

RICHARD T. DE GEORGE

KSZTAŁTOWANIE NORM ETYCZNYCH W MIĘDZYNARODOWYM BIZNESIE: JAKĄ ROLĘ POWINIEN ODGRYWAĆ BIZNES, A JAKĄ RZĄD?*

Jak firma przestrzegająca kodeksu postępowania etycznego¹ konkuruje na rynku międzynarodowym? Z etycznego punktu widzenia najkrótsza odpowiedź brzmi: ostrożnie i z trudnością. Ostrożność wymaga gromadzenia wiedzy i wrażliwości na różnorodność tradycji i zwyczajów, etycznych poglądów i norm kulturowych, z jakimi firma styka się w trakcie swych działań na terenie poszczególnych krajów. Trudności wynikają z braku międzynarodowych przepisów wymuszających przestrzeganie norm uczciwej konkurencji, z faktu, że rządy mają za zadanie pilnować interesów własnego narodu, oraz z tego, że chociaż biznes ma charakter globalny, nie istnieje skuteczny sposób radzenia sobie z takimi powszechnymi problemami, jak np. kurczenie się warstwy ozonu, ponieważ wykraczają one poza kompetencje zarówno koncernów, jak i poszczególnych rządów.

Istnieje kilka mitów, które wspólnie składają się na przeszkody, jakie napotyka przedsiębiorstwo przestrzegające kodeksu postępowania etycznego. Jednym z nich jest „mit amoralnego biznesu międzynarodowego”. Innym jest „mit o braku norm”. Trzecim zaś może być »mit rządu jako psa łańcuchowego“.

Biorąc pod uwagę opisaną sytuację oraz panujące powszechnie mity zastanówmy się, jak powinna się zachowywać firma przestrzegająca kodeksu moralnego, aby pozostać konkurencyjna? Czy taka firma może skutecznie konkurować w sposób etyczny, gdy jej rywale nie są związani przymusem przestrzegania tych samych reguł i gdy samokontrola prowadzi do zmniejszenia szans w konkurencji? Odpowiedź brzmi: tak. Problem w tym, jak zmniejszyć niedogodności związane z takim postępowaniem.

Trzy mity

1. Pierwszym mitem jest „mit amoralnego biznesu międzynarodowego”². Podobnie jak wiele mitów, zawiera on żdźbło prawdy oraz skrywa pewien wymiar rzeczywistości, z którym nie potrafi sobie poradzić. Mit ten głosi, że etyka, wartości i normy nie znajdują dla siebie miejsca w międzynarodowym biznesie. Głosi ponadto, że prowadzenie interesów na poziomie międzynarodowym faktycznie odbywa się bez udziału norm etycznych i że każda firma, która usiłuje przestrzegać norm, sama w niemądry sposób stawia się w sytuacji niekorzystnej z punktu widzenia konkurencyjności. Mit ten głosi zatem to, co wielu ludzi, zarówno w świecie

* P. M. Minus (red.), *Etyka w biznesie*, tłum. E. Balcerek, Warszawa 1998, s. 83-99.

¹ Skupiając uwagę na firmach bezwzględnie przestrzegających norm etycznych, mówię o tych firmach, które są już zainteresowane działaniem etycznym. Sugeruję, że jest to lepszy punkt wyjścia niż próba przekonania przedsiębiorstw działających nieetycznie, amoralnie i nie przestrzegających zasad, by chciały działać etycznie. Nie istnieje jednak tylko jeden zestaw reguł, którymi kierują się firmy uczciwe. Różne firmy będą kładły nacisk na różne wartości, wynikające z ich historii, historii rodzimego kraju, kultury danej korporacji. Jeśli chodzi o rozważania o osobistej postawie etycznej, zob.: M. Benjamin, *Splitting the Difference: Compromise and Integrity in Ethics and Politics*, University Press of Kansas, Lawrence, 1990, rozdz. 3.

² Ten mit idzie w parze z „mitem o amoralnym biznesie w Stanach Zjednoczonych”, który rozważam szerzej w *Business Ethics*, wyd. 3, Macmillan, New York, 1990, rozdz. 1.

biznesu, jak i poza nim, sądzi o międzynarodowych interesach. Wyraża także postawę niektórych firm, które szukają jedynie sposobów maksymalizowania zysków i poświęcają niewiele uwagi normom, regułom czy prawom, jeśli tylko mogą się bez nich obejść.

Mit ten pomija jednak fakt, że wiele firm nie postępuje w ten sposób oraz że prowadzenie interesów na szczeblu międzynarodowym, podobnie jak i na krajowym, zakłada istnienie pewnych podstawowych norm, bez których taka działalność byłaby niemożliwa. Jeśli okaże się, że zakupione towary nie mają spodziewanej jakości, akt kupna się nie powtórzy. Jeśli nie nastąpi zapłata za kupione towary, transakcja w przyszłości nie dojdzie do skutku. Jeśli umowy, kontrakty lub porozumienia nie będą honorowane w większości przypadków, handel zostanie zahamowany. Pogwałcenia owych norm muszą więc z konieczności być wyjątkami od reguły, w przeciwnym razie biznes zamrze. Zawieranie tych oczywistości w kodeksach może służyć pewnym celom, niezależnie od tego, czy będzie to dziełem przedsiębiorstw, gałęzi przemysłu, czy rządów. Lecz to, czy jakieś przedsiębiorstwo, gałąź przemysłu lub rząd ujmie owe normy w kodeksy, nie ma zasadniczego znaczenia. Należy raczej powiedzieć, że swe podstawowe normy istnieją, ponieważ są niezbędne w praktyce oraz są kolebką biznesu.

Mit ten pomija również milczeniem pewne wydarzenia lub nie jest w stanie wytłumaczyć wybuchu skandali oraz fal społecznego oburzenia z powodu pogwałceń owych norm. Jakies wydarzenie jest skandalem tylko wtedy, gdy jest postrzegane przez społeczeństwo jako akt złej woli. Wypadek statku Exxon Valdez, katastrofa w Bhopalu, skandal banku BCCI, wiele przypadków handlowania poufnymi informacjami oraz manipulacji finansowych w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii czy Japonii³, nadużycia związane z funduszami emerytalnymi czy innymi popełnione przez Roberta Maxwella na skalę międzynarodową⁴, a także wiele zarzutów stawianych międzynarodowym koncernom farmaceutycznym świadczą o tym, że ludzie nie akceptują „mitu o amoralnym biznesie międzynarodowym”. Gdyby go akceptowali, każdy z wymienionych powyżej przypadków zostałby uznany za normalny sposób prowadzenia interesów i nie wywoływałby moralnego oburzenia ani potępienia. Głosząc, że moralność nie ma nic wspólnego z biznesem, mit ten nie potrafi wyjaśnić powyższych reakcji.

2. Drugim mitem jest „mit o braku norm”. Nieco zaskakuje, że mit ten przenika również analizy i opracowania wielu ludzi nawet spośród tych, którzy angażują się w sprawę etyki biznesu. Mit ten głosi, że nie istnieją żadne ogólnie przyjęte międzynarodowe normy regulujące działanie biznesu i że właśnie dlatego każda uczciwa firma musi tworzyć swoje normy niemal od zera. Biznesmeni, konsultanci akademicy czy uczestnicy konferencji znajdują przyjemność w dyskusowaniu i proponowaniu własnych zestawów norm odpowiednich dla międzynarodowego biznesu, tak jakby żadne jeszcze nie istniały. Typowym rezultatem takich ćwiczeń jest odkrywanie Ameryki. Mit ten odzwierciedla powszechne przekonanie o braku norm, częste lekceważenie już istniejących oraz brak środków przymusu do stosowania większości spośród nich. Lecz mit ten również ukrywa i pomija fakt istnienia wielu norm. Normy już istniejące dzielą się na cztery grupy, które powinny stanowić punkt wyjścia każdego uczciwego przedsiębiorstwa, każdej gałęzi przemysłu, każdej konferencji czy jakiegokolwiek ciała rządowego lub pozarządowego.

A. Najpierw idą normy, o których już wyżej wspomniałem, konieczne z punktu widzenia prowadzenia dowolnego rodzaju przedsięwzięcia gospodarczego. Dochodzą do tego

³ Przypadki Michaela Milkena i Drexela Burnhama z 1988 r. w Stanach Zjednoczonych są dobrze znane. Wśród innych doniesień zob.: J. B. Stewart, *Scenes from a Scandal: The Street World of Michael Milken and Ivan Boesky*, „Wall Street Journal”, 2 października 1991, s. B1. O sprawach w Wielkiej Brytanii zob.: G. Putka, *British Face Finance — Industry Scandals Just as They Move to Deregulate Markets*, „Wall Street Journal”, 12 sierpnia 1985, s. 22. Rozważania o kilku takich przypadkach w Japonii zawiera artykuł: J. Sterngold, *Another Scandal in Japan, This Time Involving Billions*, „The New York Times”, 23 stycznia 1992, s. E3.

⁴ Na temat wciąż jeszcze trwającej historii Maxwella zob. *An Honour System without Honour*, „The Economist”, 14 grudnia 1991, s. 81-82.

powszechnie akceptowane reguły moralne, takie jak uznawanie, że dowolne pozbawianie życia czy torturowanie jest czynem nieetycznym, oraz prawa wymienione w takich dokumentach, jak Powszechna Deklaracja Praw Człowieka⁵, które zostały podpisane przez większość narodów świata i mogą służyć ludziom przynajmniej jako punkt odniesienia.

B. Ludzie często pytają: Jakich norm powinniśmy przestrzegać, skoro zostały one wrzucone do wspólnego worka, z którego wyławiamy je dowolnie? Dla firmy przestrzegającej bezkompromisowo kodeksu etycznego odpowiedzią jest własny zespół norm. Taka firma posiada normy, wartości, zasady i przekonania, które głosi oraz zgodnie z którymi działa. Normy te nie są dowolne, ponieważ są to normy, które firma głosi publicznie, co oznacza, że broniłaby ich przed opinią publiczną. W Stanach Zjednoczonych duży odsetek przedsiębiorstw spośród 500 wyróżnionych przez czasopismo „Fortune” posiada kodeksy postępowania⁶. Różnią się one od siebie znacznie pod względem zakresu i głębi definiowania norm etycznego zachowania. Nie wszystkie firmy posiadające kodeksy działają zgodnie z nimi, nie wszystkie bezwzględnie przestrzegają norm etycznych. Jednakże każda uczciwa firma będzie stosowała swój kodeks niezależnie od okoliczności. Ponieważ jest to dokument publiczny, akcjonariusze, klienci oraz społeczeństwo mogą trzymać firmę za słowo. Założenie, że przedsiębiorstwa będą działać nieetycznie, kiedy tylko nadarzy się okazja maksymalizowania zysku, oznacza zakładanie czegoś więcej, niż upoważniają do tego fakty. Oczywiście uczciwa firma musi uważnie przyjrzeć się temu, jak jej kodeks przekłada się na działania w zależności od różnorodnych kontekstów narodowych. Musi wiedzieć, że nie ustanawia swych zasad w próżni, musi brać pod uwagę normy już istniejące, uznane lub wynegocjowane. Niemniej jednak jej własne normy stwarzają płaszczyznę do rozważania oraz negocjowania innych norm na arenie międzynarodowej.

C. Istotne znaczenie mają tu także normy wypracowywane, począwszy od końca lat siedemdziesiątych, przez ONZ-owską Komisję ds. Koncernów Ponadnarodowych⁷. Chociaż nie wszystkie spośród tych norm mają charakter norm etycznych, to jednak wiele z nich spełnia te kryteria, jak np: „poszanowanie praw człowieka oraz fundamentalnej wolności” (p. 14), „powstrzymanie się od praktyk korupcyjnych” (p. 20), normy dotyczące ceny transferów (p. 33), ochrona konsumenta (p. 37—40), ochrona środowiska (p. 41—43) oraz dostęp do informacji (p. 44). Co więcej, w wielu z tych punktów osiągnięto porozumienie. Pozostaje kilka nie rozstrzygniętych kwestii, jak np. przepis, który faktycznie przyjmuje normę amerykańskiej ustawy o praktykach korupcyjnych za granicą⁸.

Kraje, które przyjęły owe normy, mogą je uznać za swoje cele albo włączyć do krajowego ustawodawstwa. Jednakże bez wątplenia praca, która została włożona w dokument Komisji, może się stać punktem wyjścia tworzenia zarówno norm krajowych, jak i całego wa-

⁵ Rozważania na temat praw człowieka jako podstawy norm etycznych i międzynarodowego biznesu zawiera praca: T. Donaldson, *The Ethics of International Business*, Oxford University Press, New York, 1989.

⁶ Dokładna liczba jest trudna do ustalenia, ponieważ różne badania określają „kodeksy” w różny sposób. Badanie zarządu Konferencji z 1987 r. stwierdza, że spośród 300 koncernów 76% firm posiada spisane kodeksy postępowania (Corporate Ethics, Research Report No. 900, s. 13). Liczba firm przyjmujących kodeksy w krajach innych niż Stany Zjednoczone jest jeszcze stosunkowo mała.

⁷ Rada Gospodarczo-Społeczna ONZ, E/94, 12 czerwca 1990 r., podaje „Propozycję wstępną kodeksu postępowania koncernów ponadnarodowych”, Kodeks jest surowo praktykowany przez niektórych biznesmenów. Ponieważ jest to wynik negocjacji, jest mało prawdopodobne, że całkowicie zadowolili wszystkich — wszystkich przedsiębiorców czy wszystkie interesy. Przegląd i rozważania na temat innych kodeksów można znaleźć w pracy: J. M. Kline, *International Codes and Multinational Business: Setting Guidelines for International Business Operations*, Quorum Books, Westport, Conn. 1985.

⁸ Punkt 20(a) Kodeksu głosi: „Koncerny ponadnarodowe powinny się powstrzymać w swych transakcjach od oferowania, obiecywania czy dawania zapłaty, podarków czy innych korzyści oficjalnym urzędnikom lub na ich rzecz jako wynagrodzenia za wykonywanie pewnych działań lub powstrzymywanie się od wykonywania swych obowiązków mających coś wspólnego z daną transakcją.” To powinno wyeliminować łapówkarstwo urzędników państwowych, ale nie urzędników niepaństwowych.

chlarza bardziej specyficznych norm pomyślanych dla konkretnych gałęzi przemysłu lub kodeksów w biznesie.

D. Czwartym punktem odniesienia są istniejące obecnie kodeksy obejmujące swym zasięgiem cały przemysł. Największe znaczenie mają dwa ich typy. Pierwszy typ najlepiej ilustruje Kodeks WHO (Światowej Organizacji Zdrowia) dotyczący sprzedaży żywności dla niemowląt, pod którym podpisują się firmy przygotowujące pokarm dla niemowląt na całym świecie⁹. W krajach, gdzie przepisy te nie znalazły wyrazu w formie prawnej, społeczeństwo oraz pewne grupy stoją na straży ich przestrzegania, nadzorując zgodność receptur z przyjętą normą. Celowe sprzeniewierzenie się przepisom — do którego skądinąd nie przyznaje się firma Néstle — doprowadziło do nawoływania do ponownego bojkotu produktów tej firmy¹⁰.

Drugi typ kodeksów najlepiej reprezentuje kodeks przemysłu chemicznego. W następstwie katastrofy w Bhopalu i innych, podobnych, przemysł chemiczny na całym świecie podjął inicjatywę stworzenia kodeksu mającego na celu zapewnienie bezpiecznego działania zakładów przemysłowych. W 1988 r. Stowarzyszenie Przedsiębiorców Branży Chemicznej Stanów Zjednoczonych przyjęło program pod nazwą „Odpowiedzialność i troska”. Dwa lata później ponad 170 członków tego stowarzyszenia ogłosiło na całej stronie w „New York Times” oraz w „Wall Street Journal” swoje *Zasady przewodnie*, do przestrzegania których zobowiązali się dobrowolnie¹¹. Począwszy od 1990 r. przedsiębiorcy przemysłu chemicznego w wielu krajach przyjęli kodeksy postępowania oparte na owych zasadach, a także specyficzne cele mające na celu poprawę bezpieczeństwa oraz ustalili normy, które miały służyć jako kryteria oceny ze strony innych oraz samych siebie. Brak podporządkowania nie pociąga za sobą formalnych sankcji, jednakże firmy podpisujące się pod tymi zasadami nie tają, że będą wywierały presję w celu zapewnienia ich przestrzegania. Jest to niejako samokontrola tej gałęzi przemysłu, być może podjęta w celu uniknięcia regulacji ze strony rządów. Niemniej jednak jest to środek powszechnie stosowany na całym świecie, wzmocniony przez presję ze strony innych firm tej gałęzi. Może także służyć jako wzór dla innych gałęzi przemysłu, przedsiębiorstwa bezkompromisowo przestrzegające norm w każdej branży mogą przejąć inicjatywę w sformułowaniu norm odpowiednich dla danej gałęzi oraz podporządkowaniu się im.

3. Trzecim mitem jest „mit rządu jako psa łańcuchowego”. Jest to amerykański mit zakładający taki model biznesu i rządu oraz ich wzajemnych stosunków, jaki nigdzie na świecie nie jest dominujący ani nawet nie jest całkowicie adekwatny do sytuacji żadnego kraju. Ten model zakłada istnienie antagonistycznych stosunków pomiędzy rządem a biznesem i narzucanie przez rząd restrykcji opornym biznesmenom, czego nie robiłby, gdyby wyręczył go w tym sam biznes, chroniąc w ten sposób środowisko, konsumentów oraz społeczeństwo w ogóle. Typowym przykładem jest tu kontrola zanieczyszczenia środowiska. Model ten jest mitem nie dlatego, że rządy nigdy nie ustalają norm i nie regulują działań biznesu, ale dlatego, że choć ważny, biznes międzynarodowy stanowi tylko część złożonych relacji między rządem a biznesem w ogóle. Podczas gdy rząd potrafi narzucić kontrolę zanieczyszczeń własnemu przemysłowi, może jednocześnie skutecznie opierać się traktatom lub planom, które narzucają mu surowszą kontrolę zanieczyszczeń, jakiej żądają inne kraje.

W wielu krajach stosunki między rządami a biznesem są bardzo bliskie i nie sprowadzają się do wizerunku psa łańcuchowego, jakim miałby być rząd. W Stanach Zjednoczonych symbolicznym przykładem tej więzi była postawa prezydenta Busha, który na negocjacje handlowe w Japonii w styczniu 1992 r. zabrał ze sobą trzech przedstawicieli przemysłu samo-

⁹ Zob. *International Code of Breast-milk Substitutes*, World Health Organization. Geneva 1981.

¹⁰ W 1984 firma Néstle podpisała porozumienie ze stowarzyszeniem Infant Formula Action Coalition, które sponsorowało bojkot produktów Néstle zapoczątkowany w 1977 r. W 1988 r. grupa pod nazwą Akcja na Rzecz Wiarygodności Koncernów ujawniła pogwałcenie Kodeksu WHO i zamierzała odnowić bojkot, rozciągając go także na korporację American Home Products („New York Times”, 5 października 1988, s. D2).

¹¹ Ogłoszenie ukazało się 11 kwietnia 1990 r.

chodowego. Jasne jest, że rządy, zwłaszcza w sferze stosunków międzynarodowych, chronią własny przemysł. Z tego powodu np. tyle rządów oparło się przyjęciu praw wzorowanych na amerykańskiej ustawie dotyczącej praktyk korupcyjnych za granicą. Pragnienie rządów, by chronić interesy rodzimego biznesu, sprawia, że tak często trudne jest zawieranie traktatów.

Międzynarodowa funkcja rządu różni się w zależności od państwa. W przypadku państw typu socjalistycznego, jak były Związek Radziecki czy dzisiejsze Chiny, państwo jest rzeczywistym właścicielem i przedsiębiorcą. Interesy biznesu są interesami rządu, ponieważ państwo jest zarówno właścicielem zasobów i fabryk, jak i pracodawcą oraz organem regulującym wysokość cen i płac. W tej mierze, w jakiej rząd zapobiega bezpośredniemu wyzyskowi jednej jednostki przez inną w wyniku najmu siły roboczej, chroni swych obywateli. Eliminując konkurencję, nie ma kłopotu z utrzymaniem uczciwej rywalizacji. Lecz ponieważ taki rząd reguluje działanie przemysłu, a więc reguluje własne działanie, nie istnieje kontrola nad taką regulacją. W przypadku Związku Radzieckiego oraz krajów Europy Wschodniej i Środkowej prowadziło to do wielkich nadużyć i ogromnej degradacji środowiska naturalnego. W krajach, gdzie rządy są skorumpowane, rządy działają często w porozumieniu z biznesem na szkodę kraju i tej części ludności, która nie należy do elity.

W krajach o gospodarce mieszanej rola rządu w sektorze publicznym jest rolą pracodawcy i właściciela, w sektorze prywatnym zaś — arbitra i organu regulującego działalność. Jak duży jest zakres owej regulacji w odniesieniu do biznesu, zależy od kraju. W krajach takich jak Japonia, która nie jest krajem socjalistycznym, ale gdzie ważną rolą rządu jest wspieranie i ochrona zwłaszcza wielkiego przemysłu, waga elementu kontroli jest oczywiście mniejsza niż w scenariuszu przewidzianym dla Stanów Zjednoczonych.

Ale nawet w przypadku regulacji narzucanych przez rząd nie musi istnieć konflikt między rządem a biznesem. Firma, która chce działać etycznie na arenie międzynarodowej, może się znaleźć w sytuacji konkurencji z innymi rodzimymi lub zagranicznymi przedsiębiorstwami, które działają nieetycznie, jeśli tylko im się to opłaca. Firma bezwzględnie przestrzegająca norm, jeśli jest wystarczająco duża lub silna, może jednak konkurować skutecznie. Mimo wszystko lepiej byłoby, gdyby wszystkich obowiązywały te same zasady. Ponieważ żadna firma nie może kontrolować działań innych, firma uczciwa może stworzyć lobby na rzecz krajowych i międzynarodowych norm, które czyniłyby zasady konkurowania równymi dla wszystkich. W takim przypadku rząd może ustalić prawa, których domagają się owe firmy pragnące konkurować w sposób etyczny.

Interesy rządu i biznesu są więc często zgodne, a obraz rządu jako psa łańcuchowego oraz regulatora biznesu, czy też rządu i biznesu jako wrogich stron, jest ograniczony, cząstkowy i ukrywa ważne relacje.

Ujawnianie wspomnianych trzech mitów powoduje, że istota problemu, o którym mowa, czyli ustanowienie i przestrzeganie norm w międzynarodowym biznesie, nabiera innego wymiaru. Przestaje być nieosiągalnym celem czy utopijnym przedsięwzięciem.

Problemy międzynarodowe i globalne

Żadna władza globalna nie może zrobić dla świata tego, co pojedynczy rząd robi lub może zrobić dla swego kraju. Żadna globalna władza nie narzuca uczciwych reguł konkurencji, w tym sensie, że nie może stworzyć i narzucić tych samych reguł dla wszystkich. Żadna globalna władza nie zapewnia sieci bezpieczeństwa dla ludzi czy krajów nie potrafiących skutecznie konkurować na rynku międzynarodowym. Żadna globalna władza nie zapewnia ani nie chroni powszechnych czy publicznych dóbr, takich jak zdrowe środowisko, dostępnych całemu światu. Czy potrzebujemy więc takiej globalnej władzy?

1. Do pewnego stopnia każdy rząd bierze na siebie zadanie zapewniania w swych granicach uczciwej konkurencji, chociaż przepisy są różne w zależności od systemu czy kraju,

częstokroć w zgodzie z międzynarodowymi, uznanymi normami, ale nie zawsze. Nie ma potrzeby, by wszędzie obowiązywały takie same normy. Wszystkie kraje rozwinięte potrafią bronić własnych interesów przed zakusami innych krajów. Amerykanie kontrolują firmy japońskie działające w Stanach, podobnie jak Japończycy kontrolują u siebie firmy amerykańskie. Jeśli jakiś kraj działa w sposób, który inny uważa za nieuczciwy, każdy z nich może bronić swych interesów, stosować naciski w celu negocjowania zmian oraz działać na rzecz wypracowania wzajemnie satysfakcjonującego rozwiązania sporu. Jeśli reguły jednego kraju wydają się nie sprzyjające zagranicznej konkurencji, to kraje zainteresowane, jeśli mają równie silną pozycję, mogą podjąć akcje odwetowe. Takie działania skłaniają drugą stronę do ponownego rozważenia swej polityki w świetle szerszych interesów oraz pożądaných stosunków międzynarodowych.

Sytuacja jest nieco inna w przypadku koncernów ponadnarodowych działających w krajach mniej rozwiniętych. Tutaj potrzebne są Zewnętrzne regulacje, takie jak wskazówki opracowane przez Komisję ds. Koncernów Ponadnarodowych ONZ, działające analogicznie do Zasad przewodnich w przemyśle chemicznym. Istnieje potrzeba pomagania takim krajom w kontrolowaniu przez nie wyzysku i nieuczciwych praktyk koncernów ponadnarodowych, które gwałcą podstawowe normy etyczne czy zasady ustalone na poziomie międzynarodowym. Można tego dokonać dzięki pomocy międzynarodowej, poprzez dzielenie się informacjami na temat skutecznych środków kontroli czy poprzez nieformalne metody nadzoru w ramach samego biznesu.

2. Inna funkcja — zapewniania siatki bezpieczeństwa dla tych którzy potrafią skutecznie sprostać konkurencji — została oddana niemal całkowicie w gestię rządów narodowych, bez żadnego systemu transferu płatności z jednego kraju do drugiego. Ci, którzy mają mało, nie mogą mieć żadnych uzasadnionych roszczeń wobec tych, którzy posiadają dużo. Czy bogate kraje mają jakieś zobowiązania wobec krajów biednych? Czy koncerny ponadnarodowe mają jakieś zobowiązania w tym względzie? Odpowiedź na oba te pytania brzmi: tak. Problem polega na tym, że jak dotąd jedynym zobowiązaniem, jakie kraje i koncerny uznają, jest zobowiązanie oparte na zasadzie filantropii, szczególnie w przypadku wyjątkowego zagrożenia lub jakiejś katastrofy, Istnieje pilna potrzeba artykułowania owych zobowiązań i określania sposobów równego i sprawiedliwego podziału obciążeń, czym dotąd nie zajmowały się poważnie ani rządy, ani ONZ, ani kodeksy przedsiębiorstw czy kodeksy przemysłowe.

3. Trzecia funkcja, wyrażająca troskę o wspólne dobro, leży obecnie w gestii rządów narodowych oraz międzynarodowych uzgodnień. Jednakże nie istnieje międzynarodowy rząd, który by nadzorował, regulował, koordynował bądź przeprowadzał to, co jest potrzebne, np. w celu ochrony środowiska w skali globalnej. Odpowiedzialność nie może obciążać wyłącznie międzynarodowego biznesu. Powodem nie jest to, że biznes działa jedynie w samolubnym celu maksymalizacji zysku, lecz raczej to, że żadna pojedyncza firma nie jest przyczyną szkodliwych zjawisk, ani żadna pojedyncza firma nie może dostarczyć środków zaradczych. Dopóki nie mamy do czynienia ze współpracą czy niemal całkowitym podporządkowaniem się temu, co potrzebne, działania pojedynczych przedsiębiorstw są bez znaczenia.

Brak całkowitego podporządkowania się oraz dążenia niektórych firm do czerpania korzyści z działań innych przedsiębiorstw bez ponoszenia żadnych związanych z tym kosztów (postawa znana jako problem „wolnego strzelca”) często pociąga za sobą działania ustawodawcze i kontrole rządowe¹². Jeśli weźmiemy przykład kurczenia się warstwy ozonu, zobaczymy, że żadne pojedyncze przedsiębiorstwo nie ma żadnego bodźca, by ograniczyć zużycie chlorofluoropochodnych węglowodorów, jeśli alternatywne rozwiązania są bardziej kosztowne, dopóki wszyscy albo prawie wszyscy użytkownicy będą nadal korzystali z takich produk-

¹² Problem „wolnych strzelców” w międzynarodowym biznesie rozważa M. quez w artykule *International Business, Morality, and the Common Good*, „Business Ethic: Quarterly” 1992, nr II, s. 2710, z komentarzami J. E. Fleminga i W. B. Gulicka.

tów, warstwa ozonu będzie stale narażona na ^szczenie. Ponieważ w tę sprawę zaangażowanych jest tak wiele różnych gałęzi przemysłu, żadna pojedyncza inicjatywa nie rozwiąże problemu. Poszczególne kraje mogą uchylać prawa ograniczające produkcję i użytkowanie owych produktów, ale jedynie dzięki międzynarodowej akcji można uzyskać pożądane rezultaty. W tej sytuacji rządy są jedynymi skutecznymi narzędziami osiągnięcia wymaganego celu. Międzynarodowe umowy, a także środki wykonawcze, są niezbędne po to, aby kraje, które nie kontrolują swej emisji, podlegały pewnej karze zarówno poprzez handel, jak i inne sankcje ze strony krajów, które taką kontrolę stosują. W niektórych sytuacjach może się wydawać — albo faktycznie tak jest — że wielkie i bogate kraje, które już spowodowały szkody, narzucają kosztowne rozwiązania krajom rozwijającym się. Ten problem także należy rozwiązać poprzez negocjacje.

Konkurencja odegrała bardziej skuteczną rolę w samonapędzającej się gwarancji bezpieczeństwa niż regulacje rządowe. Na przykład, niektórzy producenci samochodów wprowadzili poduszki powietrzne, zanim jeszcze stały się one wymaganym elementem przy sprzedaży. Dzięki umiędzynarodowieniu rynków oraz konkurencji, kiedy tylko jakaś firma przejmuje pierwszeństwo w jakiejś dziedzinie, inne, nie tylko w danym kraju, ale i na całym świecie, odczuwają nacisk rynku, by pójść w jej ślady.

To ukazuje wagę przywództwa ze strony niektórych firm czy gałęzi przemysłu. *Noblesse oblige*. Ustalanie norm przewyższających istniejące wymaga wyobraźni i odwagi. Aby osiągnąć pozycję wzorcową, dana firma musi w jakiś sposób dać się zauważyć, co często oznacza, że jest ona firmą dużą i jest już liderem pod względem jakości, produktywności czy udziału na rynku. Niezależnie od rozmiaru firmy, liderzy mogą dzięki swemu postępowaniu ustalać normy, według których będą oceniane inne przedsiębiorstwa.

Globalny pluralizm i wspólne normy

Na poziomie globalnym mamy do czynienia z wieloma krajami o różnorodnej strukturze i różnorodnych zwyczajach, potrzebach i aspiracjach. Czy jeden zestaw norm może dotyczyć wszystkich? Odpowiedź zależy od tego, jakie to są normy i kto je określa. Żaden pojedynczy kraj czy koncern nie powinien ustalać norm dla wszystkich. Normy powinni ustalać ci, którzy będą im podlegali. To znaczy zaangażowane firmy, kraje oraz opinia publiczna. Stąd waga zalecenia by nie zapominać o tym, co już zostało wynegocjowane, np. przez Komisję ds. Koncernów Ponadnarodowych ONZ. Rodzą się tu dwie kwestie. Jedną jest uczciwość firmy, kraju lub ludzi. Drugą — akceptacja norm, które obowiązują innych.

Pluralizm w ujęciu światowym oznacza, że istnieją różne i niekiedy pozostające ze sobą w sprzeczności normy.

Jeśli unikniemy narzucania innym swoich norm i będziemy brali pod uwagę istniejące różnice, to właściwym podejściem staną się negocjacje, a więc kompromis. Koncepcja kompromisu w odniesieniu do zagadnień etycznych jest często źle rozumiana. Każda ze stron przychodzi do stołu negocjacyjnego z własnym zbiorem zasad, własnym pojęciem sprawiedliwości, z własnymi wartościami. Aby kompromis był etycznie akceptowalny przez wszystkich zainteresowanych, nie powinien dotyczyć zasad, koncepcji sprawiedliwości czy wartości — chociaż porozumienie co do zasad wciąż pozostaje marzeniem filozofów. Zasadnicze znaczenie ma ugoda dotycząca praktyki. Kompromis praktyczny jest zadaniem negocjatora i dyplomaty, niezależnie od tego, czy dotyczy rezultatu negocjacji między przedsiębiorstwami, między sferą biznesu a rządem, czy pomiędzy rządami. Negocjacje mają na celu praktyczne działania, które wszystkie strony mogą stosować, biorąc pod uwagę swe zasady, koncepcje sprawiedliwości i wartości. Tylko w ten sposób kompromis może sprzyjać zachowaniu

uczciwości¹³, a uzgodnienia dotyczące praktyki mogą się okazać wiążące — uzgodnienia, które każda ze stron uznaje za sprawiedliwe i akceptowalne, przez co stają się one stabilne, ponieważ żadna ze stron nie ma powodu, by je podważać.

Ponieważ łatwiej jest negocjować umowy, kiedy strony mają wiele wspólnego, jest logiczne, że negocjacje w ramach Wspólnego Rynku zostaną uwieńczone sukcesem wcześniej niż uzgodnienia między Unią Europejską a krajami arabskimi. Jest bardziej prawdopodobne, że łatwiej będzie osiągnąć porozumienie między Kanadą i Stanami Zjednoczonymi, niż między Stanami Zjednoczonymi a Japonią. Możemy sobie wyobrazić porozumienia jako koncentryczne koła. Wewnętrzne koło zajmuje łagodnienia pomiędzy tymi krajami czy tymi przedsiębiorstwami, które mają bliskie więzi, tradycje i zblizoną historię. Służą one jako podstawa umów z partnerami z sąsiedniego, szerszego koła. Te z kolei są podstawą negocjacyjną dla kolejnych kół, i tak aż do poziomu globalnego.

Na każdym poziomie negocjacje międzynarodowe mogą się odbywać dzięki rządowi, ale rozumie się, że rządy reprezentują własne interesy, jak również, miejmy nadzieję, interesy swych narodów oraz przedsiębiorstw krajowych.

W interesie krajów, które mocno odczuwają kurczenie się warstwy ozonu lub globalne ocieplenie atmosfery, leży namówienie wszystkich do wspólnego działania w celu zapobiegania narastającym szkodom. W rzeczywistości żaden kraj nie jest zainteresowany abstrakcyjnym, wspólnym dobrem, lecz skutkami oddziaływań na środowisko tylko w tej mierze, w jakiej dotyczą jego samego. Jeśli globalne ocieplenie dotyka jednych w sposób niekorzystny, innych zaś w sposób korzystny, Wspólne działanie na rzecz ogólnej korzyści staje się wątpliwe. Podobnie, jeśli rozwój gospodarczy niektórych krajów mniej rozwiniętych idzie w parze z mniejszym naciskiem na ochronę środowiska, nie leży do końca w ich interesie przestrzeganie norm wysuwanych przez kraje rozwinięte. Negocjacje będą polegały na tym, by kraje mniej rozwinięte miały korzyści z poniesienia dodatkowych kosztów, które pociąga za sobą ochrona środowiska. Jednak w takich krajach koncerny ponadnarodowe z krajów rozwiniętych będą musiały przestrzegać wyższych norm kontroli zanieczyszczeń niż starsze, krajowe firmy — będzie to Warunek ich działalności w danym kraju. Niektóre firmy będą dobrowolnie przestrzegać wyższych norm jako elementu ich polityki opartej na własnych wartościach, które stosują wszędzie tam, gdzie prowadzą swą działalność.

Rząd, biznes oraz pomijana trzecia strona

Jaka jest zatem rola rządu, a jaka biznesu? Z tego, co zostało powiedziane do tej pory powinno już wynikać, że wyraźne linie podziału pomiędzy obiema rolami nie są ani możliwe, ani pożądane. Niekiedy to biznes powinien wychodzić z inicjatywą, niekiedy rząd, niekiedy zaś inne grupy. Sytuacja w krajach Europy Wschodniej, do niedawna socjalistycznych, jest tu wymownym przykładem. W większości przypadków rząd nie był w stanie ustalić norm, które by obowiązywały nowe firmy, zawierające wolnokonkurencyjne transakcje. Zachodnie koncerny mają okazję pomóc w przeniesieniu i rozwinięciu odpowiednich norm oraz dać przykład uczciwości w prowadzeniu interesów. Normy obowiązujące w Unii Europejskiej można pożyć oraz przystosować. Świeżo opierzone firmy mogą głosić i kształtować uzasadnione normy własne lub wspólne. Kościół może głosić normy moralne, które należałoby przyjąć. Wszystko to powinno się odbywać równocześnie. Lecz nie istnieje w tym przypadku jedyna słuszna droga kształtowania norm.

¹³ Szerzej na temat dyskusji o kompromisie w etyce przy okazji kwestii międzynarodowych zob. R. T. De George, *Coherence and Ethics* (przemówienie prezesa na 88. dorocznym spotkaniu Oddziału Głównego Amerykańskiego Towarzystwa Filozoficznego, 27 kwietnia 1990), „Proceedings and Addresses of The American Philosophical Association”, 1990, t. 64, s. 39-52. Zob. także H. Benjamin, *op. cit.*

Niemniej jednak każda dobra odpowiedź na pytanie o rolę biznesu czy rządu w kształtowaniu norm etycznych musi zachować miejsce dla trzeciej strony owej dyskusji, strony mającej zasadnicze znaczenie, a mianowicie ludzi, którym zarówno biznes, jak i rząd mają służyć. Biznes i rząd działają zawsze w otoczeniu społecznym i kulturowym, które ma własne normy, wartości, zwyczaje i moralność — należące do danego narodu. Pamiętając o tym, pozwolę sobie na zakończenie zaproponować kilka uogólnień.

1. Najlepszym punktem wyjścia dalszego rozwoju norm przydatnych dla międzynarodowego biznesu jest samoregulacja w ramach wytycznych i norm już istniejących. Generalną zasadą jest to, że rząd powinien się udzielać wyłącznie w sferach, w których biznes nie radzi sobie lub nie chce czegoś zrobić z własnej woli¹⁴. Biznes wie najlepiej, gdzie są sfery, w których najprawdopodobniej można dokonać nadużyć. Przesadą byłoby zakładać, że wszystkie firmy będą wykorzystywały nadarżające się możliwości popełniania takich nadużyć. Ale jeśli tak będzie, opinia publiczna wcześniej czy później zacznie się domagać środków zaradczych. W niektórych przypadkach przedsiębiorstwa rzeczywiście ustanawiają normy i kontrolują się same. Istnieje pewne niebezpieczeństwo, o czym przekonano się w Stanach Zjednoczonych dzięki ustawie antymonopolowej, że samoregulacja jest podatna na nadużycia i kolizje interesów. Na arenie międzynarodowej, ponieważ nie istnieje rząd ponadnarodowy, niebezpieczeństwo takie istnieje. Dlatego ani w kraju, ani na rynku międzynarodowym nikt nie może polegać jedynie na samoregulacji. Lecz rząd nie jest jedynym niezbędnym ustalającym normy. Równie wielką wagę mają różnorodne prywatne organizacje, media, oświeceni konsumenci, grupy zawodowe pracowników. Kiedy warunki działania konkurencji mają strukturalnie zakodowaną nieuczciwość, samoregulacja nie działa. Tutaj pojawia się rola rządu. Lecz podobnie jak istnieją nieetycznie postępujące firmy, tak też istnieją nieetycznie postępujące rządy. W takich sytuacjach podporządkowane, wyzyskiwane i oszukiwane społeczeństwo oraz inne kraje i rządy czy grupy mogą się stać pewną przeciwwagą.

2. Rząd ma obecnie charakter wyłącznie narodowy. Nie istnieje rząd międzynarodowy. Niemniej jednak potrzeba kontrolowania nadużyć popełnianych przez koncerny ponadnarodowe może doprowadzić do wspólnego działania rządów. Na przykład, skandal BCCI miał oddźwięk międzynarodowy, a żaden rząd nie miał wystarczającej kontroli nad światowym sektorem bankowym i żaden rząd nie mógł zapobiec nadużyciom. Problemem była tu m.in. tajemnica bankowa. Jest to problem, który może być rozwiązany częściowo przez sektor bankowy, a częściowo przez kraje umawiające się co do warunków przy Spełnieniu których można złamać zasadę tajemnicy. Każdy kraj odmawiający podporządkowania się takim regulacjom w sektorze bankowym w swoich granicach nie mógłby mieć dostępu do banków W innych krajach akceptujących takie normy.

Do norm międzynarodowych można dochodzić na wiele sposobów: poprzez komisję ONZ, do której mogą należeć wszystkie kraje Zainteresowane, poprzez bezpośrednie umowy między krajami, poprzez umowy i normy wynikające z działania sektora bankowego, przy istnieniu zewnętrznej reprezentacji lub bez niej, jak w przypadku norm dotyczących przemysłu chemicznego. Inne modele także są możliwe, jak np. te, które dotyczą kodeksów stworzonych przez grupy bądź komisje złożone z praktyków, reprezentantów rządu, ekspertów akademickich oraz przedstawicieli ludności. W każdym przypadku taka grupa powinna zacząć od tego, co już istnieje, zarówno jeśli chodzi o normy W przemyśle, jak i w innych sferach. Jeśli negocjacje nie są prowadzone między rządami, to każdy modelowy kodeks, każdy kodeks wypracowany czy przedstawiony musi zostać przyjęty przez poszczególne kraje. Tylko wtedy, gdy wszystkie lub prawie wszystkie kraje go zaakceptują, będzie on naprawdę kodeksem światowym. Ci, którzy odmawiają jego akceptacji, o ile nie uzasadniają swej odmowy rozsądnymi racjami etycznymi — wskazującymi na poważny defekt w procesie negocjacji lub w

¹⁴ Można to traktować jako zastosowanie czegoś analogicznego do znanej w tradycji katolickiej zasady dyskretności [odnoszącej się do ingerencji Boga w stworzony przez niego świat — przyp. tłum.]

rezultacie końcowym — mogą podlegać naciskowi ze strony publicznej, poprzez odmowę prowadzenia interesów w danej dziedzinie z danym krajem, poprzez bojkot rządowy lub w inny sposób.

3. Jeśli postrzeganie rządu i biznesu jako stron przeciwnych sobie jest tylko jednym z aspektów rzeczywistości, to pełniejszy obraz obejmuje nie tylko rząd i biznes, ale także pomijaną trzecią stronę konfliktu. Należą do niej środki masowego przekazu, które często służą jako strażnik interesów społeczeństwa, jeśli nie są zdominowane czy zniewolone przez rząd czy przez wielki biznes, opinia publiczna w swej roli pracownika i konsumenta, oraz wielka liczba grup pośrednich, począwszy od związków zawodowych i grup konsumenckich czy „zielonych” aż do kościołów czy Amnesty International, stowarzyszeń akademickich, ruchów oddolnych czy specjalnych klubów.

Ponieważ nie istnieje żadne ciało międzynarodowe zdolne wymuszać respektowanie norm, owe pośrednie grupy nabierają zasadniczego znaczenia przy okazji mniej formalnego ich wdrażania. Na przykład reklama odgrywa kluczową rolę i staje się skutecznym narzędziem wdrażania norm, o ile na ludziach poinformowanych o wykroczeniach robią wrażenie opowieści, wiadomości czy wyniki dochodzeń. Dzięki mediom dowiedziano się o zatonięciu Valdez czy o katastrofie w Bhopalu. Media namierzyły i nagłośniły sprawę skandalu banku BCCI. Pozytywna rola środków masowego przekazu polega na zachęcaniu firm do podporządkowania się powszechnie przyjętym lub uznanym normom, jeśli nie chcą konfrontacji z opinią publiczną. Negatywną rolę jest odsłanianie przypadków pogwałceń norm. Lecz gdyby nie było opinii publicznej zainteresowanej tym i reagującej na doniesienia o takich przypadkach, działanie mediów byłoby nieskuteczne.

Normy etyczne przyjmowane przez firmy odzwierciedlają normy etyczne wyznawane przez społeczeństwo.

Nie sposób przecenić znaczenia opinii publicznej czy jej nacisku. W ostatecznym rachunku to jej istnienie decyduje o tym, czy mamy do czynienia z normami szanowanymi i przestrzeganymi, czy też takimi, które są spokojnie ignorowane i ulegają atrofii.

Rozwiązanie dające akceptowalne normy międzynarodowe w sferze przedsiębiorczości zależy nie tylko od biznesu czy rządu, ale także od wielu ludzi, którym biznes i rząd mają służyć. W ostatecznym rachunku ludzie mają taki rząd i taki biznes, jakiego się domagają i — w pewnym sensie — na jaki zasługują.