyczną przestrzegając pewnej domniemanej umowy istniejącej między nim a społeczeństwem.

Te i liczne podobne strategie są wyrazem przekonania, że droga do odpowiedzialności etycznej wiedzie przez internalizację pewnej niezależnie dowiedzionej zasady. Zamierzam

* *Corporate Governance and Institutionalizing Ethics*, pod red. M. Hoffmana i in. Copyright © 1984 Lexington Books, D.C. Heath & Co.

¹ T. Donaldson, *Corporations and Morality*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1981.

wykazać, że istnieją słuszne powody do przypuszczeń, iż takie podejście nic nie daje. Następnie przejdę do rozpatrzenia pewnej alternatywnej strategii instytucjonalizacji postępowania etycznego.

Wady etyki zasad

Co jest zatem złego w etyce zasad? Dlaczego uważam, że nie mogą się udać te próby instytucjonalizacji odpowiedzialności etycznej wewnątrz przedsiębiorstw, które opierają się na zasadach? Za takim sceptycyzmem przemawiają zarówno praktyczne, jak i teoretyczne powody.

Po pierwsze, powinniśmy poważnie potraktować fakt, że zasady etyczne rzadko dają jednoznaczne rady praktyczne. Przyjęcie w etyce biznesu podejścia opartego na zasadach prowadzi do licznych trudności praktycznych. Pojawia się nieskończony, wydawałoby się, ciąg problemów, gdy z takich zasad, jak imperatyw kategoryczny czy reguła użyteczności, usiłujemy wyprowadzić rozwiązania zagadnień etycznych, przed którymi stają ludzie biznesu. Beznadziejna niejasność co do zastosowań, oczywiste kontrprzykłady, odrzucanie *ad hoc* poglądów, wnioski sprzeczne z intuicją i najwyraźniej sprzeczne zalecenia tworzą grzęzawisko nie do przebycia w dyskusjach nad konkretnymi sytuacjami moralnymi. Jeszcze większe zamieszanie powstaje, gdy do dyskusji włączy się zalecenia wynikające z konkurujących zasad. Ci, którzy próbowali uczyć etyki biznesu w ten sposób, mogą zaświadczyć, że etyka to nie mechanika - jednoznacznie poprawne lub choćby ogólnie akceptowane odpowiedzi zdarzają się bardzo rzadko. Zdecydowana niekonkluzywność dyskusji etycznych powinna co najmniej sugerować, że coś jest nie w porządku w naszym podejściu do problemów moralnych.

Oprócz tych problemów praktycznych istnieją, częściowo je wyjaśniające, dodatkowe trudności pojęciowe. Najbardziej znaczący jest fakt, że żadna zasada etyczna nie ustaliła się jeszcze w zadowalającej postaci jako obowiązująca wszystkich ludzi. Po prostu filozofom nie udało się uargumentować zasad, które stosują w etyce biznesu. A próby instytucjonalizacji odpowiedzialności moralnej przez odwołanie się do jakiejś zasady bez uprzedniego i niezależnego jej umotywowania nie powiodą się; nic tu nie dadzą teorie moralności oparte na zasadach. Ponieważ musimy przyznać, że zupełnie nie udał się pomysł uargumentowania zasad moralnych, powinniśmy być bardzo sceptyczni wobec usiłowań oparcia na nich odpowiedzialności w biznesie.

Dwa dalsze problemy wynikające z położenia nacisku na zasady prowadzą nas do dyskusji nad podejściem alternatywnym. Po pierwsze, etyka zasad skłania się do uznania, że rdzeniem moralności są poszczególne czyny, oraz do ignorowania charakteru osób dokonujących tych czynów. Zasady moralne, niezależnie od tego, czy się je nazywa regułami, maksymami, prawami czy wskazówkami działania, w sposób nieuchronny rodzą sądy moralne odpowiadające na pytania typu: „Co powinienem zrobić?”, lekceważą zaś równie praktyczne pytanie: „Kim (jakiego rodzaju osobą) powinienem być?”. W następstwie tego etyka biznesu często przyjmuje nieadekwatne założenie, że o każdym czynie można powiedzieć raz na zawsze, iż jest obowiązkowy, zabroniony lub dopuszczalny. Pożyczając określenia od Roberta Nozicka, teorie moralności zasad są teoriami „stanu końcowego”. Podzielają one przekonanie o istnieniu takiego jednego i jednoznacznego urządzenia tego świata (tzn. urządzenia go zgodnie z ulubioną zasadą), którego należałoby sobie życzyć ze względów moralnych.

Tego rodzaju przekonanie można, oczywiście, poważnie kwestionować. Dlaczego mielibyśmy zakładać, że taki moralny świat jest jednoznaczny? Czy w świetle ogromnej liczby doświadczeń, jakie narosły wraz z szybkim ostatnio rozwojem etyki stosowanej, nie powinniśmy zakładać czegoś wręcz przeciwnego? Proponuję, abyśmy świat moralny traktowali jako zasadniczo niejednoznaczny. Etyka nie przypomina rozwiązywania problemów w nauce

czy technice. Może po prostu nie być jasnych odpowiedzi moralnych, które czekają „gdzieś tam” na odkrycie, co nastąpi, gdy tylko użyjemy właściwej metody. Etyka zasad zachęca nas do przekonania, że takie odpowiedzi istnieją. Jeżeli tylko dostatecznie starannie - mówią nam - zastosujemy właściwą zasadę, to możemy określić status moralny każdego indywidualnego działania.

Drugi, związany z poprzednim, problem wiąże się z bezosobową naturą zasad. Zasady są czymś oddzielnym od ludzi, którzy mają je stosować. Są regułami zewnętrznymi, które trzeba internalizować, przyswajać, akceptować jako swoje własne i stosować. Stwarza to przepaść między osobą a zasadą, przepaść, która leży u podstaw niektórych najpoważniejszych problemów w etyce. Nawet gdyby udało się w sposób zadowalający dowieść, że zasady moralne powinny obowiązywać wszystkie racjonalnie działające podmioty (co, jak wskazywałem, jeszcze nie zostało dokonane), to i tak pozostaje kwestia motywacji. Dlaczego powinienem robić to, czego wymaga dana zasada? Jako kwestia motywacji, to pytanie pozostaje otwarte. Nawet jeśli zasada mogłaby nam dawać jednoznaczną radę, to możemy sensownie pytać (i pytamy): Dlaczego ja to powinienem robić? Etyka zasad stawia nas nad nieprzekraczalną przepaścią między stosowaną zasadą a działaniem. (W świetle tego, wydaje się, że im mocniej dana zasada - na przykład imperatyw kategoryczny - jest racjonalnie uzasadniona, tym bardziej jest formalna i ma mniej treści motywacyjnej. Z drugiej strony, im dana zasada - na przykład jakaś utylitarystyczna zasada szczęścia - bliższa jest zapewnienia motywacji czy- nu, tym jest dalsza od tego, aby obowiązywać wszystkie racjonalnie działające podmioty).

Podejście alternatywne

Przypuśćmy zatem, że - inaczej niż to jest w przypadku problemów technicznych lub naukowych - problemy moralne nie mają odpowiedzi czy rozwiązań, które tylko czekają na odkrycie. Co począć, gdy na wiele stających przed nami pytań moralnych nie ma jedynie słusznej odpowiedzi? Czy mamy jakąś inną możliwość oprócz rozpaczy? Chcę powiedzieć, że tak, a do tej alternatywnej możliwości może nas przywieść Arystoteles.

Dobro Arystotelesowskie

Arystoteles powiada, że czyny dobre to czyny dokonane przez dobrego człowieka. Chociaż często sądzi się, że definicja ta zawiera błędne koło, mnie się wydaje bogata w prawdę. Wyobraź sobie, że zabłądziłeś w głębi dżungli. Nie istnieje jedno wyjście z tego kłopotliwego położenia i naprawdę możesz się nigdy z niego nie wydobyć. Co mogłoby ci dać jakąś nadzieję? Ja bym nie potrzebował ani mapy, ani podręcznika o sposobach przetrwania. Ponieważ nie wiem, w jakim miejscu się znajduję, nie na Wiele by mi się zdała mapa. Ponieważ nie można się spodziewać, że podręcznik opíše każdą sytuację, z jaką mógłbym się spotkać, jego pomoc też byłaby niewielka. Wolałbym raczej, aby moim przewodnikiem był ktoś, kto jest doświadczonym wędrowcem przez dżunglę. Myślę, że Arystoteles widział problemy moralne bardzo podobnie.

Zastanawianie się, jak należy przeżyć życie, jest podobne do zastanawiania się, jak się zachować w dżungli. Zasady i reguły nie na wiele się przydadzą, gdyż - jak mapy - mogą pomóc tylko wtedy, gdy już wiemy, gdzie jesteśmy (ustalono już, że dana reguła jest moralnie uzasadniona), oraz - jak podręczniki - nie mogą się odnosić do wszystkich sytuacji. Potrzebujemy osoby doświadczonej na gościńcach życia.

Odpowiednio - Arystotelesowski dobry świat nie jest światem, który odpowiada jakiegś z góry ustalonej zasadzie. Jest to raczej świat zaludniony dobrymi ludźmi. Twierdzą, że także dobry biznes nie jest biznesem zgodnym z jakąś z góry ustaloną zasadą, lecz biznesem, w którym działają dobrzy ludzie. Biznes odpowiedzialny pod względem moralnym to nie ten,

który przymierza swoje działania do jakiejś zewnętrznej zasady, lecz ten, w którym decyzje podejmują dobrzy ludzie.

Taka dobra osoba powinna być osobą z charakterem, odporną na pokusy natychmiastowej, krótkoterminowej przyjemności. Powinna wiedzieć, że większość tego, co ma w życiu wartość, nie jest osiągalna łatwo i od razu. Taka osoba nie będzie przywiązywała nadmiernej wagi do zasad i przepisów, będzie miała odwagę działać twórczo, popierać i stosować nowe idee, czasami opierać się na intuicji. (Dobra osoba na pewno nie będzie biurokratą!) Dobra osoba będzie także znajdowała przyjemność w obcowaniu z innymi ludźmi, wiedząc, że samotność w społecznym świecie przynosi utratę wielkiego dobra. Dobra osoba ma poczucie humoru. Dobra osoba pielęgnuje również swoje zdolności intelektualne. Rozum i inteligencja mogą wnieść wiele (ale nie wszystko) do dobrego życia. Przede wszystkim jednak dobra osoba jest wyposażona we *fronesis* (gr. *φρόνησις*, łac. *prudencia*), czyli mądrość praktyczną. Idąc za Arystotelesem - ponieważ etyka nie jest nauką demonstratywną [w której przeprowadza się dowody] i ponieważ nie ma w niej jednoznacznych odpowiedzi, dobrej osobie potrzebny jest inny rodzaj rozumowania niż rozumowanie naukowe. Zdolność do podejmowania rozsądnych decyzji w sytuacjach, w których nie ma jedynie słusznych odpowiedzi, jest oznaką *fronesis*, świadczy o mądrości praktycznej.

Z natury *fronesis* wynika, że nie można a priori wyliczyć, do czego może się ona w praktyce sprowadzać. Ogólnie biorąc, jest ona umiejętnością stosowania nauk pobranych w przeszłości do nowych sytuacji dziś. Jest umiejętnością dokonywania odpowiednich dostosowań, tak aby takie nauki ogólne pozwalały sprostać konkretnej sytuacji. *Fronesis* wymaga od nas, abyśmy dopasowywali nasze rozumowanie do danej sytuacji i unikali wtłaczania obecnych sytuacji w ustalone z góry ramy. W tym sensie *fronesis* jest antytezą myślenia biurokratycznego. Jest to zdolność przystosowywania się do zmiennych sytuacji bez utraty wizji ostatecznego celu. Firmie, która chce pielęgnować rozwój dobrych ludzi, można spokojnie poradzić, aby popierała rozwój *fronesis*².

Natura cnót

Chciałbym teraz pójść śladem pewnych sugestii o naturze cnót, zawartych w książce Alasdaira MacIntyre'a *Dziedzictwo cnoty*.

Tradycyjnie cnoty były powiązane z jakimś *telos* (celem, gr. *τελος*), czyli pewnym „dobrym życiem” człowieka. Cnoty były tymi cechami charakteru, które przyczyniają się do dobrego życia. Dobry człowiek z kolei był osobą, która posiada owe cnoty. Gdy się spojrzy na dzieje filozofii moralnej, to co najmniej od XVII wieku teorie moralności zasadniczo ignorowały rolę cnót. W najlepszym razie cnoty traktowano na równi z sentymentami i uczuciami, uważanymi za części niekognitywnej, a więc arbitralnej i subiektywnej strony moralności. Narzucające się nieodparcie wyjaśnienie tego stanowiska leży w fakcie, że filozofia nowożytna w ogóle odrzuciła koncepcję, iż istnieje jakiś jeden, niearbitralny *telos* dla człowieka. Niektórzy autorzy ślady tego odnajdują w indywidualizmie wywodzącym się z liberalizmu posthobbesowskiego. Liberalizm ten koncentruje się na człowieku jako wyizolowanej jednostce, jest daleki od widzenia w człowieku istoty społecznej. Ponieważ indywidualni ludzie mają różne cele, szaleństwem byłaby próba określenia jakiegoś jednego celu dla wszystkich. Inni autorzy, o inklinacjach marksistowskich, tę utratę celu przez ludzi wiążą z alienacją, która jest wykwitem nowożytnego społeczeństwa przemysłowo-kapitalistycznego. Jeszcze inni komentatorzy upatrują przyczyny w odrzuceniu teleologii w ogóle podczas rewolucji naukowej w XVI i XVII wieku. Jakkolwiek byłaby jednak przyczyna, brak jakiegoś jednego *telos* dla wszystkich ludzi nie zapobiegł subiektywnemu, niestałemu podejściu do problemu cnót.

² Ciekawą paralelę do tego ujęcia *fronesis* w biznesie zawiera książka: T. Peters, R. Waterman *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York 1982.

Nie jestem gotów do obrony jakiejś koncepcji dobrego życia. Niemniej pewne sugestie, jakie znajdujemy u MacIntyre'a, mogą nam wskazać właściwy kierunek. W odniesieniu do kwestii dobrego życia MacIntyre powiada:

„Pytanie: »Co jest dla mnie dobrem?« jest pytaniem o to, w jaki sposób mógłbym najlepiej osiągnąć w moim życiu tę jedność i jej dopełnić. Pytanie: »Co jest dobrem dla człowieka?« jest pytaniem o to, co musi być wspólne wszystkim możliwym odpowiedziom na poprzednie pytanie”³.

We wszystkich odpowiedziach na pierwsze pytanie wspólne jest to, że nawiązują do tego, czego potrzeba, aby życie było jednolite, całościowe. Jednolitość życia może się pojawić tylko wtedy, gdy jest ono osadzone w pewnym społecznym i historycznym kontekście, w języku MacIntyre'a - w pewnej „narracji”, która nadaje temu życiu sens. Jednostki ludzkie nie są solipsystami, każde nasze działanie - prawdę mówiąc, każda nasza myśl - może być znaczące tylko w złożonym społecznym, historycznym i językowym kontekście. Dlatego próba życia w izolacji od innych przekreśli sam ten kontekst, który nadaje życiu znaczenie i ostatecznie je ujednolica. Skutecznie zapobiegnie osiągnięciu przez nas naszego własnego dobra, spełnieniu się opowieści naszego życia czy narracji.

Co to ma wspólnego z etyką biznesu? Sądę, że role odgrywane przez ludzi w biznesie można rozumieć na dwa sposoby. Tylko jeden z nich przyczynia się do jednolitości życia ludzkiego przez umieszczenie osoby ludzkiej w społecznym i historycznym kontekście.

W tym, co nazywam poglądem instrumentalnym, jednostki odgrywają role będące jedynie środkami do osiągnięcia pewnych innych celów (zysku pracodawcy, zarobku pracownika). Według tego poglądu, jednostka spełnia swoją funkcję w większości w taki sposób, jak część składowa systemu stereofonicznego. Jednostki są wymiennymi częściami i jako takim odmawia się im samodzielnej wartości czy znaczenia. Jest to w istocie biurokratyczny pogląd na biznes, gdyż znaczenie każdemu stanowisku nadaje tu schemat organizacyjny. Samo stanowisko i jednostka, która je zajmuje, mają wartość dopóty, dopóki są skutecznymi środkami do osiągnięcia jakichś celów zewnętrznych. Pogląd ten zachęca ludzi, aby myśleli o sobie jako o aktorach grających pewne role. Podobnie jak menedżer z artykułu Alberta Carra o blefowaniu w biznesie (zob. s. 116), jednostki grają najróżniejsze role: menedżerów, małżonków, rodziców, wyznawców religii, wyborców. Kiedy się je pozbawi tych ról, znaczą niewiele lub nic zgoła. W rezultacie odmawia się im jednolitości życia, która jest tak istotna dla osiągnięcia dobrego życia.

Z drugiej strony istnieje to, co nazywam poglądem profesjonalnym, zgodnie z którym stanowiska zajmowane przez jednostki są wartościowe same w sobie, a nie tylko jako środki do osiągnięcia innych celów. Podobnie jak w zawodzie lekarza czy nauczyciela, stanowiska w biznesie czerpią swą wartość z dóbr (MacIntyre nazywa je „dobraami wewnętrznymi”), które można osiągnąć tylko przez uprawianie tego zajęcia. Jednostki zajmujące te stanowiska nabierają znaczenia i wartości dzięki dążeniu do zdobycia i osiągnięciu dóbr, które są wobec tych stanowisk wewnętrzne. Dobra te są ze swej istoty społeczne, wykształciły się w ciągu długiej historii społeczeństw i przyczyniają się z kolei do przyszłego dobra społeczeństwa. Jako takie, stanowiska te bardziej przyczyniają się do owej jednolitości (czy integralności) życia, niezbędnej do uznania go za spełnione. Inaczej niż w przypadku zajęć wykonywanych na podstawie umowy o pracę, wolne zawody nie wymagają od swych jednostkowych przedstawicieli, aby zawieszali podczas pracy swe dążenia do dobrego życia.

Według poglądu instrumentalnego, pracą jest zarabianie pieniędzy niezbędnych do osiągnięcia czegoś wartościowego. Ponieważ w ten sposób wartość jest określana przez pieniądze, jednostce wolno przypisywać swą własną wartość czemukolwiek. Według poglądu profesjonalnego, dąży się do tego, co zostało ustalone za wartościowe samo w sobie w społecznej

³ A. MacIntyre *Dziedzictwo cnoty. Studium z teorii moralności*, tłum. A. Chmielewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 390.

historii danej profesji. Owo dążenie do obiektywnego dobra społecznego jest istotną częścią wolnego zawodu. Proponowałbym, abyśmy rozwijali profesjonalną koncepcję zarządzania w biznesie uznając za istotną wartość biznesu jego rolę jako dostawcy dóbr i usług. Przy takim podejściu funkcją biznesu (faktycznie jego odpowiedzialnością społeczną) jest produkowanie dóbr i usług, które przyczyniają się do dobra społeczeństwa. Zachęcałbym filozofów moralności do zbadania cech charakteru potrzebnych do osiągnięcia owych dóbr; będzie to próba opisanie cnót osób na kierowniczych stanowiskach w biznesie.

Wiążąc razem te propozycje, powiedzmy, że „dobre życie” człowieka leży w dążeniu do doskonałości. Powiedzmy, że doskonałość w biznesie polega na dostarczaniu dóbr i usług, które przyczyniają się do dobra społecznego i dobro to powiększają. O owym dobru społecznym powinno się decydować, w końcowym rachunku, na scenie politycznej. (Wymaga to podchodzenia do etyki biznesu raczej w kategoriach filozofii społecznej i politycznej niż w kategoriach teorii moralności). Niemniej możemy powiedzieć, że biznes może zinstytucjonalizować etykę przez pielęgnowanie rozwoju dobrych ludzi w swoich szeregach. Jedną z dróg wiodących do tego celu jest ściśle powiązanie stanowisk pracowników z dążeniem do doskonałości w biznesie. Wymaga to po części rezygnacji z instrumentalnego poglądu na role odgrywane przez pracownika. Powinno także obejmować zachęcanie do *fronesis* w procedurach decyzyjnych oraz unikanie biurokratycznego formalizmu.