

Czy pierwszy milion trzeba ukraść?





BRIAN ENGELLAND

Czy pierwszy milion trzeba ukraść? Praktyczne zastosowanie wartości chrześcijańskich w biznesie

Przełożyła Maria Dedio

WYDAWNICTWO W DRODZE, POZNAŃ 2022

Tytuł oryginału

Force for Good: The Catholic Guide to Business Integrity

© Copyright by Sophia Institute Press, 18 Celina Ave, Suite 1,

Nashua, NH 03063, USA, 2017

Copyright © 2017 by Brian Engelland

© Copyright for this edition by Wydawnictwo W drodze, 2022

Redaktor prowadząca – JUSTYNA OLSZEWSKA

Redakcja – AGNIESZKA CZAPCZYK

Korekta – LIDIA KOZŁOWSKA, AGNIESZKA CZAPCZYK

Skład i łamanie – ALEKSANDRA WAWRZYNIAK

Redakcja techniczna – JÓZEFA KURPISZ

Projekt okładki i layoutu – KRZYSZTOF LORCZYK OP

Fotografia (s. 2) – RYOJI IWATA | unsplash.com

ISBN 978-83-7906-532-5 (wersja drukowana)

ISBN 978-83-7906-533-2 (wersja elektroniczna)

Wydawnictwo Polskiej Prowincji Dominikanów W drodze sp. z o.o.

Wydanie I

ul. Kościuszki 99, 61-716 Poznań

tel. 61 850 47 52

sprzedaz@wdrodze.pl

www.wdrodze.pl

☞ DLA OŚMIORGA CUDOWNIE CIEKAWYCH ŚWIATA OSÓB,
KTÓRE NAZYWAJĄ MNIE DZIADKIEM:
EWY, MAŁACHIEGO, WILLIAMA, AUGUSTINE, GABRIELA,
SOPHII, MAXIMUSA I VIVIAN.
NIECH KAŻDA Z NICH WZRSTA W ŚWIĘTOŚCI
I STAJE SIĘ SIŁĄ DLA DOBRA W TYM ŚWIECIE.

Podziękowania

Czy pierwszy milion trzeba ukraść? stanowi kontynuację wcześniejszej pracy, *Ethics Essentials for Business Leaders* (Podstawy etyki dla liderów biznesu), którą napisałem wraz z Williamem D. Eshee¹ i na której w znacznym stopniu opierają się ostatnie dwa rozdziały niniejszej publikacji.

Chciałbym podziękować moim kolegom z Busch School², którym zawdzięczam wsparcie, zachęty i pomysły. Myślę tu szczególnie o Andrew Abeli, Billu Bowmanie, Bobim Keicie, Michaelu Pakaluku, Harveyu Seegersie, Maksie Torresie, Marku Weberze, Andreasie Widmerze oraz Jacku Yoeście. Wyrazy wdzięczności za inspirację kieruję też do wielkich liderów

¹ Brian Engelland, William D. Eshee, *Ethics Essentials for Business Leaders*, Sophia Omni Press, Rockville Centre 2011.

² The Busch School of Business (dalej w książce pojawia się także jako „szkoła”) jest jednym z wydziałów Katolickiego Uniwersytetu Ameryki (The Catholic University of America) w Waszyngtonie, na którym dr Brian Engelland jest profesorem i prodziekanem – przyp. tłum.

biznesu wspierających pracę naszej szkoły, takich jak Tim Busch, Art Ciocca, Edward Pryzbyła, Larry Blanford, Steve Means i Charles Koch. Pragnę podziękować moim dzieciom i wnukom, którzy stale pytali, co robię (i dlaczego!). Dziękuję również mojej ukochanej żonie Barbarze, która pomagała mi dyscyplinować się do pracy, ale i nie pozwalała, by pisanie przesłoniło mi całą resztę świata.

Wreszcie, dziękuję Bogu oraz wstawiennictwu Czcigodnego Sługi Bożego Fultona J. Sheena za wyleczenie mnie z raka i podarowanie czasu i inspiracji do ukończenia tego projektu.

Wstęp

Dla naszej czwórki już prawie ziścił się amerykański sen. Właśnie podpisaliśmy dokumenty potrzebne do rozpoczęcia rozłożonego na etapy wykupu dużej firmy produkcyjnej. Oczywiście, przedsiębiorstwo to miało spore problemy, inaczej nie byłoby na sprzedaż. Był to producent marek własnych, wykonywanych na zlecenie sieci handlowych, z ograniczoną linią produktową, słabo rozpoznawalny, bez systemu dystrybucji, z małą ilością gotówki i przestarzałą technologią, a na dodatek z umową ze związkami zawodowymi utrudniającą wprowadzanie optymalizacji w kosztach pracy.

Nas to jednak nie zrażało. Jeden był ekspertem od marketingu i wiedział, jak wprowadzać nowe produkty, budować marki i rozwijać sprzedaż. Drugi był produkcyjnym guru, potrafiącym tak dostroić maszyny, aby uzyskać jak najlepszą wydajność. Trzeci był specem od finansów, a czwarty znał się na zarządzaniu ludźmi i współpracy ze związkami zawodowymi. Mieliśmy wizję stworzenia biznesu wykraczającego poza

mentalność działania na krótką metę, jaką reprezentowała większość firm, dla których wcześniej pracowaliśmy. Chcieliśmy prowadzić biznes w sposób właściwy, czyli sprzyjający budowaniu lojalności i zaangażowania klientów. W tym celu skompletowaliśmy odpowiedni zespół ludzi.

Tak nam się przynajmniej wydawało.

Niestety, nie uzgodniliśmy najpierw listy zasad dla naszej nowej firmy. Krótco po uruchomieniu przedsiębiorstwa zdaliśmy sobie sprawę, że nie mamy żadnego marginesu na popełnienie błędów. Aby banki nie miały zastrzeżeń do naszych miesięcznych raportów płynności finansowej, musieliśmy postępować według tej samej krótkowzrocznej mentalności, którą poprzednio odrzucaliśmy, pracując dla wielkich korporacji. Gdy nasz ekspert finansowy i dwaj członkowie mojego zespołu zarekomendowali rozwiązania, które moim zdaniem były nieetyczną sprawozdawczością finansową, stwierdziłem, że muszę z tej firmy odejść.

W tym momencie czytelnik może zadać sobie pytanie: „Dlaczego miałbym czytać książkę o etyce w biznesie napisaną przez kogoś, kto nie zdołał przekonać trzech przyjaciół, że w prowadzeniu firmy wartości są czymś ważnym?”. Moją odpowiedzią jest... „tkanka bliznowata”. Kiedy spojrzę na moje kończyny, widzę kilka pamiątek po błędach, które popełniłem. Blizna na palcu, bo nieostrożnie obchodziłem się ze scyzorykiem. Blizna na kciuku, po tym, jak majstrowałem przy zegarze, gdy jego główna sprężyna była napięta. A te dwie blizny na goleni? Zdobyłem je, gdy jako dziecko nieostrożnie wdrapywałem się na jakieś urządzenie na placu zabaw. Mam także blizny mentalne po porażkach odniesionych na przestrzeni lat. Blizny mogą nam pomóc zapamiętać nasze błędy i uczyć się na nich, a dzięki temu unikać powtarzania tych samych błędów w przyszłości. Czytając tę książkę, można uczyć się na moich „bliznach”.

Książka *Czy pierwszy milion trzeba ukraść?* zrodziła się z towarzyszącego mi w całej karierze zawodowej zainteresowania robieniem właściwych rzeczy, i to robieniem ich we właściwy sposób. Na moje myślenie głęboki wpływ wywarli moi rodzice. Mój tato wychował się na rozległej farmie w stanie Kansas, gdzie nauczył się, że sprzęt rolniczy spełnia ważną funkcję przy zasiewach i żniwach. Należy go utrzymywać w odpowiednim stanie, jeśli ma być użyteczny zawsze, gdy jest potrzebny. Później wykorzystał tę wiedzę, gdy rozwijał własną firmę zajmującą się ogrzewaniem i klimatyzacją w budynkach mieszkalnych. Moja mama była nauczycielką w przedszkolu i miała wspaniałą umiejętność opowiadania historii i wyjaśniania różnych rzeczy za pomocą prostych pojęć. W niezwykle przekonujący sposób potrafiła wprowadzać ład, a także pokazywać sens i celowość codziennych działań. Swoją radością życia zarażała innych.

Na obu etapach mojej kariery zawodowej, najpierw jako specjalisty od rozwoju produktu, a później jako profesora na uczelni, wiele zyskałem dzięki praktykowaniu umiejętności, które obserwowałem u rodziców. Na pierwszym etapie nauczyłem się, co trzeba zrobić, aby stworzyć wiodące na rynku produkty i usługi zachęcające klientów do zakupu. Na drugim zaś odkryłem, że studenci chcą wiedzieć nie tylko, co działa, ale również dlaczego. To „dlaczego” jest bardzo ważne, dzięki niemu możemy skuteczniej dostosowywać się do zmiennych warunków.

Napisałem tę książkę z myślą zarówno o praktykach biznesu, jak i o studentach kierunków biznesowych i starałem się nadać jej strukturę, która pomoże wyjaśniać wspomniane „co” i „dlaczego”. Dbałem o to, by pisać w sposób zwięzły i rzeczowy, a także ilustrować swoje przemyślenia przykładami. Mam nadzieję, że dzięki temu książka okaże się ciekawa.

W dzisiejszych czasach istnieje wielka potrzeba uczciwości w biznesie. Liderzy biznesu, pracownicy, konsumenci i ogół społeczeństwa są już zmęczeni starą formułą „zwyczajowego” prowadzenia interesów, czyli wpychania konsumentom kiepskich produktów po cenach z kosmosu. Wszyscy dochodzimy do tego samego wniosku: zaufanie jest spoiwem scalającym firmę i bez niego nie da się prowadzić żadnego biznesu. A uczciwość jest jedyną drogą do zbudowania i utrzymania długotrwałych relacji opartych na zaufaniu.

Pojęcie etyki w biznesie jest bardzo atrakcyjne. U większości liderów wywołuje ono oddźwięk i pozwala uchwycić to, czego potrzeba do osiągnięcia dobrych wyników. A jednak w książkach i artykułach brakuje sprecyzowania, jak tę etyczność wprowadzić w całej organizacji. Czytelnik musi stworzyć swój własny pomysł na wdrożenie, który może się powieść lub nie.

W książce *Czy pierwszy milion trzeba ukraść?* wyjaśniam, jak wypracowuje się bezkompromisową uczciwość, tak aby każdy aspekt biznesowy był realizowany konsekwentnie z użyciem jednego zestawu standardów. Rozdział pierwszy wprowadza w niezbędną terminologię, drugi – opisuje fundament prawa naturalnego, konieczny do zbudowania relacji biznesowych opartych na zaufaniu, trzeci – omawia cztery główne zasady katolickiej nauki społecznej (KNS), dzięki którym można w pełni wykorzystać potencjał współdziałania ludzi w biznesie. Rozdział czwarty wyjaśnia znaczenie cnoty¹ i charakteru w tworzeniu odpowiedniego środowiska dla etyki w biznesie. Rozdziały od piątego do siódmego służą

¹ Angielskie słowo *virtue* bywa czasem w kontekście biznesowym tłumaczone jako „zaleta”. W tej książce jednak oczywistym jest, że autor ma na myśli pojęcie cnoty, więc tak je tłumaczę – przyp. tłum.

za przewodnik służący wypracowaniu odpowiednich relacji z pracownikami, klientami i resztą społeczeństwa. I na koniec, rozdziały ósmy i dziewiąty, przedstawiają kolejne kroki pozwalające wprowadzić integralność do własnej firmy.

W dedykacji niniejszej książki nawiązuję do hasła „biznes jako siła dla dobra”, przyjętego przez szkołę biznesu i ekonomii Katolickiego Uniwersytetu Ameryki u jej początków. To sformułowanie odwołuje się z kolei do refleksji papieża Leona XIII, który w encyklice *Rerum novarum* z 1891 roku pisze o tym, jak pracodawcy powinni troszczyć się o wspólne dobro robotników². Leon XIII jest inspirującą postacią dla naszej szkoły. To on podpisał statut założycielski Katolickiego Uniwersytetu Ameryki, a jego encyklika doprowadziła do powstania wydziału studiów ekonomicznych, który z czasem przekształcił się w The Busch School of Business and Economics.

Papież ten rozumiał walkę między dobrem i złem i napisał dobrze znaną modlitwę, zaczynającą się od słów: „Święty Michale Archaniele, wspomagaj nas w walce, a przeciw zaszczkowi i niegodziwości złego ducha bądź naszą obroną”. Michał jest tym aniołem, który wypędził Lucyfera z nieba, a artyści przedstawiają go jako okazałą postać w zbroi bitewnej, z tarczą i mieczem. Jego wizerunek może być bardzo inspirujący dla ludzi biznesu, którzy starają się uczynić ze swojej działalności siłę dla dobra.

² Leon XIII, Encyklika *Rerum novarum* (15 maja 1891), Leonis XIII P.M. Acta, XI, Romae 1892, 16–17.

Dobry biznes

*Co jest słuszne, pozostaje takim,
nawet gdy nikt nie postępuje słusznie,
a co jest błędne, pozostaje takim,
nawet gdy wszyscy błędzą.*

FULTON J. SHEEN, *THOUGHTS FOR DAILY LIVING*

Integralność¹. Gdy myślimy o osobach posiadających tę cechę, to są to ludzie, którzy konsekwentnie decydują się służyć moralnym, etycznym, duchowym i artystycznym wartościom². To samo słowo używane w projektowaniu inżynierskim oznacza zdolność danej struktury do utrzymania się w całości pod wpływem ciężaru, jej odporność na złamanie czy wygięcie³.

Natomiast kiedy mówimy o integralności w organizacjach biznesowych, to łączymy oba te aspekty i zwracamy uwa-

¹ W języku angielskim słowo *integrity* ma więcej znaczeń i wymiarów niż w języku polskim – obok „nierozdzielności” oznacza także wysokie standardy moralne, uczciwość, prawość, praworządność, bezkompromisowość. Nie znajdując takiego słowa w języku polskim, zdecydowaliśmy się pozostać przy „integralności” – przyp. tłum.

² Barbara Killinger, *Integrity: Doing the Right Thing for the Right Reason*, McGill-Queen’s University Press, Montreal 2010, s. 12.

³ Andrew E. Samuel, John Weir, *Introduction to Engineering Design: Modelling, Synthesis, and Problem Solving Strategies*, Elsevier, Burlington 1999, s. 2–10.

gę na wartości i strukturę. Jeśli chcemy zbudować trwale zintegrowaną firmę, to musimy określić wartości, jakie są bliskie nam jako organizacji, oraz stworzyć taką strukturę, która utrzyma te wartości w długim okresie, nawet wobec przeciwności. Do tego potrzeba jasno nazwanych podstawowych wartości, określonych zasad, środków kontroli, a także zbudowania kultury, która znajdzie odzwierciedlenie w codziennej praktyce⁴.

Tak, istnieje właściwy sposób robienia rzeczy, i na tym właśnie polega integralność. Tu nie ma dróg na skróty. Jeśli chcesz, by twoja firma działała we właściwy sposób, to trafiłeś w odpowiednie miejsce. Stworzenie etycznej organizacji biznesowej, zbudowanej na integralności, to ważne przedsięwzięcie, które będzie wymagało uwagi, planowania i ciężkiej pracy. Ta książka powstała po to, by towarzyszyć ci jako przewodnik na tej drodze.

Kiedy wybierasz się na spływ po wzburzonej rzece, oczekujesz od swojego przewodnika, że będzie mówił nie tylko, co masz robić, ale także dlaczego to robić w taki, a nie inny sposób. Bez tego wyjaśnienia niektórzy z nas na takim spływie prawdopodobnie nie zrozumieliby, jak istotne jest każde działanie. Mogłoby to skutkować brakiem uważności na istotne szczegóły, działaniem na skróty, a w końcu nawet katastrofą. Moją intencją w tej książce jest służyć za takiego przewodnika – i zaopatrzenie czytelnika nie tylko w „co”, ale również w „dlaczego”.

Na samym początku chciałbym, żebyśmy wyjaśnili sobie kilka pojęć, zanim zaczniemy zagłębiać się w szczegóły integralności biznesowej. Kolejnych kilka stron poświęcę zatem

⁴ D. Christopher Kayes, David Stirling, Tjai M. Nielsen, *Building Organizational Integrity*, „Business Horizons” 2007, nr 1 (50), s. 61–70.

omówieniu tego, co rozumiemy przez „dobry” biznes, biznes jako powołanie, etykę biznesu oraz główne problemy edukacji w zakresie etyki, które są wyzwaniem dla nas wszystkich.

CO ROZUMIEMY PRZEZ „DOBRY” BIZNES?

Słowo „dobry” ma co najmniej dwa znaczenia stosowane w kontekście biznesowym. Może odnosić się do aspektu i l o ś c i o w e g o działalności gospodarczej i wskazywać, że osiąga ona wystarczający i znaczący poziom, a nie zaledwie przeciętny. A może również odnosić się do j a k o ś c i biznesu, w tym znaczeniu, że to, co się dzieje, jest korzystne dla szerszego kręgu społeczeństwa, a nie tylko dla właścicieli. To drugie znaczenie słowa „dobry” budzi w ostatnich latach rosnące zainteresowanie, widoczne w wielu książkach i artykułach na ten temat. Za przykład niech posłużą trzy książki napisane przez szefów firm.

W książce *Good Returns* George Schwartz z firmy Ave Maria Mutual Funds przedstawił swoje przemyślenia na temat zarabiania pieniędzy przez moralnie odpowiedzialne inwestowanie. Opisał on tytułowe dobre zwroty z inwestycji jako „osiąganie godziwych z religijnego punktu widzenia celów inwestycyjnych bez uwikłania w wątpliwe moralnie praktyki biznesowe”⁵. John Mackey, współzałożyciel sieci sklepów Whole Foods Markets, w swojej książce *Świadomy kapitalizm – to się oplaca* zdefiniował „dobro” w biznesie jako skuteczne słuźenie innym, dzięki któremu poprawia się jakość ich życia⁶. Natomiast Charles Koch z grupy Koch Industries napisał w książce *Dobry zysk*: „To, co uznaję za dobry zysk,

⁵ George P. Schwartz, *Good Returns: Making Money by Morally Responsible Investing*, Geodi Publishing, Ann Arbor 2010, s. xv.

⁶ John Mackey, Raj Sisodia, *Świadomy kapitalizm – to się oplaca*, przeł. M. Kowalczyk, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 93.

wynika ze stosowania Przedsiębiorczości z Zasadami (Principled Entrepreneurship™), a ta polega na tworzeniu możliwie największej wartości dla naszych klientów przy minimalnym zużyciu zasobów i zawsze zgodnie z prawem i zasadami uczciwości. Dobry zysk pochodzi też z wnoszenia wkładu w społeczeństwo – a nie z korporacyjnych przywilejów czy innych sposobów wykorzystywania ludzi⁷.

Z wypowiedzi tych trzech dyrektorów generalnych wyłania się istotne znaczenie słowa „dobry”, obejmujące odpowiedzialność moralną, służenie innym oraz autentyczny wkład w społeczeństwo. Moralnie dobry biznes „zajmuje się jako wyspecjalizowana organizacja właściwymi sobie dobrami i wykorzystuje etycznie uzasadnione środki w celu osiągnięcia tych dóbr”⁸.

Oba wymiary „dobrego” biznesu – ilościowy i jakościowy – są coraz bardziej doceniane przez liderów gospodarczych i społeczeństwo. Czy jednak firmy mogą osiągać jedno i drugie równocześnie? A może dążenie do sukcesu jakościowego ogranicza sukces ilościowy?

Fakty pokazują nie tylko, że możliwe jest powodzenie firm w obu tych wymiarach, ale również że sukces w wymiarze jakościowym często prowadzi do sukcesu w wymiarze ilościowym. Dzieje się tak dlatego, że traktowanie pracowników, klientów i szeroko rozumianego społeczeństwa ze współczuciem i szacunkiem pomaga w budowaniu lojalności wobec marki i rozkręcaniu sprzedaży. Ludzie doceniają wartościowe produkty, godziwe ceny i zaangażowaną, przyjazną

⁷ Charles G. Koch, *Dobry zysk. Jak tworzenie wartości dla innych zbudowało firmę, która odniosła jeden z największych sukcesów na świecie*, przeł. K. Szabowicz, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2020, s. 18.

⁸ Robert G. Kennedy, *The Good That Business Does*, Acton Institute, Grand Rapids 2006, s. 68.

obsługę, i skłaniają się do popierania firm, które im te rzeczy zapewniają⁹.

W perspektywie katolickiej od dawna uznaje się wagę jakościowej strony biznesu. Papież Pius XI w encyklice *Quadragesimo anno* z 1931 roku ostrzega, iż nie można pozwalać na osłabianie moralności przez system ekonomiczny oparty wyłącznie na siłach wolnej konkurencji¹⁰. Sprawiedliwość społeczna i miłość społeczna domagają się, by jednostki i rządy biorące udział w życiu gospodarczym koniecznie wspierały moralność. Oswald von Nell-Breuning, jeden z teologów pomagających w tworzeniu *Quadragesimo anno*, opisał dobrego przedsiębiorcę jako kogoś, kto „pierwszą myśl kieruje ku służbie, a drugą myśl ku zyskowi; (...) zatrudnia pracowników do tworzenia dóbr o prawdziwej wartości; (...) nie krzywdzi ich, wymagając, by brali udział w tworzeniu rzeczy bezsensownych lub nawet niebezpiecznych i złych; (...) i oferuje konsumentom wyłącznie użyteczne produkty i usługi zamiast, wykorzystując ich brak doświadczenia czy słabość, zwodzić ich do wydawania pieniędzy na rzeczy, których nie potrzebują, czy też takie wyroby, które są nie tylko bezużyteczne, ale wręcz szkodliwe”¹¹.

Firmy odnoszące sukces mogą być niezwykle ciekawym miejscem pracy. Poprzez innowacyjność, twórczość i inicjatywę badają one ludzkie potrzeby i dają życie zupełnie nowym produktom. Jednak te produkty muszą wносить rzeczywisty wkład w dobro wspólne, przez słuzenie autentycznym potrzebom.

⁹ Arjun Chaudhuri, Morris Holbrook, *The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty*, „Journal of Marketing” 2001, nr 2 (65), s. 81–93.

¹⁰ Pius XI, encyklika *Quadragesimo anno* (15 maja 1931), 88.

¹¹ Oswald von Nell-Breuning, *Reorganization of Social Economy*, The Bruce Publishing Company, Milwaukee 1936, s. 115–116.

Gdy dorastałem, mój ojciec prowadził firmę wykonawczą w branży grzewczo-klimatyzacyjnej. Pewnego razu towarzyszyłem mu podczas wizyty serwisowej u jednej z najbogatszych rodzin w naszej okolicy. Byłem jeszcze za młody na robienie czegokolwiek poza przyniesieniem narzędzi z furgonetki. Tato sprawdził system grzewczy, żeby wykryć, co się zepsuło, po czym rzekł do właściciela domu: „Uszkodzone jest termooogniwo. Wymiana tego elementu będzie pana kosztować około dwudziestu pięciu dolarów”. Właściciel zapytał wówczas, ile mój ojciec by zażądał za wymianę całego systemu grzewczo-klimatyzacyjnego. „Ale pan nie potrzebuje nowego systemu” – odpowiedział tato. Tamten odrzekł: „No cóż, samochód wymieniam co roku na nowy. Dlaczego więc nie miałbym wymienić systemu grzewczego?”. „Piec i klimatyzatory mają mniej elementów ruchomych i są tak skonstruowane, żeby działać znacznie dłużej niż samochody” – wyjaśnił mój ojciec. I odmówił podania szacunkowej ceny.

W drodze do domu zapytałem tatę, dlaczego nie sprzedał temu klientowi całego nowego systemu. Odwrócił się do mnie i powiedział: „To nie jest w porządku, żeby sprzedawać komuś coś, czego on nie potrzebuje. Ten jego piec będzie jeszcze pracował przez kolejne piętnaście lat, a pieniądze, które by wydał na nowy, może wykorzystać znacznie lepiej. Może je zaoszczędzić na czarną godzinę, zabrać żonę na wakacje albo sfinansować naukę swoich dzieci”.

Nie wiem, czy ten klient zwrócił się do konkurencji i kupił sobie nowe ogrzewanie, czy może wydał te pieniądze na coś innego. Ale wiem na pewno, że mój ojciec zyskał sobie w całej lokalnej społeczności znakomitą reputację za swoją szczerłość, uczciwość i traktowanie klientów w sposób fair. Klienci podziwiali zmysł wartości, jaki wyrażał w praktyce. W efekcie nigdy nie narzekał na brak zleceń.

Papież Leon XIII dobrze wyjaśnił tę zależność w 1891 roku w swojej encyklice *Rerum novarum*. Napisał w niej, że gdy działania przedsiębiorców odpowiadają ludzkim potrzebom, a moralność chrześcijańska jest odpowiednio i całościowo praktykowana, to samo przez się prowadzi to do doczesnego dobrobytu¹². Pielęgnowanie przez mojego tatę solidnej etycznej reputacji pomagało mu rok po roku zdobywać i utrzymywać klientów. Ludzie wiedzieli, że zaproponuje on uczciwe warunki transakcji; wiedzieli też, że nie sprzeda im czegoś tylko po to, by zwiększyć swoje dochody.

Przypuszczalnie mój ojciec mógłby sprzedać o wiele więcej nowych systemów grzewczo-klimatyzacyjnych, niż to miało miejsce, lecz gdyby wydając niepotrzebnie pieniądze na nowe piece, ludzie mieli ich mniej na rzeczy konieczne, to społeczność tej gminy mogłaby stać się mniej zasobna. Papież Benedykt XVI zwrócił uwagę na ten negatywny potencjał, pisząc: „Nastawienie wyłącznie na zysk (...) rodzi ryzyko zniszczenia bogactwa i spowodowania ubóstwa”¹³. Przez niemądre wydatki ubożeją konsumenci, choć mogą one przynieść korzyści sprzedającym.

CO JEST PRAWDZIWYM CELEM BIZNESU?

Obecnie wielu ludzi ulega błędnemu mniemaniu, iż celem biznesu jest zawsze maksymalizacja zysków. Skąd wzięło się to fałszywe przekonanie? Niektórzy obwiniają Adama Smitha, twórcę współczesnej ekonomii, który tłumacząc jej zasady w książce *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, napisał: „Nie od przychylności rzeźnika, piwowara czy

¹² Zob. Leon XIII, *Rerum novarum*, 23: „Obyczaje bowiem chrześcijańskie zachowywane pilnie wywierają wpływ korzystny na stan gospodarczy społeczeństwa”.

¹³ Benedykt XVI, Encyklika *Caritas in veritate*, 21.

piekarza oczekujemy naszego obiadu, lecz od ich dbałości o własny interes”¹⁴. Ten „własny interes” niektórzy rozumieją jako synonim „maksimum zysków”.

Ta myśl powraca u bardziej nam współczesnych uczonych. Gdy zapytano Milтона Friedmana o to, czy osoby zarządzające firmą mają inne zadania niż zarabianie maksymalnie dużo pieniędzy dla swoich udziałowców, nawiązał on do Adama Smitha i powiedział: „W gospodarce wolnorynkowej odpowiedzialność społeczna przedsiębiorcy sprowadza się tylko i wyłącznie do jednej kwestii, a mianowicie do obowiązku wykorzystywania dostępnych zasobów w celu realizacji działań mających przynosić zyski”¹⁵.

Istnieje jednak inna ścieżka interpretacji poglądów Adama Smitha, który we wcześniej napisanym dziele *Teoria uczuć moralnych* wyłożył etyczne, filozoficzne, psychologiczne i metodologiczne fundamenty *Bogactwa narodów*. W książce tej Smith wyjaśnił swoją koncepcję „własnego interesu” jako bycie dobrym w tym, co robimy, ponieważ bycie dobrym prowadzi do naszego indywidualnego szczęścia¹⁶. Dążenie do bycia dobrym w swoim działaniu może skłaniać rzeźnika do dostarczenia najlepszego kawałka mięsa, piwowara do uwarzenia wyśmienitego piwa czy piekarza do upieczenia najsmaczniejszego chleba. Bycie dobrym to zupełnie inny koncept niż dążenie do maksymalizacji różnicy między przychodami a wydatkami. Tak więc, niektórzy uważają przypię-

¹⁴ Adam Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 1, przeł. S. Wolff, O. Einfeld, Z. Sadowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 20.

¹⁵ Milton Friedman, *Kapitalizm i wolność*, przeł. B. Sałbut, Wydawnictwo Helion / Onepress, Gliwice 2018, s. 255.

¹⁶ Adam Smith, *Teoria uczuć moralnych*, przeł. D. Petsch, przekł. przejrzał S. Jedynek, PWN, Warszawa 1989, część VI.

sywanie Adamowi Smithowi idei maksymalizacji zysków za zdecydowane uproszczenie jego podstawowej myśli.

Oczywiście, zyski są ważne – bez nich nie da się bardzo długo utrzymać firmy – i są one także dobrym wskaźnikiem tego, czy przedsiębiorstwo dobrze funkcjonuje. Jednak firmy, które przede wszystkim skupiają się na zysku, często przegapiają te małe rzeczy, dzięki którym ich biznes mógłby łatwiej stworzyć pierwszorzędną wartość dla klientów. W dobrze prosperującej firmie etyczne traktowanie pracowników i klientów stoi na pierwszym miejscu. Jak pisał św. Jan Paweł II, celem przedsiębiorstwa nie jest po prostu generowanie zysku, ale raczej tworzenie wspólnoty osób, które wytwarzają coś dobrego, aby zaspokajać potrzeby społeczeństwa¹⁷. Służenie innym to podstawowa sprawa w biznesie. A służenie innym dobrze jest jego ostatecznym celem.

A CO Z CHCIVOŚCIĄ?

W słynnym filmie *Wall Street* bohater grany przez Michaela Douglasa wygłasza żarliwą obronę chciwości: „Chciwość jest dobra. Chciwość działa, chciwość jest w porządku. Chciwość oczyszcza, uszlachetnia i ucieleśnia ducha ewolucji. Chciwość w każdej formie: chciwość życia, pieniędzy, miłości, wiedzy doprowadziła do rozwoju ludzkości”¹⁸.

Chciwość na pewno w znacznym stopniu przyczyniła się do załamania na rynku nieruchomości w 2008 roku¹⁹, a chciwość korporacyjna może być elementem wielu problemów etycznych,

¹⁷ Zob. Jan Paweł II, Encyklika *Centesimus annus*, 35.

¹⁸ *Wall Street*, reż. Oliver Stone, USA 1987 – przyp. tłum. Tłumaczenie cytatu z: <https://www.edukacjaprawnicza.pl/wall-street/>.

¹⁹ Donald T. Wargo, Norman Baglini, Kate Nelson, *The Global Financial Crisis Caused by Greed, Moral Meltdown, and Public Policy Disasters*, „Forum on Public Policy: A Journal of the Oxford Round Table” 2009, nr 1.

o których czytamy w wiadomościach²⁰. Twierdzenie jednak, że chciwość doprowadziła do rozwoju ludzkości albo że wszystkie wielkie firmy są chciwe, jest rażąco błędnym opisem.

Spółeczeństwo karmione przez hollywoodzkie produkcje wykazuje wyraźne niezrozumienie, czym jest składnik zysku w DNA przedsiębiorstwa. Często słyszę narzekania, że wielkie korporacje troszczą się wyłącznie o zarabianie pieniędzy i ze swej natury wręcz nie dbają o pracowników, klientów czy szeroko rozumiane potrzeby społeczne. Tę fałszywą koncepcję wzmacnia przekaz medialny, skupiający się bardziej na chciwości korporacyjnej niż na dobru tworzonym przez firmy²¹.

NOWY PARADYGMAT DLA BIZNESU

„Wyobraź sobie firmę, która wyrasta z marzenia opowiadającego o tym, jak świat mógłby i powinien wyglądać. (...) Przedsiębiorcy pragną zbudować (...) biznes, który aspiruje do czegoś więcej niż tylko zarabianie pieniędzy – ma się stać siłą [dla dobra,] zwiększającą zdrowie i dobrobyt społeczeństwa. Marzą o zbudowaniu przedsiębiorstwa, które wzbogaci świat swoim istnieniem, i wszystkim wokół przyniesie radość, spełnienie i poczucie sensu.

Wyobraź sobie firmę zbudowaną na miłości i trosce, a nie na stresie i strachu, której pracownicy – członkowie zespołu – są pełni pasji i poświęcenia temu, co robią. (...) na koniec każdego dnia odczuwają nową inspirację i przywiązanie do wartości, które skłoniły ich do podjęcia tu pracy –

²⁰ Matthew T. Clements, *Self-Interest vs. Greed and the Limitations of the Invisible Hand*, „American Journal of Economics and Sociology” 2013, nr 4 (72).

²¹ Sheena Raja, *A Crippling Sin: An Exploration of ‘Greed’ in Global News Magazine Discourse*, „Global Media Journal”, czerwiec 2014.

okazji do bycia częścią czegoś większego, dokonywania ważnych zmian, prowadzenia sensownego życia, przy jednoczesnej możliwości uzyskania godziwego wynagrodzenia. Wyobraź sobie firmę, która prawdziwie i szczerze troszczy się o dobro swoich klientów, postrzegając ich nie jako konsumentów, ale jako konkretnych ludzi, służenie którym jest dla niej przywilejem.

Wyobraź sobie firmę, która traktuje otaczających ją ludzi jako swój zasób, zapraszając dostawców do rodzinnego kręgu i traktując ich z taką samą miłością i troską, jak klientów i pracowników.

Wyobraź sobie firmę, która [żyje w kręgu cnót i] nieustannie tworzy wartość, generując społeczne, intelektualne, emocjonalne, duchowe, kulturowe, fizyczne i ekologiczne bogactwo oraz dobrostan dla każdego.

Takie firmy (...) nie są wytworami wyobraźni, istniejącymi wyłącznie w jakimś utopijnym, fikcyjnym świecie. One są tutaj, w naszej rzeczywistości. Na razie są ich tylko dziesiątki, ale wkrótce będą ich setki i tysiące²².

OPIS ZACZERPNĄŁEM Z KSIĄŻKI JOHNA MACKEYA I RAJA
SISODII ŚWIADOMY KAPITALIZM – TO SIĘ
OPLACA. JOHN MACKEY WSPÓŁZARZĄDZA SIECIĄ
SKLEPÓW WHOLE FOODS MARKETS.

Niektóre środki masowego przekazu propagują pojmowanie zysku jako jakiegoś przekleństwa, a więc jeśli rosną zyski, to znaczy, że ktoś musi być wyzyskiwany – klienci, pracownicy lub społeczeństwo. Spójrzmy na przykłady ostatnich nagłówków

²² John Mackey, Raj Sisodia, *Świadomy kapitalizm – to się oplaca*, s. 56–58. Tłumaczenie zostało lekko przeze mnie dostosowane (uzupełnienia w nawiasach kwadratowych), by lepiej odpowiadało treści książki Engellanda – przyp. tłum.

w mediach: „Dostawcy energii zgarniają największe od dwóch lat marże zysku, a gospodarstwa domowe cierpią”, „Banki ograniczają usługi, żeby utrzymać zyski” albo „Wielki biznes robi skok na kasę”. Osoby negatywnie nastawione do zysku nie biorą pod uwagę, że kiepsko działające firmy nie wprowadzają nowych produktów i usług, nie zatrudniają nowych pracowników i nie tworzą dobrobytu gospodarczego. To, że przedsiębiorstwa ogłaszają, iż poprawiły swoją rentowność, nie jest niczym złym. W rzeczywistości oznacza to zazwyczaj coś dobrego.

Tym niemniej, utrzymywać, że firmy istnieją po to, by generować zyski, to jakby mówić, że jedynym obowiązkiem istoty ludzkiej jest oddychanie powietrzem. Oczywiście, zyski są konieczne, by biznes przeżył, tak samo jak oddychanie jest konieczne, by człowiek przeżył. Lecz zyski czy oddychanie nie są jedynymi rzeczami koniecznymi. Ludzie żyją po to, aby osiągać wiele ważnych celów, związanych między innymi z pracą, kształtowaniem relacji miłości, życiem rodzinnym, i w konsekwencji stawać się bardziej spełnionym. Podobnie przedsiębiorstwa – dążą do realizacji licznych celów, takich jak tworzenie wysokiej jakości produktów, służenie klientom i godziwe traktowanie pracowników. Jasne, rentowność jest potrzebna, bo inaczej firma długo nie przeżyje. Jednak zyskowność to bardziej dyscyplina kontroli wyników niż siła napędowa. Trafnie to opisał św. Jan Paweł II: „Zysk nie jest jedynym regulatorem życia przedsiębiorstwa; obok niego należy brać pod uwagę czynniki ludzkie i moralne, które z perspektywy dłuższego czasu okazują się przynajmniej równie istotne dla życia przedsiębiorstwa”²³.

Przedsiębiorstwa odgrywają na tym świecie ważną i niezastąpioną rolę. Wytwarzają one produkty i świadczą usługi, które osoby prywatne czy instytucje rządowe z trudem mo-

²³ Jan Paweł II, Encyklika *Centesimus annus*, 35.

głyby dostarczyć, bo nie są do tego odpowiednio wyposażone. Te produkty i usługi pozwalają nam łatwiej podolać wyzwaniom codziennego życia, związanym z transportem, edukacją, budownictwem, pożywieniem czy ochroną zdrowia. Liderzy biznesu, których znam, prowadzą obecnie swoje firmy po to, aby zaspokoić potrzeby i pragnienia konsumentów, pracowników, dostawców oraz lokalnych społeczności, w których one funkcjonują. Ich codzienne zmagania dotyczą jakości produktów, innowacji produktowych, szkolenia pracowników czy partnerstwa z dostawcami, żeby wymienić choćby kilka. Te firmy, które odnoszą sukcesy w tych obszarach, zazwyczaj osiągają stabilną rentowność. Możemy tu bowiem zauważyć istotny łańcuch przyczynowo-skutkowy. Zyski pojawiają się nie dlatego, że są nadrzędnym celem, lecz dzięki koncentracji na tych wszystkich elementach prowadzenia przedsiębiorstwa, które dotyczą indywidualnych relacji z ludźmi i wymagają budowania z każdym stosunków opartych na zaufaniu.

Jeśli zredukujemy istotę biznesu do uproszczonej miary jego efektywności, jaką są zyski, to możemy zagubić samą duszę biznesu: jego ludzi. Postawienie przede wszystkim na ludzi zazwyczaj przynosi powodzenie i umożliwia trwały rozwój przedsiębiorstwa²⁴. Firmy po to istnieją, żeby służyć ludziom swoimi wyrobami, usługami, stanowiskami pracy i zaspokajaniem niezbędnych potrzeb życiowych. Gdy dobrze wypełniają te cele, inwestorzy otrzymują zwrot ze swoich inwestycji, a zwrot ten nazywamy zyskiem. To nie jest chciwość.

CZY BIZNES TO POWOŁANIE?

Gdy papież Franciszek przemawiał w Kongresie Stanów Zjednoczonych we wrześniu 2015 roku, powtórzył stwierdzenie,

²⁴ Zob. Leon XIII, *Rerum novarum*, 23.

któremu już wcześniej kilkakrotnie dał wyraz. Powiedział mianowicie, że „biznes to szlachetne powołanie”²⁵, oraz dodał, że system wolności gospodarczej odgrywa ważną rolę wspierającą rozwiązywanie problemów naszego świata. Co papież rozumie przez „szlachetne powołanie”? Zwykle mówimy o księżach i zakonnicach, że mają powołanie. Nie może przecież mówić o biznesie z perspektywy religijnej, prawda?

A owszem, Franciszek zaczerpnął to stwierdzenie z wydanego w 2012 roku przez Papieską Radę Iustitia et Pax dokumentu, który zapewnia nas, że prowadzenie biznesu jest powołaniem, Bożym wezwaniem²⁶. Autorzy tego tekstu wskazują, iż Bóg daje każdemu z nas talenty, zainteresowania i pragnienia serca. Gdy rozeznajemy z pomocą modlitwy, możemy rozpoznać, czy jesteśmy powołani do zawodu przedsiębiorcy, w którym angażujemy nasze życie w służenie innym i pomaganiu, by produkty i usługi na świecie stawały się dla każdego łatwiej osiągalne.

Jeśli biznes jest powołaniem, a nie tylko wykonywaną pracą, to nasza perspektywa zmienia się całkowicie. Praca to coś, co robimy, żeby zarobić pieniądze, aby następnie spędzić czas, robiąc to, co naprawdę lubimy, na przykład pograć w golfa, pójść do teatru albo pojechać na wakacje. Chcemy minimalizować ilość czasu poświęconego na pracę zarobkową i równocześnie maksymalizować otrzymywane w zamian wynagrodzenie. Natomiast powołanie jest nadrzędną misją naszego życia, naszym wkładem w ten świat, i jemu chcemy poświęcić wszystkie nasze najlepsze wysiłki. Jeżeli Bóg wzywa nas do zrobienia czegoś, to pragniemy

²⁵ W polskiej wersji tego przemówienia słowo *business* przełożono na „przedsiębiorczość”; tego określenia użyto też w encyklice *Laudato si'*, w której pojawia się to stwierdzenie – przyp. tłum.

²⁶ Peter K.A. Turkson, Mario Toso, *Vocation of the Business Leader: A Reflection*, Papieska Rada Iustitia et Pax, Watykan 2013.

zrobić to dobrze, bardzo dobrze. A dla kogoś tak zmotywowanego kariera w biznesie staje się radością na całe życie!

Zilustruję to własnym wyborem kariery zawodowej. W młodości chciałem pójść w ślady mojego dziadka i ojca. Obaj byli przedsiębiorcami. Dziadek studiował inżynierię i wynalazł urządzenie, dzięki któremu można było przerobić starego typu piec węglowy na piec gazowy. Uruchomił fabrykę produkującą te urządzenia i sprzedawał je dystrybutorom na całym Środkowym Zachodzie. Ojciec natomiast ukończył studia biznesowe, a po objęciu firmy po ojcu rozszerzył jej działalność o usługi w zakresie ogrzewania i chłodzenia, a więc instalował i serwisował te systemy w całym północnym Ohio. Moje naturalne uzdolnienia pociągały mnie i w stronę inżynierii, i biznesu, potrzebowałem więc jakichś wskazówek, aby dokonać dobrego wyboru.

Pamiętam relacje telewizyjne z przemówienia prezydenta Johna F. Kennedy'ego w Kongresie 25 maja 1961 roku, w którym zapowiedział amerykańską misję wyprawy na Księżyc: „Wierzę, że ten naród powinien zaangażować się w osiągnięcie celu, jakim jest lądowanie człowieka na Księżycu i jego bezpieczny powrót na Ziemię, jeszcze przed końcem tej dekady”²⁷. Rozpoczął się wyścig w kosmosie.

Wyzwanie podróży na Księżyc zafascynowało mój umysł. W szkole średniej chodziłem na dodatkowe lekcje z przedmiotów ścisłych i matematyki, a później studiowałem inżynierię na Uniwersytecie Purdue. Patrząc wstecz, myślę, że moje zainteresowania i uzdolnienia, w połączeniu z ważnymi wówczas wydarzeniami, które opanowały moją wyobraźnię, były sposobem Boga na popchnięcie mnie w kierunku mojej

²⁷ Zob. John F. Kennedy, *Excerpt from the 'Special Message to the Congress on Urgent National Needs'*, post z 24.05.2004, https://www.nasa.gov/vision/space/features/jfk_speech_text.html (dostęp: 31.10.2021).

początkowej kariery zawodowej jako inżyniera. Z czasem powodzenie w inżynierii pociągnęło mnie w stronę biznesu, a z kolei sukcesy na tym polu zachęciły do dalszego kształcenia i ostatecznie do podjęcia drugiej ścieżki zawodowej – profesora na uczelni. Czy to wszystko był zbieg okoliczności, czy też otrzymałem wskazówki z nieba? Odniesienie papieża Franciszka do biznesu jako powołania sugeruje tę drugą opcję.

Mam zwyczaj zachęcać studentów, by przeanalizowali swoje wrodzone zdolności i szczególne zainteresowania, a następnie rozglądali się za zawodami, w których wykorzystuje się te zdolności i zainteresowania. Świat potrzebuje ludzi dobrych w tym, co robią, a nie takich, którzy wybierają jakąś pracę tylko dlatego, by móc w niej zarobić na życie.

Wiele szkół biznesu promuje się, zachwalając możliwości pracy i wysokość zarobków dla absolwentów kierunków biznesowych. „Jeśli chcesz zarabiać dużo pieniędzy, zdobądź wykształcenie biznesowe” – przekonują. Takie podejście może wydawać się praktyczne, ale kładzie ono nacisk na zarobkowy aspekt biznesu, a bagatelizuje aspekt służby. Używając takich zachęt, szkoły biznesowe mogą na końcu przyciągać studentów, którzy wejdą w ten zawód z miłości do pieniędzy zamiast miłości do ludzi. Większość z tych, którzy wybiorą biznes z miłości do pieniędzy, ostatecznie rozczaruje się swoim wyborem.

ORVILLE I WILBUR WRIGHTOWIE: PO PROSTU LOTNICY CZY DOBRZY BIZNESMENI?

Prawie każdy zna braci Wright jako konstruktorów pierwszego samolotu, ale niewiele osób wie, że byli oni nie tylko wynalazcami, lecz także biznesmenami o wysokich standardach etycznych. Z początku jednak nie podchodzili do tego entuzjastycznie.

Właściwie to Wilbur wcale nie lubił biznesu. Po tym, jak pracował w drukarni Orville'a, a następnie pomagał mu otworzyć sklep rowerowy, napisał następującą analizę: „Dobry przedsiębiorca musi być wojowniczy, stale pilnować interesu. (...) Nie będzie się wiodło w interesach komuś, kto nie jest energiczny, stanowczy, a nawet może nieco samolubny. (...) Całkowicie się zgadzam, że chłopcom z rodziny Wrightów brakuje determinacji i siły przebiccia. Z tego powodu żaden z nas w interesach nie osiągnął i nigdy nie osiągnie wyników lepszych niż przeciętne”²⁸.

Pod koniec XIX wieku zasada *caveat emptor* (łac. „niech kupujący się strzeże”) była normą w biznesie. A jednak bracia Wright wprowadzili u siebie inną strategię, bardziej zorientowaną na klientów. Ci otrzymywali uczciwe zasady współpracy, dogodne warunki i bezpieczne produkty, których chcieli, i dzięki temu firma ciągle się rozwijała. Ten przepis na sukces sprawdził się również świetnie w biznesie samolotowym. Bracia organizowali badania, rozwój produktu, pokazy lotów, a wszystko to, mając na celu dostarczenie klientom doskonałej wartości.

W przeciwieństwie do konkurentów, omijających patenty i przesuwających granice bezpieczeństwa, bracia Wright prowadzili firmę ukierunkowaną na klientów. W rezultacie uczynili z lotów samolotowych bezpieczne przedsięwzięcie, co przyspieszyło ich akceptację jako uprawnionej formy transportu, a oni sami zdobyli sławę i fortunę. Wszyscy jesteśmy beneficjentami ich podejścia do biznesu.

²⁸ David McCullough, *Bracia Wright*, przeł. A. Wilga, Wydawnictwo Czarne, Wołowiec 2018, s. 37.

A przecież praktyka biznesu oferuje zaangażowanym w nią pracownikom o wiele więcej wyzwań, ekscytacji, relacji i autentycznej służby. Jak pisał św. Jan Paweł II, pracujący nie tylko wykonują jakieś konkretne zadanie, ale sami stają się kimś więcej, niż byli, zanim tę pracę podjęli²⁹. Praca może dostarczyć niesamowitych korzyści subiektywnych. Kiedy ktoś podejmuje powołanie do biznesu wielkodusznie i z wiarą, wówczas otwiera się przed nim nowy świat możliwości.

CO TO JEST ETYKA BIZNESU?

W baseballu sędzia obserwuje każdy narzut i decyduje, czy jest to błąd, czy strike, w zależności od tego, czy piłka przechodzi przez wyimaginowaną strefę zdefiniowaną w oficjalnych zasadach głównej ligi baseballu. Dolna granica tej strefy to zagłębienia poniżej rzepek kolanowych pałkarza, górna granica to punkt środkowy pomiędzy talią pałkarza a jego ramionami, natomiast bocznymi granicami są zewnętrzne krawędzie tzw. bazy domowej na boisku. Sędziowie są oceniani przez ligę na podstawie tego, na ile konsekwentnie przestrzegają tych granic w swoich werdyktach. Zdarzają się jednak pewne różnice w decyzjach, ponieważ trudno jest prześledzić lot narzuconej piłki. Prowadzi to do kłótni, a czasem i usunięcia gracza podważającego decyzję sędziego.

Sędziowie w baseballu dostają jasne zasady oceniania gry. Inaczej wygląda to w etyce. Tu często istnieje spór nawet o to, co i jak powinno się osądzać. Wielu ludzi na różny sposób rozumie etykę, a nawet ma różne systemy odniesienia. Problem zaczyna się już w momencie definiowania tego pojęcia.

Jego ekscelencja Tadeusz Kondrusiewicz, arcybiskup Mińska, opowiedział mi następującą historię. Po upadku komunizmu

²⁹ Zob. Jan Paweł II, Encyklika *Laborem exercens*, 9.

w Związku Radzieckim wiele osób zaczęło uczęszczać na kursy uczące praktyk biznesowych w zachodnim stylu. Na jednym z wykładów poproszono profesora o wyjaśnienie etyki biznesu. „To wygląda tak – odpowiedział – założmy, że niedowidząca kobieta wchodzi do sklepu spożywczego po zakupy. Wybiera kilka artykułów i słyszy, że ma zapłacić tysiąc rubli. Szuka w portfelu i wyciąga, jak sądzi, dwa banknoty po pięćset rubli, po czym wręcza je sprzedawcy. W rzeczywistości były to jednak dwa banknoty po pięć tysięcy rubli. I tu właśnie wkracza etyka biznesu, ponieważ sprzedawca jest postawiony przed trudną decyzją etyczną: czy przywłaszczyć sobie dodatkowe dziewięć tysięcy rubli, czy też oddać połowę swojemu szefowi?”

A odkładając żarty na bok, niektórzy definiują etykę jako zasady przyjęte przez organizacje, by kierowały ich postępowaniem. Bestsellerowy tekst z dziedziny etyki biznesu stwierdza na przykład, że „etyka zawiera zasady organizacyjne, wartości i normy, które mogą pochodzić od osób, z deklaracji organizacyjnych lub systemu prawnego i które w zasadniczy sposób kierują zachowaniem osoby lub grupy”³⁰.

W niektórych publikacjach etyka jest z kolei traktowana jako proces podejmowania decyzji o tym, jakie działanie w danej sytuacji mogłoby być lepsze. Według jednej z najpopularniejszych książek „etyka odnosi się do naszych wysiłków ustalenia, co powinniśmy robić i jak powinniśmy żyć. Mówiąc dokładniej, wprowadza ona wyzwanie, jakim jest znalezienie sposobu na uzasadnienie naszego zachowania, zarówno przed nami samymi, jak i przed innymi”³¹. Inni autorzy sugerują,

³⁰ O.C. Ferrell, John Fraedrich, Linda Ferrell, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, Cengage Learning, Stamford 2015, s. 5.

³¹ Andrew C. Wicks, R. Edward Freeman, Patricia H. Werhane, Kirsten E. Martin, *Business Ethics: A Managerial Approach*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2010, s. 4.

że etyka nie jest sama przez się ani zasadami, ani procedurami, natomiast obejmuje ona badania nad tym, jak osobiste normy moralne wpływają na zachowania organizacji³².

Wszystkie te definicje sugerują, iż prawdopodobnie każda organizacja przyjmie odmienne normy etyczne, ponieważ żadna obiektywna i uniwersalna norma etyczna nie jest dostępna. I to jest problem. Korzystać z jakiegokolwiek z tych definicji to jakby wyrzucić podręcznik zasad baseballu i powiedzieć każdemu sędziemu, żeby wprowadził swą własną koncepcję tego, co może uznać za strike'a. Każda z tych definicji mogłaby być użyta przez nazistowską Trzecią Rzeszę do wykazania, że naziści tworzyli etyczną organizację. W końcu studiowali oni etykę, przyjmowali określone zasady postępowania i wdrażali procedury decydowania o tym, co należy robić. Jeśli więc stosujemy do etyki taką definicję, zgodnie z którą reżim nazistowski sprawia wrażenie etycznego, to mamy do czynienia z naprawdą słabo przemyślaną definicją!

Może lepsza jest taka definicja: „Zachowanie zgodne z zasadami, normami i standardami praktyki uzgodnionymi przez społeczeństwo”³³. By jednak ona mogła funkcjonować, musimy oczywiście przeprowadzać sondaże, aby być na bieżąco z najnowszymi zmianami w społecznych uzgodnieniach. A sondaże nie są szczególnie dokładne. Przypomnijmy sobie, jak bardzo się pomyliły co do wyniku wyborów prezydenckich w 2016 roku!³⁴

³² Laura L. Nash, *Good Intentions Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*, Harvard Business School Press, Boston 1993, s. 5.

³³ Linda K. Trevino, Katherine A. Nelson, *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right*, John Wiley and Sons, New York 1995, s. 14.

³⁴ Wybory prezydenckie w USA w 2016 roku wygrał Donald Trump, chociaż sondaże wskazywały na Hillary Clinton – przyp. tłum.

Znany autor w dziedzinie biznesowej John C. Maxwell zastanawiał się nad problemem ze zdefiniowaniem etyki i doszedł do wniosku, że „nie ma czegoś takiego jak etyka biznesu”³⁵. Istnieje po prostu jeden zestaw zasad dla dokonywania dobrych wyborów i zasady te są takie same dla wszystkich sytuacji, zarówno biznesowych, jak i innych, i niezależnie od tego, czy wybory te były podejmowane wczoraj, są podejmowane dzisiaj czy będą podejmowane jutro. Innymi słowy, etyka to uniwersalne normy dobra i zła, a nie różne normy dla każdego podmiotu w społeczeństwie. Grecki filozof Arystoteles wskazał na to już dawno temu: społeczeństwo nie będzie żyło w pokoju bez wspólnego rozumienia tego, co jest dobre, a co złe³⁶.

Najlepsza jak na razie definicja byłaby zatem taka: „Etyka to uzasadnione normy dobra i zła, nakazujące ludziom, co powinni czynić, zazwyczaj w kontekście praw, obowiązków, świadczeń dla społeczeństwa, uczciwości lub określonych cnót”³⁷. Warunek u z a s a d n i e n i a podpowiada, że poszczególne normy etyczne odnoszą się do siebie nawzajem bez sprzeczności; widzimy też, że nacisk jest położony raczej na postępowanie nakazane, aniżeli postępowanie obserwowane. U z a s a d n i e n i e sugeruje także, iż nastąpiło jakieś porozumienie w społeczeństwie co do prawdziwości tych norm. Rozważając temat etyki w niniejszej książce, będziemy posługiwać się tą właśnie definicją.

³⁵ John C. Maxwell, *There's No Such Thing as „Business” Ethics: There's Only One Rule for Making Decisions*, Time Warner Business Books, New York 2003, przedmowa.

³⁶ Arystoteles, *Etyka nikomachejska*, przeł. D. Gromska, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1982, ks. v, rozdz. 1–4, s. 159–176.

³⁷ Manuel G. Velasquez, *Business Ethics Concepts and Cases*, Pearson, Upper Saddle River 2011, s. 10.

Podsumowując, osiągnęliśmy podstawowe zrozumienie, że biznes może być *d o b r y*, zarówno jakościowo, jak i ilościowo, oraz że dobre firmy dążą do osiągnięć w obu tych wymiarach. Stwierdziliśmy również, że działalność biznesowa jest powołaniem do służby i nie jest ona dla każdego. Ludzie motywowani miłością do pieniędzy będą mieli trudność z osiągnięciem celów biznesowych dobrych w obu aspektach: jakościowym oraz ilościowym. Ponadto doszliśmy do wniosku, iż etyka biznesowa i etyka osobista nie powinny być ze sobą sprzeczne. Wyposażeni w te wstępne rozważania, możemy teraz przejść do przyjrzenia się bliżej treści niektórych z tych uzasadnionych norm. O tym będzie mowa w następnym rozdziale.

PYTANIA DO ZASTANOWIENIA

1. Pomyśl o jakiejś dobrej firmie, którą trochę znasz. Czy jest ona dobra dlatego, że spełnia zarówno ilościowe, jak i jakościowe kryteria sukcesu, a nie tylko jedno lub drugie z nich? Jakie kryteria jakościowe przychodzą ci do głowy?
2. Jaka jest odpowiednia koncentracja na rentowności w przedsiębiorstwie? Czy firma może tak bardzo skupić się na zyskach, że aż zagubi swoją drogę? Albo przeciwnie, czy firma może skoncentrować się tak mocno na zaspokajaniu potrzeb klientów, że nie da rady przeżyć? Czy zyski służą dobru wspólnemu?
3. Pomyśl o przyczynach swojego zainteresowania karierą biznesową. Jak zostałeś wprowadzony do biznesu? Kto przekonał cię do zbadania tej ścieżki kariery? Co takiego ekscytuje cię w biznesie? Czy czujesz powołanie?
4. Co uważasz za swój główny cel w życiu? W jaki sposób zmierzysz jego realizację w swoim życiu?
5. Spisz krótką listę najważniejszych uzasadnionych norm dobra i zła.

ROZDZIAŁ DRUGI

Trwały fundament dobra i zła

Pierwsza zasada wartości, jaką musimy odkryć, jest taka, że cała rzeczywistość opiera się na fundamencie moralnym. Innymi słowy, że to jest moralny wszechświat i że istnieją moralne prawa wszechświata, tak samo trwale jak prawa fizyczne.

MARTIN LUTHER KING JR., KAZANIE Z 28 LUTEGO
1954 ROKU

Aby podejmować dobre decyzje, musimy rozumieć uzasadnione zasady postępowania (czyli moralny fundament), które tworzą rozumowanie etyczne. W tym rozdziale pochylimy się nad wnioskami, do jakich doszli ojcowie założyciele Stanów Zjednoczonych Ameryki, którzy zastosowali w kwestii etyki swoje rozumienie oparte na prawie naturalnym.

CO TO JEST PRAWO NATURALNE?

Jeden z moich młodych przyjaciół wynajął dom i w warunkach umowy najmu zobowiązał się, że będzie ścinał trawnik. Kiedy trawa sięgała mu już do kolan, stwierdził, że lepiej będzie, jak wypróbuje kosiarkę, którą znalazł z tyłu garażu. Nalał więc benzyny do baku kosiarki i chciał zapalić silnik, ale bezskutecznie. Sprawdzał bagnetem poziom oleju i zobaczył na jego końcu jedynie odrobinę czarnej mazi. Ewidentnie, w skrzyni korbowej brakowało oleju.

Rozejrzał się po garażu w poszukiwaniu jakiejś puszkii z olejem, a nic nie znalazłszy, pomyślał, że trzeba będzie pojechać do sklepu po nowy olej. Zaczął jednak główkować: po co wydawać pieniądze na olej, skoro wystarczy rozpuścić ten zaschnięty już olej w skrzyni korbowej – przecież benzyna to rafinowana wersja oleju. Może wleję trochę benzyny do skrzyni i zobaczę, czy zadziała? Tak też zrobił, po czym pociągnął kilka razy za linkę rozrusznika. Silnik się włączył, więc młody człowiek zaczął kosić. Możemy sobie wyobrazić, jaki był ciąg dalszy. Niestety, silnik wkrótce zaczął hałaśliwie brzęczeć, a po kilku minutach zupełnie zamarł.

Co się stało? Benzyna podziałała jak rozpuszczalnik i usunęła olej z wewnętrznych części silnika. Bez naoliwienia łożyska silnika uległy przegrzaniu, co doprowadziło do jego zniszczenia.

Gdyby ten student ściągnął był sobie instrukcję obsługi dostarczoną przez producenta kosiarki, zobaczyłby ostrzeżenie napisane wytłuszczoną czcionką Helvetica w rozmiarze 36: „Do skrzyni korbowej nie wlewać żadnej substancji poza olejem silnikowym zgodnym ze specyfikacjami SAE”. To była tylko jedna z zasad, wymagań i ostrzeżeń dotyczących bezpieczeństwa zamieszczonych w tej instrukcji, a wszystkie one miały na celu dostarczyć użytkownikowi wskazówek, żeby mógł jak najdłużej korzystać z urządzenia.

Producenci standardowo załączają do swoich wyrobów instrukcje obsługi. Dobrzy konsumenci zwracają uwagę na wskazówki, zasady i ostrzeżenia w nich zamieszczone. Za każdym razem, gdy mają jakiś problem czy pytanie na temat użytkowania danego urządzenia, szukają porady w instrukcji obsługi, bo w końcu to jego wytwórca najlepiej wie, jak ono działa, a stąd także w jaki sposób najlepiej go używać i o niego dbać. I tu nasuwa się ważne pytanie: Czy Stwórca rodzaju ludzkiego dostarczył jakiś przewodnik po relacjach międzyludzkich? Orędownicy

koncepcji prawa naturalnego sugerują odpowiedź twierdzącą. Bóg faktycznie zapewnił nam taką instrukcję obsługi.

W JAKI SPOSÓB PRAWO NATURALNE WPŁYNEŁO NA ZAŁOŹYCIELI NASZEGO KRAJU?

4 lipca 1774 roku pierwszy Kongres Stanów Zjednoczonych wydał *Jednomyślną Deklarację trzynastu Zjednoczonych Stanów Ameryki* i stała się ona dokumentem założycielskim naszego narodu. Pierwsze zdanie tej deklaracji odwołuje się do „praw natury oraz Boga tejże natury”, a kolejne zdania stanowią, iż obywatele mają prawo zmienić rząd, jeśli pozwala on na naruszanie praw naturalnych. Oczywiście, uznaje się, że koncepcja prawa naturalnego była bardzo istotna dla ojców założycieli, ponieważ służyła uzasadnieniu separacji kolonii od Imperium Brytyjskiego i w konsekwencji ustanowieniu nowego, niezależnego narodu.

Tak samo jak producent kosiarki wbudowuje w to urządzenie pewne możliwości i ograniczenia, które wymagają zasad użytkowania, tak też, jak uważali założyciele naszego narodu, Stwórca rodzaju ludzkiego umieścił w naszej naturze pewne możliwości i ograniczenia, które wymagają określonych zasad postępowania. Gdy zasady te nie są przestrzegane, ludzie i społeczeństwo cierpią z powodu negatywnych tego konsekwencji. A więc prawo naturalne to wnikliwe rozeznanie co do ludzkiego postępowania i zachowania, które nasz Stwórca wbudował w naszą naturę.

JEDNOMYŚLNA DEKLARACJA TRZYNASTU ZJEDNOCZONYCH STANÓW AMERYKI

„Ilekróć skutek biegu wypadków koniecznym się staje dla jakiegoś narodu, by zerwał więzy polityczne łączące go z innym narodem i zajął wśród potęg ziemskich oddzielne i równorzędne stanowisko, do którego upoważniają go

prawa natury i jej Bóg, to właściwy respekt wymaga, aby naród ten podał powody, które zmusiły go do oderwania się.

Uważamy następujące prawdy za oczywiste: że wszyscy ludzie stworzeni są równymi, że Stwórca obdarzył ich pewnymi nienaruszalnymi prawami, że w skład tych praw wchodzi życie, wolność i swoboda ubiegania się o szczęście, że celem zabezpieczenia tych praw wyłonione zostały wśród ludzi rządy, których sprawiedliwa władza wywodzi się ze zgody rządzonych, że jeżeli kiedykolwiek jakakolwiek forma rządu uniemożliwiałaby osiągnięcie tych celów, to naród ma prawo taki rząd zmienić lub obalić i powołać nowy, którego podwalinami będą takie zasady i taka organizacja władzy, jakie wydadzą się narodowi najbardziej sprzyjające dla szczęścia i bezpieczeństwa”¹ (podkreślenia autora).

Prawo naturalne można rozpoznać za pomocą naturalnego rozumu. Postępując według inklinacji tego prawa, kształtujemy nasze życie zgodnie z logiką naszego istnienia. Prawo naturalne jest zarazem uniwersalne i niezmienne. Jako że przenika ono samą istotę naszej natury, jego nakazy i zakazy obowiązują z tą samą siłą wszędzie i zawsze. Zasadniczo więc, prawo naturalne jest „instrukcją obsługi” wskazującą zasady postępowania dla kondycji ludzkiej. Mając taki podręcznik, powinniśmy mieć pewność co do dobra i zła w naszym zachowaniu względem wszystkich napotkanych osób. Słuchając jego zaleceń, jesteśmy w stanie czynić dobro, a równocześnie usuwać zło z naszego życia. Poprzez uważne poznawanie pra-

¹ <http://www.kolousa.wssm.edu.pl/res/deklaracja.pdf> (dostęp: 17.07.2021).

wa naturalnego możemy unikać popełniania głupich błędów i niszczenia siebie oraz ludzi wokół nas.

Gdzie zatem możemy sobie pobrać egzemplarz tej instrukcji obsługi? Lekarze chyba nie dołączają jej do każdego noworodka wypuszczanego z porodówki do domu, prawda?

GDZIE ZNAJDUJEMY PRAWO NATURALNE?

Idea przyzwoitego zachowania wydaje się oczywista dla wszystkich. Starożytni Egipcjanie, Babilończycy, Chińczycy, Grecy i Rzymianie – wszyscy oni stworzyli podobne, spisane kodeksy, określające szczegółowo, co jest dobre, a co złe. Człowiek został obdarzony pragnieniem poszukiwania i poznawania prawdy, a życie pokazuje w sposób jednoznaczny, że gdy każdy z nas poświęci czas na przemyślenie najważniejszych pytań dotyczących naszego istnienia, to znajdzie przynajmniej zarys odpowiedzi ukrytych głęboko w naszym wnętrzu. Dochodzimy do uświadomienia sobie, że wszechświat musi być rządzony przez jakiegoś Boga, który wie, co jest najlepsze, i zarządza odpowiednio wszystkimi rzeczami. Wnioskujemy, iż zostaliśmy stworzeni z pewnymi wrodzonymi właściwościami i przeznaczeni do wypełnienia pewnego zamysłu. A gdy przyglądamy się naszym naturalnym zachowaniom, nasz intelekt odkrywa uniwersalne prawdy moralne, skłaniające do działania w sposób fair, przyzwoitości, moralności i pokojowej postawy, które po prostu wydają się mieć sens.

Dla jasności: prawo naturalne to nie jest instynkt. Instynkty wywołują automatyczne odpowiedzi i nie wymagają użycia rozumu. Kiedy szybka piłka leci w twoją stronę, instynkt nakazuje ci błyskawicznie się uchylić! Prawo naturalne wydaje się natomiast działać inaczej. Nie nakazuje ono jakiejś automatycznej odpowiedzi; skłania nas raczej do głębokiego

przemyslenia, rozważenia alternatyw i zadecydowania przed podjęciem działania.

Zwolennicy prawa naturalnego sugerują, iż prawo to jest „wypisane w naszych sercach”, czyli jego nakazy odpowiadają naszym właściwie uporządkowanym pragnieniom. Filozofowie, poeci i święci od wieków pokazują, że ludzie generalnie pragną robić dobre rzeczy, a unikać złych. Gdy czynimy dobro, to dobrze też żyjemy, a kiedy czynimy zło, to nie żyje nam się dobrze. Zawsze mamy wolność, aby postępować albo nie postępować według prawa naturalnego, podobnie jak zależy od naszej wolności, czy palimy, upijamy się na umór albo opychamy jedzeniem. Możemy to wszystko robić, ale kiedy tak wybieramy, to czekają na nas niezdrowe tego konsekwencje.

W historii ludzkości poszanowanie dla prawa naturalnego było bardzo istotne we wszystkich religiach. Chrześcijanie i żydzi wierzą, że Stwórca nie pozostawił każdemu z nas rozpoznania prawa o własnych siłach. Natomiast przypomniał nam kwintesencję prawa naturalnego, zapisując je w *Dziesięciu słowach* albo *Przykazaniach* na dwóch kamiennych tablicach danych prorokowi Mojżeszowi na górze Synaj². Według tradycji judeochrześcijańskiej pierwsza tablica zawiera zalecenia mówiące, jak mamy okazywać miłość naszemu Stwórcy. Dotyczą one wyrażania czci, używania wizerunków, odpowiedniej mowy, a także poświęcenia wydzielonego dnia każdego tygodnia na pielęgnowanie relacji ze Stwórcą. Na drugiej tablicy znajdują się nakazy uczące, jak mamy się odnosić jedni do drugich na tym świecie. To tutaj znajdujemy wskazówki dotyczące szacunku dla zwierzchności, sprawiedliwego traktowania bliźnich, czystości w mowie i zachowaniu, praw własności, prawdy i samokontroli.

² J. Budziszewski, *The Second Tablet Project*, „First Things” 2002, nr 124, s. 23–32.

DEKALOG, CZYLI DZIESIĘĆ PRZYKAZAŃ
(KSIĘGA POWTÓRZONEGO PRAWA 5,6–21)³

Pierwsza tablica

1. „Jam jest Pan, Bóg twój, który cię wyprowadził z ziemi egipskiej, z domu niewoli. Nie będziesz miał bogów innych oprócz Mnie. Nie uczynisz sobie posągu ani żadnego obrazu tego, co jest na niebie wysoko albo na ziemi nisko, lub w wodzie poniżej ziemi. Nie będziesz oddawał im pokłonu ani służył. Bo Ja jestem Pan, Bóg twój, Bóg zazdrosny, karzący nieprawość ojców na synach w trzecim i w czwartym pokoleniu – tych, którzy Mnie nienawidzą, a który okazuje łaskę w tysięcznym pokoleniu tym, którzy Mnie miłują i strzegą moich przykazań.
2. Nie będziesz brał imienia Pana, Boga twego, do czczych rzeczy, bo nie dozwoli Pan, by pozostał bezkarny ten, kto bierze Jego imię do czczych rzeczy.
3. Będziesz zważał na szabat, aby go święcić, jak ci nakazał Pan, Bóg twój. Sześć dni będziesz pracował i wykonywał wszelką twą pracę, lecz w siódmym dniu jest szabat Pana, Boga twego. Nie będziesz wykonywał żadnej pracy ani ty, ani twój syn, ani twoja córka, ani twój sługa, ani twoja służąca, ani twój wół, ani twój osioł, ani żadne twoje zwierzę, ani obcy, który przebywa w twoich bramach; aby wypoczął twój niewolnik i twoja niewolnica, jak i ty. Pamiętaj, że byłeś niewolnikiem w ziemi egipskiej i wyprowadził cię stamtąd Pan, Bóg twój, ręką mocną i wyciągniętym ramieniem: przeto ci nakazał Pan, Bóg twój, strzec dnia szabatu.

³ Wszystkie cytaty z Biblii za: *Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu. Biblia Tysiąclecia*, wydanie online, Poznań 2003 – przyp. tłum.

Druga tablica

4. Czcij swego ojca i swoją matkę, jak ci nakazał Pan, Bóg twój, abyś długo żył i aby ci się dobrze powodziło na ziemi, którą ci daje Pan, Bóg twój.
 5. Nie będziesz zabijał.
 6. Nie będziesz cudzołożył.
 7. Nie będziesz kradł.
 8. Jako świadek nie będziesz mówił przeciw bliźniemu twemu kłamstwa.
 9. Nie będziesz pożądał żony swojego bliźniego.
 10. Nie będziesz pragnął domu swojego bliźniego ani jego pola, ani jego niewolnika, ani jego niewolnicy, ani jego wołu, ani jego osła, ani żadnej rzeczy, która należy do twojego bliźniego”.
-

Przykazania z pierwszej tablicy są wyraźnie judeochrześcijańskie. Nie trzeba jednak być żydem lub chrześcijaninem, aby docenić przykazania z drugiej tablicy. Religie świata są w znaczącym stopniu zgodne co do tych reguł wzajemnego postępowania. Każde z tych przykazań potwierdzone jest przez nauczanie i poważne pisma głównych religii na świecie.

Dla przykładu w Koranie, który muzułmanie uważają za słowo Boga objawione Mahometowi, znajdujemy podobnie sformułowane wersje każdego przykazania. Buddyści głoszą *Dziesięć wskazań*, hinduiści *Prawo Manu*, a w nim *Dziesięciokrotne prawo*, a dżiniści *Dziesięć obowiązków*, a wszystkie one zawierają zalecenia generalnie zbieżne z biblijnymi przykazaniami z drugiej tablicy Mojżeszowej.

Nawet osoby niewyznające jakiejś konkretnej wiary uznają, iż te uniwersalne nakazy przynoszą mądre i wartościowe rady, rodzaj wskazówek, które nazywamy zdrowym rozsądem.

kiem⁴. Ponadto, polecenia z drugiej tablicy wywarły głęboki wpływ na rozwój prawa w wielu krajach, a szczególnie w Stanach Zjednoczonych.

Przykazania drugiej tablicy brzmią następująco:

- * *Czcij swego ojca i swoją matkę.* To polecenie rodzi szacunek dla wszelkiej prawomocnej władzy, poczynając od tej rodzicielskiej, a także zabrania sprzeciwiania się sprawującym władzę lub uchylania się od okazywania im poszanowania i wypełniania obowiązków wobec nich. Pod wpływem tego przykazania powstało całe nasze prawo w zakresie sprawiedliwości, przestrzegania uregulowań, emerytur i opieki zdrowotnej dla osób starszych.
- * *Nie będziesz zabijał.* To oznacza, że ludzie powinni podejmować wszelkie legalne starania, aby zachowywać i chronić życie własne i innych, a zarazem zakazuje niesprawiedliwego odbierania ludzkiego życia. Do tego przykazania odnoszą się wszystkie nasze prawa dotyczące morderstwa, zabójstwa, samobójstwa, wspomaganego samobójstwa i aborcji, ale także prawa mówiące o opiece nad chorymi, cierpiącymi i ubogimi członkami społeczeństwa.
- * *Nie będziesz cudzołożył.* To przykazanie wymaga nie tylko szanowania związku małżeńskiego, lecz także chronienia czystości w mowie i zachowaniu. Wywarło ono głęboki wpływ na nasze regulacje prawne dotyczące pornografii, nieprzyzwoitości oraz małżeństwa.
- * *Nie będziesz kradł.* To przykazanie uznaje, że ludzie mają prawo do swojej własności, oraz zakazuje zawłaszczania cudzych, prawowicie osiągniętych dóbr. Znajduje ono swoje odzwierciedlenie w naszym prawie z dziedziny praw

⁴ Robert Louis Wilken, *Keeping the Commandments*, „First Things” 2003, nr 137, s. 33–38.

autorskich, patentów, praw do nieruchomości i własności osobistej oraz mienia.

- * *Jako świadek nie będziesz mówił przeciw bliźniemu twemu kłamstwa.* To polecenie domaga się zachowywania i promowania prawdy między ludźmi, a także zabrania wszystkiego, co może zaszkodzić czyjemuś dobremu imieniu. Z tego przykazania wypływają nasze przepisy prawne związane ze zniesławieniem, pomówieniem, a także prawdą w reklamie i komunikacji promocyjnej.
- * *Nie będziesz pożądał żony swojego bliźniego, ani żadnej rzeczy, która należy do twojego bliźniego.* Te polecenia domagają się samokontroli w stosunkach w innymi ludźmi oraz zakazują knucia intryg, oszustwa i podstępów w celu zdobycia czyjejś własności. Mają bardzo wyraźne zastosowanie w działalności biznesowej. Na kontrolowaniu pożądliwości bazują nasze prawa dotyczące uczciwej konkurencji, zapewniając równe szanse dla swobodnej przedsiębiorczości.

Zbiór przykazań drugiej tablicy to praktyczne streszczenie prawa naturalnego. Zawiera on ogólne wytyczne dla właściwego ludzkiego postępowania, promujące poszanowanie równej godności i wartości każdej istoty ludzkiej. Przykazania te zakładają traktowanie wszystkich w równie sprawiedliwy i godziwy sposób.

Prawo naturalne jest też powtarzane w innych formach. Osoby, które uważają Dekalog za trochę zbyt religijny, mogą uznać za wartościowe poniższe trzy zasady, zaproponowane przez Domèneca Melé jako kwintesencja prawa naturalnego:

1. Dobro należy czynić i dążyć do niego, a zła unikać.
2. Żadna istota ludzka nie powinna nigdy być traktowana jako środek do celu. Przeciwnie, ludzi należy traktować z szacunkiem, troską i życzliwością.

3. Ludzie – zarówno jednostki, jak i grupy w ramach danej społeczności – powinni, na miarę możliwości każdej osoby, wносить wkład do wspólnego dobra tej społeczności, a także poświęcać swoje indywidualne interesy, gdy kolidują one z dobrem wspólnym⁵.

Alternatywnie możemy streścić prawo naturalne w jednym, związłym zdaniu, znanym jako złota reguła postępowania: „Traktuj innych tak, jak chciałbyś, aby inni traktowali ciebie” (zob. MT 7,12).

CZY PRAWO NATURALNE MA ZASTOSOWANIE W BIZNESIE?

Historia ludzkości pokazuje, że jej przedstawiciele często łączą się w grupy, na przykład rodziny, wioski, organizacje społeczne czy charytatywne, przedsiębiorstwa, stowarzyszenia, państwa i narody. Każda z tych organizacji ma swój zamysł, i każda powstała dlatego, że grupa może być bardziej skuteczna i wydajna w wypełnianiu tego określonego zamysłu niż poszczególne osoby działające w pojedynkę. Organizacje składają się z jednostek i są zawsze podmiotami zbiorowych działań indywidualnych. A zatem, skoro zalecenia prawa naturalnego dotyczą jednostek, to przez rozszerzenie mają zastosowanie także do organizacji. Oto dlaczego założyciele naszego narodu byli tak bardzo oburzeni na rząd brytyjski. Patrząc w świetle zasad prawa naturalnego, rząd brytyjski „okradał” obywateli z ich własności, stosując w trzynastu koloniach praktykę „opodatkowania bez reprezentacji”⁶.

⁵ Domènec Melé, *Management Ethics: Placing Ethics at the Core of Good Management*, Palgrave MacMillan, London 2012, s. 28–32.

⁶ Ze sprzeciwu wobec tej praktyki powstała zasada *no taxation without representation*, głosząca, że kto płaci podatki, powinien mieć wpływ na losy danej społeczności – przyp. tłum.

UNIAPAC I ZYSK WARTOŚCI

Dlaczego trzydzieści tysięcy biznesmenów miałyby zebrać się razem, aby się uczyć, jak budować przedsiębiorstwo bardziej kooperujące niż konkurujące?

– To, co robi nasza organizacja, przemawia do wielu praktyków biznesu – wyjaśnia Jose Maria Simone, przewodniczący UNIAPAC. – Wiele osób usilnie pragnie promować taką gospodarkę, która bardziej szanuje ludzkość.

UNIAPAC (Międzynarodowe Chrześcijańskie Stowarzyszenie Przedsiębiorców) to organizacja biznesmenów promująca wizję biznesu zwaną zyskiem wartości. Zamiast skupiać się wyłącznie na osiągnięciu celów finansowych, menedżerowie ci starają się wspierać osiągnięcie wartości społecznych i środowiskowych, opartych na wrodzonej wartości osoby ludzkiej. Efektem tego jest świat, który lepiej nadaje się do tego, by w nim żyć.

Zgodnie z przesłaniem UNIAPAC przedsiębiorstwa ponoszą odpowiedzialność wobec wszystkich swoich interesariuszy, a więc udziałowców i inwestorów, osób wchodzących w skład firmy oraz ich rodzin, dostawców, dystrybutorów, klientów, konsumentów, władz, społeczności lokalnej, konkurentów, a także przyszłych pokoleń. Odpowiedzialność ta wymaga:

- * szanowania godności wszystkich ludzi oraz promowania ich całościowego rozwoju,
- * promowania dobra wspólnego, z pokojem, stabilnością i bezpieczeństwem sprawiedliwego ładu,
- * zarządzania zgodnie z zasadą pomocniczości, tak aby pracownicy mogli w pełni rozwijać swój potencjał,

- * determinacji w okazywaniu solidarności wszystkim ludziom, a zwłaszcza będącym w trudnej sytuacji, słabym i chorym.

Stowarzyszenie UNIAPAC zostało założone w 1931 roku przez belgijskich, francuskich i holenderskich biznesmenów. W 1949 roku powiększyło się o menedżerów biznesu z innych krajów europejskich. Obecnie działa ono w dwudziestu trzech krajach, a jego oficjalna nazwa angielska brzmi International Christian Union of Business Executives.

WIĘCEJ INFORMACJI O UNIAPAC
MOŻNA ZNALEŻĆ NA STRONIE WWW.UNIAPAC.ORG.

Wszystkie organizacje, niezależnie od ich zamysłu i celów, powinny przestrzegać prawa naturalnego. Firma, która oszukuje swoich inwestorów i klientów lub podaje fałszywe informacje organom państwa, albo też wytwarza niebezpieczne produkty, mogące zaszkodzić ich użytkownikom, łamie prawo naturalne.

Liderzy organizacji mają ten sam obowiązek, co nasi ojcowie założyciele. Wszelkie naruszenia prawa naturalnego powinny zostać natychmiast rozpoznane i naprawione. Jeżeli dana organizacja w dalszym ciągu narusza prawo, lider powinien zadeklarować swą niezależność wobec niej i przenieść się do innej, respektującej nakazy prawa naturalnego.

JAKIE SĄ ZASTRZEŻENIA WOBEC PRAWA NATURALNEGO?

Nie wszyscy są zwolennikami teorii prawa naturalnego. Zastrzeżenia zgłaszane są w co najmniej dwóch obszarach. Po pierwsze, niektórzy krytycy sugerują, że gdyby uniwersalne zasady moralne były przez wszystkich rozpoznawalne, to mogłyby to rodzić więcej niezgody na temat moralności,

niż byśmy się spodziewali⁷. Po drugie, ateistom przeszkadza fakt, iż teoria prawa naturalnego zakłada istnienie jakiegoś bóstwa stojącego u początków wszechświata i panującego nieustannie nad całym stworzeniem. Na kolejnych stronach przyjrzymy się obu obiekcom.

Przede wszystkim, dlaczego ludzie nie zgadzają się w kwestiach moralności? Choć rozpowszechniona jest zgoda co do samych przykazań, to często występują rozbieżności, jeśli chodzi o ich zastosowanie w rozmaitych kontekstach. Te rozmaite interpretacje są główną przyczyną widocznych różnic w prawach i obowiązkach obywateli poszczególnych państw, a także sporów co do właściwych działań, jakie należałoby podjąć w konkretnych sytuacjach. Reguły są z pewnością jasne na najwyższym poziomie – słuchać władzy, chronić życie, zachowywać czystość, szanować własność prywatną, być uczciwym oraz temperować swoje pożądania – i zwolennicy prawa naturalnego zgadzają się z tymi regułami. Jednak decyzje etyczne są ze swej natury trudne, tak więc na poziomie operacyjnym niezmiennie pojawiają się nieporozumienia, gdyż tu na ludzkie zachowania oddziałuje wiele czynników, a na osądy etyczne wpływają indywidualne inklinacje.

Niektórzy lubią być pragmatyczni i odrzucają sztywnie określenia dobra i zła. Czy to w porządku naginać prawdę i na pytanie „Jak leci?” odpowiadać „Świetnie!”, nawet gdy mamy ciężki dzień? Albo czy to w porządku „pożyczyć” sobie z biura spinacz do papieru, bo potrzebujemy go do czegoś w domu? Część osób twierdzi, że każde kłamstwo i kradzież są moralnie złe; inne natomiast sugerują, że w takich sytuacjach

⁷ Zob. David McCarthy, *The Heart of Catholic Social Teaching*, Brazos Press, Ada 2009, s. 117.

nic złego się nie dzieje i wiele drobnych przekroczeń prawa naturalnego należy uznać za nieszkodliwe.

Spory pojawiają się przy próbach rozwikłania sytuacji, w których w grę wchodzi dwa przykazania. Na przykład, jeden człowiek kradnie, a drugi morduje. Czy to słuszne, by społeczeństwo stosowało tę samą karę więzienia wobec obu sprawców?

Niektóre przykazania wydają się ważniejsze od innych – nad tym, które konkretnie, zastanawiali się już ludzie w czasach Jezusa. Znając tę hierarchię, można by dojść łatwiej do porozumienia w przypadku etycznych dylematów. Pewien uczoney w Prawie poprosił nawet Jezusa o wskazanie największego przykazania. Przypuszczalnie chciał on stawiać dalsze pytania w rodzaju: „A jakie jest następne największe przykazanie, i kolejne?”, i tym samym uzyskać uporządkowanie według ważności wszystkich dziesięciu przykazań. Jezus jednak odpowiedział w sposób ucinający dalsze dociekania. Jego odpowiedź brzmiała: „Będiesz miłował Pana Boga swego całym swoim sercem, całą swoją duszą i całym swoim umysłem. To jest największe i pierwsze przykazanie. Drugie podobne jest do niego: Będiesz miłował swego bliźniego jak siebie samego. Na tych dwóch przykazaniach opiera się całe Prawo i Prorocy” (Mt 22,36–40).

Tym samym Jezus powiedział uczonemu w Prawie, że istnieje jedność między nakazami pierwszej tablicy (mówiącymi, jak mamy kochać Boga) i nakazami drugiej tablicy (jak mamy kochać siebie nawzajem). Według tradycji chrześcijańskiej pierwsza grupa przykazań jest zatem fundamentalna dla ustalenia właściwej relacji z naszymi bliźnimi. Chrześcijaństwo uczy, że gdy kochasz Boga, otrzymasz otuchę i męstwo konieczne, żeby kochać swego bliźniego jak samego siebie. A więc dana ci będzie moc do przestrzegania przykazań drugiej tablicy.

Drugie zastrzeżenie dotyka kwestii, czy trzeba koniecznie wierzyć w Boga, aby akceptować prawo naturalne. To ważne pytanie. Niektórzy sądzą, iż zintegrowanie wiary z rozumem pozwala skuteczniej poznać zasady funkcjonowania naszej rzeczywistości, natomiast typowi naukowcy chcieliby ograniczyć analizę do tego, co można zaobserwować. A skoro Boga nie da się poznać za pomocą zmysłów, to wielu naukowców nie ceni żadnych teorii zakładających obecność Boga jako Stworzyciela czy Pierwszego Poruszyciela.

Religia odgrywa istotną rolę przez to, iż dostarcza ludzkim sumieniom wiedzy na temat interpretacji i stosowania prawa naturalnego. Praktyka wiary prowadzi do systemowego zrozumienia, które staje się drugą naturą i pomaga ludziom skuteczniej podejmować dobre decyzje, gdy stają w obliczu etycznych dylematów.

Tak, to prawda – religie świata na różny sposób przedstawiają naturę Stworzyciela oraz nasze ludzkie powinności we wzajemnych relacjach. Jednak pomimo tej różnorodności ludzie wierzący generalnie zgadzają się co do tego, że przykazania drugiej tablicy streszczają w sobie wytyczne niezbędne dla dobrego postępowania. Niestety, ta argumentacja nie jest dla ateistów.

Pierwszym, który opisał teorię prawa naturalnego, był Arystoteles, człowiek niespecjalnie religijny. Później jednak na fundamencie jego myśli budował Tomasz z Akwinu, wiążąc tę teorię z chrześcijaństwem. Przekonanie, iż ludzie nie są przypadkowymi wytworami niekierowanej ewolucji, bo stworzył nas jakiś inteligentny Byt, daje mocne i dobitne uzasadnienie dla wiary w prawo naturalne jako sensowny system. Natomiast ten, kto uważa, że nasza natura jest po prostu wynikiem zbiegu okoliczności, ma niewielką motywację do przyjęcia, że relacje, jakie obserwujemy w ludzkich interakcjach,

posiadają moralną moc. Może on oczywiście zaakceptować je jako wskazówki właściwego postępowania, jednak ich wagę osłabia brak powiązania z jakimś nadrzędnym autorytetem.

Prawo naturalne zakłada, że poprzez naszą naturę Bóg wzywa nas do odpowiedzenia w określony sposób i żadna liczba godzin szkoleń, sesji rozwoju osobistego czy oglądania starych powtórek *The Andy Griffith Show*⁸ nie spowoduje, że zmienimy naszą naturę. A zatem uczciwość w stosunkach międzyludzkich tak samo ważna była dziesięć tysięcy lat temu, jak jest dzisiaj i będzie za kolejnych dziesięć tysięcy lat. Ta konsekwencja rodzi pewien filozoficzny problem dla zwolenników ewolucji i koncepcji mówiącej, że rasa ludzka zmienia się, czy też podlega naturalnej selekcji, pod wpływem czynników środowiskowych. Twierdzą oni, że jeśli natura ludzka zmienia się poprzez ewolucję, to prawo naturalne również musi się zmieniać, bo przecież to, co zostało napisane przed trzema tysiącami lat, nie może dzisiaj nadal obowiązywać.

Ponadto zarówno wśród studentów, jak i wśród biznesmenów spotkałem się z przekonaniem, że skoro społeczeństwo zrobiło ogromny postęp, jeśli chodzi o zmniejszanie ubóstwa, leczenie chorób i poprawę warunków życia, to podobnie rzecz powinna się mieć z postępem w pojmowaniu etyki. Teoria prawa naturalnego jest starodawna, zatem z pewnością musiało ją zastąpić coś lepszego. Czy istotnie jest coś lepszego? Czy istnieje takie podejście do rozumienia dobra i zła, które zadowoli ateistów i zyska powszechną akceptację? Na przestrzeni lat filozofowie próbowali opracować taką koncepcję etyki, która mogłaby skutecznie zastąpić prawo naturalne. W następnym rozdziale przyjrzymy się efektom tych starań.

⁸ Popularny amerykański telewizyjny serial komediowy z lat 1960–1968 – przyp. tłum.

PYTANIA DO ZASTANOWIENIA

1. Czy nazwa „prawo naturalne” trafnie opisuje koncept, że ludzie reagują w sposób spójny na to, jak inni ich traktują, oraz że reagują najlepiej, gdy traktowanie to odpowiada pewnym zasadom postępowania?
2. Spisz listę zasad osobistego postępowania, które wzbudziłyby zaufanie u twoich współpracowników. Czy nakazy drugiej tablicy obejmują wszystko na twojej liście? Czy czegoś brakuje?
3. Spójrz na listę spisana w punkcie 2 i wybierz to, co uważasz za najważniejszą zasadę, której pogwałcenie mogłoby spowodować najwięcej szkód. Przygotuj rzeczowe uzasadnienie dla swojego wyboru.
4. Zastanów się, czy wiara religijna wpływa na to, w jaki sposób określa się etyczne zachowanie. Co możesz powiedzieć, aby przekonać kogoś bez wiary religijnej do wspierania przykazań drugiej tablicy jako właściwych zasad postępowania?

ROZDZIAŁ TRZECI

Ogólne podstawy

*Mądrzy ludzie mówią, bo mają coś do powiedzenia.
Głupcy, bo muszą coś powiedzieć.*

PRZYPISYWANE PLATONOWI

*Pomyśl w lewo i pomyśl w prawo,
pomyśl w dół i pomyśl w górę.
O, jak cudne myśli możesz wymyślić,
jeśli tylko spróbujesz!*

DR. SEUSS, *OH, THE THINKS YOU CAN THINK*

Niektórzy z największych myślicieli na świecie poświęcili swe zdolności, aby zrozumieć etykę i opracować wskazówki do dobrego podejmowania decyzji. Podobnie jak leśniczy korzystający z wieży widokowej, tak i ci filozofowie „spoglądali z góry”, by w szerszej perspektywie zbadać kwestię etycznego podejmowania decyzji. Przegląd efektów tej pracy, wraz z ich ograniczeniami, będzie przydatny dla każdego, kto chce zrozumieć etykę biznesu. Zajmiemy się więc teraz omówieniem pięciu z najbardziej znanych teorii, jakie zdobyły sobie popularność na przestrzeni wieków.

JAKIE GŁÓWNE TEORIE ETYCZNE MAMY DO WYBORU?

Pięć najbardziej znaczących teorii etycznych to: egoizm etyczny, relatywizm moralny, utilitaryzm, etyka powinności oraz etyka cnót.

Egoizm etyczny opiera się na prostym założeniu, że człowiek, podejmując decyzje moralne, powinien działać w swoim

własnym interesie. Egoizm głosi, że najlepszym wyborem moralnym jest ten, który maksymalizuje korzyści dla mnie samego, w krótkiej lub długiej perspektywie czasowej. Interes innych osób nie jest w ogóle brany pod uwagę.

James Rachels, jeden z wiodących zwolenników egoizmu etycznego, broni tej filozofii moralnej za pomocą następujących dwóch argumentów. Po pierwsze, „każdy z nas dogłębnie zna swoje własne, indywidualne pragnienia i potrzeby. Co więcej, każdy z nas ma unikalną możliwość skutecznej realizacji tych pragnień i potrzeb. Równocześnie, dążenia i potrzeby innych znamy tylko niedoskonale i nie mamy odpowiednich możliwości, aby je zrealizować. Dlatego też, racjonalnie rzecz biorąc, jeśli podejmiemy się bycia „stróżem naszego brata”, to często okażemy się nieudolni i w efekcie wyrządzimy więcej szkody niż pożytku”¹. Po drugie, konkurencyjne koncepcje etyki nie doceniają rzeczywistej wartości jednostki, a przez to są destrukcyjne dla społeczeństwa. Filozof Ayn Rand napisał, że „jeśli człowiek zaakceptuje etykę altruizmu, to jego główną troską stanie się nie to, jak żyć własnym życiem, ale jak je poświęcić. Nie ma to większego sensu, gdyż celem moralności jest nauczenie go nie cierpienia i umierania, lecz cieszenia się sobą i życia”². Tak więc, według Rachelsa, egoizm jest dobry, ponieważ nie możemy wiedzieć, czego tak naprawdę potrzebuje nasz bliźni, a poza tym każde inne podejście umniejsza wartość jednostki.

Chrześcijaństwo daje skuteczną odpowiedź na oba zarzuty. Pismo Święte wzywa nas do podjęcia się obowiązku ubrania ludzi biednych, nakarmienia głodnych, usłużenia chorym

¹ James Rachels, *Ethical Egoism, w: Reason and Responsibility: Readings in Some Basic Problems of Philosophy*, red. J. Feinberg, R. Shafer-Landau, T. Wadsworth, Belmont 2008, s. 532–540.

² Ayn Rand, *Faith and Force, the Destroyers of the Modern World: The Age of Guilt*, „Vital Speeches of the Day” 1960, t. 26, nr 20, s. 630–636.

i odwiedzenia więzionych. Mimo że nie jesteśmy w tym bardzo dobrzy, Pismo Święte wyraźnie wskazuje, iż jesteśmy stróżami naszych braci i wydaje się, że mamy zdolność i mandat do tego, by poprawiać naszą skuteczność w wypełnianiu tego obowiązku. Jezus Chrystus przez swoje życie, śmierć i zmartwychwstanie okazał bezinteresowną miłość do bliźnich. Mówiąc: „To jest moje przykazanie, abyście się wzajemnie miłowali, tak jak Ja was umiłowałem” (J 15,12), wskazał On drogę do prawdziwej radości – i w tym życiu, i w przyszłym. Jak można być chrześcijaninem, a jednocześnie etycznym egoistą?

Krytyka egoizmu etycznego wyraża się także w twierdzeniu, iż jego zwolennicy przeinaczają naturę altruizmu, argumentując, że jest on jedyną alternatywą. I jeszcze jeden zarzut: egoiści wchodzi w konflikt, jeśli chodzi o przyjęcie egoizmu etycznego przez inne osoby, ponieważ im więcej jest egoistów, tym trudniej będzie danemu egoiście maksymalizować swój własny interes. Moim zdaniem ten podstawowy problem został trafnie sformułowany przez Kurta Baiera: egoizm etyczny nie proponuje żadnej moralnej podstawy do rozwiązywania konfliktów interesów, a nawet bardzo często sam je generuje³. Dzieli on ludzi na dwa rodzaje – siebie i innych – i dyskryminuje jeden z nich na podstawie jakiejś arbitralnej odmienności. Dla mnie to wygląda całkiem jak fanatyzm.

Pomimo tych głosów krytycznych, pomimo braku współczesnych orędowników tej filozofii, i wreszcie pomimo faktu, iż termin „egoizm” nie jest już „politycznie poprawny”, wielu ludzi nadal postępuje tak, jakby byli zwolennikami egoizmu etycznego. To smutne, ale wielokrotnie w sytuacjach biznesowych spotkałem się z tym typem ludzi.

³ John Hospers, *Baier and Medlin on Ethical Egoism*, „Philosophical Studies” 1961, nr 1–2 (12), s. 10–16.

Relatywizm moralny to pogląd głoszący, że wszystkie punkty widzenia są równie ważne i że wszelka prawda jest względna. Początki relatywizmu sięgają czasów greckiego filozofa Protagorasa, którego słynne twierdzenie brzmi: „Człowiek jest miarą wszechrzeczy”⁴. Zgodnie z jego teorią, wszelkie osądy etyczne różnią się w zależności od okoliczności, osób i zjawisk kulturowych. A zatem to, co ktoś widzi i słyszy, może być tylko subiektywnie prawdziwe, czyli prawdziwe dla tego obserwatora; natomiast nigdy nie może być obiektywnie prawdziwe, a więc prawdziwe w odniesieniu do jakiejś uniwersalnej normy moralnej.

Pogląd ten głosi, że jeśli jakieś twierdzenie jest uznane za prawdziwe przez jedną grupę, a twierdzenie przeciwne zostanie uznane za prawdziwe przez drugą grupę, to oba te przeciwstawne twierdzenia mogą być „poprawne”. (Bywa, że moi studenci próbują na bazie tej filozofii relatywistycznej wywalczyć sobie lepsze oceny z testów, ale z marnym skutkiem. Przekonują, że odpowiedź, jaką podali, jest dla nich prawdziwa i zasługuje na pełne uznanie; ja jednak odpowiadam, że dla mnie ta odpowiedź nie jest prawdziwa, a to ja stawiam oceny!)

Relatywizm zakłada, że wszystko zależy od punktu widzenia obserwatora. Relatywista żyje w zgodzie ze swoją własną normą moralną, wybierając to, co sam uważa za słuszne, a w konsekwencji nie można mu zarzucić, że się myli.

Oto przykład. Załóżmy, że Sandra sądzi, iż podawanie nieprawdziwych danych na temat kondycji finansowej firmy jest akceptowalne, bo może pomóc przedsiębiorstwu w zdobyciu lukratywnego kontraktu. Należałoby więc uznać wybór Sanny za etyczny. I odwrotnie, jeżeli Sally uważa takie fałszywe

⁴ William K.C. Guthrie, *The Sophists*, Cambridge University Press, New York 1977, s. 262–263.

oświadczenie za złe, to postąpienie w ten sposób byłoby dla Sally nieetyczne. Widzimy zatem, że relatywizm nie jest zbyt pomocnym narzędziem w podejmowaniu decyzji. Obojętnie, co zadecydujemy, zazwyczaj możemy znaleźć kogoś, kto powie, że to jest etyczne.

Z tego powodu powszechnie wysuwanym argumentem przeciwko relatywizmowi jest to, że jest on wewnętrznie sprzeczny sam ze sobą⁵, wyklucza rzeczy absolutne. Jak wobec tego rozumieć powiedzenie, że „wszystko jest względne”? Przecież ono streszcza relatywizm, a jest takim właśnie absolutnym stwierdzeniem, które wymaga założenia, że nie wszystkie prawdy są względne!

Kolejny problem polega na tym, że skoro nie ma prawdy poza przekonaniem danej grupy, iż coś jest prawdziwe, to wówczas ta grupa nie może w odpowiedni sposób sprawdzić lub zmodyfikować swoich poglądów, ani też rozpoznać, kiedy są one fałszywe czy błędne. Relatywizacja prawdy niszczy rozróżnianie między prawdą a przekonaniem. Kościół katolicki postrzega rozpowszechnianie się relatywizmu jako jeden z najbardziej istotnych problemów dla dzisiejszej wiary i moralności. Będąc zaprzeczeniem prawdy absolutnej, relatywizm prowadzi do zaprzeczenia zarówno możliwości grzechu, jak i realności Boga. Skutkiem tego jest zaprzestanie słuchania Ewangelii. Ubolewał nad tym papież Benedykt XVI: „Szczególnie groźną przeszkodą w pracy wychowawczej jest dzisiaj wszechobecny w naszym społeczeństwie i kulturze relatywizm, który niczego nie uznaje za ostateczne i dla którego jedynym kryterium jest własne »ja« człowieka, z jego zachciankami, a mimo pozoru wolności staje się dla każdego więzieniem,

⁵ Keith Dixon, *Is Cultural Relativism Self-Refuting?*, „British Journal of Sociology” 1977, nr 1 (28), s. 75–88.

ponieważ oddziela ludzi od siebie i sprawia, że każdy zamyka się we własnym »ja«⁶.

Według koncepcji relatywizmu, dla mnie jest w porządku wierzyć w to, co ja chcę, a dla ciebie jest w porządku wierzyć w to, co ty chcesz, i wobec tego nie ma potrzeby, byśmy dyskutowali o tym, co nas różni. Takie podejście zmniejsza nasze szanse uczenia się od siebie nawzajem. I z pewnością nie daje dobrych wskazówek co do tego, jak postąpić etycznie w danej sytuacji.

Utylitaryzm, określany również jako „zasada największego szczęścia”, głosi, że najlepszym moralnie działaniem jest takie, które prowadzi do maksymalizacji użyteczności, definiowanej jako przyjemność bez przykrości. W przeciwieństwie do egoizmu, gdzie w podejmowaniu decyzji liczy się tylko jednostka, utilitaryzm traktuje na równi interesy wszystkich osób, których one dotyczą. Decyzja jest wówczas etyczna, gdy maksymalnie zwiększa przyjemność i zmniejsza przykrość dla wszystkich, których dotyczy.

Pierwszym głosicielem utilitaryzmu był angielski filozof Jeremy Bentham. Zaproponował on ilościową metodę obliczania wartości netto przyjemności umniejszonej o przykrość, znaną jako „rachunek hedonistyczny”. Formuła ta wymagała mierzenia wartości przyjemności i przykrości (ból) według ich intensywności, długości trwania i prawdopodobieństwa, a także liczby objętych nimi osób⁷. W gruncie rzeczy rachunek ten był wczesną próbą opracowania analizy kosztów i korzyści.

⁶ Benedykt XVI, *Rodzina chrześcijańska wspólnotą wychowania i wiary*, przemówienie do uczestników Kongresu Diecezji Rzymskiej, 6 czerwca 2005, https://opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/benedykt_xvi/przemowienia/rodzina_06062005.html (dostęp: 09.08.2021).

⁷ Zob. Jeremy Bentham, *Wprowadzenie do zasad moralności i prawodawstwa*, przeł. B. Nawroczyński, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1958.

Niechlubny przypadek zastosowania utilitaryzmu znamy z lat siedemdziesiątych, kiedy to firma Ford Motor Company próbowała rozstrzygnąć, czy etycznie sensowne jest dodanie osłony zbiornika paliwa w jednym ze swoich samochodów – Pinto. Było to niedrogie auto, zaprojektowane, aby konkurować na rynku amerykańskim z markami vw Beetle i Toyota Corolla.

Zbiornik paliwa w Pinto umiejscowiono pomiędzy tylną osią i tylnym zderzakiem, a testy zderzeniowe pokazały, że w przypadku zderzenia tylnego zbiornik może ulec zgniecieniu przez tylną oś i eksplodować, wywołując pożar samochodu. Wartość przyjemności w tym przypadku została wyliczona na podstawie oszacowania, o ile mniej konsumenci będą musieli zapłacić za samochód, jeżeli nie trzeba będzie ponieść kosztu zainstalowania dodatkowej osłony. Wartość przykrości natomiast obliczono, biorąc pod uwagę szacunkowe koszty lekarzy i hospitalizacji w leczeniu oparzeń oraz dane aktuarialne dotyczące kosztów ofiar śmiertelnych⁸.

W tym wypadku obliczenia wykazały, że łączna „przyjemność” kupna samochodu za niższą cenę przeważa „przykrość” związaną z szacowanymi kosztami utraty życia i zdrowia, a więc produkowanie samochodów bez osłony zbiornika paliwa uznano za decyzję etycznie słuszną. Gdyby jednak firma przyjęła wyższą wartość „kosztu” oparzeń, to bardzo możliwe, że wyliczenia pokazałyby coś innego. Wiele osób uważa, iż w tym przypadku analiza kosztów i korzyści została źle przeprowadzona.

Główny orędownik Benthama, John Stuart Mill, odrzucił czysto ilościowe pomiary dla utilitaryzmu i zaproponował podejście bardziej jakościowe⁹. W konsekwencji w dzisiejszych

⁸ William Shaw, Vincent Barry, *Moral Issues in Business*, Wadsworth, Belmont 2001, s. 83–86.

⁹ Zob. John Stuart Mill, *Utilitaryzm. O wolności*, przeł. M. Ossowska, A. Kurlandzka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, rozdz. 2.

czasach utylitarysta rzadko wyciąga kalkulator do szczególnej analizy, a raczej waży przyjemność i przykrość w ujęciu jakościowym. Gdyby Mill pracował dla Ford Motor Company w czasie wprowadzania Pinto, to prawdopodobnie zasugerowałby, że intensywność bólu oparzeń jakościowo znacznie przewyższa i kosztuje więcej niż jakakolwiek przyjemność płynąca z niższej ceny. Gdyby tak się stało, to instalacja osłony okazałaby się bardziej etycznym wyborem.

Krytycy zgłaszają dwie uwagi do utylitaryzmu. Po pierwsze, określenie przyjemności i przykrości okazuje się często trudne i niepraktyczne. Są ludzie, dla których robienie zakupów to przyjemność, bo można złapać jakąś świetną okazję, inni uwielbiają grać w golfa, a jeszcze inni podczas zakupów albo gry w golfa naprawdę cierpią! Ani przyjemność, ani przykrość nie jest taka sama wśród ludzi z różnymi zainteresowaniami i troskami, dlatego też pomysł agregacji użyteczności rodzi znaczące problemy. Jak na przykład wycenić ludzkie życie? Czy wartość najcenniejszego gracza w lidze futbolowej Super Bowl, zarabiającego rocznie dwadzieścia milionów dolarów, jest taka sama, jak wartość małego dziecka, które nie wykazuje żadnych zdolności i ma przed sobą nieznaną przyszłość? Takie ustalanie wartości jest złożone, trudne i czasochłonne. Po drugie, kryterium podejmowania decyzji na podstawie użyteczności ignoruje sprawiedliwość społeczną¹⁰ i promuje nierównowagę między większością i mniejszością. Wyobraźmy sobie, że jakieś działanie oceniono jako sprawiające przyjemność wszystkim osobom o brązowych oczach, ale przykrość wszystkim osobom o niebieskich oczach. Jeśli większość ludzi ma brązowe oczy, to utylitaryzm będzie popierał to działanie, bo w sumie

¹⁰ H.J. McCloskey, *An Examination of Restricted Utilitarianism*, „Philosophical Review” 1957, nr 4 (66), s. 466–485.

wywoła ono więcej przyjemności niż przykrości. To oczywiście śmieszny przykład, ale pokazuje chyba istotę sprawy. Ze względu na te braki utylityzm jest podejściem wadliwym.

Etyka powinności (lub deontologia) to filozofia moralna poszukująca najlepszego zestawu zasad życiowych do wypełnienia czyjejs powinności¹¹. Zapoczątkował ją niemiecki filozof Immanuel Kant jako odpowiedź na utylityzm, który uważał on za odpychający¹².

Kluczową ideą w filozofii Kanta jest imperatyw kategoryczny, określający zasady moralne za pomocą kwestii powinności oraz testu logicznej spójności. Aby zrozumieć, czy dane działanie jest imperatywem, można posłużyć się dwoma pytaniami. Pierwsze brzmi: Czy mogę racjonalnie chcieć, aby każdy postępował tak, jak ja proponuję postępować, czyniąc z tego powszechną regułę? I drugie: Czy moje działanie szanuje cele istot ludzkich, czy też raczej wykorzystuje tylko ludzi do moich własnych celów? Jeśli odpowiedź na oba pytania jest twierdząca, to takie działanie uznaje się za imperatyw kategoryczny oraz za działanie moralne.

Oto przykład. Z zamrażarki w sklepie spożywczym zaczęła wyciekać woda, tworząc kałużę na posadzce. Czy etyka powinności wymaga, żeby właściciel sklepu naprawił urządzenie i zlikwidował kałużę wody? Stosując najpierw test logicznej spójności, odpowiemy, że tak – sensowne jest domaganie się od właściciela zepsutego urządzenia, aby je naprawił lub wymienił, zanim ktoś poślizgnie się i zrobi sobie krzywdę. Stosowana powszechnie zasada wymagająca od właścicieli eliminacji ryzyka dla bezpieczeństwa w ich sklepach jest

¹¹ Shelby Hunt, Scott Vitell, *A General Theory of Marketing Ethics*, „Journal of Macromarketing” 1986, nr 1 (6), s. 5–16.

¹² Zob. Immanuel Kant, *Uzasadnienie metafizyki moralności*, przeł. M. Wartenberg, Wydawnictwo Marek Derewiecki, Kęty 2001.

z pewnością racjonalna. Odpowiadając na drugie pytanie Kanta, także udzielimy twierdzącej odpowiedzi: usuwanie zagrożeń jest respektowaniem celów ludzi, którzy mogą przyjść do sklepu, a nie traktowaniem ich jako środka do osiągnięcia własnych celów. Stąd wniosek, iż właściciel sklepu ma kategorię imperatywu usunięcia zagrożenia.

Podejście Kanta jest interesujące i godne pochwały, lecz wykazuje pewne poważne braki. Najpoważniejszy jest taki, że umniejszone zostaje tutaj znaczenie moralne samego czynu, decyzja zależy od intencji sprawcy. Jako że czyny mogą mieć własne intencje, które różnią się od intencji ich sprawców, możemy dojść do konkluzji, że robienie czegoś podejrzanego, jak na przykład fałszowanie dokumentacji w celu nielegalnego zatrudniania po niskich kosztach, jest moralnie w porządku. Dlaczego? Ponieważ takie działanie daje zatrudnienie tym, którzy go potrzebują. Innymi słowy, etyka powinności wydaje się dopuszczać cele (możliwość zatrudnienia), aby usprawiedliwić środki (fałszowanie dokumentacji).

Innym słabym punktem etyki powinności jest to, że nie dostrzega ona moralnej wartości działań motywowanych czystą szczodrobliwością lub miłosierdziem, w których nie ma elementu spełniania obowiązku. Według tej filozofii biznesmenka poświęcająca swój czas jako wolontariuszka w kuchni dla ubogich popełniałaby czyn niemoralny. Etyka powinności zapowiada się więc bardzo obiecująco, ale nie spełnia swojego celu.

Etyka cnót to filozofia moralna podkreślająca rolę dobrego charakteru w etycznym podejmowaniu decyzji. Czerpie ona początki z filozofii Platona¹³ i Arystotelesa¹⁴, którzy uważali,

¹³ Zob. Darren J. Sheppard, *Plato's Republic*, Indiana University Press, Bloomington 1969.

¹⁴ Zob. David Bostock, *Aristotle's Ethics*, Oxford University Press, New York 2000.

że ostatecznym celem ludzkiej egzystencji jest szczęście, a najlepszą drogą do niego jest rozwijanie w sobie nawyków zachowań niekierowanych na osiągnięcie dobrych rezultatów. Kiedy człowiek jest zorientowany na dobro i rozwija umiejętności, aby to dobro osiągnąć, to w naturalny sposób będzie szczęśliwy. Obaj greccy myśliciele doszli do wniosku, że najważniejsze cnoty to roztropność, sprawiedliwość, męstwo¹⁵ i umiarkowanie, a ci, którzy wypracują w nich biegłość, staną się osobami naturalnie dokonującymi dobrych wyborów etycznych.

Etyka cnót kładzie nacisk bardziej na bycie niż na działanie i bardziej na rozwijanie charakteru niż na analizowanie etyczności. Ponieważ czyny wpływają w sposób naturalny z charakteru, to osoba sprawiedliwa będzie miała tendencję do działań sprawiedliwych, osoba roztropna do działań roztropnych, a osoba zarazem sprawiedliwa i roztropna będzie dążyła do obu. Gdy ktoś buduje swój charakter na cnotach, to przyjdzie mu wraz z tym łatwość w podejmowaniu etycznych decyzji.

To podejście ma również pewne ograniczenie. Mianowicie, trudnym wydaje się wspólne uzgodnienie, które cnoty są tymi najważniejszymi w procesie decydowania. Nawet Arystoteles i Platon nie zgadzali się w tej kwestii, poza pierwszymi czterema cnotami, a Tomasz z Akwinu dodał kolejne trzy do listy podstawowej: wiarę, nadzieję i miłość¹⁶.

Uzgodnienie jednej listy jest istotne dla podejmowania decyzji. Jeżeli jedna osoba w firmie faworyzuje cnotę wielko-duszności, a inna cnotę czystości, to mogą się one nie porozumieć co do właściwego etycznie postępowania w procesie

¹⁵ Ang. *courage* w kontekście cnoty tłumaczą zazwyczaj jako „męstwo”, rzadziej jako „odwagę” – przyp. tłum.

¹⁶ Zob. Christopher Kaczor, *Thomas Aquinas on Faith, Hope, and Love: Edited and Explained for Everyone*, Sapientia Press, Ave Maria 2008.

zatrudniania. Każda z nich będzie skłaniała się ku innemu kryterium osądu. Jedna może popierać zatrudnienie kandydata wielkodusznego, a druga – czystego.

JAK WYBRAĆ NAJLEPSZE PODEJŚCIE?

Podstawowe różnice między powyższymi kierunkami filozoficznymi możemy zobaczyć wyraźniej, analizując stosowany w ich praktyce poziom ustalania celów. Wyróżniamy cztery poziomy celów: cele osobiste, cele grupowe, cele społeczne, cele transcendentalne. Spójrzmy na poniższe zestawienie:

CZTERY POZIOMY USTALANIA CELÓW

POZIOM 1: „ROBIĘ TO, CO JEST DOBRE DLA MNIE”	
Cele	maksymalizować przyjemność, minimalizować przykrość; zyskać przewagę nad innymi
Cechy charakterystyczne	zobowiązania tylko wobec samego siebie, brak pragnienia wspólnego, wewnętrznego czy ostatecznego dobra; natychmiastowa gratyfikacja; negatywy: brak poczucia własnej wartości, lęk przed wymierną stratą / szkodą, znudzenie, zazdrość, izolacja, cynizm
Podstawa koncepcyjna	współczesny egoizm
POZIOM 2: „ROBIĘ TO, CO JEST DOBRE DLA MOJEJ GRUPY”	
Cele	być integralną częścią grupy, która odnosi sukcesy; zyskać przewagę nad innymi grupami
Cechy charakterystyczne	promowanie grupy jest najważniejsze; kluczowa jest osobista siła i władza; gratyfikacja w krótkim czasie; negatywy: lęk przed porażką, niekontrolowane współzawodnictwo
Podstawa koncepcyjna	relatywizm

POZIOM 3: „ROBIĘ TO, CO JEST DOBRE DLA WIĘKSZOŚCI”	
Cele	czynić dobrze ponad własny interes
Cechy charakterystyczne	zasady obejmują sprawiedliwość, miłość i wspólnotę; wewnętrzne (autoteliczne) dobro jest celem samym w sobie; wybory koncentrują się wokół największego dobra; gratyfikacja zazwyczaj w długim okresie
Podstawa koncepcyjna	utilitaryzm
POZIOM 4: „ROBIĘ TO, CO JEST NAJLEPSZE DLA KAŻDEGO”	
Cele	uczestniczyć w dawaniu i przyjmowaniu ostatecznego sensu, dobroci, ideałów i miłości
Cechy charakterystyczne	dobro jest najwyższą, ostateczną wartością; zasady obejmują ostateczną prawdę, miłość, sprawiedliwość i piękno; gratyfikacja jest wieczna
Podstawa koncepcyjna	teoria prawa naturalnego i etyka cnót

Na pierwszym poziomie człowiek dąży do maksymalizacji własnego interesu, robiąc to, „co dobre dla mnie”. Współczesny egoizm to filozofia oparta na tym pierwszym poziomie, a jej elementy mogą z pewnością być pomocne, gdy naszym celem jest wygrana w grze w karty lub innej grze z udziałem pojedynczych graczy. Ma natomiast ograniczone zastosowanie, jeśli tym celem jest prowadzenie kompleksowej działalności gospodarczej.

Na drugim poziomie celem jest wygrana „mojego zespołu”, a więc filozofie skupione na tym poziomie, takie jak relatywizm, mogą dać liderowi biznesu wskazówki, jak wybierać to, co korzystne dla zespołu. Ten poziom wyznaczania celów może mieć sens, gdy chodzi na przykład o zdobycie złotego medalu olimpijskiego w hokeju, lecz nie nadaje się za bardzo do wykorzystania przez liderów organizacji biznesowej,

nastawionej na dostarczanie korzyści klientom, dostawcom, lokalnej społeczności i innym osobom spoza zespołu.

Na trzecim poziomie celem jest czynienie dobra z korzyścią dla innych, wykraczając poza siebie. Podstawową regułą decydowania jest tu wybór tego, co najlepsze dla większości – jeśli więcej osób skorzysta na danym działaniu, niż straci, to jest ono uważane za moralne. Utylitaryzm może być inspiracją w podejmowaniu wyborów dla polityka w systemie demokratycznym albo menedżera firmy, rozważającego, jak postąpić moralnie, gdy konkurujące ze sobą grupy interesariuszy nie odnoszą korzyści w równym stopniu. Ten poziom ustalania celów z pewnością przewyższa dwa pierwsze.

Na czwartym poziomie celem jest podejmowanie decyzji zgodnych z daniem i przyjmowaniem ostatecznej prawdy, sensu, dobroci i miłości. Wybory dokonywane w ten sposób respektują to, co jest najlepsze nie tylko dla jednej osoby, jednej grupy czy też większości ludzi, ale dla każdego. Na tym poziomie funkcjonuje prawo naturalne, etyka powinności i etyka cnót. Dla założycieli naszego państwa oraz w istocie dla większości współczesnych Amerykanów ostateczna prawda i sens zostały określone, i nadal są określane, przez naszego Stwórcę. W konsekwencji, kiedy czynimy to, czego Bóg od nas oczekuje, wówczas w maksymalnym zakresie korzystamy z darów Jego stworzenia. Gdy angażujemy się na tym poziomie wyznaczania celów, dobro staje się najwyższą wartością, a gratyfikacja rozciąga się aż po wieczność.

W przeciwieństwie do obrazu przedstawianego w serwisach informacyjnych podejmowanie decyzji nie powinno kręcić się wokół konfliktu między „prawami” jednej grupy a „prawami” drugiej grupy. Zacięty konflikt karmi wiadomości w mediach i rozwija ich sprzedaż, a także pomaga politykom śledzić, jakie kwestie w społeczeństwie wymagają uwagi. Dane z badań son-

dażowych mogą służyć wspomaganie oceny, co należy zrobić według opinii poszczególnych grup społecznych. Jednak proces decyzyjny w organizacji biznesowej nie polega na nastawianiu jednej grupy przeciwko drugiej; to byłoby określaniem celów na drugim poziomie. Nie polega również na badaniu opinii populacji, by się dowiedzieć, jakie działanie zyska poparcie; to byłoby określaniem celów na trzecim poziomie.

Dobre podejmowanie decyzji etycznych w sytuacjach biznesowych dokonuje się na czwartym poziomie, gdzie celem jest decydowanie w sposób wyważony dla pożytku wszystkich, i to nie tylko teraz, ale również w przyszłości.

Możemy zobrazować te poziomy na praktycznym przykładzie. Gdy firma technologiczna wycenia swoje produkty, może ona ustalić cennik tak, aby zmaksymalizować rentowność w bieżącym kwartale, a przez to zwiększyć premię kwartalną dyrektora generalnego (poziom 1); zmaksymalizować dywidendy dla akcjonariuszy (poziom 2); zadowolić zarówno akcjonariuszy, jak i konsumentów (poziom 3); zaspokoić potrzeby wszystkich interesariuszy oraz umożliwić zakup produktu ubogim konsumentom o niskich dochodach uznaniowych (poziom 4). Jako że alternatywa na poziomie czwartym obiecuje korzyści dla wspólnego dobra, jest to prawdopodobnie najlepsza opcja do wyboru.

CO DAJĄ W REZULTACIE ALTERNATYWY DLA PRAWA NATURALNEGO?

Nasze rozważania nad etyką w drugim rozdziale zakończyliśmy wnioskiem, iż teoria prawa naturalnego zapewnia dobrze uzasadnione zasady postępowania, potrzebne do wskazywania etycznych zachowań. Zauważyliśmy też jednak, że istnieją konkurencyjne kierunki, więc przed związaniem naszych nadziei z jedną teorią, chcieliśmy ocenić także jej alternatywy.

W trzecim rozdziale zbadaliśmy więc współczesny egoizm, relatywizm etyczny, utilitaryzm, etykę powinności oraz etykę cnót. Czy któraś z tych koncepcji proponuje lepszą drogę niż teoria prawa naturalnego? Etyka cnót i etyka powinności wnoszą pewne interesujące elementy, natomiast egoizm, relatywizm i utilitaryzm zawierają w samej swej istocie wady, przez które są one intelektualnie niezadowolające. Parafrazując Dr. Seussa, wydaje się, że „przemyśleliśmy wiele myśli”, ale żadna z nich nie jest lepsza od tej na początku. Wysiłki, by stworzyć filozofię moralną przewyższającą prawo naturalne, okazały się próżne.

Co za tym idzie, nasze rozważania potwierdzają, że teoria prawa naturalnego, odzwierciedlona w fundamentalnym przekazie prawa dla społeczeństwa, zakorzenionym w tradycji judeochrześcijańskiej, jakim jest Dziesięć przykazań, czyli Dekalog, jest idealną podstawą do etycznego podejmowania decyzji. Kiedy organizacje starają się postępować zgodnie z zasadami wypisanymi na drugiej tablicy, to plasują się wówczas automatycznie na czwartym poziomie decyzyjnym.

A co z obawą, że prawo naturalne może być przestarzałe? Czy ta teoria była w jakiś sposób rozwijana, tak aby zapewnić jej świeżość i użyteczność dla aktualnych wyzwań? I czy ktoś próbował zintegrować etykę cnót z teorią prawa naturalnego?

NA CZYM POLEGA PERSPEKTYWA OPARTA NA INTEGRALNOŚCI?

Integralność oznacza, że dowolny składnik czegoś jest spójny z każdym z pozostałych składników. Osoba cechująca się integralnością, stając wobec jakiejś kwestii moralnej, reaguje w odpowiedni sposób – nie tylko raz, ale za każdym razem. Firma odznaczająca się integralnością stosuje konsekwentnie zasady moralne we wszystkich obszarach swojej działalno-

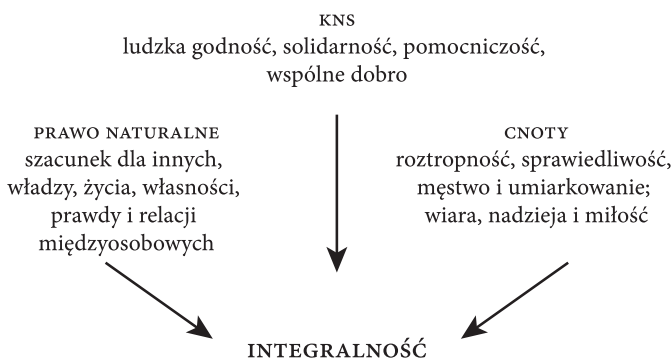
ści. Gdziekolwiek byśmy zajrzeli – w marketingu, sprzedaży, obsłudze, produkcji, księgowości czy finansach – nadrzędny ster moralny jest kompletny i skutecznie działa.

Jeśli twoja firma postępuje etycznie w jednym obszarze, ale nie we wszystkich, to nie jest ona organizacją etyczną. Jeśli twoja firma postępuje etycznie przez dziewięćdziesiąt osiem procent czasu, ale lekceważy pozostałe dwa procent, bo „nikt nie jest doskonały”, to nie jest to organizacja etyczna. Przemysł to stwierdzenie. Łatwiej jest postępować według jakiejś reguły przez sto procent czasu niż dopuszczać sporadyczne wyjątki. Gdy zezwalamy na sporadyczne wyjątki, wówczas wyznaczenie linii demarkacyjnej między dobrem i złem nagle staje się bardzo trudne. „Oj tam, zrobiliśmy ostatnio ten wyjątek i nic się nie stało. To możemy zrobić to jeszcze raz”. Wkrótce norma zaczyna być bardziej nieosiągalnym ideałem niż wymaganiem, a organizacja staje się zbyt pobłażliwa dla siebie.

Integralne podejście do etyki to jednak coś więcej niż spójność. Integralność zaczyna się od prawa naturalnego, włącza pewne cnoty kluczowe w biznesie oraz dodaje ważne zasady zawarte w katolickiej nauce społecznej (KNS; zobacz schemat poniżej) – definitywnej papieskiej wykładni wiary i rozumu zastosowanej do relacji międzyludzkich. KNS bazuje na szczytowych osiągnięciach myśli świętych i uczonych, którzy na przestrzeni wieków analizowali kondycję ludzką. Odzwierciedla ona prawdy uniwersalne i ponadczasowe, a zarazem jest świeża, współczesna i wspierana badaniami empirycznymi. Integralność wymaga, aby każdy w organizacji przestrzegał tych samych zasad etycznego podejmowania decyzji. W ten sposób robienie właściwych rzeczy zostaje wplecione w całą organizację.

Katolicka nauka społeczna jest też odbiciem faktu, iż Kościół katolicki często starał się być przewodnikiem w roz-

maitych kwestiach budzących zainteresowanie, publikując encykliki. Dokumenty te są przeznaczone do szerokiego rozpowszechniania i adresowane do ludzi wszystkich religii i przekonań. Przedstawiają one najlepszy dorobek myśli Kościoła co do tego, jak ludzie powinni odpowiadać na wyzwania społeczne, a proponowane w nich rozwiązania są spójne z przesłaniem Ewangelii.



Encykliki są głównymi dokumentami zawierającymi nauczanie potwierdzone autorytetem papieskim; przedstawiają one naukę i wskazania moralne łączące pracę najlepszych teologów, filozofów i naukowców. Na stronie internetowej Watykanu można znaleźć teksty licznych encyklik, wśród których wiele dotyczy kwestii społecznych.

Katolicka nauka społeczna oparta jest na prawie naturalnym i etyce cnót. Szkoda, że wielu ludzi, w tym także katolików, nie zna i nie rozumie kluczowych prawd KNS. Nazywa się ją czasem „najlepiej strzeżonym sekretem” Kościoła – bynajmniej nie dlatego, że Kościół trzyma ją w ukryciu, ale dlatego, że katolicy „z kościelnych ławek” generalnie uczą się swojej wiary raczej z niedzielnych kazań niż z lektury tekstów papieskich.

Kiedy jednak chrześcijanie inspirujący się Biblią stają wobec zasad KNS, to zazwyczaj potwierdzają je, ponieważ widzą biblijne powiązania każdej z tych zasad. Niektóre z tych powiązań wypisałem w ramce na stronie 75.

Doktryna kościelna składa się z następujących czterech głównych zasad, wyznaczających jej ogólny kierunek i punkty ciężkości: godność ludzka, solidarność, pomocniczość i dobro wspólne. Spójrzmy na krótkie ich streszczenie i zobaczymy, jak są stosowane w praktyce działalności biznesowej.

Godność ludzka, czyli zasada „najpierw ludzie”. Uznaje ona, że mężczyźni i kobiety są stworzeni niepowtarzalnie na obraz i podobieństwo Boga, i dlatego mają transcendentną godność. Ta godność wymaga, żeby dobrostan poszczególnej osoby był nadrzędnym priorytetem we wszystkim, co robimy. Produktywna praca powinna być tak zorganizowana, aby zatrudniać osoby do sensownych zajęć, wytwarzać produkty o rzeczywistej wartości oraz rozwijać ciało, umysł i ducha pracowników. Papież Jan XXIII nauczał, że jeśli „w procesie produkcji stosuje się taki system organizacyjny i takie urządzenia techniczne, które sprawiają, że samo wykonanie pracy uwłacza ludzkiej godności albo osłabia poczucie odpowiedzialności, albo wreszcie odbiera zdolność inicjatywy, to taki ustrój gospodarczy uważamy za niesprawiedliwy, i to nawet wówczas, kiedy umożliwia on wielką wydajność produkcji oraz zgodny z nakazami sprawiedliwości i słuszności rozdział wytworzonych dóbr”¹⁷.

Solidarność, czyli zasada „pracy zespołowej”. Jest ona odbiciem społecznej natury wpisanej w osobę ludzką, i wskazuje, że tylko w relacjach z innymi – w rodzinie, pracy czy wspólnocie – rozwijamy w pełni nasz osobisty potencjał. Jesteśmy

¹⁷ Jan XXIII, Encyklika *Mater et Magistra*, 83.

stworzeni do pracy z otaczającymi nas ludźmi, i jak każdy dobry gracz zespołowy, mamy obowiązek pomagać innym członkom zespołu doskonalić ich grę, tak żeby cały zespół dobrze funkcjonował. To oznacza wyciąganie pomocnej dłoni do każdej osoby w potrzebie lub kłopotcie. A skoro każda istota ludzka jest członkiem „Zespołu Ziemia”, to firmy mają obowiązek pomagać tym osobom w swoim zasięgu, które mają szczególne potrzeby albo mogą być z jakiegoś powodu zaniedbane.

Pomocniczość (subsydiarność), czyli zasada „osobistej odpowiedzialności”, zakorzeniona jest w przekonaniu, iż pełen rozwój istot ludzkich wymaga całościowego wykorzystania ich osobistych zdolności, inteligencji i inicjatywy. Ta reguła ma jednak zastosowanie do wszystkich podmiotów w społeczeństwie, włączając rodzinę, kościół, wspólnotę lokalną, państwo i naród. Każdy podmiot ma swój, mniejszy lub większy, obszar odpowiedzialności, nad którym sprawuje kontrolę. Inne podmioty nie powinny ingerować w zakres tej kontroli, chyba że ten pierwszy podmiot poprosi o pomoc. Według papieża Benedykta „społeczeństwo, które szanuje zasadę pomocniczości, uwalnia ludzi od przygnębienia i rozpacz, dając im swobodę wspólnego angażowania się w działalność handlową, politykę i kulturę. Kiedy osoby odpowiedzialne za dobro publiczne uwzględniają naturalne ludzkie pragnienie, jakim jest samorządność, oparta na zasadzie pomocniczości, pozwalająca, by dochodziła do głosu indywidualna odpowiedzialność i inicjatywa, a przede wszystkim miłość¹⁸.

¹⁸ Benedykt XVI, *Godność człowieka, wspólne dobro, pomocniczość i solidarność*, przemówienie do uczestników XIV sesji plenarnej Papieskiej Akademii Nauk Społecznych, 3 maja 2008.

BIBLIJNE PODSTAWY KLUCZOWYCH ZASAD
KATOLICKIEJ NAUKI SPOŁECZNEJ

Wszystkie cztery zasady możemy zobaczyć jako treść wypełniającą przykazanie Jezusa „abyście się wzajemnie miłowali tak, jak Ja was umiłowałem” (J 13,34–35; 15,12–13; por. MT 22,37–39). Wyrażamy tę miłość poprzez respektowanie tychże zasad w naszych stosunkach z innymi ludźmi.

- * *Godność ludzka*. Księga Rodzaju opowiada, jak ludzie zostali stworzeni na obraz i podobieństwo Boga (RDZ 1,26–31). Żadne inne stworzenie nie zostało powołane do życia z tą wyjątkową godnością nadaną mężczyznom i kobietom. Dalej, historie dobrego Samarytanina (ŁK 10,25–37) oraz kobiety samarytańskiej (J 4,1–42) jeszcze mocniej podkreślają ważność każdej osoby jako istoty obdarzonej szczególną godnością.
- * *Solidarność*. Przedstawienie przez św. Pawła Kościoła jako jednego Ciała przypomina nam, w szerszym kontekście, że każdy jest niezastąpiony, nawet ci najsłabsi członkowie społeczeństwa. Jeżeli jedna osoba cierpi, to razem z nią cierpią wszyscy; jeżeli jedna osoba cieszy się szacunkiem, to wszyscy się tym wspólnie cieszą (1 KOR 12,12–26). Biblia zachęca nas także do kochania bliźnich (RZ 13,8–10), szukania tego, co dla nich dobre (PS 122), a nawet do oddania za nich swojego życia (1 J 3,16–18).
- * *Pomocniczość*. Liczne teksty biblijne wzywają do podejmowania osobistej odpowiedzialności; na przykład rady, by pogodzić się ze swoim oskarżycielem w drodze do sądu (MT 5,25) oraz by dbać o swoją rodzinę i bliskich (1 TM 5,8), a także komentarze św. Pawła krytykujące próżniactwo i niechęć do pracy (2 TES 3,10).

- * *Dobro wspólne*. Przypowieść o talentach (MT 25,14–30) zachęca nas wszystkich do korzystania z darów, jakie daje nam Bóg, aby czynić ten świat lepszym. Poparcie tej myśli znajdziemy w tych tekstach: 1 P 4,10; 2 KOR 9,6–7; J 3,27; 1 TM 6,17–19.

Zasada pomocniczości przewyższa to, co zazwyczaj rozumiemy przez delegowanie. Ktoś, kto deleguje, powierza władzę na jakiś czas i może ją w każdej chwili odebrać. Natomiast w pomocniczości władza na stałe spoczywa w gestii niższego podmiotu. Nie można jej odebrać. Gdy pomocniczość zostanie prawidłowo wdrożona, pracownicy – obdarzeni zaufaniem i przeszkoleni – znają dokładnie zakres swojej odpowiedzialności i mają swobodę podejmowania dobrych decyzji. Dzięki temu mogą w wolności rozwijać się jako współprzedsiębiorcy w firmie, w której pracują.

Dobro wspólne, czyli zasada „rozkwitnięcia ludzkości”, gdyż promuje ona takie warunki, w jakich wszystkie osoby oraz grupy osiągają swoje spełnienie w wyższym stopniu i łatwiej. Nie mówimy tu o jakimś sumowaniu w stylu utilitaryzmu, gdzie dodaje się poziom osiągnięć każdej osoby i dochodzi do łącznej sumy. Reguła dobra wspólnego przedstawia raczej to, co jest właściwe każdemu z nas: to wspólnotowy wymiar dobra moralnego.

Społeczeństwo myślące o dobru wspólnym organizuje się w taki sposób, aby móc służyć poszczególnym osobom na każdym etapie rozwoju. Dla przedsiębiorstw zasada dobra wspólnego oznacza wytwarzanie naprawdę dobrych towarów i usług, które odpowiadają autentycznym ludzkim potrzebom i wspierają rozwój umysłu, ciała i ducha. Do tego w swoich wysiłkach marketingowych dąży na przykład firma Deep River Snacks.

W Deep River Snacks chodzi o coś więcej niż tylko o paczkę chipsów. Według prezesa i założyciela tej firmy, Jamesa Goldberga, zobowiązuje się ona do „robienia dobrze wszystkiego, czym się zajmuje”.

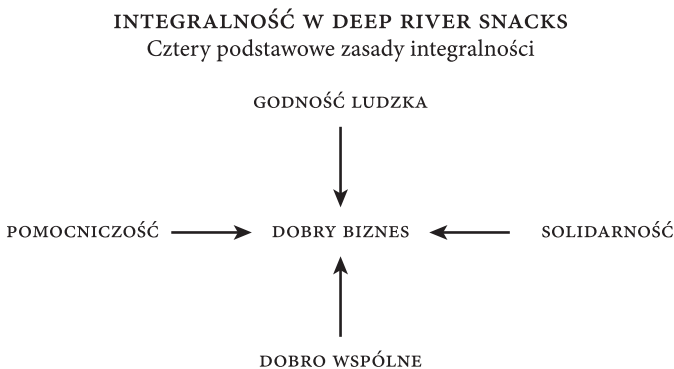
– Prowadzimy pierwszy na świecie zakład produkcji przekąsek posiadający ekologiczny certyfikat LEED Platinum – informuje z dumą James Goldberg na stronie internetowej swojej firmy. – Tam, gdzie to możliwe, wprowadzamy też tzw. zrównoważone materiały do opakowań i dystrybucji oraz stosujemy ziemniaki, kukurydzę i olej słonecznikowy bez GMO. Wszystkie nasze wyroby są naturalne, bezglutenowe i koszerne.

Jest również inny aspekt promocji tej marki, zjednującej jej wielu klientów. Na każdym opakowaniu produktu widnieje informacja o partnerstwie z wybraną organizacją charytatywną, z którą w jakiś sposób zetknął się w życiu któryś z pracowników Deep River Snacks. *– Naszym zdaniem, to ważne, by rozwijać świadomość takich działań i mamy nadzieję, że nasi konsumenci poświęcą kilka chwil, by dowiedzieć się więcej na temat tych wyjątkowych organizacji charytatywnych. My zobowiązujemy się przekazywać co roku co najmniej dziesięć procent zysku netto na te oraz inne dzieła dobroczynne* – wyjaśnia James Goldberg.

Oto przykład wzięty z jednej z paczek produktu: „Z entuzjazmem wspieramy rozmaite organizacje non profit, i na każdym wariacie smakowym Deep River Snacks prezentujemy jedną z nich. Jeśli ta akcja charytatywna zwróciła Twoją uwagę, to może chciałbyś ją wspomóc? Deep River Snacks wspiera Leukemia & Lymphoma

Society¹⁹, ponieważ jestem ocalonym z 4. stadium chłoniaka nieziarniczego i chcę szerzyć świadomość na temat tej choroby i wspierać osoby nią dotknięte. Dlatego rozważ, proszę, wsparcie LLS, aby pozostawić dziedzictwo nadziei – Lee Whiting, wiceprezes ds. sprzedaży”.

Każdy zauważył zapewne delikatne napięcie pomiędzy wszystkimi czterema zasadami, zwłaszcza między ludzką godnością i wspólnym dobrem, a także między pomocniczością i solidarnością. Integralność wymaga równowagi pomiędzy tymi dwiema parami.



Oczywiście, zawsze na pierwszym miejscu myślimy o ludziach, ale robimy to w sposób ukierunkowany na trwałą spuściznę naszych działań w społeczeństwie. I co prawda zawsze wspieramy członków naszego zespołu, lecz w taki sposób, aby nie umniejszać ich indywidualnej odpowiedzialności i władzy.

¹⁹ Amerykańska fundacja zajmująca się leczeniem nowotworów krwi – przyp. tłum.

Zanim przejdziemy dalej, chciałbym przyznać, że często, gdy zaczynam mówić o zasadach integralności według KNS, to spotykam się ze sprzeciwem. Zazwyczaj brzmi on mniej więcej tak: „Pozwól, że ci przerwę. Nie interesują mnie idealistyczne zasady! Chcę czegoś pragmatycznego, co faktycznie działa w rzeczywistych sytuacjach. Ja tu prowadzę firmę, a nie Kościół. Poproszę o wersję praktyczną!”

Chcę zapewnić, że wszystkie cztery zasady integralności są wysoce pragmatyczne. Opierają się na ludzkiej naturze i zostały przetestowane przez doświadczenie wieków. Gdy firmy traktują ludzi z należytą godnością, gdy promują w biurze pracę zespołową, gdy organizują się w sposób optymalny dla osobistej odpowiedzialności, i gdy mają mocno na uwadze dobro wspólne, wówczas przychodzi sukces. Te reguły są bardzo pragmatyczne.

I jeszcze jedna uwaga – wyjaśnienie. Istnieją oczywiście także inne katolickie zasady społeczne, takie jak powszechne przeznaczenie dóbr oraz troska o środowisko naturalne, i niektórzy czytelnicy mogą się zastanawiać, dlaczego nie ma ich na mojej liście czterech zasad. Zapewniam wszystkich, że nie pomijam i tych kwestii. Są one, podobnie jak i inne reguły umieszczane często w całościowych zestawieniach katolickiej nauki społecznej, pochodnymi jednej z czterech głównych zasad. (Konkretnie: zarówno powszechne przeznaczenie dóbr, jak i odpowiedzialność za środowisko naturalne wypływają z zasady dobra wspólnego).

Katolicka nauka społeczna daje nam aktualną, ścisłą pod względem intelektualnym i przekonującą metodę dokonywania etycznych wyborów. Jest ona oparta na prawie naturalnym i cnotach, przy czym podnosi te teorie moralne na nowe poziomy kształtowania moralności. W kolejnych częściach tej książki zagłębimy się jeszcze bardziej w to po-

dejscie zbudowane na integralności oraz jego wytyczne dla podejmowania decyzji w biznesie. Najpierw jednak musimy poświęcić jeszcze trochę uwagi zagadnieniu cnoty, i o tym właśnie będzie mowa w następnym rozdziale.

PYTANIA DO ZASTANOWIENIA

1. Pomyśl o jakiejś decyzji etycznej, w której podejmowaniu brałeś udział. Która filozofia moralna została użyta przy tym wyborze – egoizm, relatywizm, utilitaryzm, cnoty czy prawo naturalne? Czy w momencie podejmowania decyzji byłeś świadom tych różnych koncepcji moralnych oraz tego, którą zastosowano?
2. Czy znasz biznesmenów, którzy postępowali w życiu prywatnym według podejścia egoistycznego, lub firmy działające egoistycznie? Czy rodzi to jakieś problemy?
3. Jeśli celem biznesu jest dostarczanie produktów i usług, które sprawiają, że ten świat staje się lepszym miejscem do życia, to która filozofia moralna zapewnia podejmowanie decyzji na odpowiednim poziomie, aby tak się działo?
4. Czy znana jest tobie katolicka nauka społeczna? Gdzie się z nią zapoznałeś? Czy to, co wiesz na temat jej zasad – ludzkiej godności, solidarności, pomocniczości i dobra wspólnego – jest według Ciebie sensowne?

Charakter ma znaczenie

*Doskonałość to sztuka zdobyta przez trening i przyzwyczajenie. Nie postępujemy słusznie dlatego, że posiadamy cnotę lub doskonałość, ale raczej posiadamy je dlatego, że postępowa-
liśmy słusznie. Jesteśmy tym, co w swoim życiu powtarzamy.
Doskonałość nie jest jednorazowym aktem, lecz nawykiem.*

PRZYPISYWANE ARYSTOTELESOWI

W 1993 roku kalifornijska drużyna baseballowa San Diego Padres włączyła do zespołu Matta LaChappę, żywiąc wielką nadzieję, że ten chudy leworęczny zawodnik rozwinie się we wspaniałego miotacza. Jednak w kwietniu 1996 roku podczas rozgrzewki miotaczy LaChappa nagle złapał się za klatkę piersiową i upadł na murawę – to był atak serca. Przeżył, ale z uszkodzeniem mózgu, które skazało go na poruszanie się odtąd na wózku inwalidzkim.

Szefowie Padres mogli zakończyć z nim kontrakt, skoro nie był już zdolny wypełniać swoich obowiązków na boisku. Zamiast tego jednak od ponad dwudziestu lat co roku podpisują z LaChappą kontrakt w niższej lidze baseballowej, zapewniając mu w ten sposób dochód i ubezpieczenie zdrowotne. Wiceprezes Padres, Fred Uhlman, skomentował to w ten sposób: „Sport zawodowy można sprowadzić do wygranych i przegranych, ale dla nas chodzi w nim bardziej

o ludzi. To po prostu historia relacji, związków i robienia właściwych rzeczy”¹.

Przywództwo oparte na integralności wymaga od przedsiębiorców nie tylko posiadania umiejętności biznesowych, ale również wyróżniania się charakterem moralnym. Charakter wiąże się z ciągłym rozwojem cnót, zarówno teologalnych (wiary, nadziei i miłości miłosiernej), jak i kardynalnych (roztropności, sprawiedliwości, męstwa i umiarkowania). Stając wobec kwestii etycznych, osoby o dobrze rozwiniętym charakterze wiedzą, jakie pytania należy postawić i na co zwrócić najbaczniejszą uwagę, aby podjąć dobrą decyzję.

W 2009 roku tygodnik „Time” opublikował swoją listę dziesięciu najbardziej skorumpowanych prezesów firm, zmieniając nawet nazwę ich stanowiska – CEO – z „dyrektor generalny” na „dyrektor kryminalny”².

Na czele listy stanął Bernie Madoff, właściciel funduszu inwestycyjnego, który okazał się klasyczną piramidą finansową, a jego klienci zostali oszukani łącznie na 65 miliardów dolarów. Madoff przyznał, że dobrze wiedział, iż to, co robił, było nieetyczne. Podczas procesu wyjaśniał sędziemu: „Kiedy rozpoczynałem to oszustwo, wiedziałem, że moje postępowanie było złe, a wręcz przestępcze. Na początku tworzenia piramidy finansowej sądziłem, że uda się szybko to zakończyć i będę w stanie wypłacić z tego systemu samego siebie i swoich

¹ Kathy Schiffer, *San Diego Padre for Life: Team Continues Support for Disabled Former Pitcher*, National Catholic Register, wpis na blogu z 2 kwietnia 2017, <http://www.ncregister.com/blog/kschiffer/san-diegopadre-for-life-team-continues-support-for-disabled-former-pitcher> (dostęp: 20.08.2021).

² *Top 10 Crooked CEOs*, Time, http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1903155_1903156,00.html (dostęp: 20.08.2021). Ang. CEO – *chief executive officer* zmieniono na *criminal executive office* – przyp. tłum.

klientów. To jednak okazało się trudne i z upływem lat uświadomiłem sobie, że kiedyś mnie aresztują i skażą”³. Madoff wiedział więc, że jego działania były nieetyczne. Wiedział, że w końcu zostanie przyłapany i zapłaci za swoje przestępstwo, za które ostatecznie skazano go na 150 lat więzienia! Dlaczego nie ujawnił tego na początku i nie przyznał się do winy? Chociaż nie mamy pewności (a Madoff się nie wypowiada⁴), to wydaje się, że brakowało mu tych podstawowych cnót uczciwości i odwagi, a przez to nie był zdolny wystąpić i przyznać się do kłamstwa. Niestety, obrał łatwiejszą drogę i kontynuował swój oszukańczy proceder aż do chwili, gdy został aresztowany, a jego domek z kart nagle zaczął się walić.

Na sporządzonej liście wiodących w korupcji dyrektorów generalnych są też inni, którzy, jak się zdaje, wiedzieli, co było dobre, a co złe, na przykład James McDermott z banku KBW, Sam Israel z funduszu Bayou Group i Bernie Ebbers z firmy WorldCom. Podobnie jak u Madoffa, niedomagały u nich cnoty moralne i nie mieli odwagi, żeby przyznać się do słabości i porażek, i naprawić szkody, zanim sytuacja wymknęła się im spod kontroli.

Gdy spojrzymy na znaczące przykłady nieetycznych zachowań, jakie są w biznesie na porządku dziennym, zobaczymy, że sprawcy wykroczeń często mają świadomość swojego złego postępowania, ale nie posiadają cnoty, aby oprzeć się pokusie. Płyne stąd wniosek, że nie wystarczy tylko uczyć się reguł i norm, aby stać się prawym liderem. Trzeba także wypraktykować cnoty. Wiele szkół biznesu popełnia błąd,

³ Brian Ross, *The Madoff Chronicles: Inside the Secret World of Bernie and Ruth*, Hyperion, New York 2009, s. 208.

⁴ Autor napisał to jeszcze w czasie teraźniejszym, ale obecnie Bernard Madoff już nie żyje, zmarł w więzieniu 14 kwietnia 2021 roku – przyp. tłum.

nie zwracając uwagi na formowanie charakteru i jego wpływ na etykę. A biznesmeni muszą zaznajomić się z najważniejszymi cnotami i zdecydować się na ich praktykowanie.

CO TO SĄ CNOTY?

Według definicji *Katechizmu Kościoła katolickiego* cnoty są „trwałymi postawami, stałymi dyspozycjami, habitualnymi przymiotami umysłu i woli, które regulują nasze czyny, porządkują nasze uczucia i kierują naszym postępowaniem zgodnie z rozumem i wiarą”⁵. Istnieją cnoty teologalne i ludzkie. Cnoty teologalne stanowią fundament chrześcijańskiej postawy moralnej; zostają one wlane przez Boga w nasze dusze w chrzcie świętym, aby uzdolnić nas do postępowania jako Jego dzieci i stania się godnymi życia wiecznego. Są trzy cnoty teologalne: wiara, nadzieja i miłość.

Wiara jest cnotą teologalną, dzięki której wierzymy w Boga i w to wszystko, co On nam powiedział i objawił, a co Kościół święty podaje nam do wierzenia.

Nadzieja jest cnotą teologalną, dzięki której pragniemy królestwa niebieskiego i życia wiecznego jako naszego szczęścia, pokładając ufność w obietnicach Chrystusa i opierając się nie na naszych siłach, ale na pomocy łaski Ducha Świętego.

Miłość jest cnotą teologalną, dzięki której kochamy Boga nad wszystko inne, dla Niego samego, a naszych bliźnich jak samych siebie. Praktykowanie wszystkich cnót jest ożywiane i inspirowane przez miłość, która łączy wszystko w doskonałej harmonii. Miłość podtrzymuje i oczyszcza naszą ludzką zdolność kochania oraz podnosi ją do niebiańskiej doskonałości.

Katechizm dostarcza nam również cennych informacji na temat cnót ludzkich, które zdobywamy przez wychowanie,

⁵ *Katechizm Kościoła katolickiego*, Pallotinum, Poznań 1994, nr 1804.

nasze świadome działanie oraz wytrwałość, i które są stale odnawiane przez łaskę Bożą. Z pomocą od Boga cnoty te wykuwają nasz charakter i ułatwiają nam robienie dobrych rzeczy.

Cztery cnoty – roztropność, sprawiedliwość, męstwo i umiarkowanie – odgrywają zasadniczą rolę, dlatego też nazywamy je kardynalnymi⁶.

Roztropność wykorzystuje rozum praktyczny do rozeznawania w każdej okoliczności naszego prawdziwego dobra i do wyboru właściwych środków do jego pełnienia. Jak pisze św. Tomasz, roztropność jest „prawą zasadą działania”⁷.

Sprawiedliwość polega na stałej i mocnej woli oddawania Bogu i bliźniemu tego, co się im należy.

Męstwo (bliskie znaczeniowo odwadze) zapewnia wytrwałość w trudnościach i stałość w dążeniu do dobra. Cnota męstwa uzdalnia do przewycięzania strachu, nawet strachu przed śmiercią, oraz do stawienia czoła próbom i prześladowaniom.

Umiarkowanie powściąga dążenie do przyjemności i zapewnia równowagę w używaniu dóbr stworzonych. Zapewnia panowanie woli nad popędami i utrzymuje pragnienia w granicach tego, co prawe.

Arystoteles również opisywał cnoty kardynalne, czyli te, na których jak na „zawiasach” opierają się pozostałe, jako znaczący aspekt osobistego charakteru, konieczny do tworzenia zacnych, prawych relacji z innymi. Cztery cnoty kardynalne są ważnym, nawykowym sposobem mierzenia się z różnymi wyzwaniami w życiu: umiarkowanie pomaga nam odnosić się właściwie do przyjemności, męstwo – odnosić się właściwie

⁶ Od łacińskich słów *cardo* – zawias, oś i *cardinalis* – główny, zasadniczy – przyp. tłum.

⁷ Św. Tomasz z Akwinu, ST, II-II, 47, 2 – przyp. tłum.

do przykrości, sprawiedliwość – odnosić się właściwie do ludzi, a roztropność – odnosić się właściwie do prawdy⁸.

DLACZEGO CNOTY SĄ KONIECZNE DLA DOBREGO BIZNESU?

Wspomniałem wcześniej, że papież Franciszek nazywa działalność biznesową szlachetnym powołaniem. A dlaczego właściwie mówi, że biznes jest *s z l a c h e t n y*? Czy ma na myśli to, że biznesmeni dobrze się ubierają i zachowują po królewsku? No cóż, niezupełnie. Prawdopodobnie nawiązuje on do słów św. Katarzyny ze Sieny, że to nie pozycja, bogactwo czy wygląd czyni kogoś szlachetnym; to raczej cnota. Człowiek szlachetny to człowiek cnotliwy, to ktoś prawdomówny, mądry, sprawiedliwy i umiarkowany. To ktoś, komu możesz całym sercem zaufać!

Kiedy zostałem poproszony o objęcie tymczasowo funkcji dziekana wydziału, czyli szkoły biznesu na Katolickim Uniwersytecie Ameryki, uznałem za roztropne wziąć udział w seminarium dla nowych dziekanów, sponsorowanym przez wiodącą organizację akredytującą szkoły biznesu – Association for the Advancement of Collegiate Schools of Business (AACSB). Seminarium trwało dwa dni i obejmowało prezentacje obecnych i byłych liderów edukacji na temat tego, co jest potrzebne, aby odnieść sukces jako dziekan szkoły biznesu. Jeden z pierwszych wykładowców wymienił swoich pięć kluczy do sukcesu, a pierwszym z nich było: „Nigdy nie okłamuj członków kadry swojego wydziału”. Później, tego samego dnia, inny mówca stwierdził: „Moja pierwsza rada dla nowych dziekanów to żeby zawsze byli prawdomówni wobec

⁸ Chad Engelland, *The Way of Philosophy: An Introduction*, Cascade Books, Eugene 2016, s. 35.

swojego wydziału”. Następnego dnia trzeci dziekan powtórzył tę samą przestrożę, by być prawdomównym, bo kadra wydziału prawdopodobnie zwróci się przeciwko nam, jeśli nie będzie miała zaufania, że mówimy prawdę.

Fakt, że jeden dziekan poczynił taką uwagę, zaintrygował mnie. Czy szczerowość nie powinna być czymś oczywistym? Przecież to w końcu jedno z dziesięciu przykazań. Jednak fakt, iż trzech dziekanów postanowiło wskazać to jako najważniejsze zalecenie, jest smutnym oskarżeniem pod adresem dzisiejszego społeczeństwa. Przecież żaden z nich nie powiedział niczego na temat okłamywania administracji, pracowników, studentów, rodziców, darczyńców czy absolwentów. Tak jakby uważano, że to jest w porządku, byleby tylko nie okłamywać wydziałowych kolegów!

Żeby być szczerym i uczciwym, trzeba mieć wyćwiczone cnoty kardynalne, czyli roztropność, sprawiedliwość, męstwo i umiarkowanie. Roztropność umożliwia nam dochowanie tajemnicy informacji, które są poufne, sprawiedliwość umożliwia przedstawianie informacji z wrażliwością i szacunkiem wobec tych, których one dotyczą, męstwo umożliwia nam przyznanie się do słabości i błędów, a umiarkowanie pozwala nam trzymać na wodzy naszą skłonność do przesady i nadmiaru, a także być wyważonym w dyskusjach.

Armia, marynarka wojenna, siły powietrzne i piechota morska prowadzą obozy szkoleniowe skoncentrowane na kształtowaniu charakteru, tak aby rekruci nauczyli się cnot kardynalnych. Są oni poddawani fizycznym i mentalnym wyzwaniom, w których każdy uczy się roztropności, sprawiedliwości, męstwa i umiarkowania poprzez pracę zespołową i rozwijanie wysokiego stopnia zaufania do pozostałych członków zespołu. Jako jednostki uczą się postępować właściwie w każdej sytuacji, także w stresujących okolicznościach.

Ludzie z charakterem mogą zostać wspaniałymi praktykami biznesu, a ponieważ weterani mają za sobą szkolenie charakteru, to zazwyczaj stają się wysoce efektywnymi pracownikami.

CO SIĘ DZIEJE, GDY BRAKUJE CNÓT?

Pamiętam swoją ekscytację sprzed lat, kiedy zostałem zaproszony na kwartalne spotkanie marketingowe firmy MCI/WorldCom, największego wówczas giganta telekomunikacyjnego na świecie. Spotkania te odbywały się w Jackson w stanie Missisipi, w wielkiej sali balowej znakomitego hotelu niedaleko siedziby MCI/WorldCom położonej w miejscowości Clinton. Szefowie marketingu odpowiedzialni za rozmaite oddziały korporacji byli kolejno wywoływani na scenę. Za pomocą okazałych prezentacji PowerPoint przedstawiali kwartalne wyniki swoich oddziałów w odniesieniu do otrzymanych celów.

Gdy wyniki przekraczały cel, rozlegały się oklaski. Gdy okazywały się poniżej celu, salę ogarniała napięta i niekomfortowa atmosfera. Ktoś, zazwyczaj szef menedżera marketingu ze słabymi wynikami, wstawał i publicznie łajał tego „winnego”, przypominając, jak ważne jest osiągnięcie celów, i pouczając jego lub ją, że następnym razem niewywiązanie się z nadanych celów ilościowych nie będzie już tolerowane. Nie zadawano sobie pytania, czy może zmieniły się warunki albo czy jakieś inne czynniki wpłynęły na słabe rezultaty. Wszystko zostało sprowadzone do jednego: czy liczby zostały osiągnięte, czy też nie. Stawałeś się albo bohaterem, albo kozłem ofiarnym.

Osoba, która mnie zaprosiła, wyjaśniła mi, że to publiczne upokarzanie było ważnym narzędziem promowania wśród menedżerów cnoty ukierunkowania na wynik. Każdy, kto był świadkiem tego spektaklu, bardzo chciał zrobić wszystko i za każdą cenę, żeby osiągnąć swoje cele i nie zostać publicz-

nie zawstydzonym. Wychodziłem stamtąd z myślą, że w samej istocie tego podejścia było coś niewłaściwego.

Co było w tym złego? Z pewnością zorientowanie na osiągnięcie celu jest ważną rzeczą, której każdy menedżer musi się nauczyć, i wielu uważa to za cnotę. Jeżeli jednak ustawimy ją na szczycie, ponad wszystkimi innymi cnotami, to staje się to potencjalnie niebezpieczne.

Wiemy już od starożytnych Greków, a także z tradycji chrześcijańskiej, że fundament naturalnej moralności tworzą roztropność, sprawiedliwość, męstwo i umiarkowanie. Te cztery sprawności muszą zawsze przewodzić w myśleniu menedżera, a wszelkie inne cnoty (z wyjątkiem teologicznych) powinny być wtórne.

Na szczęście przynajmniej jedna osoba z grona menedżerów nie zapomniała o użyciu cnót kardynalnych w sytuacji związanej z MCI/WorldCom. Cynthia Cooper pracowała w dziale audytu i wykazała się wszystkimi czterema cnotami kardynalnymi, odważnie demaskując sprawę, która okazała się najbardziej znaczącym oszustwem w sprawozdawczości finansowej, jakie kiedykolwiek popełniono. Roztropność była jej potrzebna, żeby odkryć ten problem, sprawiedliwość, żeby zapewnić ochronę praw inwestorom, umiarkowanie, żeby utrzymać śledztwo w ukryciu aż doszła do końcowych wniosków, i wreszcie męstwo, żeby upublicznić zarzuty w obliczu sankcji ze strony firmy i kierowanych do niej gróźb⁹.

Dzięki temu, że Cynthia działała zgodnie z cnotami kardynalnymi, jej zeznania spowodowały rozbitcie wewnętrznej grupy, kierowanej przez dyrektora generalnego Berniego Ebbersa, która fałszowała księgowość tak, aby wydawało

⁹ Cynthia Cooper, *Extraordinary Circumstances: The Journey of a Corporate Whistleblower*, John Wiley and Sons, Hoboken 2008.

się, że firma osiąga swoje cele finansowe. Niestety, zorientowanie na osiągnięcie celów było w tej korporacji najwyższą cnotą. W 2005 roku Ebbers został uznany winnym oszustwa i skazany na dwadzieścia pięć lat więzienia. Cynthia Cooper napisała niezwykłą książkę i mówi dzisiaj o cnotach studentom i firmom.

Konsekwencje tej sprawy wykraczają poza ujawnienie fałszerstwa w firmie i doprowadzenie do wymierzenia sprawiedliwości. Historia Cynthii pokazuje nam, że cnoty mają pierwszorzędne znaczenie dla długotrwałego sukcesu. Jak powiedział Arystoteles, „cnota sprawia, że obieramy właściwy cel, a mądrość praktyczna, że stosujemy właściwe środki”¹⁰. Gdyby kierujący firmą MCI/WorldCom obrali raczej „właściwy cel” biznesu opartego na cnotach niż mentalność wygranej za wszelką cenę, to być może nie znaleźliby się w tej sytuacji, w jakiej się w końcu znaleźli. Gdyby praktykowali cnoty kardynalne, to mogliby osiągnąć długotrwały sukces, jakiego pragnął ich prezes.

JAKIE CNOTY SĄ KLUCZOWE W BIZNESIE?

Relacje społeczne mogą występować na trzech poziomach dobra: przyjemności, użyteczności i cnoty¹¹. W relacji przyjemnościowej każda ze stron chce być zadowolona przez drugą stronę, a w relacji użyteczności każdy oczekuje czegoś przydatnego. Większość relacji biznesowych jest ukształtowanych według jednego z tych modeli. Natomiast w relacji

¹⁰ Aristotle, *Nicomachean Ethics*, w: *The Basic Works of Aristotle*, red. Richard McKeon, Random House, New York 1941, w. 935–1112. Zob. Arystoteles, *Etyka nikomachejska*, ks. VI, rozdz. 12, 1144a 6: „(...) dzielność bowiem sprawia, że cel jest trafnie obrany, a rozsądek, że są nimi środki wiodące do celu”.

¹¹ Chad Engelland, *The Way of Philosophy: An Introduction*, s. 33–34.

opartej na cnotach każda osoba nie tylko otrzymuje jakieś zadowolenie i pożytek, ale również cieszy się prawdziwym charakterem i podstawową dobrocią drugiej osoby.

Każdy oczekuje, że druga osoba będzie praktykować cnoty we wszystkim, co robi, a ponieważ każda ze stron widzi dobro w drugiej, to każda z nich skoryguje tę drugą, jeśli ta popełni jakiś błąd. Cnoty – a szczególnie cztery cnoty kardynalne – umożliwiają najlepszy rodzaj relacji: taki właśnie, jaki jest potrzebny między współpracownikami, aby wspierać korzystne zmiany.

Umiarkowanie. Biznesmeni mają pragnienie przyjemności – wygrać w negocjacjach handlowych, zdobyć awans, być na kolacjach w drogich restauracjach i być postrzeganym jako członek elity w swojej dziedzinie. Umiarkowanie pomaga nam stronić od przesady. Choć przyjemność kusi swym powabem, to umiarkowanie przejmuje kontrolę. Dzięki tej cnocie możemy cieszyć się przyjemnością bez szkody dla nas samych, dla naszych firm i dla innych.

Męstwo opanowuje lęk przed przykrością. Ludzie biznesu czasem opierają się przed zajęciem zasadniczego stanowiska z obawy przed krytyką ze strony rozmaitych interesariuszy. A przecież unikanie krytyki czy przykrości nie zawsze jest najlepszym scenariuszem. Potrzebujemy trochę odwagi, a zarazem dyscypliny umysłu, aby wytrzymać. Męstwo nas wyzwala i pomaga nam przezwyciężyć naszą awersję do odczuwania przykrości, wprzegając ten potencjalny ból w służbę dla prawdziwego dobra.

Sprawiedliwość (określana czasem jako słuszność albo bycie fair) rządzi naszymi właściwymi relacjami z innymi ludźmi. Często trudność polega po prostu na kontrolowaniu naszej tendencji do szukania własnej przewagi kosztem innych. Sprawiedliwość wyrывa biznesmenów z ich pożądanego przewagi

i zaprasza do popatrzenia na sprawy z perspektywy bliźnich. Ta cnota pokazuje, że nasze standardy powinny być mierzone nie sukcesem materialnym, lecz sukcesem moralnym.

Roztropność to między innymi rozróżnianie celów od środków, jak również umiejętność bycia uważnym na naturę rzeczy. Ta cnota daje ludziom biznesu łaskę doceniania prawdy, dobra i piękna w ich pracy. Bez roztropności będzie im brakować rozeznania i ukierunkowania. Immanuel Kant wyraził to w ten sposób: „Postępuj tak, byś człowieczeństwa tak w swej własnej osobie, jako też w osobie każdego innego używał zawsze zarazem jako celu, nigdy tylko jako środka”¹². A u Arystotelesa czytamy: „Człowiek bez poczucia moralnego jest najniegodziwszym i najdzikszym stworzeniem, najpodlejszym w pożądlivosti zmysłowej i żarłoczności”¹³.

Pewnego dnia zadzwoniła do mnie firma pośrednicząca w zatrudnianiu menedżerów. Głos w słuchawce poinformował mnie, że spółka macierzysta naszego głównego konkurenta jest pod wrażeniem moich dokonań i chciałaby zaprosić mnie na rozmowę w ramach rekrutacji na wolne stanowisko wiceprezesa, które właśnie pojawiło się w jednej z niekonkurujących z nami części tej korporacji. „Pewnie, chętnie zapoznam się z tą ofertą” – odpowiedziałem. W następnym tygodniu pojechałem do siedziby naszego konkurenta i spotkałem się z dyrektorem generalnym spółki macierzystej. Przygotowałem się na rozmowę o tym, jak mógłbym od razu wykorzystać moje umiejętności i doświadczenia na nowym stanowisku.

¹² Immanuel Kant, *Uzasadnienie metafizyki moralności*, przeł. M. Wartenberg (przejrzał i poprawił R. Ingarden), Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984, s. 62.

¹³ Aristotle, *Politics*, w: *The Basic Works of Aristotle*. Zob. Arystoteles, *Polityka*, przeł. L. Piotrowicz, w: tegoż, *Dziela wszystkie*, t. 1, Warszawa 2003, ks. 1, 1253b, s. 6.

Jednak pierwsze pytanie prezesa dotyczyło inicjatyw marketingowych, jakie wdrażałem w mojej aktualnej pracy, więc nakreśliłem je w bardzo oględny sposób, nie ujawniając nic poufnego. Następnie zapytał mnie o konkretne szczegóły, na co odpowiedziałem, że nie chcę wyjawiać takich informacji konkurentowi. Po chwili ciszy prezes pochylił się w moją stronę i rzekł: „Pańska firma przechytrza nas na rynku i muszę koniecznie dowiedzieć się, jak to robicie”.

Nagle uświadomiłem sobie, że cała ta rozmowa kwalifikacyjna to maskarada. Nie było żadnego wakatów na wiceprezesa. Rozmówca zadawał mi pytania w nadziei, że zdradzę mu coś poufnego, czego jego ludzie nie byli w stanie się domyślić. „Nie spodziewałbym się, że pańscy dyrektorzy wyjawią tajemnice handlowe firmie konkurencyjnej, więc mam nadzieję, że nie oczekuje pan tego również ode mnie” – odpowiedziałem, wychodząc z jego biura.

Później dowiedziałem się, że takie kuszenie menedżerów z konkurencji ofertami stanowisk było stałą praktyką tego dyrektora generalnego. I zdaje się, że wiele osób dało się zrobić w ujawnianie informacji w nadziei otrzymania lepszej posady. W ten sposób zdobywał on dane o konkurencji, których nie mógł pozyskać w sposób legalny. Jednak w tej metodzie nie ma cnoty. Jest ona ewidentnie nieuczciwa, niesprawiedliwa i nieroztropna.

Jeżeli mamy rozwijać organizację wewnątrznie zintegrowaną, to powinniśmy otaczać się współpracownikami posiadającymi solidny charakter moralny, a to wymaga rozumienia zarówno cnoty, jak i etyki. Wykształcenie biznesowe musi zawierać pewną edukację etyczną, tak aby ludzie zachowywali się mądrze wobec takich podstępów jak na powyższym przykładzie, a nieuczciwi szefowie uświadamiali sobie, że nie mogą w ten sposób oszukiwać. Niestety, trzeba stwierdzić,

że wiele z naszych szkół biznesu nie spełnia tego oczekiwania i nie zapewnia kształcenia umiejętności etycznych.

CO JEST NIE TAK Z DZISIEJSZĄ EDUKACJĄ ETYCZNĄ?

Na obecne kształcenie etyczne mocno wpływa pewne fałszywe przekonanie – mianowicie, że nauczanie młodego człowieka o dobru i złu ma miejsce w dzieciństwie, a zatem gdy idzie on na wyższą uczelnię, posiada już pełne rozumienie etyki. W związku z tym uczelnie nie mogą już wykładać etyki – w tym procesie jest na to już za późno – i możemy jedynie mieć nadzieję na uwrażliwianie ludzi, by zrozumieli, że istnieje wiele poglądów na temat dobra i zła.

To podejście jest fałszywe z dwóch powodów. Po pierwsze, doświadczenie pracy ze studentami college'u pokazuje mi, że oni nadal rozwijają się moralnie i etycznie oraz aktywnie testują swoje kształtujące się poglądy na dobro i zło. Często widzę, jak zmieniają swoje pierwotne przekonania pod wpływem pogłębionej lektury i dyskusji podczas zajęć. Po drugie, skoro wykładowcy z powodzeniem uczą studentów mnóstwa trudnych i złożonych przedmiotów, to nie widzę powodu, dla którego nie można nauczać również etyki.

Niestety, wiele programów zajęć z etyki w college'ach zostało opracowanych w oparciu o to fałszywe ograniczenie. Zamiast uczyć etyki, wykłada się studentom, co rozmaici filozofowie zalecali na temat zasad etycznego decydowania, a następnie zaprasza się ich do stosowania tych zasad w rozmaitych rozbudowanych sytuacjach i przypadkach etycznych. Zachęca się studentów do przyjmowania różnych punktów widzenia, tak aby nauczyli się postrzegać sytuacje z wielu perspektyw. W efekcie etyka staje się bardziej ćwiczeniem z rozwiązywania konfliktów niż integralnym procesem podejmowania decyzji.

Andrew Abela określił trzy słabości tego typu wykładów z etyki: nie pomagają one studentom dowiedzieć się, jak postępować etycznie; nie pomagają im dowiedzieć się, kiedy postępować etycznie; oraz nie pomagają dowiedzieć się, dlaczego postępować etycznie¹⁴. Skutek jest taki, że na końcu studenci traktują etykę jako interesującą kwestię poboczną, nie na tyle jednak istotną, by była pomocnym przewodnikiem w zachowaniach biznesowych.

Podam przykład. Załóżmy, że twoim celem jest podjęcie właściwej decyzji – poprawnego wyboru etycznego – o tym, czy kapitalizować jako środki trwałe, czy też wliczyć do wydatków na wyposażenie koszt nowych ekspozytorów sklepowych, które mają być używane przez pięć lat. Standardy rachunkowości wymagają, aby zestawiać przychody z odpowiadającymi im kosztami w tym samym okresie obrotowym, w którym wystąpiły, i czasami takie ekspozytory są traktowane odpowiednio jako środki trwałe i amortyzowane przez okres ich ekonomicznej użyteczności.

Przypuśćmy, że właśnie dostałeś fakturę za nowe ekspozytory, które twoja firma ma amortyzować przez pięć lat. Dalej, załóżmy, że dowiedziałeś się od dobrego klienta, iż główny konkurent twojej firmy ma pomysł na nowe ekspozytory, przy których warte szybko okażą się archaiczne. Jest już za późno na zwrócenie tych standardowych, które kupiliście, a jeśli będą one musiały zostać wliczone w koszty tegoroczne, to skonsumuje to cały budżet wydatków na ten rok, nie zostawiając nic na inne planowane zakupy. Jaki więc wybór w tej sytuacji będzie etyczny?

Czy powinieneś zlecić pracownikowi controllingu wpisanie tego zakupu do wydatków bieżących na wyposażenie

¹⁴ Andrew Abela, *What's Wrong with Business Ethics?*, prezentacja na wydziale biznesu Uniwersytetu Maltańskiego, 4 czerwca 2013.

nie, ponieważ jest mało prawdopodobne, że ekspozytory będą używane przez zamierzone pięć lat? A może poczekać, aż konkurent wprowadzi swój nowy produkt, a na razie nic nie mówić? Albo przenieść własność ekspozytorów na waszą filię w Timbaktu? Lub też skontaktować się z firmą konkurencyjną i zawrzeć z nimi układ, że nie wprowadzą swoich nowych ekspozytorów przed nowym rokiem podatkowym?

Niestety, typowy kurs etyki nie da ci zbyt wielu wskazówek pomocnych w tym dylemacie etycznym. Być może poda definicje różnych pojęć, przypadki osób zarządzających, które odsiadują wyroki za nielegalną działalność, przykłady obrazujące, jak wybrani filozofowie mogli postrzegać pewne sytuacje etyczne, a także informacje o tym, jak ludzie z różnych kręgów kulturowych mogą odmiennie pojmować dobro i zło.

Ty jednak potrzebujesz listy solidnych zasad pomocnych w radzeniu sobie z takimi decyzjami, wraz z procedurą podejmowania decyzji, która zapewni, że wszystkie istotne czynniki będą brane pod uwagę. Potrzebujesz zakresu etyki włączonego do głównego nurtu wszystkich podstawowych przedmiotów biznesowych, tak aby na zajęciach z rachunkowości, marketingu i finansów, kwestie etyczne dotyczące tych dziedzin były szczegółowo omawiane.

Oczywiście, twoim celem jest podejmowanie słusznej decyzji za każdym razem, gdy trzeba ją podjąć, co oznacza, iż oceny etyczne muszą być normalną częścią procesu podejmowania decyzji. Odizolowane kursy etyki rodzą w studentach przekonanie, że rozważania moralne to jakaś osobna kwestia, a nie część codziennych decyzji biznesowych. Tymczasem powinienś umieć wyjaśnić swoje decyzje w taki sposób, aby ich etyczne uzasadnienie było jasno zrozumiane przez wszystkie zaangażowane strony. A do tego potrzeba racjonalnej i możliwej do przekazania analizy.

JAK MOŻEMY NAPRAWIĆ EDUKACJĘ ETYCZNĄ?

W 2015 roku na jednym z blogów internetowych pojawił się post zatytułowany *Jestem liberalnym profesorem i moi liberalni studenci przerażają mnie*, który wywołał całkiem sporą dyskusję na uczelniach w całym kraju. Autor zataił swoje prawdziwe nazwisko i przynależność akademicką, prawdopodobnie z obawy przed represjami ze strony politycznej lewicy.

Według głównej tezy tego postu wielu studentów zostało tak mocno zindoktrynowanych przez współczesną kulturę laicką, że nie są w stanie racjonalnie dyskutować czy też podejmować racjonalnych decyzji, ich rozumienie ważnych spraw opiera się na osobistych odczuciach i emocjach, a nie na logicznej analizie. Autor postu żalił się, że gdy dzisiejszym studentom stawia się wyzwanie myślenia, to ich pierwszą reakcją jest pobiec do dziekana i poskarżyć się, że profesor nie szanuje ich samych albo różnorodności reprezentowanej przez ich postrzegania i przekonania.

Dlaczego o tym wspominam? Kilka lat temu kadra wydziału biznesu i ekonomii Katolickiego Uniwersytetu Ameryki miała okazję dać początek nowej Szkole Biznesu i Ekonomii. Wykładowcy byli zdeterminowani, by utworzyć innego typu szkołę, w której nauczanie biznesu: oparte jest na katolickiej nauce społecznej, ma ukierunkowanie powołaniowe (zgodnie ze słowami papieża Franciszka, że „biznes to szlachetne powołanie”), zawiera silny rdzeń sztuk wyzwolonych, włącza etykę do całego programu studiów, promuje kształtowanie charakteru poprzez cnoty, spełnia wysokie standardy zarówno w zakresie dyscypliny praktycznej, jak i intelektualnej. Była to śmiała inicjatywa, odmienna od tego, co zdawały się robić inne szkoły biznesowe. Ten post na blogu uzmysłowił nam, że pierwotne zaangażowanie naszego uniwersytetu w kie-

runku sztuk wyzwolonych¹⁵ wynikało z chęci wspierania studentów w uczeniu się jasnego myślenia oraz skutecznego wyrażania swoich myśli, tak aby stawali się oni wzorowymi obywatelami w dynamicznej światowej gospodarce. Taka orientacja musi jednak być zrównoważona staranną edukacją w zakresie cnót, w przeciwnym razie wszyscy wpadniemy w przerażenie za sprawą studentów, których kształcimy!

We wstępie do antologii *Księga cnót* William J. Bennett określa wychowanie moralne jako „wdrażanie serca i umysłu do czynienia dobra”¹⁶ i wskazuje, iż obejmuje ono jasne nauczanie, napominanie, ćwiczenie dobrych nawyków, a także umiejętność czerpania ze źródeł na temat moralności. Te źródła to na przykład opowieści, poezja, eseje i inne utwory, które mogą służyć ludziom jako konkretne punkty odniesienia w kwestii cnót. Opowieści przemawiają do wnętrza człowieka, do jego poczucia moralności. Dlatego też opowiadanie historii jest bardzo skutecznym sposobem przekazywania studentom treści dotyczących cnót i powinny one być częścią tego programu nauczania.

Cnota jest podstawowym warunkiem osiągnięcia szczęścia na tym świecie, tworzenia pozytywnych relacji międzyludzkich oraz prowadzenia wydajnej organizacji¹⁷. Cnota wpływa na podejmowanie decyzji etycznych¹⁸ i ułatwia rozwijanie

¹⁵ Model *liberal arts* (łac. *artes liberales*) w amerykańskim (i nie tylko) szkolnictwie wyższym polega na kształceniu w sposób interdyscyplinarny w naukach humanistycznych i matematyczno-przyrodniczych – przyp. tłum.

¹⁶ William J. Bennett, *Księga cnót: skarbnica najsłynniejszych opowieści moralnych*, przeł. M. Dybowska, M. Słoniowska, Wydawnictwo Salezjańskie, Warszawa 2009, s. 7.

¹⁷ Zob. Alexandre Havad, *Virtuous Leadership: An Agenda for Personal Excellence*, Scepter Publishers, New York 2007.

¹⁸ Mary Crossan, Daina Mazutis, and Gerard Seijts, *In Search of Virtue: The Role of Virtues, Values, and Character Strengths in Ethical Decision Making*, „Journal of Business Ethics” 2013, nr 4 (113), s. 567–581.

dobrej pracy zespołowej w organizacji¹⁹. Cnota czyni nas bardziej efektywnymi w biznesie.

Formowanie charakteru poprzez edukację w zakresie cnót stanowiło niemal od początku jeden z głównych elementów działalności uniwersytetu. Z czasem jednak wiele uniwersytetów poszerzyło cele edukacyjne w kierunku osiągnięć poznawczych studentów, dodając równocześnie takie komponenty jak różnorodność, równość grup społecznych czy wielokulturowość²⁰. Ponieważ w programach kształcenia więcej miejsca zaczęły zajmować dodatkowe, nietradycyjne przedmioty, to z czegoś też trzeba było zrezygnować. I tym czymś stała się cnota. Przed upływem lat sześćdziesiątych nasz amerykański system szkolnictwa wyższego został poważnie upośledzony w swojej zdolności do formowania charakteru opartego na cnotach²¹.

Jeśli uniwersytety nie poprawią w krótkim czasie kształcenia etyki, przedsiębiorstwa będą musiały tworzyć własne programy edukacyjne dla swoich pracowników. Niektóre już to robią, na przykład bostońska firma ChildrenFirst, Inc. (zob. ramka na następnej stronie).

Inna firma, która upatruje wysoką wartość w cnotach swoich pracowników, to Koch Industries²². Opracowano w niej proces zatrudniania kładący większy nacisk na cnoty niż na talenty i umożliwiający identyfikację i nabór osób o wyróżniającym

¹⁹ Brian Engelland, *Team-Building, Virtue, and Personal Flourishing in Organizations*, wykład wygłoszony na konferencji *Personal Flourishing in Organizations* na Papieskim Uniwersytecie Świętego Krzyża w Rzymie, 24 lutego 2014.

²⁰ Zob. Carol Iannone, *What's Happened to Liberal Education?*, „*Academic Questions*” 2004, nr 1 (17), s. 54–66.

²¹ Zob. Allan Bloom, *The Closing of the American Mind*, Simon and Schuster, New York 1987.

²² Zob. Charles G. Koch, *Dobry zysk*.

się charakterze moralnym. Prezes tej firmy, Charles Koch, jest przekonany, iż tacy ludzie zawsze stają się wspianymi pracownikami i wspierają rozwój biznesu. Człowiek z dobrym charakterem zazwyczaj potrafi rozwijać w sobie umiejętności potrzebne do osiągnięcia sukcesu. I odwrotnie, osoby o podejrzanym charakterze – nawet przejawiające talenty – mogą okazać się destrukcyjne dla firmy. Wprowadzanie do przedsiębiorstwa kultury wspierającej pracę nad silnym charakterem poprzez wzmacnianie cnót jest zdecydowanie zwycięską strategią.

Niektóre uniwersytety pracują na rzecz wspierania takiej strategii. Wspomniany już wydział biznesu The Busch School of Business and Economics na Katolickim Uniwersytecie Ameryki dostrzegł tę szansę i podjął inicjatywę, składającą się z czterech kroków. Po pierwsze, wyłoniliśmy osiem głównych przedmiotów biznesowych i zaczęliśmy wprowadzać do każdego z nich temat cnót. Po drugie, zwiększyliśmy wykorzystanie analiz przypadków, które obrazują przykłady realizacji cnót przez osoby będące wzorcami w biznesie. Po trzecie, podjęliśmy starania o większe wykorzystanie materiałów pokazujących, jak można wprowadzać integralność do organizacji. Po czwarte, staraliśmy się poszerzyć ofertę praktyk dostępnych dla naszych studentów w tego typu organizacjach.

W kolejnych akapitach opowiem o kilku konkretnych działaniach, jakie podjęliśmy w celu zintegrowania edukacji opartej na cnotach z naszym programem kształcenia.

PROGRAM HUMAN QUALITY INITIATIVE
W FIRMIE CHILDRENFIRST, INC.

– *Musimy robić więcej niż tylko rozwijać zawodowo naszych pracowników* – wyjaśniła Rosemary Jordano, założycielka i prezes bostońskiej firmy ChildrenFirst, świad-

czącej usługi opieki nad dziećmi dla pracowników firm z listy Fortune 500. – *Aby działać z powodzeniem, musimy tak rozwijać pracowników, żeby odznaczali się wyjątkowym charakterem.*

Rosemary Jordano zainicjowała program obejmujący całą korporację i mający na celu kształcenie wśród pracowników najważniejszych ludzkich cnót, potrzebnych dla jak najlepszej opieki nad dziećmi. Najpierw trzeba było określić, które cnoty należy wziąć pod uwagę, i o to właśnie zapytano wszystkich dwustu pracowników, prosząc każdego o wytypowanie trzech. Na liście wyników zwycięskie okazały się takie cechy jak: cierpliwość, optymizm, zaangażowanie, tolerancja i wytrwałość. Łatwo było dostrzec, że te cnoty będą istotne w opiekowaniu się dziećmi; postanowiono zatem na ich podstawie opracować program szkoleniowy. Został on nazwany Inicjatywą na rzecz Ludzkich Zalet (ang. *Human Qualities Initiative*, w skrócie HQI), ponieważ słowo „cnota” spotkało się z krytyką niektórych pracowników, jako zbyt religijne.

Uświadamiając sobie, iż cnoty muszą być praktykowane, żeby stały się nawykami, autorzy programu zaplanowali go w dwóch etapach: „naucz się zalety” oraz „praktykuj zaletę”. Przygotowano prezentacje na temat każdej z pięciu cnót, a po ukończeniu części edukacyjnej każdy z działów firmy określił, w jaki sposób daną zaletę można najlepiej wprowadzić w życie w jego obszarze.

Po upływie pierwszego roku cała firma dokonała przeglądu postępów pod kątem włączenia cnót we wszystkie aspekty jej działalności. Następne dwa lata poświęcono na uczynienie HQI nieodłączną częścią wszystkiego, czym firma się zajmowała, od pracy z dziećmi w swoich ośrodkach,

poprzez witanie gości i osób dzwoniących, aż po spotkania z potencjalnymi klientami. Wprowadzono też programy wdrożeniowe dla nowych pracowników, tak aby mogli sprawnie dołączyć do zespołu. Pozytywne efekty odnotowano w trzech obszarach: rekrutacji, rotacji pracowników oraz zadowoleniu klientów. Zauważono, iż posiadanie kultury, w której pracownicy są wyraźnie zaangażowani w osobiste doskonalenie, jest czymś zdecydowanie atrakcyjnym. Firma zaczęła więc promować program HQI w swoich reklamach i ogłoszeniach, a także przeszkoliła zespół rekrutujący pod kątem omawiania programu podczas rozmów kwalifikacyjnych z kandydatami.

Opieka nad dziećmi to branża o wysokiej rotacji pracowników, a więc każde jej zmniejszenie może przynieść duże oszczędności. W firmie ChildrenFirst przed uruchomieniem programu rotacja nauczycieli wynosiła około sześćdziesięciu procent. Po trzech latach spadła do czterdziestu procent, po części dzięki inicjatywie HQI. Trzeba było zatrudnić mniej nowych osób w miejsce odchodzących, co przyniosło oszczędności w tytule kosztów rekrutacji i szkoleń wynoszące około dwustu tysięcy dolarów rocznie.

Obecnie program HQI jest już w tej firmie dobrze zakorzeniony. Został opisany w broszurach informacyjnych, włączony do rozmów o pracę, stał się częścią każdego szkolenia, a także zabaw z dziećmi. Nawet ich rodzice zauważają zmianę i pytają, czy również mogą wziąć udział w HQI („Moglibyśmy być trochę bardziej cierpliwi”).

INFORMACJE O FIRMIE CHILDRENFIRST PRZEKAZAŁ
JEJ BYŁY PREZES ZARZĄDU, WILLIAM BOWMAN.

Temat cnót wprowadzony do głównych przedmiotów biznesowych

Nasz wydział był zdeterminowany, aby nie ograniczać kształcenia cnót do jednego przedmiotu, lecz włączyć je do znacznej liczby przedmiotów rozłożonych na wszystkie cztery lata studiów w programie licencjackim BSBA²³. Zgodnie z tym profesorowie wybrali siedem przedmiotów, w tym pierwszy przedmiot wykładany nowym studentom (powołanie do biznesu), ostatni w toku studiów (strategia biznesu) oraz pięć innych przedmiotów obowiązkowych dla studentów pierwszych lat (wprowadzenie do rachunkowości, teoria zarządzania, prawo gospodarcze, etyka w biznesie, zarządzanie marketingiem). Te siedem przedmiotów stanowi trzydzieści osiem procent całości kursu biznesowego, dzięki czemu liczba zajęć zawierających temat cnót przekroczyła wymagany punkt krytyczny.

Najpierw dziekan poprosił każdego z dwunastu członków wydziału zaangażowanych w nauczanie tych przedmiotów o zbadanie, jak mogliby wyraźniej włączyć temat cnót do swoich zajęć dydaktycznych. Zostało to zrealizowane na kilka sposobów. Sześciu wykładowców dodało kształcenie cnót jako cel nauczania i podejmowało ten temat wielokrotnie w ciągu semestru jako istotną część danego przedmiotu. Cztery inne osoby włączyły temat cnót do dwóch lub więcej zajęć ze studentami, a kolejne dwie dodały co najmniej jeden wykład. Większość wykładowców dołączyła lektury uzupełniające – książki lub wybrane rozdziały – których lista w 2016 roku zawierała siedemnaście tytułów. Profesorowie wyszukali też różne inne materiały pomocne w omawianiu

²³ Bachelor of Science in Business Administration to tytuł licencjata w dziedzinie zarządzania biznesem – przyp. tłum.

tego tematu, na przykład fragmenty książek, artykuły, wideoklipy czy studia przypadków wspierające dyskusje na zajęciach i naukę własną.

- * *Przykłady cnót realizowanych przez liderów biznesu.* Wymienić choćby jedną z dziedzin wiedzy, takich jak filozofia, fizyka lub literatura, a większość specjalizujących się w nich studentów będzie umiała wskazać kilka najbardziej wpływowych postaci na danym polu. Natomiast w dziedzinie biznesu jest inaczej. Na wydziałach ekonomicznych często mówi się o firmach odnoszących sukcesy, lecz mało uwagi poświęca się konkretnym osobom. Choć i w biznesie jest sporo wybitnych liderów, którzy przekuli idee na wielkie dzieła, to jednak przegląd popularnych tekstów biznesowych sugeruje, iż niewiele miejsca zajmują w nich osoby mogące służyć za wzór do naśladowania pod względem cnót i osobistych cech, które wykorzystywali w swoim życiu zawodowym. Aby uzupełnić te braki, kadra naszego wydziału zaczęła zbierać historie o zmaganiach i osiągnięciach takich wielkich liderów biznesu oraz używać ich do ilustrowania cech jakościowych potrzebnych dla udanej działalności gospodarczej w realnym świecie. Studenci naprawdę doceniają możliwość spojrzenia na rzeczywistość z perspektywy takich historii i uczą się o cnotach w trakcie tego procesu.
- * *Korzystanie z materiałów pokazujących zarządzanie oparte na cnotach.* Studia przypadków, ćwiczenia w trakcie zajęć, projekty, filmy wideo – wszystkie te formy mogą służyć przedstawianiu cnót w działalności biznesowej²⁴. Na wydziale Busch School of Business and Economics

²⁴ Stephen M. Mintz, *Aristotelian Virtue and Business Ethics Education*, „Journal of Business Ethics” 1996, nr 8 (15), s. 827–838.

Katolickiego Uniwersytetu Ameryki podczas zajęć z pierwszego przedmiotu na kierunkach biznesowych (powołanie do biznesu) studenci dostają zadanie stworzenia prostej firmy internetowej, dla której muszą wprowadzić treści na stronę internetową, przyciągnąć na tę stronę odwiedzających, a także zarabiać na opłatach za kliknięcie od takich firm jak Amazon.com, gdy odwiedzający przechodzą z witryny studenta do strony komercyjnej. Podczas zakładania tej mikrofirmy studenci przechodzą po kolei wszystkie kroki wymagane zazwyczaj na starcie biznesu, w tym również podejmowanie decyzji na temat misji i celów ich przedsiębiorstwa. Osoba prowadząca zajęcia prosi wszystkich o ocenę roli, jaką w tych decyzjach odgrywiają cnoty kardynalne.

W ten sposób świeżo upieczeni studenci zostają już na początku wprowadzeni w tematykę cnót w praktyce. Inne historie przypadków i ćwiczenia pojawiają się w trakcie całego podstawowego programu studiów. Nawet te przypadki biznesowe, które opracowano zasadniczo bez treści dotyczących cnót, można zmodyfikować, dodając ten temat w pytaniach do dyskusji. Na przykład podczas dyskusji o przypadku poruszającym jakiś problem marketingowy prowadzący może zadać następujące pytania: „Gdyby podejmująca decyzję kierowała się uczciwością, to którą opcję by wybrała?” albo „Czy zachowanie przełożonego odzwierciedla cnotę umiarkowania? Dlaczego uważasz, że tak lub nie?”

Na wydziale przeprowadzono ankietę, która miała zbadać, które cnoty były omawiane na zajęciach z głównych przedmiotów biznesowych. Wyniki pokazały, że najczęściej rozmawiano na temat stałości, wytrwałości, odwagi, prawdomówności, ciekawości, szczerości, pracowitości oraz samodzielności. Wszyscy studenci muszą na końcu swoich studiów

zdać całościowy egzamin – w przyszłości będzie on zawierał także treści związane z cnotami.

Praktyki w organizacjach opartych na cnotach

Dobre doświadczenia z praktyk są dla studentów bardzo pomocne, gdyż dają im możliwość uczestniczenia w działalności przedsiębiorstwa w realnym świecie, a przez to pełniejszego zrozumienia procesów biznesowych. Jeśli praktyka odbywa się w firmie stosującej zasady wynikające z cnot, to takie doświadczenie jest jeszcze cenniejsze. The Busch School zatrudnia na pełnym etacie koordynatora do spraw praktyk, który wyszukuje dobre firmy oferujące taką możliwość. Studenci są standardowo proszeni o opisanie swoich doświadczeń z praktyki, w tym także o ocenę charakteru etycznego danej firmy. Bazując na tych opiniach, zbieranych przez dłuższy czas, uczelnia chce się dowiedzieć, które przedsiębiorstwa oferują najbardziej wartościowe doświadczenia, i dzięki temu jak najlepiej doradzać swoim studentom.

Cnota to bardzo stare pojęcie, które przeżywa swój wyrazny renesans, i najwyższa na to pora! Członkowie zespołu, którzy każdego dnia pracują nad rozwojem cnot, stają się sprawniejsi w traktowaniu innych z szacunkiem i sprawiedliwie. To przekłada się na budowanie owocnych relacji ze współpracownikami, klientami i szeroko rozumianym społeczeństwem. W następnych trzech rozdziałach przyjrzymy się integralności w każdej z tych relacji.

PYTANIA DO ZASTANOWIENIA

1. Zastanów się nad swoim charakterem. Jakie wpływy i jacy ludzie go ukształtowali? Czy nadal pracujesz nad rozwojem swojego charakteru? Jak to robisz?

2. Mówi się, że charakter danej osoby widać najlepiej, gdy nikt na nią nie patrzy. Czy masz dwa charaktery – jeden na użytek publiczny, a drugi ukryty przed innymi ludźmi? Czy ten charakter „publiczny” zmienia się w zależności od tego, kto na ciebie patrzy? Czy znasz ludzi zachowujących się tak, jakby mieli wiele charakterów?
3. Gdyby poprosić twoje koleżanki i kolegów o podanie twoich cnót, to jakie by wymienili? A jakie wady mogliby podać?
4. Załóżmy, że chcesz podnieść swoją sprawność w jakiejś cnotcie. Którą byś wybrał i jakie kroki byś podjął w tym celu?
5. Pomyśl o jakiejś znanej sobie firmie. Jakie cnoty powinna ona posiadać, aby osiągnąć powodzenie? Jakie znaczące kroki i zmiany może podjąć ta firma, żeby więcej pracowników postępowało zgodnie z cnotami potrzebnymi dla osiągnięcia sukcesu?

ROZDZIAŁ PIĄTY

Relacje z pracownikami

Biznes jako powołanie pomaga nam zrozumieć, że dary od Boga – a wszyscy otrzymaliśmy rozmaite dary – mają być wykorzystane dla dobra innych. Przez to jesteśmy współtwórcami z Bogiem, okazując dobroć naszym rodzinom, naszym klientom i naszym społecznościom.

TIM BUSCH, ZAŁOŻYCIEL I DYREKTOR GENERALNY FIRMY PACIFIC HOSPITALITY GROUP, „BETTER BUSINESS EDUCATION”

W trzecim rozdziale omówiliśmy cztery główne zasady tworzące integralność: ludzką godność, solidarność, pomocniczość i dobro wspólne. Stosowanie tych zasad w biznesie prowadzi do interesujących, a czasem zaskakujących, konkluzji na temat tego, jak powinniśmy działać. W tym rozdziale popatrzymy więc, jak wspomniane reguły oddziałują na miejsce pracy, a w kolejnych dwóch – na relacje z klientami oraz otoczenie konkurencyjne.

NA CZYM POLEGA SZCZEGÓLNY CHARAKTER PRACY?

W filmie *McLintock!* z 1963 roku John Wayne gra zamożnego farmera, pana McLintocka, a jego syn Patrick – młodego kowboja, któremu się nie poszczęściło i szuka pracy. McLintock zatrudnia kowboja, a ten wyraża mu wdzięczność za to, że dał mu pracę. Lecz McLintock w napuszonym stylu Wayne’a odpowiada: „Dał? Niczego ci nie dałem! To jest równy układ. Ty pracujesz dla mnie ciężko przez cały dzień, a ja za to płacę ci uczciwą dniówkę. Ani więcej, ani mniej!”

Ta scena dobrze pokazuje różnicę między obiektywnym i subiektywnym charakterem pracy. Farmer grany przez Johna Wayne'a widzi pracę w ujęciu obiektywnym, w którym pracownik robi coś wartościowego – na przykład karmi konie, naprawia ogrodzenie albo znakuje bydło. Istnieje też jednak ważniejszy aspekt pracy, dostrzeżony przez bohatera zagranego przez Patricka Wayne'a.

Ten ważniejszy aspekt pracy to jej subiektywny charakter. Nasza praca jest niezwykle istotnym wyrazem naszej ludzkiej natury, stworzonej na obraz i podobieństwo Boga. Święty Jan Paweł II wyjaśnił to tymi słowami: „Praca jest dobrem człowieka – dobrem jego człowieczeństwa – przez pracę bowiem człowiek nie tylko przekształca przyrodę, dostosowując ją do swoich potrzeb, ale także urzeczywistnia siebie jako człowiek”¹.

Bóg jest wielkim Stwórcą – stworzył niebo i ziemię oraz wszystko, co na niej żyje – a my, ludzie, lubimy naśladować Boga, tworząc rzeczy przy użyciu talentów i możliwości, jakie zostały nam dane. Pracujemy naszym umysłem, wymyślając różne rzeczy, a także naszymi rękoma, wytwarzając piękne przedmioty albo dodając własny wkład do tego, co Bóg nam dał. Subiektywny charakter pracy pozwala nam realizować otrzymaną od Stwórcy kreatywność poprzez uczenie się nowych umiejętności, zdobywanie doświadczeń i refleksji, zawieranie przyjaźni, podnoszenie swojej samooceny i stawianie się kimś więcej, niż byliśmy przed rozpoczęciem pracy. A zatem nasza praca kształtuje w nas dobroczynne zmiany i sprawia, że stajemy się lepsi, niż byliśmy przed jej podjęciem.

Papież mówi dalej: „Człowiek, stworzony na obraz Boga, przez swoją pracę uczestniczy w dziele swego Stwórcy – i na mia-

¹ Jan Paweł II, *Laborem exercens*, 9.

rę swoich ludzkich możliwości poniekąd dalej je rozwija i dopełnia, postępując wciąż naprzód w odsłanianiu ukrytych w całym stworzeniu zasobów i wartości”².

Nasza praca nie tylko towarzyszy nam w osobistym rozwoju, ale również pozwala nam wpływać na postawy ludzi wokół nas i kształtować nasz świat. W związku z tym jej subiektywny wymiar jest istotniejszy od wymiaru obiektywnego; pracownik jest ważniejszy od pracy.

Zasada ludzkiej godności domaga się przyjęcia innej perspektywy niż ta wskazywana przez klasyczną ekonomię. To, co nazywamy kapitałem, a więc majątek w formie pieniędzy lub innych aktywów, jest wynikiem nagromadzonych efektów pracy. Pracujemy, zarabiamy, oszczędzamy i przy odrobinie szczęścia gromadzimy kapitał. I tu dochodzimy do sedna problemu: zasada ludzkiej godności wymaga, aby pracownik był znacznie ważniejszy niż kapitał, dlatego też pracy człowieka nie można uważać jedynie za dodatkowy czynnik w procesie produkcji.

Pracownikom przysługują pewne wrodzone prawa, których nie ma kapitał. Mówimy tu o prawie do godziwego wynagrodzenia, o prawie do pracy, do odpoczynku, do bezpiecznych warunków pracy, a także o prawie do stowarzyszania się z innymi pracownikami w celu negocjowania układów zbiorowych. Prawa te są niezbędne dla umożliwienia integralnego rozwoju całej osoby ludzkiej, czyli dla rozwoju umysłu, ciała i ducha. Firmy, które starają się zapewnić te prawa, mają tym samym szansę rozwinąć wysokiej jakości personel – taki, który osiąga znakomitą efektywność i wydajność.

Zapytałem właściciela pewnej restauracji, dlaczego jego firma nie pracuje w niedziele. Wyjaśnił mi, iż pomysł na jego re-

² Tamże, 25.

staurację wymaga wysokiego poziomu obsługi osobistej. Żeby osiągnąć i utrzymać ten wysoki poziom, musi on zatrudniać i zatrzymać dobrych pracowników, a żaden z nich nie chce pracować w niedziele – chcą oni spędzać ten czas w domu z rodziną. Ten przedsiębiorca jest przekonany, że stosując politykę „w niedziele nieczynne”, podnosi poziom jakości obsługi, natomiast koszty szkoleń i zatrzymania pracowników w firmie są niższe niż u konkurencji pracującej codziennie. Uważa, że w konsekwencji osiąga wyższą rentowność, mimo funkcjonowania tylko przez sześć dni w tygodniu.

Jako ludzie jesteśmy powołani do pracy, stąd też godność ludzka wymaga, aby żadna osoba zdolna do pracy nie była pozbawiona możliwości pracy zarobkowej. To oznacza, iż przedsiębiorstwa powinny być odpowiednio zachęcane do rozwoju, tak aby tworzyć więcej dobrych miejsc zatrudnienia, a także zapewniać pracownikom efektywny rozwój, pozwalający im zwiększać swój potencjał i przyczyniać się do wzrostu całej firmy.

Przedsiębiorstwa jednak nie działają w izolacji. Godność ludzka domaga się, aby również instytucje rządowe podejmowały odpowiedzialność w tym zakresie. Władze państwowe mają obowiązek budowy zdrowego systemu ekonomicznego, sprzyjającego zatrudnianiu i rozwojowi gospodarki. A kolejnym elementem potrzebnym we wszystkich aspektach życia społecznego, w tym również w środowisku pracy, jest geniusz kobiecy. Obecność kobiet w miejscach pracy służy tworzeniu wspólnego dobra³.

Innym z żywotnych praw pracowników jest prawo do odpowiedniego wypoczynku fizycznego i regeneracji sił. Należy im

³ Papińska Rada Iustitia et Pax, *Kompendium nauki społecznej Kościoła*, Wydawnictwo Jedność, Kielce 2005, nr 295.

zapewnić wystarczający odpoczynek i czas wolny, w którym mogą troszczyć się o swoje życie rodzinne, kulturalne, społeczne i religijne. Według słynnych słów papieża Leona XIII „ani sprawiedliwość, ani uczucie ludzkości nie pozwalają wymagać takiej pracy, by umysł tępał od zbytniego trudu, a ciało upadało od zmęczenia. Sprawność ludzka (...) wzmacnia się niewątpliwie przez ćwiczenie i działanie, ale pod tym warunkiem tylko, że się jej da wypoczynek i przerwę w pracy”⁴.

I wreszcie, środowisko pracy oraz procesy wytwórcze nie mogą być szkodliwe dla zdrowia fizycznego pracowników, ani też dla ich moralnej integralności. To jest właśnie kwestia ludzkiej godności.

Mark Weber jest byłym prezesem odpowiedzialnym za sektor publiczny w firmie NetApp, uważanej za jedno z najlepszych w USA miejsc pracy. Opowiedział mi, że w tej firmie okazuje się ludziom szacunek nie tylko w procesie zatrudniania, ale także rozwiązywania stosunku pracy. Zwalnianie pracowników jest w niektórych firmach procesem dehumanizującym. Po wręczeniu wypowiedzenia od pracownika żąda się natychmiast zwrotu identyfikatora, kluczy do biura i karty parkingowej i daje się mu pół godziny na zabranie rzeczy osobistych i wyjście. Uzbrojony strażnik stoi nad zwolnioną osobą i pilnuje jej podczas pośpiesznego zbierania swoich rzeczy i opuszczania budynku. Dyrektorzy personalni tłumaczą mi, że to procedura zabezpieczająca, żeby pracownik w odwecie za zwolnienie czegoś nie zniszczył lub nie ukradł.

A w NetApp stosuje się odmienne podejście. „Zatrudniamy, szkolimy, rozwijamy pod okiem trenera, oceniamy i dalej rozwijamy” – wyjaśnił mi Mark. „Jeśli kiedykolwiek dochodzi do sytuacji, że jednak musimy z kimś zakończyć współpracę,

⁴ Leon XIII, Encyklika *Rerum novarum*, 33.

to taki pracownik już od dłuższego czasu był informowany o swoich niezadowolających wynikach pracy. Kończąc rozmowę traktujemy jako okazję, by pozwolić takim osobom odejść z klasą. Pomagamy im znaleźć inną pracę, dzięki czemu mogą nadal považać naszą firmę i entuzjastycznie nas wspierać?

Dobry coaching wymaga częstego dawania feedbacku, aby pracownicy zawsze wiedzieli, jak postrzegane są wyniki ich pracy. Jeśli ktoś przychodzi do pracy w legginsach do jogi, to przełożony musi mu dyskretnie wytłumaczyć, że taki ubiór jest w biurze niestosowny. Godność ludzka nakazuje, by takie rozmowy były przeprowadzane w cztery oczy i poufnie.

Pamiętam pewną pracownicę, która często do mnie przychodziła, krytykując efektywność i etykę pracy innej osoby. Podziękowałem jej za troskę i informacje, ale uprzedziłem też, że szacunek dla ludzkiej godności nie pozwala mi ujawnić żadnych treści z moich rozmów i coachingu z osobą, na którą się uskarżała. Następnie wykorzystałem nasze spotkanie jako sesję coachingową i pokazałem jej, co mogłaby zrobić, żeby pomóc temu drugiemu członkowi zespołu poprawić swoją pracę. Z początku odniosła się do tego niechętnie, gdyż bardziej interesowało ją omawianie pracy innych osób niż jej własnej. Jednak w końcu zmieniła swoje nastawienie i pomogła podnieść efektywność swoich współpracowników.

Kiedy pracodawcy nie szanują ludzkiej godności, pracownikom powinno zostać umożliwione stworzenie związków lub stowarzyszeń broniących ich żywotnych interesów związanych z pracą. Relacje między związkami pracowniczymi a przedsiębiorstwami powinny być nastawione na współpracę, a nie na konflikt. Związki mają też szerszą odpowiedzialność – pomagają w edukowaniu pracowników na temat ich roli i wpływu na gospodarkę. Gdy żądania związkowców stawiają firmy w niekonkurencyjnej sytuacji ekonomicznej, wówczas

wszyscy tracą. Jeżeli pracodawcy nadal uchylają się od swoich obowiązków, wówczas powinno wkroczyć państwo, wprowadzając ustawodawstwo ochronne. W Stanach Zjednoczonych uchwalono wiele ustaw chroniących pracowników, w tym prawa na rzecz działań afirmatywnych, praw obywatelskich, imigracji, negocjacji zbiorowych, równej płacy, zabezpieczenia socjalnego oraz bezpieczeństwa i zdrowia, a dodatkowo prawa przeciwdziałające dyskryminacji ze względu na wiek lub płeć i pracy dzieci, a także promujące odpowiednie wynagradzanie.

CO TO JEST SŁUSZNE WYNAGRODZENIE?

Aby zrozumieć kwestię wynagradzania, zajrzyjmy do pochodzącej z 1891 roku encykliki papieża Leona XIII *Rerum novarum*. Papież podtrzymał w niej święte prawo prywatnej własności, potępił socjalizm, rewolucję i przemoc, a także wyraził pośrednio poparcie dla kapitalizmu. Wszystko to było jak na tamte czasy dość radykalne! Jednak ta encyklika przyniosła coś jeszcze, co rozpoczęło kontrowersję trwającą do dziś. Mianowicie wprowadziła ona pojęcie słusznej płacy.

Papież Leon zdefiniował słuszną płacę jako kwotę potrzebną do zapewnienia bieżącego utrzymania oraz długoterminowych oszczędności dla skromnie żyjącego robotnika i jego rodziny, bez konieczności wysyłania do pracy zarobkowej ani jego żony, ani dzieci. Papież uzasadniał, iż oszczędności są konieczne, żeby żywiciel rodziny mógł uzbierać odpowiedni majątek na pokrycie kosztów życia w przypadku, gdyby choroba lub wypadek uniemożliwiły mu dalszą pracę. Leon XIII uważał to za argument moralny, a wypracowanie szczegółów pozostawił znawcom ekonomii. A ekonomiści spierają się na ten temat do dzisiaj.

Zauważmy, że klasyczna ekonomia sprowadza wszystkie kwestie ekonomiczne do nauki na temat swobodnej wymiany

dóbr; nauki, która eliminuje wszelkie pytania o sprawiedliwą dystrybucję dóbr. Koszt pracy opiera się na równowadze między podażą i popytem. Jeśli płaca nie jest odpowiednio wysoka, pracownik przestaje pracować, do czasu, aż dostanie satysfakcjonującą podwyżkę. Jeśli natomiast jakiś pracownik żąda zbyt wysokiej płacy, to firma znajdzie innego, który zgodzi się pracować za zaproponowaną stawkę.

Pojawiła się jednak ta encyklika, twierdząca, iż takie podejście nie jest moralne ani sprawiedliwe. Dlaczego nie? Papież Leon rozumiał pewien ważny aspekt ludzkiej natury. Mężczyźni i kobiety lubią naśladować Stwórcę, wykorzystując swoje talenty i umiejętności do tworzenia różnych rzeczy, choć na dużo mniejszą skalę. Nie lubimy siedzieć i nic nie robić. Wolimy wstać i dokonać czegoś, poświęcając na to czas i zdolności. Ludzie mają silną inklinację do pracy; szukamy czegoś do zrobienia, nawet gdy nikt nam za to nie zapłaci.

Wiem oczywiście, że na pewno znasz kogoś, kto do południa nie wstaje z łóżka i nigdy nie zhańbi się pracą! Ale taka osoba odstaje od normy. Większość ludzi nie ma nic przeciwko pracy jako takiej, lecz ma awersję do pracy wykonywanej w poniżających lub uciążliwych warunkach. Kiedy praca jest nudna lub powtarzalna, albo nie wymaga żadnego wysiłku umysłowego czy też nie spotyka się z uznaniem za swój wkład, wówczas prawdopodobnie będziemy starali się jej unikać. Nie chcemy być traktowani jak roboty.

Leon XIII zauważył, że mężczyźni i kobiety chętnie zgodzą się pracować za niskie wynagrodzenie lub nawet za darmo, tylko po to, by móc realizować swoje twórcze talenty otrzymane od Boga. Papież był również świadom, że negocjacje stawek za pracę, podobnie jak wszelkie inne negocjacje, stają się często bardziej walką o władzę niż uczciwym negocjowaniem. Silniejsza strona zawiera korzystniejszy dla siebie

układ. A ponieważ duży pracodawca najczęściej ma władzę, „wolne negocjacje” nie są tak naprawdę wolne i rzadko prowadzą do uczciwej wymiany. Kapitał bywa zazwyczaj nadmiernie wynagradzany. Tak więc, jeśli zasada „wolnej wymiany” nie działa przy ustalaniu sprawiedliwej płacy, to co może zadziałać?

JAK USTALAMY „SŁUSZNĄ PŁACĘ”?

Wskazówek przy ustalaniu słusznej płacy mogą dostarczyć cztery zasady integralności.

Pierwsza z nich, czyli zasada ludzkiej godności (najważniejsi są ludzie) nakazuje, by płaca była wystarczająca do pokrycia kosztów typowych zobowiązań życiowych pracownika oraz odłożenia odpowiedniej sumy na czarną godzinę⁵. Zasada solidarności (pracy zespołowej) domaga się, by wynagrodzenia miały charakter trwały i mieściły się w normalnych możliwościach ekonomicznych przedsiębiorstwa⁶. Zasada pomocniczości (osobistej odpowiedzialności) wskazuje, że płace powinny uwzględniać różnice w przygotowaniu i umiejętnościach niezbędnych dla różnych stanowisk, a także indywidualny wkład pracownika do całej firmy, a więc by trudniejsze stanowiska zasługiwały na wyższe wynagrodzenie⁷. I wreszcie, zgodnie z zasadą wspólnego dobra (rozwoju lub wręcz rozkwitu ludzkości), płace są ustalane na poziomie pozwalającym wspierać prężną gospodarkę, w której powstają możliwości zatrudnienia dla każdego, kto chce pracować⁸.

⁵ Zob. Jan Paweł II, *Laborem exercens*, 19.

⁶ Zob. Jan XXIII, *Mater et Magistra*, 71.

⁷ Zob. Sobór Watykański II, *Konstytucja duszpasterska o Kościele w świecie współczesnym „Gaudium et spes”*, 67, w: *Sobór Watykański II. Konstytucje, dekrety, deklaracje*, Wydawnictwo Pallottinum, wyd. III.

⁸ Zob. Jan XXIII, *Mater et Magistra*, 71.

Wprowadzanie tych zasad w życie to wyraźna odpowiedzialność pracodawcy i przedsiębiorstwa mają moralny obowiązek zbierania potrzebnych danych, aby ustalać poziomy płac na odpowiednim poziomie. W tym celu mogą być konieczne okresowe badania, w celu ustalenia czy pracownicy są w stanie przy obecnych stawkach wynagrodzeń gromadzić oszczędności, czy poziom płac jest konkurencyjny wobec innych możliwości zatrudnienia na danym obszarze, czy aktualne płace są wystarczające, aby wspierać ogólną działalność gospodarczą w lokalnej społeczności. Ten poziom analizy wymaga rozważnej introspekcji i dbałości o szczegóły.

Niektórzy pracodawcy nie zgadzają się z takim poziomem moralnej odpowiedzialności. Argumentują oni, że w momencie, gdy pracownik podpisuje umowę o pracę w określonym zakresie i za uzgodnione wynagrodzenie, to strony uznają wysokość tej płacy za godziwą. Nie są już potrzebne kolejne, okresowe analizy. Ten argument nie bierze jednak pod uwagę ludzkiej natury oraz naszej wrodzonej chęci do pracy, która jest silniejszą motywacją niż nasze zainteresowanie negocjacjami i która wpływa na nasz indywidualny osąd.

Gdybyśmy negocjowali sprzedaż samochodu albo domu i nie byli zadowoleni z pierwszej zaoferowanej ceny, moglibyśmy poczekać ze sprzedażą na pojawienie się lepszej oferty. Kiedy jednak mamy rodzinę do wyżywienia i rachunki do zapłacenia, to rozsądek nie pozwala nam wstrzymać się z pracą i czekać na lepszą ofertę. Nasza pozycja negocjacyjna jest bardzo słaba. Umowa między dwiema stronami nie wystarcza do moralnego usprawiedliwienia wysokości wynagrodzenia⁹. Pracodawca musi w taki sposób zbudować strukturę płac, aby pracownicy nie byli karani za swoją słabość negocjacyjną. Papież Leon XIII

⁹ Zob. *Katechizm Kościoła katolickiego*, 2434.

wyraził to następująco: „Jeśli zatem pracownik zmuszony koniecznością, albo skłoniony strachem przed gorszym nieszczęściem, przyjmuje niekorzystne dla siebie warunki, które zresztą przyjmuje tylko pod przymusem, ponieważ mu je narzuca właściciel warsztatu lub w ogóle pracodawca, wtedy dokonuje się gwałt, przeciw któremu głos podnosi sprawiedliwość”¹⁰.

Pamiętajmy więc, że obowiązek moralny polega na płaceniu wynagrodzenia słusznego, a nie wynikającego z aktualnych stawek dyktowanych przez siły rynkowe. Błędem jest unikanie wypłaty słusznego wynagrodzenia, gdy jest ono wyższe niż aktualne stawki, uzasadniając, że umniejszyłoby to zyski i odebrało udziałowcom to, co im się prawnie należy. Zapłata słusznego wynagrodzenia jest obowiązkiem moralnym, a zatem należy ono do pracownika, zanim jeszcze zostanie mu fizycznie wypłacone. Udziałowcy nie mają prawa czerpać korzyści z płacenia pracownikom poniżej poziomu słusznego wynagrodzenia.

Ten obowiązek zapewnienia słusznej płacy spoczywa częściowo również na państwie¹¹. Zgodnie z zasadą pomocniczości przepisy prawa powinny tworzyć środowisko sprzyjające działalności gospodarczej, tak aby firmy prosperowały, zatrudniały pracowników, płaciły godziwe wynagrodzenia oraz wytwarzały produkty i usługi poprawiające jakość życia na świecie. Reguła solidarności wymaga od państwa zapewnienia systemów zabezpieczenia dla pracowników, którzy nie mogą pracować w wyniku wypadku czy choroby lub z innego powodu są tymczasowo bez pracy.

Żadna z tych zasad nie wskazuje jednak, który podmiot powinien prowadzić te programy, i w wieloletniej praktyce

¹⁰ Leon XIII, *Rerum novarum*, 34.

¹¹ Zob. Jan Paweł II, *Laborem exercens*, 15.

stosowano zarówno rozwiązania prywatne, jak i publiczne. W Stanach Zjednoczonych dla zaspokajania tych potrzeb stosowane są rozwiązania łączące siły stowarzyszeń branżowych, agencji państwowych oraz wypłacane przez państwo zasiłki dla bezrobotnych.

CZY RÓŻNICE W WYNAGRODZENIACH SĄ ETYCZNE?

Gdy sprawdzałem to ostatnim razem, LeBron James otrzymywał 77 milionów dolarów rocznie jako koszykarz zespołu Cleveland Cavaliers, a Ralph Lauren zarobił 67 milionów dolarów jako dyrektor generalny firmy, która nosi jego nazwisko. Ann Snyder, zajmująca się badaniem rynku zaopatrzenia restauracji, otrzymała wynagrodzenie w wysokości 47 500 dolarów, a Jason Alexander zarobił 13 220 dolarów jako kasjer w restauracji McDonald's. Czy możemy powiedzieć, że którakolwiek z tych płac jest słuszna?

Zarobki LeBrona Jamesa są jednymi z najwyższych wśród sportowców, a te Ralpha Laurena plasują się wśród najwyższych płac dyrektorów generalnych, lecz nie powinniśmy zazdrościć im szczęścia. Choć żadna z tych płac nie jest uzasadniona potrzebami i przesadą byłoby mówić, że są oparte na zasadzie równości, skoro większość dyrektorów generalnych i gwiazd koszykówki zarabia znacznie mniej, to możemy przyjąć, że te ekstremalne płace są uzasadnione porządkiem ekonomicznym. Przecież Ralph Lauren wykazał się skutecznym przywództwem i stworzył bardzo znaną markę, a Cleveland Cavaliers z Jamesem w składzie to jedna z najczęściej wygrywających drużyn koszykarskich. Te niezwykle wysokie zarobki byłyby jednak pogwałceniem porządku ekonomicznego, gdyby powodowały kłopoty finansowe ich organizacji; a z pewnością byłoby moralnym złem, gdyby wysoka pensja jednego pracownika wymuszała

obniżenie pensji innego, tak że spadłoby ono poniżej poziomu słusznej płacy.

Pensja badaczki rynku wygląda całkiem nieźle w podanym porównaniu, ale już zupełnie inaczej w zestawieniu z wynagrodzeniem za taką samą pracę w konkurencyjnej firmie, gdzie zarobiłaby o 20 000 dolarów więcej. A jednak jej firma jest usprawiedliwiona, płacąc mniej, jeżeli płacenie słusznego wynagrodzenia byłoby nie do utrzymania z powodu niestabilnej kondycji finansowej tejże firmy. Lecz jeśli po osiągnięciu dobrego stanu finansów nadal będzie płacić mniej, wówczas utrzymywanie, że to trudności finansowe są powodem nierówności płac, podważałoby już wiarygodność tego przedsięwzięcia.

W przypadku kasjera, jeśli ten młody człowiek mieszka w mieście o wysokich kosztach utrzymania, na przykład w Nowym Jorku, to jego zarobki są prawdopodobnie niewystarczające na pokrycie podstawowych potrzeb, i w związku z tym niesprawiedliwe. Firmy mają obowiązek szacować, ile potrzebują ich pracownicy na wypełnianie życiowych zobowiązań na danym obszarze geograficznym, i dostosować do tego wysokość płac.

Problem słusznej płacy dotyczy zazwyczaj dolnej części skali zarobków. Działająca w Dolinie Krzemowej firma Reell Manufacturing Company, producent formowanych wtryskowo części komputerowych, chciała się upewnić, że stosowany przez nią przy zatrudnianiu system płacowy faktycznie odpowiada standardom potrzeb, równości i porządku gospodarczego, a więc może być uznany za słuszny¹². Po oszacowaniu kosztów życia w tym regionie i wzięciu pod uwagę typowego modelu rodziny pracownika oraz innych czynników ekono-

¹² Michael Naughton, David Specht, *Leading Wisely in Difficult Times: Three Cases of Faith and Business*, Paulist Press, Mahwah 2011.

micznych zarząd firmy z rozczarowaniem odkrył, że jedna z grup pracowników jest opłacana poniżej wymogów słusznego wynagrodzenia. Co więcej, gdyby firma płaciła im słuszne wynagrodzenia, to dodatkowe koszty postawiłyby ją w pozycji niekonkurencyjnej.

Rozwiązaniem w takiej sytuacji często może być przeprojektowanie stanowisk pracy, i tak właśnie zrobiono w Reell. Delegowano więcej odpowiedzialności na pracowników produkcyjnych, dzięki czemu potrzeba było mniej funkcji nadzoru i wsparcia. Podniesienie wartości tych podstawowych stanowisk obniżyło koszty ogólne i umożliwiło pod względem ekonomicznym przyznanie tej grupie pracowników słusznej płacy.

W JAKI SPOSÓB PRACODAWCA ROZWIJA W PEŁNI POTENCJAŁ PRACOWNIKA?

Dotychczas zastanawialiśmy się nad tym, co firma powinna zrobić dla pracowników, ale integralność zakłada wzajemność w relacjach między pracodawcą a pracownikami. Ci drudzy mają obowiązek działania jako skuteczni partnerzy dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa, korzystając z możliwości rozwoju swoich umiejętności i stawania się coraz bardziej efektywnymi w pracy koniecznej dla zdobycia sukcesu. Wielkim, niewykorzystanym źródłem wzrostu gospodarczego jest nie kapitał fizyczny, ale kapitał ludzki, który można uruchomić za pomocą kreatywności i oddania, jakie pracownicy wnoszą codziennie do swojej pracy.

Współczesne firmy mają jednak często trudności z pełnym wykorzystaniem tego źródła wzrostu, a to z trzech powodów: nieskutecznego przywództwa, projektowania stanowisk pracy w sposób przytłaczający pracowników, wadliwych systemów motywacyjnych. Przywództwo polega na osiągnięciu osobistej i organizacyjnej wielkości poprzez wydobywanie wielkości, któ-

ra jest w innych¹³. Sekret pozyskiwania pracowników do wiernej współpracy wymaga od szefa ucieleśniania dwóch najważniejszych cnót lidera: wielkoduszności i pokory. Wielkoduszność można zdefiniować jako uświadomienie sobie, że moje talenty są darem od Boga i mają wartość jedynie wtedy, gdy korzystam z nich, aby pomóc innym stawać się lepszymi w tym, co robią. Pokora zaś to przekonanie, że każdy jest darem od Boga, a Chrystus jest obecny w najmniejszym z bliźnich. Wielkoduszność i pokora to cnoty charakterystyczne dla liderów.

PRAKTYKA POMOCNICZOŚCI W NUCOR CORPORATION

Pomocniczość polega na zatrudnianiu właściwych osób, dawaniu im narzędzi potrzebnych do pracy, odpowiednim ich motywowaniu, a następnie schodzeniu im z drogi. To prosta idea, którą produkująca stal firma Nucor wdrożyła, jak się zdaje, perfekcyjnie.

Jej struktura organizacyjna jest szczupła i zdecentralizowana, ma tylko cztery poziomy zarządzania. – *Mamy bardzo płaską strukturę organizacyjną* – wyjaśnił były prezes. – *Krąży u nas taki dowcip, że jeśli jesteś dozorcą i pięć razy awansujesz, to zostaniesz prezesem*¹⁴.

Każdy z dwudziestu pięciu zakładów Nucor działa tak, jakby był niezależną firmą. – *Jesteśmy naprawdę autonomiczni* – powiedział dyrektor jednego z zakładów. – *To oznacza, że czasem nieopatrznie powielamy wysiłki dokonywane w innych częściach Nucoru. Być może firma opracowuje sześć razy rozwiązania tego samego problemu.*

¹³ Alexandre Havard, *Virtuous Leadership*.

¹⁴ Richard Franklin, *An Interview with John D. Correnti, President and CEO of Nucor Corporation*, „Wall Street Journal Corporate Reporter”, 9–15 września 1996, s. 20.

Jednak korzyści innowacyjne wynikające z lokalnej autonomii są tak duże, że uważamy to za opłacalne¹⁵.

Relacje pracownicze w firmie Nucor opierają się na następujących czterech zasadach: wynagrodzenia powiązane z produktywnością, brak zwolnień, traktowanie w sposób fair, łatwy tryb odwoławczy. Pracownicy cenią sobie zobowiązanie firmy, by nie zwalniać ludzi w okresach słabszej kondycji biznesu. Zamiast częstej w przemyśle praktyki redukcji załogi Nucor zmniejsza wszystkim liczbę godzin pracy w tygodniu.

Pracownicy Nucoru nie są zrzeszeni w związkach zawodowych. Opinię większości na ten temat wyraził jeden z pracowników z Hickman w stanie Arkansas: – *Dla czego w Nucorze nie ma związków? Widzę dwa główne powody. Po pierwsze, po prostu nie ma takiej potrzeby. Nucor bardzo dobrze dba o swoich pracowników. Płace i pakiet dodatkowych świadczeń są znakomite. Nikogo nie zwolniono w sposób arbitralny. Nie ma redukcji zatrudnienia. Nucor słucha swoich pracowników podczas comiesięcznych zebrań załogi, dorocznych spotkań przy kolacji oraz ankiet pracowniczych. Po prostu nie potrzebujemy mediatorów związkowych... Po drugie, my wszyscy pracujemy razem. Nie potrzeba nam podziałów. Nie potrzeba przeciwników. Możemy rozmawiać między sobą i rozwiązywać nasze własne problemy¹⁶.*

Pewnego dnia zadzwonił do mnie radca prawny z firmy, w której pracowałem, i poinformował mnie, że jeden z moich

¹⁵ Ken Iverson, *Plain Talk: Lessons from a Business Maverick*, John Wiley and Sons, Hoboken 1998, s. 27.

¹⁶ Claude Riggan, *Freedom and a Hell of a Lot More at Nucor*, „New Steel”, lipiec 1996.

bezpośrednich podwładnych został oskarżony przez innego pracownika o molestowanie seksualne. Radca powiedział, że muszę podjąć odpowiednie kroki, aby zapobiec kontaktowaniu się obu pracowników między sobą do czasu przeprowadzenia dochodzenia. Następnie dodał, iż nie mogę nic mówić o tej sprawie żadnemu z pracowników. Zapytałem, co zrobiła oskarżona osoba, lecz w odpowiedzi usłyszałem, że to poufne. Spytałem też, czy oskarżony pracownik zostanie poinformowany o zarzutach, na co prawnik odparł: „W żadnym wypadku! Jeśli dowie się o dochodzeniu, to może grozić świadkom i nie będziemy mogli zdobyć zeznań, których potrzebujemy”. „Sądziłem, że ludzie są niewinni, dopóki nie udowodni się im winy” – powiedziałem. „Czy on nie ma prawa się bronić?” „Nie w przypadku oskarżenia o molestowanie seksualne” – odpowiedział radca. „Najwyższym priorytetem jest ochrona oskarżyciela, a drugim – ochrona naszej firmy. Oskarżony jest brany pod uwagę na samym końcu”. Radca prawny niepokoił się oczywiście o to, by nasza firma nie została wymieniona w pozwie sądowym.

Bardzo mnie to zmartwiło. W przywództwie na pierwszym miejscu powinno się praktykować cnoty, a nie ograniczanie szkód. Wielkoduszność podpowiadała, że trzeba potraktować obu tych pracowników z dbałością i delikatnością, aby uszanować ich godność i umożliwić im stanie się lepszymi pracownikami. Pokora sugerowała, że być może chodziło tam o coś innego, czego jeszcze nie rozumieliśmy.

Zadzwoiłem do specjalistki w dziale personalnym, której zlecono dochodzenie, i zachęciłem ją, aby przeprowadziła potrzebne rozmowy niezwłocznie i z empatią. Podałem jej również nazwiska innych osób, które mogły rzucić jakieś światło na to zdarzenie.

Kiedy zebrano wszystkie zeznania, z ulgą dowiedziałem się, iż cały ten incydent miał w sobie więcej z nieporozumienia

niż z faktycznego molestowania. Okazało się, że oskarżycielką była nowa osoba w dziale. Oskarżony powiedział w mieszanym towarzystwie jakiś żart, a oskarżycielka źle to odebrała i poczuła się obrażona. Nie powiedziała jednak ani jemu, ani nikomu innemu, że nie życzy sobie więcej słuchania takich żartów; po prostu złożyła u naszego prawnika oficjalną skargę o molestowanie. Gdy poinformowano oskarżonego, że tego typu żarty nie są mile widziane, obiecał już więcej ich nie robić, i gdy powiedziano oskarżycielce, że dobrze byłoby komunikować swoją dezaprobatę, gdy ma miejsce coś obraźliwego, to zgodziła się tak czynić. W efekcie tego zdarzenia oboje stali się lepszymi pracownikami.

Kiedy pracownicy zauważają, że ich lider oferuje im możliwość wsparcia w doskonaleniu ich indywidualnego potencjału, angażowania się w pożyteczną i zyskową pracę, a także wnoszenia wkładu, na miarę swoich możliwości, dla dobra społeczności, wówczas pozytywnie na to odpowiadają. Mogą oni poczuć nieodpartą chęć przejęcia czegoś z pełnego energii ducha swojego szefa¹⁷. A ten duch będzie się utrzymywał dopóty, dopóki praca, którą mają wykonywać, będzie tak zorganizowana, że pozostanie ożywcza i inspirująca.

Najczęściej spotykane podejście do tworzenia stanowisk pracy opiera się na tzw. zarządzaniu naukowym zapoczątkowanym przez Fredericka Taylora¹⁸. Za koncepcją zarządzania naukowego [zwaną tayloryzmem – przyp. tłum] kryje się pogląd, iż istnieje jeden „najlepszy sposób” wykonywania każdej pracy. Dzięki badaniu tego najlepszego sposobu, szko-

¹⁷ Zob. Przemówienie papieża Piusa XII z 20 stycznia 1956 r. w Rzymie do uczestników Pierwszego Krajowego Kongresu Drobного Przemysłu (*First National Congress of Small Industry*).

¹⁸ Zob. Claude S. George Jr., *The History of Management Thought*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1968, s. 138–141.

leniu według niego pracowników, a następnie naleganiu, by w taki właśnie sposób wykonywali pracę dokładnie za każdym razem, firma może zoptymalizować efektywność pracy. Niestety, w efekcie może to prowadzić do rutynizacji pracy, która staje się bezmyślna i nudna, a niemyślący pracownicy obniżają swoją kreatywność i innowacyjność. Taki efekt nie jest pożądanym.

W ostatnim dwudziestolecu zaczęło pojawiać się inne podejście do projektowania pracy, korzystające z zasady pomocniczości. Jest to podejście skupione na człowieku i biorące pod uwagę w procesie tworzenia stanowisk pracy zarówno potrzeby technologiczne, jak i ludzkie.

Podejście skupione na człowieku daje poszczególnym pracownikom możliwość uczestnictwa, a więc to oni mają wpływ na wykorzystanie technologii, a nie odwrotnie. Zamiast nalegać, aby pracownicy naśladowali ściśle określony przez eksperta zestaw czynności potrzebnych do wykonania jakiegoś zadania, kierownicy mogą dać im możliwość eksperymentowania i opracowania własnych procedur wykonania tej pracy. Pozwala to pracownikom zmieniać sposób realizacji zadań i tym samym ograniczać przytłaczającą nudę wywołaną powtarzalnymi czynnościami.

Kiedy zatrudnione osoby mają silny wpływ na stanowisko pracy, wprowadzają do niego różnorodność, co pozwala im utrzymać zainteresowanie i uwagę. W rezultacie są bardziej zaangażowane w wykonanie pracy, a pracodawca zostaje nagrodzony bardziej współpracującym i twórczym zespołem.

Trzecim obszarem zmagania przedsiębiorców jest tworzenie odpowiednich zachęt. Dla niektórych stanowisk pracy można łatwo i prosto określić system motywacyjny. Murarz powinien dziennie wmurować daną liczbę cegieł, a jeśli ją przekroczy, to zasługuje na dodatkową zapłatę. W przypadku

menedżerów sprawa jest znacznie bardziej złożona. Zachęta musi uwzględniać wszystkie istotne aspekty pracy, w tym wydajność, bezpieczeństwo oraz relacje pracownicze.

GENERAL MOTORS: UCZENIE SIĘ OD PRACOWNIKÓW

– *To zupełnie nie fair!* – zakrzyknęła Darlene. – *Przenośnik porusza się szybciej przy moim stanowisku niż przy wszystkich innych!*

Darlene pracowała jako operator trzeciego stanowiska na linii montażu wiązek przewodów do samochodów Cadillac w fabryce General Motors w Warren, w stanie Ohio. Ja byłem wówczas specjalistą do spraw kontroli rozruchu linii, odpowiedzialnym za wsparcie szkoleniowe operatorów i uzyskanie prędkości produkcyjnej linii. Zapytałem więc Darlene, z czym ma kłopot. – *Darlene, przenośnik jest podłączony do całej linii, więc musi poruszać się z tą samą prędkością przy każdym stanowisku* – wyjaśniłem. – *Zobacz, udowodnię ci to.*

Wyciągnąłem stoper i zmierzyłem czas przenośnika obok drugiego stanowiska, czwartego, a na końcu obok stanowiska Darlene. Za każdym razem pokazałem jej wynik – wszystkie czasy były identyczne.

– *Masz zepsuty stoper!* – wykrzyknęła.

Wymiana zdań zmierzała donikąd. Spytałem więc: – *Darlene, co możemy zrobić, żeby twoje stanowisko pracy dobrze działało? Bo jakoś musimy doprowadzić tę linię do jej zaprojektowanej prędkości.* Poprosiła, żeby przesunąć jeden z elementów oprzyrządowania około trzy cale niżej i trochę w prawo. Wydawało mi się to bez sensu. Inżynierowie tak zaprojektowali stanowisko, żeby zminimalizować ilość niezbędnych ruchów operatora, by

chwycić przewód, podpiąć go do złącza, a następnie przeciągnąć przez oprawę. Wszelkie zmiany w położeniu przyrządów wydłużyłyby czas potrzebny do wykonania koniecznych operacji. Byłem jednak gotów spróbować wszystkiego, poprosiłem więc mechanika o przesunięcie wskazanego elementu według życzenia Darlene.

Kiedy wróciłem, nie mogłem uwierzyć własnym oczom. Mając przestawione oprzyrządowanie, Darlene wykonywała teraz dwie wymagane czynności równocześnie, z niebywałą precyzją. Nie tak zaprojektowano to stanowisko, ale dzięki zmianie wszystkie operacje chwytania, przeciągania i przyłączania nie sprawiały już Darlene żadnego problemu, i zostawało jej jeszcze dużo czasu wolnego. Linia pracowała na pełnych obrotach.

Czegoś mnie to nauczyło. Ludzie, nawet ci trudni, świetnie wiedzą, czego potrzebują w swoim miejscu pracy, i jeśli da się im możliwość zarządzania tą przestrzenią, to będą wiedzieli, jak ją zorganizować, by praca była efektywna.

Z pełnym szacunkiem powiedziałem: – *Dobra robota, Darlene! Czy potrzebujesz może jeszcze czegoś, żeby usprawnić pracę na tej linii?* A ona zaproponowała kilka innych poprawek.

Znam firmę, która płaciła kierownikowi zakładu pensję plus premię motywacyjną wliczaną na podstawie terminowych wysyłek zamówień do klientów. Firma ta właśnie opracowała nowy, zastrzeżony produkt dla klienta w Kanadzie, co zapowiadało się na świetny interes. Prototyp produktu został już zaakceptowany przez klienta i uzyskał certyfikat zgodności z kanadyjskimi normami, a następnie fabryka dostała ogromne zamówienie. Aby je zrealizować w terminie, ustalono har-

monogram pracy w nadgodzinach. Niestety, zwiększenie skali produkcji nie poszło sprawnie i produkt końcowy okazał się w jednym obszarze nieco poza specyfikacją. Kierownik zakładu musiał podjąć decyzję, czy wstrzymać całą produkcję i czekać, aż inżynierowie rozwiążą problem, czy też dokończyć tę partię produkcji pomimo drobnej niezgodności jakościowej. Kierownik chciał dostać premię, a odchylenie od specyfikacji wydawało się niewielkie, więc zrealizował do końca zamówienie i je wysłał... Skutki okazały się katastrofalne. „Drobna” niezgodność ze specyfikacją spowodowała, że żaden z dostarczonych produktów nie spełniał kanadyjskich norm jakości, więc cała partia towaru została odrzucona. Klient nie był tym uszczęśliwiony i przeniósł się do konkurencyjnego dostawcy. A całego problemu można by było uniknąć, gdyby kierownikowi wypłacano premię za terminowe wysyłki produktów, ale zgodnych ze specyfikacjami.

CZY UCZCIWOŚĆ WYMAGA DZIELENIA SIĘ Z PRACOWNIKAMI INFORMACJĄ?

Jak powiedział Mark Twain, „liczby nigdy nie kłamią, ale kłamcy je interpretują”, i jest to ponure ostrzeżenie dla osób zatrudnionych jako analitycy finansowi, inżynierowie czy statystycy. Bardzo łatwo możecie ulec przekonaniu, że wasza praca nie polega na dociekaniu prawdy, ale na dostarczaniu szefowi takich informacji, jakie będą wspierać jego z góry założone konkluzje.

Dobrym przykładem takiego sposobu myślenia były badania opinii publicznej podczas kampanii prezydenckiej w 2016 roku. Wiele sondażowni dostosowywało swoje wyniki tak, aby potwierdzały one z góry przyjętą tezę, że kandydat demokratów ma lepszą organizację niż kandydat republikanów i zdobędzie większy procent głosów w sta-

nach o rozstrzygającym znaczeniu. Jak się okazało, było to błędne przekonanie.

Jeśli oczekuje się od pracowników działania zgodnie z osobistą odpowiedzialnością, to istotną wartością jest wówczas prawda, a więc firmy muszą otworzyć przepływ informacji, tak aby pracownicy i menedżerowie wszystkich szczebli znali fakty potrzebne im do wypełniania swoich obowiązków. Jeden z moich studentów odbywał praktykę w firmie świadczącej usługi finansowe. Pewnego dnia przyszedł do mnie wzburzony i skarżył się: „Teraz rozumiem, co pan miał na myśli, mówiąc o swobodnym przepływie informacji w przedsiębiorstwie! Mój szef nie pozwala mi udostępnić innym kierownikom zebranych przeze mnie informacji na temat zakupów dokonanych przez klientów. Chce zaczekać do kwartalnego zebrania dyrektorów, aby wówczas to zaprezentować i dobrze przed nimi wypaść”.

Pewien przyjaciel podał mi przykład, co może się wydarzyć, kiedy informacje są ukrywane. Zarząd jego korporacji najwyraźniej postanowił połączyć słabo działający oddział z oddziałem o dobrych wynikach, zakładając, że zespół zarządzający tym drugim oddziałem da sobie radę z kierowaniem działalnością ich obu, a przy okazji zmieni na lepsze ten słabszy. Mój przyjaciel był analitykiem, któremu zlecono wsparcie w podjęciu decyzji, czy centrala nowego oddziału powinna pozostać w obecnym miejscu, czy też przenieść się do lokalizacji oddziału o słabych wynikach. Analityk zbadał krótko- i długoterminowe skutki kosztowe dla każdej lokalizacji, po czym zarekomendował pozostawienie centrali w dotychczasowym miejscu, aby uniknąć znaczących kosztów relokacji, rekrutacji i szkoleń, jeśli obecni menedżerowie nie chcieliby się przenieść. Jednak prezes nowego oddziału kazał mojemu przyjacielowi usunąć wiele z tych przewidywanych

kosztów, opierając się na przypuszczeniu, że kluczowi pracownicy będą uszczęśliwieni podjęciem szerszego zakresu obowiązków w innym mieście. To zmieniło analizę, która przemawiała teraz wyraźnie na korzyść przeprowadzki, i w takiej formie przedstawiono ją do akceptacji przez zarząd korporacji.

Gdy rozpoczęła się konsolidacja, okazało się, że tylko trzech z dwunastu członków kierownictwa było skłonnych przenieść się ze swoimi rodzinami do innego miasta. Pozostali natychmiast znaleźli sobie pracę w innych firmach. Korporacja musiała uzupełnić te braki kadrowe menedżerami ze słabszego oddziału, co od razu przełożyło się na spadek wyników połączonego oddziału. Po roku jego prezes odszedł do pracy w innej branży, a po kolejnych trzech latach słabej działalności połączony oddział sprzedano wiodącemu konkurentowi.

Co się stało? Mój przyjaciel dowiedział się później, że żona prezesa pochodziła z miasta, w którym siedzibę miał słabszy oddział. Chciała do niego powrócić, więc jej mąż tak zbudował analizę, żeby przekonać centralę o słuszności przeprowadzki firmy. Zarząd centrali dostał bezsensowne dane i skończyło się to ze szkodą dla wszystkich.

PYTANIA DO ZASTANOWIENIA

1. Pomyśl o jakiejś pracy, którą wykonywałaś. Czego cię ona nauczyła? Jak cię zmieniła, jak pomogła ci stać się kimś więcej, niż byłeś przed jej podjęciem?
2. Czy otrzymujesz słuszne wynagrodzenie za swoją pracę, pozwalające na zaspokojenie wszystkich twoich krótko- i długoterminowych zobowiązań finansowych? Czy twoja płaca jest zgodna z wymaganymi umiejętnościami, warunkami konkurencyjnymi oraz długofalową stabilnością twojego pracodawcy? W jaki sposób ustalono wysokość twojego wynagrodzenia?

3. Pomyśl o znanym ci pracodawcy. Czy zapewnia on przestrzeganie wszystkich praw swoich pracowników? Jak wygląda kwestia prawa do pracy, do odpoczynku, do bezpiecznych warunków pracy i do stowarzyszania się?
4. Czy ustawy o płacy minimalnej wspomagają, czy hamują wysiłki przedsiębiorstw na rzecz słusznego wynagradzania ich pracowników? Jaki skutek dla wynagrodzeń przyniosłoby uchylene wszystkich przepisów o płacy minimalnej?
5. Czy masz jakiś wpływ na kształt swojego obecnego stanowiska pracy? W jaki sposób twój pracodawca może pomóc ci w bardziej efektywnym korzystaniu z całego twojego potencjału?

Relacje z klientami

Prywatne posiadanie dóbr materialnych na własność jest naturalnym prawem człowieka.

PAPIEŻ LEON XIII, *RERUM NOVARUM*, 4

Bez klientów z pewnością nie zrobisz żadnego interesu. Ludzie oceniają dostępne im opcje, dokonują wyboru, a następnie popierają twoją firmę, ponieważ oferuje to, co im się podoba. Wtedy zostają klientami. Kiedy produkty lub usługi dostarczane przez twoją firmę zadowolają ich przez dłuższy czas, klienci stale powracają i kupują więcej, stając się lojalni wobec marki. W tym rozdziale skupimy się nad właściwymi sposobami budowania na długi czas dobrych relacji z klientami i lojalności względem marki. Zaczniemy jednak od nietypowego tematu, a mianowicie od refleksji nad tym, jak istotną sprawą jest własność prywatna.

DLACZEGO POSIADANIE WŁASNOŚCI PRYWATNEJ JEST TAK WAŻNE?

Wyobraź sobie życie w tak zorganizowanym społeczeństwie, że nie musiałbyś się przejmować własnością ani utrzymywaniem czegokolwiek. Dom, w którym mieszkasz, samochód,

którym jeździsz, i miejsce, w którym pracujesz – to wszystko należałoby do państwa i było przez nie zarządzane. Jeśli w domu przeciekałaby rura lub w samochodzie trzeba by wymienić opony, albo odmalować biuro, ty nie musiałbyś nic robić, bo to wszystko należałoby do obowiązków państwa. Nie musiałbyś też martwić się spłatą kredytu hipotecznego ani opłatami za samochód! Nic nie posiadając, nie miałbyś żadnych zobowiązań i bólu głowy związanego z właścicielstwem. Wreszcie byłbyś wolny, prawda?

Nieprawda. Tak brzmi fałszywa obietnica socjalizmu. Jeśli nic nie posiadasz, to nie masz niezależności względem podmiotu, który zaspokaja twoje codzienne potrzeby. Podmiot ten, w tym przypadku państwo, może tobą manipulować, tak jak aktor manipuluje marionetką. Kiedy pociąga za sznurki, musisz poddawać się każdej jego komendzie, w przeciwnym razie ryzykujesz utratą korzystania z domu, samochodu czy miejsca pracy. Brak własności ściśle wiąże cię z życzeniami państwa. Kiedy państwo chce, abyś wykonywał określoną pracę, poślubił określoną osobę, miał w głowie określone myśli czy też modlił się w określony sposób, to będziesz odpowiednio do tego się zachowywał albo zostaniesz ukarany sankcjami ze strony państwa. Posiadanie prywatnej własności chroni jednostkę przed taką możliwością. Papież Paweł VI wyraził to takimi słowami: „Własność prywatna lub pewne dysponowanie dobrami zewnętrznymi dają każdemu przestrzeń koniecznie potrzebną dla autonomii osobistej i rodzinnej, i należy je uważać za poszerzenie niejako wolności ludzkiej”¹. Prawo do posiadania własności opiera się na zasadzie pomocniczości.

Posiadanie rzeczy zapewnia bufor bezpieczeństwa między tobą a dzierżącymi władzę i chroni twoją osobistą niezależ-

¹ Sobór Watykański II, *Gaudium et spes*, 71.

ność. Bez posiadania prywatnego majątku nie mógłbyś być naprawdę wolny. Jeśli ktoś mający władzę, na przykład szef, wymaga od ciebie zrobienia czegoś niezgodnego z twoimi wartościami, to możesz odejść, sprzedać coś, co posiadasz, i z tego żyć, aż znajdziesz inną pracę. Gdy jednak nie masz niczego na własność, to nie masz też niezależności i musisz wykonać to, czego się od ciebie żąda, bo inaczej prawdopodobnie stracisz pracę. Właścicielstwo daje zabezpieczenie wolności i godności, które wzmacniają pozycję jednostek. Daje ono nam wszystkim możliwość korzystania z naszej wolnej woli i podejmowania znaczących decyzji.

Nauczyłem się tej prawdy na własnej skórze, gdy pewnego dnia jeden z moich poprzednich szefów wezwał mnie do swego gabinetu i powiedział: „Zwolnij Bakera”. Nie mogłem uwierzyć własnym uszom. William Baker pracował u mnie jako dyrektor do spraw rozwoju nowych produktów. Był znakomitym inżynierem, a w dodatku bardzo pracowitym i efektywnym w tym, co robił. „Chcesz, żebym zwolnił Bakera? A co on takiego zrobił?” – zapytałem. „Nie chodzi o to, że coś zrobił – odrzekł szef – on po prostu śmierdzi! Cały czas czuć od niego dym papierosowy i już dłużej tego nie wytrzymam”.

Baker był nałogowym palaczem. Nieraz już próbował rzucić palenie, ale nigdy mu się nie udało. To prawda, że jego ubrania były przesiąknięte wonią tytoniu, ale nie przeszkadzało mi to aż tak, jak szefowi. Baker to był dobry pracownik. „Ależ, szefie, nie możemy tak po prostu wyrzucić kogoś za palenie” – tłumaczyłem. „Baker zawsze wychodzi na papierosa na zewnątrz i nie łamie żadnych obowiązujących u nas zasad”. Szef pochylił się nad biurkiem i warknął: „No to wymyśl coś! Chcę, żeby go tu jutro nie było. A jeśli ty nie potrafisz go zwolnić, to znajdę na twoje miejsce kogoś, kto będzie potrafił”.

Cała ta sytuacja wydawała mi się jakimś koszmarem. „Wymyślenie” powodu, żeby kogoś zwolnić, było ewidentnie nieetyczne. Przypomniały mi się wówczas inne rodzące wątpliwości wytyczne, jakie szef dawał już wcześniej w trakcie naszej krótkiej relacji służbowej, i zdałem sobie sprawę, że prowadziły mnie one do coraz większego uwikłania. Jeśli tym razem nie powiem „nie”, to następnym razem zażąda ode mnie czegoś jeszcze bardziej niemoralnego. To byłoby jak zawarcie paktu z diabłem. Na szczęście odłożyłem trochę pieniędzy na czarną godzinę. Jeżeli odmówię zrobienia tego, co moje sumienie ocenia jako złe, i w rezultacie stracę pracę, to mam dosyć prywatnych środków na wyżywienie, ubranie i mieszkanie dla mojej rodziny do czasu znalezienia innego zajęcia. To dało mi wolność dokonania właściwego wyboru. Po kilku kolejnych spotkaniach z szefem udało mi się uratować stanowisko Bakera. Równocześnie jednak doszedłem do wniosku, że nie ufam już mojemu przełożonemu, więc odszedłem z tej firmy.

Często osoby, którym opowiadałem tę historię, nie mogą uwierzyć, że to prawda. Przecież ten szef nie mógł być aż tak bezduszny! Po dalszej rozmowie i własnych refleksjach przyznają jednak, że im samym też przydarzyły się podobne sytuacje. Być może nie chodziło w nich aż o zwolnienie kogoś, ale także o zrobienie czegoś nieetycznego, a konsekwencją odmowy była utrata pozycji i dochodów. Niestety, są na tym świecie ludzie postępujący nieetycznie, a częścią naszej odpowiedzialności jest pomóc im zobaczyć, że istnieje inny, etyczny sposób rozwiązywania problemów.

Jest jeszcze inna korzyść z posiadania prywatnej własności. Poza dostarczaniem środków do życia, własność prywatna daje nam również kontrolę nad najbliższym otoczeniem i uczy odpowiedzialności. Pamiętam, że gdy w latach dziewięćdzie-

siątych pojechałem do Monterrey w Meksyku, byłem zaskoczony mnóstwem śmieci, graffiti i szkód materialnych widocznych wzdłuż autostrady. Zapytałem o to mojego gospodarza, który wyjaśnił mi, że w Meksyku zaledwie niewielki procent populacji znał doświadczenie posiadania czegokolwiek. To był biedny kraj. Nie mając tego doświadczenia, wielu ludzi nie nauczyło się odpowiedzialności za posiadane dobro czy też poszanowania cudzej własności. W konsekwencji większość społeczeństwa nie była w ogóle zmotywowana, aby traktować jakiegokolwiek mienie – prywatne czy publiczne – z szacunkiem. Podczas kolejnych podróży zagranicznych zauważyłem taką prawidłowość, że tam, gdzie posiadanie własności nie jest powszechne, tam brakuje też poszanowania dóbr materialnych, a z tym wiąże się brak szacunku dla ludzi. Jedno z drugim idzie w parze.

Biznes to szlachetne powołanie. Firmy angażują się w wielkie przedsięwzięcie udostępniania wszystkim dóbr, aby każdy mógł doświadczać prawdziwej wolności, jaką daje posiadanie. Poprzez tworzenie wartościowych produktów, wycenianie ich na przystępnym poziomie i szeroką ich dystrybucję, przedsiębiorstwa pomagają ludziom pełniej żyć. Jest to niesamowita odpowiedzialność.

CZY NIEKTÓRE FORMY WŁASNOŚCI PRYWATNEJ SĄ LEPSZE OD INNYCH?

Przez własność prywatną rozumiemy zazwyczaj nieruchomości, czyli grunty i budynki; majątek osobisty, na przykład meble, ubrania, biżuterię, dzieła sztuki, książki czy sprzęty gospodarstwa domowego; oraz zasoby finansowe, takie jak akcje, obligacje, metale szlachetne i gotówka. Przedsiębiorstwa biorą udział w wytwarzaniu, sprzedaży i dystrybucji wszelkich form prywatnej własności.

Jednak nie wszystkie dobra osobiste mają równą wartość. Urządzenie wielofunkcyjne jest więcej warte niż takie, które może spełniać tylko jedną funkcję, a coś, co pomaga właścicielowi robić dobre rzeczy, ma większą wartość niż coś, co wyrządza zło. Idąc tym tropem, jeśli przedsiębiorstwa chcą czynić dobro, to powinny produkować towary wspierające klientów w czynieniu dobra. Produkty, które szkodzą dobrostanowi człowieka, jak na przykład nieterapeutyczne środki farmakologiczne, pornografia, hazard, gry wideo z elementami przemocy czy środki abortyjne, nie spełniają autentycznych potrzeb ludzkich. Zamiast szczęścia przynoszą one niedolę, nie powinny więc być oferowane.

Zwróćmy szczególną uwagę na następujące stwierdzenie: siły rynkowe nie są odpowiednim decydentem do określania, co należy produkować. Wiem, że trudno to przełknąć tym z nas, którzy są zwolennikami wolnego rynku i od dawna wychwalają jego zalety. Przeczytajmy jednak, co św. Jan Paweł II ma do powiedzenia na temat ograniczeń rynku: „Istnieją potrzeby zbiorowe i jakościowe, których nie da się zaspokoić za pośrednictwem jego mechanizmów. Istnieją ważne wymogi ludzkie, które wymykają się jego logice. Istnieją dobra, których ze względu na ich naturę nie można i nie należy sprzedawać i kupować. Niewątpliwie mechanizmy rynkowe niosą pewne korzyści: m.in. służą lepszemu wykorzystaniu zasobów, ułatwiają wymianę produktów, a zwłaszcza w centrum zainteresowania umieszczają wolę i upodobania osoby ludzkiej (...). Wiąże się z nimi jednak niebezpieczeństwo przyjęcia wobec rynku postawy »bałwochwalczej«, niebiorącej pod uwagę istnienia dóbr, które ze swej natury nie mogą być zwykłymi towarami”².

² Jan Paweł II, *Centesimus annus*, 40.

Logika rynku opiera się na agregacji potrzeb indywidualnych konsumentów postrzeganych przez indywidualnych producentów. Za wartościowe uznaje się wszystkie sygnały z rynku, niezależnie od tego, czy są one uzasadnione, czy nie, a przez to autentyczne potrzeby społeczne mogą zostać przytłoczone przez ogrom i różnorodność innych indywidualnych trosk. Mogę na przykład uważać, że należy chronić jakość naszego środowiska naturalnego, ale kiedy dokonuję wyboru zakupowego jakiegoś zwykłego produktu, jak pasta do zębów, to kwestie środowiska schodzą na dalszy plan i ustępują miejsca takim kryteriom jak skuteczność w zwalczaniu próchnicy, smak, cena, kolor, czystość, opakowanie i marka. Troski o niższym priorytecie zostają zagłuszone tymi o wyższym priorytecie, i coś tak bardzo istotnego jak wpływ na środowisko może zostać zlekceważone.

Producent może odnosić wrażenie, że rynek domaga się pewnych ważnych cech produktu, lecz nie przywiązuje zbyt dużej wagi do tego, czy będzie on przyjazny dla środowiska. Taki producent będzie więc starał się zapewnić, by jego produkt spełniał wszystkie pożądane kryteria, a równocześnie ignorował kwestie zrównoważonego rozwoju. To jest właśnie wynik bałwochwalczego traktowania rynku, przyznawania zbyt dużej władzy samemu biegowi rzeczy. Producent będzie się zawsze bronił tak samo: „To rynek na mnie to wymógł?”. A przecież takie podejście jest pogwałceniem zasady solidarności. Wytwórcy powinni chronić konsumentów przed ich własnym brakiem uważności i dostarczać dobre produkty nawet wtedy, gdy rynek ich nie żąda.

Metafizyka wyróżnia cztery atrybuty Boga, które ludzie podziwiają i starają się odnajdywać w swoim codziennym życiu: jedność, prawdę, piękno i dobro. Produkty mające w sobie odbicie tych cech pomagają ludziom oderwać się od codziennego kieratu i przypomnieć sobie o celu ostatecznym.

Jedność to przeciwieństwo podziału, i produkty ułatwiające zasklepianie podziałów i łączenie ludzi są chętnie wybierane. Slogan piwa Michelob trafia w sedno: „Gdy zbierają się dobrzy przyjaciele”. *Prawda* wskazuje, że produkty, reklamy, instrukcje użytkowania i polityki firm są skuteczniejsze wówczas, gdy są uczciwe, spójne i łatwo zrozumiałe. Nadużywanie języka prawniczego i uwag dodawanych małym druczkiem w reklamach farmaceutycznych, choć motywowane prawdą, w rzeczywistości jest mylące i przeciwne wymogom prawdy. *Dobro* oznacza, że konsumenci doceniają to, co pomaga im osiągnąć dobre cele i poprawia jakość ich życia. Pomyśl tylko o zupach Campbell i dżinglu *M'm! M'm! Good!*. *Piękno* podpowiada symetrię i ład, które wzbudzają zachwyt u kupującego. Ładny dizajn dobrze się sprzedaje. Firmy ceniące sobie integralność będą w naturalny sposób tworzyły oferty zawierające jedną lub więcej z wymienionych cech. Wytwarzanie w konkurencyjnej cenie dóbr spełniających wszystkie dostrzegane potrzeby konsumentów bywa jednak niezwykle trudne. Zdarzają się błędy i dlatego potrzebne są regulacje prawne.

JAKIE SĄ ZALETY I WADY REGULACJI DOTYCZĄCYCH NOWYCH PRODUKTÓW?

Co roku w Stanach Zjednoczonych odnotowuje się trzydzieści trzy miliony urazów i dwadzieścia cztery tysiące zgonów związanych z produktami konsumenckimi, a koszt, jaki z tego tytułu ponosi społeczeństwo, to około 700 miliardów dolarów rocznie³. Bezpieczeństwo produktów jest istotnym dobrem publicznym, dlatego Kongres amerykański powołał kilka

³ Tom Schroeder, *Consumer Product-Related Injuries and Deaths in the United States: Estimated Injuries Occurring in 2010 and Estimated Deaths Occurring in 2008*, Consumer Products Safety Commission, Bethesda 2012, s. 1–13.

agencji rządowych odpowiedzialnych za regulacje prawne w zakresie projektowania, produkcji i sprzedaży produktów z zapewnieniem ich bezpieczeństwa.

Competitive Enterprise Institute szacuje koszty wynikające z przestrzegania tych przepisów w Stanach Zjednoczonych na ponad 1,3 biliona dolarów rocznie⁴, czyli więcej niż cały PKB Kanady. A łączne koszty szkód konsumenckich oraz przestrzegania przepisów przez producentów przekraczają 2 biliony dolarów rocznie, a więc stanowią około 13 procent naszego PKB. W ostatecznym rozrachunku koszty te są przenoszone na konsumentów, w postaci wyższych cen towarów i usług. Widać więc jasno, że nasz obecny system zapewniania bezpiecznych produktów dla konsumentów to dość kosztowne rozwiązanie.

Integralność oznacza, iż agencje regulacyjne powinny wykonywać swoje obowiązki zgodnie z zasadami pomocniczości i solidarności. Według reguły pomocniczości, krajowa jednostka rządowa nie powinna sprawować kontroli nad działaniami i zadaniami, które mogą być wykonywane w normalnym trybie na poziomie lokalnym lub pomocniczym.

Dobrym przykładem będzie tu ustalanie norm bezpieczeństwa. W wielu przypadkach stowarzyszenia branżowe mogą być siłą napędową w procesie zbierania od producentów informacji na temat bezpieczeństwa oraz tworzenia standardów bezpieczeństwa dla produktów z danej branży. A kiedy to agencja rządowa przejmuje kontrolę nad procesem ustalania tych norm, poszczególni producenci mogą mieć mniejsze poczucie „właścicielstwa” tak powstałej normy, a przez to być słabiej zmotywowani do zapewniania, by bezpieczeństwo ich produktów wykra-

⁴ Clyde Wayne Crews Jr., *Ten Thousand Commandments: An Annual Snapshot of the Federal Regulatory State*, Competitive Enterprise Institute, Washington 2016, <https://cei.org/> (dostęp: 25.09.2021).

czało ponad minimum narzucone przez daną normę⁵. Nadzór federalny bez wystarczającego zaangażowania lokalnego może zrodzić mentalność typu „my przeciwko nim” i zachęcać do przyzwalania na oszustwa – a to potencjalnie niebezpieczny stan, mogący skutkować wycofywaniem produktów z dystrybucji.

Reguła solidarności głosi, że sprawiedliwość należy łągodzić współczuciem, tak aby podmioty najbardziej wrażliwe były chronione przed uciążliwymi przepisami prawa. Dla przykładu, chociaż wycofania produktów, które przyspieszyły przyjęcie w 2008 roku Ustawy o poprawie bezpieczeństwa produktów konsumenckich, dotyczyły zabawek dla dzieci, to Kongres postanowił rozszerzyć zakres stosowania tych przepisów. Obowiązkiem testów certyfikacyjnych objęto także buty, ubrania, środki higieny osobistej, biżuterię, materiały edukacyjne, książki, quady i gry wideo. Nakaz szybkiego wprowadzenia nowych przepisów w życie całkowicie zaskoczył wiele firm, które w rezultacie straciły miliony dolarów, ponieważ musiały pozbyć się zapasów podejrzanych wyrobów, nabyć drogi sprzęt do testowania i odsyłać z kwitkiem klientów do czasu uzyskania wymaganych certyfikatów.

Niektóre małe firmy stały się nierentowne i zmagaly się z sytuacją, jak się wydaje, pogwałcenia zasady solidarności. Szczególnie dotknięte zostały niewielkie wydawnictwa książek dla dzieci, gdyż nowe prawo nakazywało przeprowadzanie drogich testów na zawartość ołowiu w farbie drukarskiej używanej w książkach kierowanych do dzieci w wieku do dwunastu lat. Te same przepisy wprowadzały zakaz sprzedaży quadów i motocykli dla młodzieży z powodu zawartości ołowiu w zaciskach akumulatorów i trzpieniach

⁵ Armin Falk, Michael Kosfeld, *The Hidden Costs of Control*, „American Economic Review” 2006, nr 5 (96), s. 1611–1630.

zaworów⁶. Wydaje się, że zakazywanie książek, quadów i motocykli z obawy, że dzieci mogą się zatruć ołowiem, żując kartki papieru, okablowanie akumulatorów lub trzpienie zaworów, przekroczyło granice zdrowego rozsądku. Takie działania mogą niesłusznie karać drobnych, bardziej podatnych na kłopoty wytwórców w tych kategoriach produktów.

Regulacje prawne w zakresie bezpieczeństwa produktów w Stanach Zjednoczonych to drogie i rozwijające się przedsięwzięcie, angażujące agencje federalne do kontrolowania bezpieczeństwa niemal każdego wyrobu, który konsument może nabyć. Niestety, przepisy rzadko zawierają klauzule wygaśnięcia, więc po ich uchwaleniu przedsiębiorcy muszą być świadomi ich istnienia i stosować się do nich. Przepisy te służą ochronie konsumentów przed niebezpiecznymi produktami, lecz równocześnie oznaczają wzrost kosztów dla firm, które muszą zorganizować swoją działalność pod kątem ich przestrzegania i prawdopodobnie zatrudniać do tego dodatkowy personel. Koszty te często obciążają nieproporcjonalnie mocno małe przedsiębiorstwa⁷.

JAKIE ZASADY POWINNY KIEROWAĆ REKLAMĄ?

Mój tato lubił mawiać: „W reklamie trzeba mówić to, co się ma na myśli, i mieć na myśli to, co się mówi”. Ta drobna rada podkreśla szczerłość i integralność.

⁶ Consumer Products Safety Commission, *Consumer Product Safety Improvement Act*, 14 sierpnia 2008, <https://www.cpsc.gov/Regulations-Laws--Standards/Statutes/The-Consumer-Product-Safety-Improvement-Act> (dostęp: 25.09.2021).

⁷ W. Mark Crain, *The Impact of Regulatory Costs on Small Firms* (raport przygotowany dla Small Business Administration Office of Advocacy, wrzesień 2005), <https://www.sba.gov/advocacy/impact-regulatory-costs-small-firms> (dostęp: 25.09.2021).

Integralność nakazuje, aby reklamowanie pomagało ludziom wzrastać w rozumieniu tego, co jest jednoczące, prawdziwe, dobre i piękne. Reklamodawcy są moralnie odpowiedzialni za to, do czego chcą nakłonić odbiorców⁸, a zatem jeśli reklamy zachęcają konsumentów do kultywowania rozrzutnego stylu życia albo do robienia czegoś złego, to firma prezentuje destrukcyjną wizję człowieka i społeczeństwa. Może to psuć kulturę i podważać wartości kulturowe, które są nam drogie.

Integralność każe unikać używania takich metod perswazji, które są manipulacyjne, wyzyskujące i korupcyjne. Nie należy stosować reklam, które są zwodnicze, czy to przez słowa, czy przez sugestie, czy też przez to, czego nie mówią. To, co głosi reklama, powinno być także spójne z zamierzonymi korzyściami z produktu. Zbyt często jako głównego wabika używa się seksualności, nawet kiedy reklamowany produkt ma niewiele wspólnego z pięknem czy zmysłowością. A gdy konsumenci są stale bombardowani seksualnymi przekazami reklamowymi, zaczynają dostrzegać wyższą wartość w seksualności niż w umiarkowaniu. A to szkodzi społeczeństwu.

W branży reklamowej mówi się: „Nie sprzedawaj steków, sprzedawaj skwierczenie” i wielu reklamodawców wierzy, że seks jest tym skwierczeniem, które napędzi sprzedaż ich produktu. Są jednak w błędzie. Jeden z moich klientów wprowadzał na rynek tanią domową wannę z hydromasażem i poprosił mnie o pomoc w wypromowaniu jej. Analiza materiałów reklamowych głównych konkurentów pokazała, że w swoich katalogach i reklamach nadmiernie odwoływali się oni do seksapilu, zamieszczając pełno zdjęć produktów

⁸ Zob. Papieska Rada ds. Środków Społecznego Przekazu, *Etyka w reklamie*, 22 lutego 1997, <https://www.ekai.pl/dokumenty/etyka-w-reklamie/> (dostęp: 26.09.2021).

z nagimi modelkami, których nagość zakrywały strategicznie rozmieszczone bańki mydlane. Konkurenci zdawali się przekonywać, że jeśli kupisz ich wannę, to będziesz wyglądać seksowniej. Dalsze badanie tego rynku wykazało, iż coraz częściej motywacje konsumentów kupujących wannę z hydromasażem związane są z korzyściami dla zdrowia. A tego aspektu nie poruszała w swoich reklamach żadna z konkurencyjnych firm. Zaproponowałem więc kampanię promocyjną z postaciami sportowców olimpijskich zachwalających korzyści dla zdrowia i sprawności fizycznej, jakie może przynieść głęboki masaż hydroterapeutyczny w wannie od mojego klienta.

Niestety, klient nie posłuchał mojej rekomendacji. Nastawił się na opcję z nagimi modelkami. Gdy jednak dowiedział się, ile kosztuje wynajęcie profesjonalnych piękności, zaproponował pracownikom ze swojego biura dorobienie sobie przy pozowaniu z wannami. W noc sesji zdjęciowej młode kobiety zdecydowały jednak, że nie zaufają bańkom mydłanym w kwestii ochrony swojej skromności, wobec czego szef pozwolił im założyć do zdjęć stroje kąpielowe. Jeśli którakolwiek z tych pań czyta teraz tę książkę, to bardzo proszę się nie obrazić – wyglądałyście ślicznie w tych strojach kąpielowych, jednak efekt końcowy nie był taki sam, jak z nieubranymi profesjonalnymi modelkami.

Ponieważ mój uparty klient chciał wykorzystać siłę seksapilu, a i tak nie udało mu się odpowiednio zrealizować tej strategii, to w efekcie reklama nie komunikowała głównych zalet produktu. Po roku niemrawej sprzedaży wycofał go z rynku. Produkt ten dołączył do szeregu nowości, które poniosły porażkę i zniknęły z rynku z powodu nieskutecznej reklamy. Gdyby mój klient wykorzystał motyw sportowców olimpijskich, produkt odniósłby sukces.

Chipotle Mexican Grill to z kolei przykład firmy stosującej świetną strategię promocyjną. Jej komunikację zbudowano

wokół konceptu „jedzenia integralnego”, które właściciele definiują jako „serwowanie żywności najlepszej z możliwych, pozyskanej w zrównoważony sposób, z dbałością o doskonały smak, doskonałą wartość odżywczą i doskonałą wartość”. Na stronie internetowej Chipotle czytamy, że dania przygotowywane są z lokalnych produktów organicznych oraz z mięsa zwierząt wyhodowanych bez hormonów syntetycznych. Kiedy firma nie była w stanie pozyskać odpowiedniej ilości wieprzowiny spełniającej te standardy, wołała wykreślić na jakiś czas to mięso z menu w części swoich restauracji, niż zastąpić je gorszej jakości substytutem.

CO TO JEST KONSUMPCJONIZM?

Własność osobista jest konieczna dla ludzkiej wolności i szczęścia, istnieje jednak niebezpieczeństwo przyzwolenia przez konsumentów, by ich naturalna skłonność do pozyskiwania nadmiernie się rozwinęła i zdominowała ich życie. Konsumpcjonizm to mentalność, która przez sukces rozumie raczej posiadanie dóbr niż bycie dobrym i wyżej ceni majątek niż moralny charakter. Według tego sposobu myślenia życie to bardziej dążenie do dóbr niż dążenie do dobroci. Z powodu tego nieuporządkowanego pragnienia konsumowania więcej niż potrzeba, papież Franciszek piętnuje konsumpcjonizm: „Ponieważ rynek ma tendencję do tworzenia kompulsywnego mechanizmu konsumpcyjnego, aby ulokować swoje produkty, ludzie w końcu wciągają się w wir zakupów i niepotrzebnych kosztów”⁹. Nie jest to korzystne ani dla jednostki, ani dla społeczeństwa.

Żyjemy jednak w społeczeństwie wolnej przedsiębiorczości. Czy papież trochę nie przesadza z tym potępianiem konsumpc-

⁹ Franciszek, Encyklika *Laudato si'*, 203.

cjonizmu? Nie sądzę. Zło związane z tą mentalnością znane jest już od dawna¹⁰. Skłania ona ludzi do pożądanego, co mają sąsiedzi, do zabiegania o majątek kosztem cnót oraz do skupiania się na natychmiastowej gratyfikacji i frywolnych przyjemnościach zamiast na tym, co długotrwałe i prawdziwie wartościowe.

Spójrzmy tylko, co się dzieje na wyprzedazach w tzw. czarny piątek (Black Friday) po święcie Dziękczynienia. Znamy wszyscy przyjaciół czy członków rodziny, którzy wstają w środku nocy, żeby dotrzeć do sklepu przed resztą tłumu, z nadzieją, że kupią upatrzone rzeczy z dużym rabatem. Konsumpcjonizm nie wiąże się wyłącznie ani ze światem zachodnim, ani z zasobnością. Występuje tak samo powszechnie w Rumunii i Bułgarii, co w Stanach Zjednoczonych i Nowej Zelandii. Dotyczy ludzi ze wszystkich warstw społeczno-ekonomicznych. Uboższa młodzież jest często nawet bardziej nastawiona konsumpcyjnie niż ta zamożniejsza. Konsumpcjonizm jest niebezpieczny, ponieważ odciąga nas od spraw, którymi naprawdę warto się zajmować.

Ta mentalność każe nam postrzegać produkty jako rozwiązanie wszystkich naszych problemów, a także myśleć tylko o tych problemach, które mogłyby być rozwiązane przez reklamowane produkty. Jak więc możemy się oprzeć tej chorobliwej konsumpcji?

Antidotum znajdziemy w praktykowaniu cnót kardynalnych. Dzięki nim jesteśmy w stanie mądrze podejść do sprawy i kupować produkty, ale bez narażania na szwank ludzkiego rozwoju i szczęścia. Jak już wiemy, cztery cnoty kardynalne

¹⁰ Zob. na przykład: św. Tomasz z Akwinu, ST, I-II, q. 2, art. 1, ad 1; Jean-Jacques Rousseau, *Rozprawa o pochodzeniu i podstawach nierówności między ludźmi*, cz. II; Henry David Thoreau, *Walden, czyli życie w lesie*, rozdz. 1.

to nawyki, za pomocą których potrafimy właściwie postępować w czterech aspektach naszego życia: okazywać umiarkowanie względem przyjemności, męstwo wobec przykrości, sprawiedliwość względem ludzi oraz roztropność w kwestii prawdy i dobra.

POLITYKA DOTYCZĄCA CZARNEGO PIĄTKU W REI

Sprzedająca produkty outdoorowe firma REI ogłosiła coś całkiem prowokacyjnego: nie otworzą swoich sklepów w czarny piątek, a zamiast tego zachęcają pracowników i klientów do wzięcia dnia wolnego i wypoczynku na łonie natury. Czy jakikolwiek detalista może zamknąć sklepy w dniu, który stał się jednym z najlepszych dni sprzedażowych w roku?

Ta inicjatywa REI dobrze odpowiada zasadzie solidarności, zgodnie z którą przedsiębiorstwa nie powinny dostarczać wszystkiego, co kupującym wydaje się, że chcą mieć, zwłaszcza jeśli może to powodować potencjalne szkody. Ich obowiązkiem jest mieć na względzie solidarność i sprzedawać w taki sposób, który pomoże konsumentom tworzyć styl życia pełen piękna, dobroci i wspólnoty z innymi ludźmi.

– *Naszym zdaniem czarny piątek wymknął się spod kontroli* – powiedział Jerry Stritzke, dyrektor generalny REI. Organizowanie jednodniowego wydarzenia zakupowego, które wydaje się zachęcać do szturmów na sklepy, przepychanek, złego zachowania i konsumpcji dla samego konsumpcjonizmu nie jest korzystne dla większości klientów. Lepiej pójść za przykładem REI: promować dobre zachowania, zachęcać do przyjemnej aktywności na świeżym powietrzu i wspierać ludzi w rozwoju ciała, umysłu i ducha.

Możemy zauważyć jakąś niespójność w tym, że Amerykanie świętują w czwartek, dziękując Bogu za wszystko, co im daje, a następnego dnia spędzają na ostrej rywalizacji, by zdobyć więcej¹¹. Wydaje się więc, że zachęta REI do przyjęcia odmiennego podejścia może spodobać się ich klientom.

– *Nasz biznes odwołuje się do spędzania czasu pośród przyrody* – wyjaśnił Stritzke. – *Możemy nawet zamknąć nasze sklepy w czarny piątek, i wiem, że spotka się to z aprobatą wśród naszych klientów*¹².

Umiarkowanie pomaga konsumentom cieszyć się przyjemnościami bez wyrządzania krzywdy samym sobie, swoim bliskim czy ludziom wokół. Osoby nieumiarkowane natomiast stają się niewolnikami własnych namiętności, rosnących ponad wszelką miarę.

Cnota umiarkowania nie tylko jest pewną siłą do panowania nad naszymi pragnieniami, ale również pomaga nam rozpoznawać zwodniczą naturę konsumpcjonizmu i znajdować satysfakcję w stawianiu się dobrym, a nie w nabywaniu rzeczy. Mentalność konsumpcyjna dla odmiany, wyżej ceni sobie ilość, nowość i chwilowe zadowolenie niż jakość, wiarygodność i zadowolenie odroczone w czasie. Pogoń za „superokazją” staje się ważniejsza od kupna produktów zaspokajających rzeczywiste potrzeby.

¹¹ Święto Dziękczynienia obchodzone jest w USA w czwarty czwartek listopada, a początek sezonu zakupowego – następnego dnia, czyli w tzw. czarny piątek – przyp. tłum.

¹² John Kell, *Why REI Is Opting Out of Black Friday Again This Year*, „Fortune”, 24 października 2016, <https://fortune.com/2016/10/24/rei-closing-black-friday-again/> (dostęp: 28.09.21).

Żyjemy w świecie nasyconym mediami, przekazującymi nam codziennie setki reklam. Cnota umiarkowania może pomóc konsumentom uchronić się przed nadmiarem i ograniczać samych siebie w podążaniu za swoimi zachciankami. Firmy natomiast mogą korzystać z cnoty umiarkowania do promowania produktów w ich realnym kontekście i nie gloryfikować ekskluzywnego czy przesadnego stylu życia. Dla przykładu, firma Jos. A. Bank sprzedająca męską odzież stosuje często promocje typu „kup jeden, dostaniesz dwa gratis”, ale czy naprawdę każdy potrzebuje trzy nowe garnitury naraz? Promocja oferująca upust dla jednego zestawu (garniturę, koszulę i krawata) mogłaby być wyrazem umiarkowania, a przecież nadal przynosić dobre efekty biznesowe.

Cnota męstwa może pomagać konsumentom opierać się nadmiernej perswazji technik sprzedażowych i powstrzymać się od kupowania produktów i usług, których nie potrzebują, albo na które ich nie stać. Przedsiębiorcy również mogą wykazywać się męstwem, rezygnując z usidlania konsumentów, by kupowali byle jakie wyroby, a zamiast tego wprowadzając produkty przemawiające do klientów swymi prawdziwymi zaletami i wspierające ich życiowy rozwój.

Cnotą sprawiedliwości możemy posłużyć się, by kontrolować konsumpcjonistyczną tendencję do szukania korzyści kosztem innych. A w biznesie należy stosować złotą regułę. Ci, którzy wprowadzają produkty na rynek, też są przecież konsumentami innych produktów, a więc każdy ma swój osobisty interes w tym, jak konsumenci są traktowani. A jak chcemy być traktowani? Nie przez działania nam na nerwy, ale przez odwoływanie się do naszego zmysłu dobra. Tak działa na przykład firma Rosa's Fresh Pizza (zob. ramka na następnej stronie).

Natomiast dzięki cnocie roztropności łatwiej jest przebrnąć przez zamęt, w jaki wpędza nas konsumpcjonizm,

i zobaczyć jasno, czy naprawdę czegoś nam brakuje, a jeśli tak, to czy rozwiązaniem będzie zakup jakiegoś produktu teraz czy może później. Człowiek roztropny być może zdecydować się nadal używać jakiegoś sprzętu lub go naprawić, mimo że nie ma on aż tylu funkcji, co najnowsza wersja. Nieroztropny zaś wybiera to, co przejściowe, a nie to, co trwałe. Producenci mogą ograniczać praktykę planowanego starzenia się wyrobów i tworzyć je z myślą o długo-trwałej wartości.

Weźmy za przykład iPoda – zasadniczo jest to produkt jednorazowego użytku, gdyż jego konstrukcja uniemożliwia wymianę baterii. Stoi za tym oczywiście przekonanie, że konsumenci będą woleli kupić sobie nowszą wersję iPoda niż regenerować przestarzałą. Jednak mogłoby być inaczej, gdyby dostępne były niedrogie części zamienne. Kiedy firmy produkują wyroby o trwałej wartości, konsumenci kojarzą ich markę ze stabilnością i wiarygodnością.

INTEGRALNOŚĆ W FIRMIE ROSA'S FRESH PIZZA

„Wspieramy naszą społeczność, po jednym kawałku” – to hasło reklamowe Rosa's Fresh Pizza, pizzerii w Filadelfii, sprzedającej pizzę po dolarze za kawałek, a założonej przez młodego przedsiębiorcę Masona Wartmana, który w wieku dwudziestu pięciu lat odszedł z Wall Street, by otworzyć ten właśnie biznes.

Po wejściu do tego lokalu zauważymy od razu mnóstwo kolorowych karteczek samoprzylepnych na ścianach, a na nich zazwyczaj jakieś słowa zachęty od klientów, którzy je tam umieścili. Każdą karteczkę można wymienić na kawałek pizzy za darmo, jeśli jest się głodnym, a nie ma się czym zapłacić. Jak to się zaczęło? Jeden z klientów

przyniósł tu włoską tradycję „oczekującej kawy”, wstępując pewnego dnia do pizzerii i pytając, czy może kupić kawałek pizzy dla kogoś, kogo na nią nie stać. Mason szybko się zgodził i przyjął darowiznę na zarezerwowanie dla kogoś „oczekującej pizzy”. Pomysł wkrótce zyskał na popularności i w ciągu dziesięciu miesięcy Rosa's Fresh Pizza wydała dziewięć tysięcy kawałków pizzy ludziom, którzy nie mieli pieniędzy na posiłek.

– Ten program działa, ponieważ daje naszym klientom sposób na uszanowanie godności osób biednych i okazanie im solidarności – wyjaśnił Mason. – Te wartości są ważne i bliskie osobom, które u nas kupują.

Na rynku amerykańskim taki system „oczekującej pizzy” wydaje się jakąś przypadkową anomalią, przynajmniej jak dotąd. Jednak łatwo można go powielić w innych rodzajach biznesu, więc prawdopodobnie również inni przyszłościowo myślący przedsiębiorcy zorganizują podobne programy „oczekującego produktu”. Takie akcje mają potencjał nie tylko do oddziaływania na jedną dzielnicę w mieście, ale do przekształcania całego środowiska rynkowego, lokalnego i globalnego, za pomocą załączków innowacji i przedsiębiorczości nakierowanych na pomnażanie wspólnego dobra.

OPARŁEM SIĘ W TEJ HISTORII NA INFORMACJACH
OD CABRINI PAK Z BUSCH SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
NA KATOLICKIM UNIWERSYTECIE AMERYKI.

Producenci kierujący się cnotami dostrzegają, że istnieje właściwy i etyczny sposób prowadzenia biznesu, i że jest to najpewniejsza droga do sukcesu. Rozumieją też, że biznesmeni nie są tylko przedstawicielami firmy, lecz istotami ludzkimi, których stawką w działaniach zawodowych jest ich

osobisty charakter. Aby skupić się na autentycznym dobru człowieka, firmy mogą przedstawiać swoje produkty jako pożyteczne wyposażenie do dobrego życia, a nie jako istotę tego życia.

Do jakich więc wniosków dochodzimy? Jak przedsiębiorstwa i konsumenci mogą rozwiązać problem konsumpcjonizmu? Kiedy zarówno konsumenci, jak i zarządzający firmami praktykują cnoty, wówczas złe skutki konsumpcjonizmu zostają ograniczone i korzysta na tym całe społeczeństwo. W miejsce nieokiełznanego apetytu na więcej, pożądania własnej korzyści kosztem innych osób, brania pod uwagę wyłącznie łatwych rozwiązań dla życiowych problemów czy też szukania odpoczynku w przemijających przyjemnościach cnoty kardynalne otwierają inne perspektywy. Docenić je i promować mogą obie grupy: konsumenci i producenci.

PYTANIA DO ZASTANOWIENIA

1. Wyobraź sobie, że pewnego ranka budzisz się i dowiadujesz, że twoje państwo skonfiskowało wszelką własność prywatną, wprowadzając w zamian dotacje uzależnione od potrzeb, według uznania państwa. Zamiast swojego domu i portfela inwestycji masz teraz czek od państwa. Jak by to wpłynęło na twoją wolność? Czy wypłaty od państwa mogą kiedykolwiek zastąpić indywidualną własność i oszczędności?
2. Czy wolny rynek może faktycznie decydować o kwestiach moralnych? Jakie są potencjalne ograniczenia rynku, które liderzy biznesu mogą korygować, stosując integralność w podejmowaniu swych decyzji?
3. Czy znasz kogoś, kto został zaatakowany chorobą konsumpcjonizmu? Jakie symptomy obserwujesz? Co możesz zrobić, aby pomóc tej osobie się „wyleczyć”?

4. Kto powinien określać, jakie produkty należy wprowadzić na rynek i sprzedawać? Czy możesz wskazać jakieś produkty, które nigdy nie powinny zostać wytworzone? Do kogo należy obowiązek kontrolowania tego?
5. Czy jesteś lojalny wobec jakiejś jednej marki? Jakiej? Co takiego ona oferuje, że nadal chcesz kupować jej produkty? Czy według ciebie wiąże się to jakoś z integralnością?

Integralność, regulacje i społeczeństwo

*Można oszukiwać wszystkich ludzi przez pewien czas,
a niektórych przez cały czas,
ale nie da się oszukiwać wszystkich przez cały czas.*

PRZYPISYWANE ABRAHAMOWI LINCOLNOWI

Byłem właśnie w Bernie na spotkaniu z naszym nowym szwajcarskim partnerem handlowym, gdy dostałem wiadomość od dyrektora zarządzającego z pewnej firmy austriackiej, który chciał się ze mną spotkać na lunchu. Firma ta była dominującym graczem w naszym segmencie produktowym na rynku w Austrii i Szwajcarii, a ten dyrektor najwyraźniej dowiedział się, że moja firma przymierza się do wejścia na rynek szwajcarski. W miłej atmosferze zjedliśmy lunch w dobrej restauracji, a gdy uprzątnięto talerze, mój rozmówca pochylił się w moją stronę, narysował palcem na obrusie zagadkową linię i zacisnął pięść. Spojrzał mi prosto w oczy i powiedział doskonałym angielskim: „Szwajcaria to nasz rynek. Jeśli pańska firma będzie się upierać przy pomysle sprzedawania tu waszych produktów, to nie wyjdzie wam to na dobre”.

Odniosłem wrażenie, że ten pan naogładał się amerykańskich westernów i sądził, iż biznesmeni z Ameryki wycofują się dopiero wówczas, gdy się im pogrozi. A ja poczułem się,

jakby mnie ktoś przeniósł do saloonu na Dzikim Zachodzie i właśnie powiedziano mi, że mam się wynosić z miasteczka południowym pociągiem! Nasunąłem więc kapelusz niżej na czoło i ścisnąłem palcami mojego colta 45 (żartuję!). Zapytałem: „W jakim sensie nie wyjdzie nam to na dobre?”. „Niech pan posłucha – odpowiedział – jeśli będziecie trzymać się z dala od rynku szwajcarskiego, to my nie będziemy wam przeszkadzać na rynku włoskim, i obie strony będą zadowolone. Jeśli jednak wejdziecie do Szwajcarii – wyjaśniał dalej – to my wejdziemy po was do Włoch z niskimi cenami i straciecie pieniądze, dużo pieniędzy, próbując z nami konkurować. My jesteśmy stąd. Mamy ogromną przewagę kosztową”.

Podstawowe zasady integralności dobrze współgrają z duchem przedsiębiorczości w amerykańskim stylu. Kiedy rynki są otwarte i panują na nich minimalne bariery wejścia, zyskuje na tym całe społeczeństwo, ponieważ ma do dyspozycji szerszy asortyment produktów i niższe ceny. Przedsiębiorstwa posiadające lepszy pomysł na to, jak zaspokoić potrzeby klientów, mogą wejść na taki rynek i sprawdzić swoje możliwości. To konsumenci wybierają, skłaniając się ku markom, które najbardziej lubią. A firmy pokonane przez lepszą markę mają okazję, by udoskonalić swoje produkty i powrócić z nową ofertą. Efektem tego są ciągłe innowacje i tętniący życiem rynek.

Oto dlaczego propozycja austriackiego dyrektora zarządzającego była tak odpychająca. Z pewnością podział rynku mógłby przynieść obu firmom więcej zysków w krótkiej perspektywie, ale odebrałoby to konsumentom szansę wyboru, a samym tym firmom szansę poznania preferencji konsumenckich w warunkach uczciwej konkurencji rynkowej. Odpowiadając zatem, musiałem zademonstrować nieco brawury. Wytłumaczyłem, iż jesteśmy spokojni co do tego, że nasze

produkty mogą konkurować w całej Europie, a moja firma nie boi się konkurencji. Mamy zamiar stać się marką globalną, a to oznacza oferowanie naszych produktów na każdym rynku, również w Szwajcarii.

Dla utrzymania uczciwości i konkurencyjności na rynkach niezbędne jest ustawodawstwo. W poprzednich rozdziałach przyglądaliśmy się etycznemu traktowaniu pracowników i klientów. W tym zaś sprawdzimy, jak prawa i regulacje wpływają na działalność biznesową.

Władze federalne, stanowe i lokalne w Stanach Zjednoczonych wprowadzają przepisy ustawowe i wykonawcze, które mają chronić przedsiębiorstwa, pracowników, konsumentów i środowisko. Ile mamy przepisów prawa? Tego nikt nie wie. W 2011 roku „Wall Street Journal” opublikował artykuł opisujący, jak prawnicy, naukowcy i urzędnicy państwowi polegli na zadaniu policzenia przepisów¹. Próba ustalenia liczby przepisów w Federalnym Kodeksie Karnym zabrała dwa lata i nie przyniosła ostatecznego wyniku. Wobec mnóstwa przepisów dotyczących tysięcy możliwych przestępstw, badaczom często trudno było uzgodnić, czy poszczególne przepisy można wyodrębnić indywidualnie, czy też powielają one inne regulacje.

Mój kuzyn przez wiele lat pracował jako specjalista prawa w zakresie środowiska. Zapytałem go, ile jest norm prawnych służących ochronie środowiska. W odpowiedzi skinął tylko głową w stronę dwóch wielkich regałów zapakowanych od góry do dołu grubymi książkami prawniczymi i odparł ze swoim teksańskim akcentem: „Nie wiem, ale tu są te najważniejsze”.

Zawrotna liczba wszelkiego rodzaju regulacji prawnych sprawia, że ludzie biznesu stają przed nie lada wyzwaniem

¹ Gary Fields, John R. Emshwiller, *Many Failed Efforts to Count Nation's Federal Crime Laws*, „Wall Street Journal”, 23 lipca 2011.

zapoznawania się z przepisami i przestrzegania ich. Nieznajomość prawa nie jest usprawiedliwieniem.

W JAKI SPOSÓB REGULACJE PRAWNE ZABEZPIECZAJĄ MINIMUM ETYCZNE?

Historia uczy, że bez regulacji państwowych, niektóre przedsiębiorstwa będą używać siły ekonomicznej i politycznej w celu zdobycia przewagi nad firmami o słabszej pozycji. Widać to na przykładzie analizy rewolucji przemysłowej w Stanach Zjednoczonych pod koniec XIX wieku. Wielu nieetycznie postępujących biznesmenów, takich jak John Astor, Andrew Carnegie, Jay Gould, John Pierpont Morgan, John D. Rockefeller, Cornelius Vanderbilt i inni, nazywano pogardliwie „zbójceckimi baronami”, ponieważ spiskowali oni, by stworzyć monopole, dominować rynki i narzucać monopolistyczne ceny². Niekiedy wykorzystywano dzieci jako tanią siłę roboczą, a niebezpieczne i szkodliwe dla zdrowia warunki pracy były na porządku dziennym. Robotnicy byli traktowani jak przedmioty do zużycia i spisania na straty, słabo opłacani, przeciążani pracą, a na końcu wyrzucani, gdy ulegli wypadkowi lub nie byli w stanie dłużej pracować.

Wyżysk pracowniczy funkcjonował przez kilkadziesiąt lat, lecz ostatecznie publiczny sprzeciw wobec właścicieli monopoli stał się tak powszechny, że prawodawcy zaczęli uchylać ustawy zapewniające ochronę robotnikom. Aby zapobiec nieuczciwemu wykorzystywaniu przez pracodawców swej przewagi, ustawodawcy wprowadzili przepisy zobowiązujące wszystkich do przestrzegania warunków progowych etycz-

² Edward J. Renehan, *Dark Genius of Wall Street: The Misunderstood Life of Jay Gould, King of the Robber Barons*, Basic Books, New York 2006.

nego traktowania. Przedsiębiorstwa mogły oczywiście robić więcej niż tylko spełniać to wymagane minimum. W rzeczy samej, integralność wymaga, aby firmy miały pewność, iż we wszystkim, co robią, zachowują właściwe proporcje: szanują godność ludzką, praktykują solidarność i pomocniczość, i osiągają wspólne dobro. Nie powinny one traktować wymogów ustawowych jako maksimum, które będą spełniać – jest to bowiem tylko niezbędne minimum.

Prawodawcy uznali, że konieczne są regulacje chroniące prawa i dobrostan słabszych członków społeczeństwa, a ostatecznie rozszerzyli nawet tę ochronę na przedsiębiorstwa. Nowe mechanizmy ochronne wyrównały szanse w życiu gospodarczym, promując wolną i otwartą konkurencję. Większość przyjętych przepisów ustawowych i wykonawczych wspiera zasady ludzkiej godności, solidarności, pomocniczości i dobra wspólnego oraz służy poprawie warunków życia na świecie. Niestety, zdarza się też czasem uchwalanie praw zawierających w sobie elementy niesprawiedliwe.

TYLENOL I ETYKA PRZEPISÓW AGENCJI ŻYWNOSCI I LEKÓW

Tylenol był popularnym środkiem przeciwbólowym bez recepty już przed „paniką tylenolową”, która wybuchła w 1982 roku po tym, jak siedmiu mieszkańców rejonu Chicago zmarło po zażyciu kapsułek Extra Strength Tylenol, które okazały się zatrute cyjankiem. W ciągu tygodnia firma McNeil Laboratories i jej spółka macierzysta Johnson and Johnson wycofały ze sklepów trzydzieści jeden milionów buteleczek z kapsułkami Tylenolu, co było jednym z pierwszych i najbardziej udanych masowych wycofań produktu z rynku w historii USA.

Szybka reakcja i skuteczne działania w zakresie *public relations* podczas tej operacji przyniosły firmie pochwały i zachowały dobre imię tej marki produktu. Ogromne przerażenie wśród społeczeństwa doprowadziło do opracowania nowych rozwiązań dla bezpieczeństwa leków, takich jak specjalne zamknięcia buteleczek, uniemożliwiające manipulowanie przy produkcji. W efekcie marka Tylenol dobrze się rozwijała, nadal świetnie się sprzedawała, a obecnie odpowiada za trzydzieści pięć procent rynku środków przeciwbólowych w Ameryce Północnej.

A jednak czasami firma może utracić swoje etyczne zakotwiczenie, zwłaszcza kiedy instytucja państwowa, taka jak Agencja Żywności i Leków (Food and Drug Administration, FDA) propaguje postawę „umywania rąk”.

W ofercie McNeil były dwie wersje Tylenolu dla małych pacjentów: Children's Tylenol, przeznaczony dla dzieci do lat jedenastu, oraz Infants' Tylenol, trzy razy silniejszy, dla dzieci, które nie lubią brać lekarstw. Zgodnie z regulacjami FDA do żadnego z tych leków nie dołączono instrukcji dawkowania dla dzieci poniżej drugiego roku życia. Zamiast tego na etykietach umieszczono tylko wskazówkę: „Zapytaj swojego lekarza rodzinnego o sposób dawkowania”. FDA stało na stanowisku, że skoro przedawkowanie jest tak poważnym problemem, to lepiej zlecić lekarzom ustalanie dawki dla małych dzieci, niż pozwolić, aby decydowali o tym rodzice.

Problem w tym, że Tylenol to paracetamol, który po przedawkowaniu może być śmiertelny. Szacuje się, że z tego powodu rocznie umiera 150 osób, w tym wiele dzieci do drugiego roku życia. Rodzice nie mogą skontaktować się z lekarzem w sprawie stosowania leku i w końcu

podają dziecku zbyt dużą dawkę. Pomimo częstych apeli ze strony McNeil o zezwolenie na dołączanie do ulotek rekomendowanych dawek w zależności od wieku dziecka agencja FDA nie wyraziła na to zgody. Producent mógł wobec tego w każdej chwili wycofać produkt z rynku, zdecydował jednak, by nic nie robić. W końcu przestrzegwał przecież zaleceń FDA co do joty.

Wreszcie w 2011 roku, po ośmiu latach lobbowania w FDA i nieznaney liczbie zgonów, McNeil wycofał z rynku wariant Infants' Tylenol o potrójnej sile działania. Firma, która zyskała takie uznanie za swoją reakcję po śmierci siedmiu osób w 1982 roku, nie potrafiła właściwie zareagować przez dwadzieścia dziewięć lat, w czasie których zmarło znacznie więcej ludzi³.

CO POWINNIŚMY ZROBIĆ, GDY PRAWO JEST NIESPRAWIEDLIWE?

Każdy powinien rozstrzygać swoje sprawy zgodnie z dobrymi przepisami prawnymi, należycie uchwalonymi przez ustawodawcę. Dobre prawo definiuje się jako takie, które jest spójne z prawem naturalnym, a zatem które nie wymaga od osoby czy firmy, by kłamać, oszukiwać, kraść, zabijać, czy też szkodzić czyjemuś małżeństwu. Członkowie społeczeństwa powinni przestrzegać dobrych norm prawnych, nawet jeśli może pojawiać się jakaś osobista niezgoda co do celowości lub mądrości samego przepisu. Dla przykładu, istnieją prawa federalne i stanowe zobowiązujące obywateli do płacenia podatków dochodowych. Jako płatnicy podat-

³ T. Christian Miller, Jeff Gerth, *Dose of Confusion*, „ProPublica”, 20 września 2013, <https://www.propublica.org/article/tylenol-mcneil-fda-kids-dose-of-confusion> (dostęp: 02.10.2021).

ków, czasem możemy nie zgadzać się w kwestii słuszności ustaw podatkowych oraz sposobów wydatkowania przez rząd zgromadzonych przychodów podatkowych, tym niemniej z etycznego punktu widzenia nadal powinniśmy tych praw przestrzegać.

Zdarzają się złe przepisy, dlatego że proces legislacyjny jest niedoskonały. Często niesłuszne środki używane są do słusznych celów. Jednak cele nigdy nie mogą być używane do usprawiedliwiania nieetycznych środków, bo to tworzy złe prawo. Nie możemy zgadzać się na kłamstwo, kradzież czy zabijanie tylko dlatego, że usiłujemy osiągnąć jakiś dobry cel. W konsekwencji, jest rzeczą etycznie właściwą opierać się lub wręcz odmawiać przestrzegania złego prawa.

Przykładem złego prawa jest tzw. nakaz antykoncepcyjny wydany przez amerykański departament zdrowia i opieki społecznej (Health and Human Services). Prawo to nakazuje, aby wszystkie ubezpieczenia zdrowotne dla pracowników pokrywały koszty środków poronnych, zabiegów ubezpłodnienia i środków antykoncepcyjnych. Nakaz nie dopuszcza wyjątków dla szkół, szpitali czy instytucji dobroczynnych należących do Kościołów, których zasady religijne stoją w sprzeczności z tymże nakazem. To czyni ten przepis złym, ponieważ zmusza on poszczególnych obywateli do opłacania kosztów aborcji, nawet jeśli dany obywatel jest przekonany, że aborcja jest zabijaniem ludzkiego życia. Jest to prawo mające w zamyśle zabezpieczać jakieś dobro (panowanie kobiety nad swoją sytuacją życiową), ale osiągające to przez powodowanie zła (zabijanie niewinnego życia ludzkiego). Ponad sto firm przyłączyło się do pozwów sądowych, aby walczyć z tymi przepisami. Wszyscy ludzie są odpowiedzialni za działania na rzecz uchylania złych ustaw, niezależnie od tego, czy mają one na nas bezpośredni wpływ, czy też nie.

Być może niektórzy wzdrygają się na taki pomysł. Podmioty gospodarcze przecież nie głosują; to jest odpowiedzialność obywateli. Czy firmy nie powinny po prostu siedzieć cicho i przestrzegać przepisów prawa bez komentowania ich? Nie. Integralność wymaga, aby organizacje biznesowe były odpowiedzialne wobec społeczeństwa, pilnując, by wszystkie regulacje prawne zapewniały moralne minimum, które jest sprawiedliwe i słuszne. Jest to kluczowy element odpowiedzialności przedsiębiorstw wobec społeczeństwa.

CZY FIRMY PONOSZĄ ODPOWIEDZIALNOŚĆ WOBEC SPOŁECZEŃSTWA?

Pamiętasz tę historię ze świata finansów, którą Jezus opowiada swoim uczniom w Ewangelii według św. Mateusza (MT 25,14–30)? Pewien inwestor deleguje zarządzanie zgromadzonym przez siebie majątkiem trzem doradcom finansowym. Pierwszemu powierza pięć milionów dolarów, drugiemu dwa miliony, a trzeciemu milion. Na koniec roku prosi ich o rozliczenie się. Dwóch doradców osiągnęło stuprocentowe zyski, handlując na rynkach kapitałowych, trzeci natomiast ulokował pieniądze w nieoprocentowanych państwowych papierach wartościowych i nie zarobił nic. Inwestor jest bardzo zadowolony z pracy dwóch pierwszych, a trzeciego ostro krytykuje. Tak mniej więcej mogłaby brzmieć współczesna wersja tej przypowieści...

Jej znaczenie sięga daleko poza temat inwestycji finansowych. Każdemu z nas, ludzi, a także każdej z firm, które reprezentujemy, dano różnorodne zasoby, i oczekuje się od nas, że będziemy ich używać do osiągnięcia dobrych rzeczy. Jeśli tego nie robimy, to marnujemy powierzone nam środki.

Podobnie jak ci trzej specjaliści, my również nie dysponujemy wszyscy taką samą kwotą funduszy inwestycyjnych,

ale zwrot, jakiego oczekuje od nas inwestor, jest proporcjonalny do zasobów, które dał nam do dyspozycji. Kiedy uświadomimy sobie, że to Bóg jest tym inwestorem, zobaczymy, że ofiarowane nam zasoby są przeogromne. Należą do nich oczywiście pieniądze i dobra materialne, lecz także nasz czas, umiejętności, zdolności, kontakty z innymi ludźmi, wykształcenie i doświadczenie. Surowe konsekwencje, które spadły na bezproduktywnego doradcę, wykraczające daleko poza skutki samej tylko biznesowej bylejakości, mówią nam o tym, że mamy inwestować nasze życie, zamiast je marnować.

Chrześcijaństwo uczy, że całe stworzenie jest darem od Boga, a człowiekowi powierzył On troskę o to, by dobrodziejstwa tego stworzonego świata były dostępne dla wszystkich⁴. Ta fundamentalna prawda, że całe stworzenie jest ostatecznie Boże, a zatem należy do wszystkich stworzeń Boga, to zasada *powszechnego przeznaczenia dóbr materialnych*. Ci, których Bóg obdarza obfitością dóbr materialnych, są wezwani do takiego ich inwestowania, by przynosiły zyski dla wszystkich, a zwłaszcza dla najbiedniejszych z biednych. Zobowiązanie to określane jest czasem jako nasza *hipoteka społeczna*⁵ albo *opcja preferencyjna na rzecz ubogich*⁶. Idea ta wyrasta z zasad dobra wspólnego i solidarności.

Solidarność zakłada, iż dobrzy członkowie zespołu są zawsze gotowi wesprzeć tych będących w bardzo trudnej sytuacji. Działalność gospodarcza ma w sobie potencjał wzrostu dla wszystkich, którzy w niej uczestniczą, jest więc tragedią, gdy ktoś zostaje z tego uczestnictwa wykluczony. Papież

⁴ Sobór Watykański II, *Gaudium et spes*, 26.

⁵ Jan Paweł II, Encyklika *Sollicitudo rei socialis*, 42.

⁶ Jan Paweł II, Encyklika *Centesimus annus*, 57.

Franciszek krytykuje systemy ekonomiczne, które sprzyjają rywalizacji i przetrwaniu najsilniejszych; gdzie możni żerują na bezsilnych, a w efekcie wielu ludzi doświadcza wykluczenia – bez pracy, bez perspektyw, i bez możliwości wyjścia z tej sytuacji⁷. Integralność wymaga od przedsiębiorstw zająć się potrzebami tych osób, które nie są w stanie uczestniczyć w systemie gospodarczym.

Warto w tym miejscu przyjrzeć się, jak obecnie rozumiana jest społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility*, CSR), zarówno w literaturze, jak i w praktyce gospodarczej. Świadomość w tej kwestii staje się coraz ważniejsza, wraz z rosnącymi obawami społeczeństwa co do ochrony konsumentów i środowiska naturalnego.

U podstaw pojęcia CSR leży przekonanie, iż przedsiębiorstwa powstają w celu zaspokojenia określonej potrzeby w społeczeństwie. Poszczególne osoby łączą się w struktury przedsiębiorstwa, ponieważ wierzą, że grupa jednostek działających wspólnie może zaspokoić potrzeby społeczeństwa lepiej, pełniej albo skuteczniej niż jednostki działające osobno⁸. A zatem uważa się, iż firmy mają zobowiązania wobec społeczeństwa, i to właśnie nazywamy społeczną odpowiedzialnością biznesu⁹.

Przedmiotowa literatura opisuje co najmniej pięć różnych modeli CSR: maksymalizacji zysku, moralnego minimum, koncepcji marketingowej, koncepcji interesariuszy oraz koncepcji społecznej. We wszystkich tych modelach przedsiębiorstwa muszą przede wszystkim przestrzegać prawa.

⁷ Franciszek, Adhortacja apostołska *Evangelii gaudium*, 53.

⁸ Debbie Thorne McAlister, O.C. Ferrell, Linda Ferrell, *Business and Society: A Strategic Approach to Social Responsibility*, Houghton Mifflin, Boston 2005, rozdz. 1.

⁹ Tamże.

Model maksymalizacji zysku zakłada, że firmy najlepiej służą społeczeństwu wówczas, gdy podejmują decyzje i wdrażają działania maksymalizujące zwrot z zainwestowanego kapitału¹⁰. Ten model dominował w życiu gospodarczym od czasów rewolucji przemysłowej aż do rewolucji konsumenckiej z lat sześćdziesiątych XX wieku. Jest to podejście ściśle legalistyczne, w którym patrzy się na statut przedsiębiorstwa i stwierdza, że ponieważ nie określono w nim odpowiedzialności wobec podmiotów innych niż udziałowcy, to tylko ta odpowiedzialność obowiązuje. Takie podejście nie odpowiada jednak moralnej integralności. Liderzy biznesu, aby zrozumieć swoją odpowiedzialność względem społeczeństwa, muszą patrzeć szerzej niż tylko na udziałowców.

W modelu moralnego minimum do generowania zysków i przestrzegania prawa dodano odpowiedzialność firm za likwidację rozmaitych szkód, tak aby ich działalność nie pozostawiała w społeczeństwie negatywnych skutków¹¹. I tak na przykład, właściciele odkrywkowych kopalni węgla muszą po zakończeniu wydobycia tworzyć w ich miejsce parki i tereny rekreacyjne. A firmy z branży tytoniowej są zobowiązane płacić za opiekę medyczną osobom, które zachorowały na skutek używania ich wyrobów. System prawny w Stanach Zjednoczonych coraz bardziej podziela ten punkt widzenia, o czym świadczy rosnąca od lat sześćdziesiątych liczba precedensowych orzeczeń sądowych.

Model koncepcji marketingowej uznaje, iż przedsiębiorstwa ponoszą odpowiedzialność nie tylko za generowanie zysków, przestrzeganie prawa oraz „po-

¹⁰ Duncan W. Reekie, *Should Firms Maximize Profits?*, „Journal of Economic Affairs” 1982, nr 2 (2), s. 90–93.

¹¹ Brian Engelland, William D. Eshee, *Ethics Essentials for Business Leaders*, s. 51–52.

sprzątanie po sobie bałaganu”, ale także za zrównoważenie potrzeb klientów i firmy, poprzez tworzenie dla nich obu maksimum wartości¹². Rzeczywiście, sukces w generowaniu zysków wyraźnie wiąże się z tym, o ile lepiej od konkurencji dana firma rozumie potrzeby klientów i zarządza swymi zasobami, aby te potrzeby zaspokoić. Teoretycy marketingu przyjęli tę wizję biznesu w latach siedemdziesiątych i dominowała ona w podręcznikach marketingu również w latach osiemdziesiątych.

Model zbudowany na koncepcji interesariuszy głosi, że firmy istnieją przede wszystkim po to, by zapewniać korzyści swoim klientom, a żeby było to możliwe w długiej perspektywie czasowej, muszą one zwracać wartość wszystkim podmiotom, które były zaangażowane w ich sukces¹³. Do podmiotów tych należą udziałowcy, którzy zasługują na dobry zwrot ze swoich inwestycji; pracownicy, zasługujący na dobre zarobki, benefity i warunki pracy; dostawcy, którym należą się spójne i sprawiedliwe możliwości zaopatrywania firmy; oraz szeroko rozumiana wspólnota społeczna, która zasługuje na czyste środowisko i korzystny rozwój gospodarczy. Obecnie ten model biznesu cieszy się sporą popularnością w literaturze z dziedziny marketingu i zarządzania.

I wreszcie, w modelu koncepcji społecznej, zwanym również modelem biznesowo-obywatelskim¹⁴, od przedsiębiorstw oczekuje się więcej niż zysków, niwelowania negatywnego wpływu czy dostarczania

¹² Philip Kotler, *A Generic Concept of Marketing*, „Journal of Marketing” 1972, nr 36, s. 46–54.

¹³ Anne Gregory, *Involving Stakeholders in Developing Corporate Brands: The Communication Dimension*, „Journal of Marketing Management” 2007, nr 1–2 (23), s. 59–73.

¹⁴ Brian Engelland, William D. Eshee, *Ethics Essentials*, s. 52–53.

korzyści tylko tym, którzy są zaangażowani w jego procesy. Mianowicie w tej koncepcji firmy są zobowiązane wykorzystywać swoje zasoby, możliwości i skalę operacji w celu poprawy życia we wszystkich obszarach społeczeństwa: ulepszania edukacji, zmniejszania ubóstwa, zwalczania uprzedzeń, pomagania w nieszczęściach oraz podejmowania innych inicjatyw humanitarnych¹⁵. Zwolennicy tego modelu wychodzą z założenia, iż duże korporacje mają olbrzymi potencjał do czynienia dobra, i w ich istnienie wpisana jest moralna odpowiedzialność za dobrą realizację tego potencjału.

Biorąc pod uwagę, że podręczniki i czasopisma marketingowe od dwudziestu lat wspierają modele według koncepcji interesariuszy i społecznej, można by sądzić, iż przedsiębiorstwa amerykańskie również przyjmują to pogłębione rozumienie społecznej odpowiedzialności biznesu i czynią obfitość dóbr naszej planety dostępną dla wszystkich. Wydaje się, że powinno się z tym wiązać odnowione poczucie odpowiedzialności za ochronę konsumentów, zgodnie z którym każda innowacja produktowa jest dokładnie weryfikowana, i możemy być pewni, że na rynek nie zostanie wypuszczony żaden produkt, który nie jest zdrowy, dobry i absolutnie bezpieczny.

Niestety, ostatnie doniesienia mediów na temat potężnych akcji wycofywania produktów z dystrybucji każą wnioskować, że być może nadal wiele firm jest bardzo przywiązanych do odpowiedzialności za zysk. Przedsiębiorstwa opowiadające się za modelem maksymalizacji zysków prawdopodobnie mogą wykazywać mniejszą troskę o bezpieczeństwo wyrobów, które produkują i sprzedają, niż te przyjmujące inne modele CSR.

¹⁵ Russell Abratt, Diane Sacks, *The Marketing Challenge: Towards Being Profitable and Socially Responsible*, „Journal of Business Ethics” lipiec 1988, nr 7, s. 497–507.

Firmy skupione na maksymalizacji zysków mogą mieć tendencję do zajmowania się sprawami bezpieczeństwa tylko w takim zakresie, w jakim zagrażają one wielkości sprzedaży albo zwiększają koszty prawne. Firmy działające w modelu moralnego minimum mogą wykazywać większe obawy związane z realnymi kosztami naprawiania szkód generowanych przez ich produkty. Z kolei te, którym bliski jest model marketingowy, będą pewnie niepokoić się bardziej z uwagi na motywacje swoich klientów. Przedsiębiorstwa w modelu interesariuszy będą mieć jeszcze wyższy poziom zaniepokojenia z powodu motywacji wielu różnych interesariuszy. A te funkcjonujące w modelu koncepcji społecznej mogą wykazywać najwyższy stopień obawy i troski, wypływający z ich altruistycznych motywacji.

Gdyby wszystkie firmy trzymały się prawdziwego rozumienia ich społecznej odpowiedzialności w duchu koncepcji społecznej, wówczas prawa i przepisy byłyby prawdopodobnie mniej istotne, a powoływane w związku z nimi agencje państwowe pełniłyby bardziej ograniczone (i mniej kosztowne) funkcje. Tak się jednak dzisiaj nie dzieje. Normą są regulacje prawne, i jest ich coraz więcej.

JAKIE MAMY ZOBOWIĄZANIA WOBEC ŚRODOWISKA NATURALNEGO?

Jest taka historia o farmerze, który kupił kawałek ziemi i w ciągu kilku lat oczyścił ją z ciernistych krzewów i zarośli, przekierował strumyk, zbudował dom i stodołę, postawił ogrodzenie, założył pastwisko dla koni oraz zasadził kwiaty i rośliny uprawne. Odwiedził go przyjaciel, i widząc tak dobrze utrzymaną posiadłość, zachwycił się: „Cóż to za piękne miejsce! To niesamowite, jak wspaniałych rzeczy Pan Bóg dokonał!”. Farmer pomyślał przez chwilę, po czym odrzekł:

„Być może, ale musiałbyś zobaczyć to miejsce wtedy, kiedy Pan Bóg sam się nim zajmował”.

Opowiadam tę historię, ponieważ ona dobrze obrazuje przekonanie, że ludzie mają do spełnienia jakąś rolę w dziele stworzenia. Bóg dał nam czas, inteligencję, talenty i zasoby, i oczekuje od nas współpracy w uprawianiu i doglądaniu ogrodu, który nazywamy Ziemią (zob. RDZ 2,15), i który mamy utrzymywać jako odpowiednie miejsce do mieszkania dla wszystkich istot żyjących. Współczesne przedsiębiorstwa zajmują się głównie „uprawą”. Budują domy i osiedla, tworzą sieci transportowe, wymyślają urządzenia wyręczające nas w pracy, i dystrybuują potrzebne nam produkty, dzięki którym Ziemia staje się przyjaznym i przyjemnym miejscem do życia. W ostatnich latach pojawiło się jednak pytanie, czy to, co robimy, jest zrównoważone.

Zrównoważony rozwój to teraz bardzo modne hasło w świecie biznesu. Zastępuje ono takie określenia ze słownika korporacyjnego, jak wpływ na środowisko, kwestie społeczne, ograniczanie kosztów czy odpowiedzialność społeczna, i dotyczy bardzo szerokiego spektrum problemów, w tym opatrzenia w żywność, zmian klimatycznych, ubóstwa oraz ludzkiej sprawiedliwości. Zdaniem jednego z wiceprezesów Coca-Coli zrównoważony rozwój ma obecnie w biznesie najwyższy priorytet. Problem polega jednak na tym, że nie jesteśmy chyba w stanie uzgodnić, czym jest zrównoważony rozwój albo jak go osiągnąć.

Uczestniczyłem ostatnio w konferencji na temat zrównoważonego rozwoju, w której brali udział menedżerowie firm i naukowcy z całego świata. Podczas sesji otwierającej pewien doświadczony specjalista Organizacji Narodów Zjednoczonych poprosił wszystkich o zaproponowanie własnej definicji tego pojęcia. Jeden z naukowców stwierdził,

że „zrównoważony rozwój to podejmowanie działań, aby nasza planeta nie usmażyła się w ciągu najbliższych czterdziestu lat”. Następnie pewien menedżer biznesu powiedział, że „zrównoważony rozwój to podejmowanie decyzji gospodarczych i politycznych, które w przyszłości docenią nasze wnuki”. Ja dorzuciłem swoją refleksję: „Nasz największy problem polega na tym, że zbyt często przy podejmowaniu ważnych decyzji myślimy krótkoterminowo, a w zrównoważonym rozwoju chodzi o coś dokładnie odwrotnego. Zrównoważony rozwój wymaga od nas działań opłacalnych w dłuższej perspektywie, poprzez budowanie gospodarki skoncentrowanej bardziej na osobie ludzkiej”. Usiadłem, sądząc, że uchwyciłem definicję, ale pewien naukowiec z Kalifornii wykrzyknął: „Nie! Nie skoncentrowanej na osobie. To zbyt ograniczające. Widząc, ile obecnie gatunków jest zagrożonych wyginięciem, musimy budować świat skoncentrowany na i s t o t a c h!”

Nie zgadzam się z tym, podobnie jak papież Franciszek. W swojej encyklice poświęconej środowisku naturalnemu, Franciszek zauważa, iż wiele problemów ze środowiskiem bierze się z „odmawiania osobie ludzkiej wszelkiej wyższości”¹⁶. Za bardzo wierzymy w naukę i technologię, a za mało zastanawiamy się nad tym, jak one wpływają na człowieka. Musimy kierować się bardziej w stronę ekonomii, która w centrum uwagi stawia osobę ludzką.

Budowanie gospodarki skupionej na człowieku jest konieczne dla uzdrowienia życia rodzinnego i tworzenia wspólnot wspierających rozwój ludzi. Tylko wtedy, gdy poprawi się jakość ludzkiego życia – gdy zdołamy ograniczyć biedę, choroby, głód i przestępczość – będziemy w stanie zebrać

¹⁶ Franciszek, *Laudato si'*, 90.

polityczną wolę i siłę, aby zająć się długofalowo przetrwaniem zagrożonych roślin i zwierząt. Nie możemy robić wszystkiego naraz. Musimy ustalić priorytety, a to znaczy podjąć najpierw problemy i bolączki dotyczące ludzi.

Gospodarka koncentrująca się na człowieku uznaje prymat istot ludzkich i tak kształtuje nasze decyzje, aby przyznawały wartość podstawowym zasadom integralności, a więc ludzkiej godności, solidarności, pomocniczości i dobru wspólnemu. Zasady te zapewniają „spójną metodę poszukiwania rozwiązań dla problemów, aby rozeznanie, ocena i podejmowane decyzje odpowiadały rzeczywistości”¹⁷ i przeciwdziałają obecnej skłonności do przyjmowania w procesie decyzyjnym myślenia doraźnego, krótkoterminowego. One nas ukierunkowują i wyznaczają plan działań dla poprawy warunków życia na Ziemi. Efektem tego będą lepsze warunki dla rozkwitu rodzaju ludzkiego – a to jest ten najważniejszy zrównoważony rozwój.

JAK INTEGRALNOŚĆ MOŻE INSPIROWAĆ ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ?

Zrobiono już spore postępy w przywracaniu czystości środowiska naturalnego i ograniczaniu ubóstwa w krajach rozwijających się. Nie ulega jednak wątpliwości, że środowisko nie jest tak czyste, jak mogłoby być, a bieda jest nadal znaczącym problemem. Papież Franciszek uważa, że możemy i powinniśmy zrobić znacznie więcej, i wzywa do szczerzej dyskusji o tym, w jaki sposób można osiągnąć dalszy postęp: „Naglące wyzwanie ochrony naszego wspólnego domu obejmuje troskę o zjednoczenie całej rodziny ludzkiej w dążeniu do zrównoważonego i zintegrowanego rozwoju, ponieważ

¹⁷ Papieska Rada Iustitia et Pax, *Kompendium nauki społecznej Kościoła*, 9.

wiemy, że wszystko może się zmienić. Stwórca nas nie opuszcza, nigdy nie cofa się w swoim planie miłości, nie żałuje, że nas stworzył. Ludzkość jest jeszcze zdolna do współpracy w budowaniu naszego wspólnego domu”¹⁸.

Ekologia to nauka o relacjach między organizmami żywymi a środowiskiem, w którym się rozwijają¹⁹. Nie wszystkie jednak organizmy żywe wymagają tego samego środowiska i gdy mówimy o człowieku, musimy być trochę bardziej precyzyjni. Pomoże nam w tym skupienie się na *ekologii integralnej*, którą papież Franciszek opisuje jako dziedzinę nauki stawiającą osobę ludzką w centrum tych wszystkich relacji. Ekologia integralna uwzględnia zrozumienie wszystkich systemów: społecznego, kulturowego, gospodarczego i środowiskowego. Nie można bowiem oddzielać analizy kwestii związanych ze środowiskiem naturalnym od analizy osoby, rodziny i wspólnoty, w której rozwijają się ludzie. Ekologia integralna jest ukierunkowana na promowanie dobra wspólnego, nie tylko na dziś, ale także na przyszłość. Prawdziwa ekologia na pierwszym miejscu stawia poszanowanie godności ludzkiej.

W naszej gorliwości na rzecz ochrony środowiska często sami sobie strzelamy w stopę. Spotkałem się z taką sytuacją w mojej wcześniejszej karierze. Agencja Ochrony Środowiska (The Environmental Protection Agency, EPA) ogłosiła nowe ograniczenia dotyczące ilości i rodzajów zanieczyszczeń, jakie mogły być uwalniane do atmosfery, a firma, w której wówczas pracowałem – producent artykułów hydraulicznych – chciała oczywiście dostosować się do tych nowych norm. Zanieczyszczanie środowiska było sprzeczne z tym, co rozumieliśmy jako naszą społeczną odpowiedzialność,

¹⁸ Franciszek, *Laudato si'*, 13.

¹⁹ Tamże, 138.

chcieliśmy zatem wykonać to, co do nas należało, aby nasz wspólny dom stał się czystszy.

Oszacowaliśmy, czy możemy w naszych kominach produkcyjnych zainstalować płuczki do oczyszczania spalin przed ich emisją do atmosfery, i okazało się, że koszt tej operacji uczyniłby nasze produkty niekonkurencyjnymi. Poprosiliśmy o odroczenie terminu wdrożenia albo o podzielenie go na etapy, tak byśmy byli w stanie znaleźć tańszą technologię oczyszczania spalin. Nasze wnioski w tej sprawie zostały jednak odrzucone. W rezultacie nie mieliśmy innego wyboru, jak tylko zamknąć nasz zakład i zwolnić 250 zatrudnionych w nim osób. Nasi klienci zaczęli kupować podobne wyroby wyprodukowane w Brazylii, gdzie przepisy dotyczące zanieczyszczeń były znacznie mniej rygorystyczne.

Wprowadziwszy te nowe normy, Agencja EPA osiągnęła sukces, redukując poziom zanieczyszczeń pochodzących z fabryk w Stanach Zjednoczonych. Nie uzyskano jednak efektu w postaci czystszej atmosfery naturalnego. Produkcja artykułów hydraulicznych na rynek amerykański została raczej przeniesiona za granicę, do zakładów z mniejszymi restrykcjami i „brudniejszych”, i całkowita ilość zanieczyszczeń wypuszczonych do atmosfery na świecie wzrosła. Ponadto, 250 osób z naszej fabryki straciło pracę, co przełożyło się na ich osobiste trudności, destabilizację rodzin oraz koszty bezrobocia ponoszone przez lokalną społeczność i państwo.

Gdyby w tej sytuacji przyjęto perspektywę ekologii integralnej, Agencja Ochrony Środowiska oceniłaby krótko- i długoterminowe skutki zmiany regulacji i prawdopodobnie wzięłaby pod uwagę rozwiązania mogące złagodzić ich negatywne oddziaływanie na życie ludzi. Być może wprowadzono by jakiś okres przejściowy, w którym moja firma mogłaby skuteczniej zareagować, tak aby rozwiązać kwestię

zanieczyszczeń bez uderzenia w pracowników. Moglibyśmy wówczas równocześnie ochronić rodziny oraz środowisko naturalne. Jeżeli nadal będziemy strzelać sobie w stopę, to daleko nie zajdziemy!

Ziemia jest domem dla ogromnej bioróżnorodności, w której rośliny i zwierzęta egzystują w relacjach symbiozy. W procesie fotosyntezy, rośliny wykorzystują energię słoneczną do rozkładu dwutlenku węgla na tlen i węgiel potrzebny do ich wzrostu. Zwierzęta wdychają powietrze, aby pobrać tlen, oraz żywią się roślinami i wydzielają dwutlenek węgla jako produkt odpadowy.

To oczywiście bardzo duże uproszczenie, ale możemy powiedzieć, że Ziemia funkcjonuje najlepiej, gdy w atmosferze panuje odpowiednia równowaga między tlenem i dwutlenkiem węgla. Naukowcy głoszą, że kiedy równowaga ta ulega zaburzeniu, wówczas niezamierzonym tego skutkiem może być zmiana klimatu. A skoro chcemy, by nasza planeta pozostała przyjaznym domem dla naszych wnuków i prawnuków, to musimy utrzymać tę równowagę, albo poprzez redukcję emisji dwutlenku węgla, albo poprzez sadzenie większej liczby drzew.

Papież Franciszek przyznaje, iż Kościół katolicki nie posiada autorytetu specjalisty ani wiedzy fachowej w dziedzinie technologii ochrony środowiska. Nie może on podać wytycznych na temat tego, w jaki sposób moglibyśmy zwiększyć rozwój energii odnawialnej, odzwyczajając się jednocześnie od używania paliw kopalnych. Nie jest też ekspertem mogącym wnieść wkład do nauki o zmianach klimatycznych. Kościół posiada natomiast kompetencje w kwestiach moralnych, a troska o nasz wspólny dom jest ważnym problemem moralnym. Dlatego też ojciec święty przynagla wszystkich do włączenia się do dyskusji w poszukiwaniu rozwiązań sięgających znacznie dalej niż obecna koncentracja na rozwoju tech-

nologii i podatkach węglowych. Ekologia integralna oznacza badanie, jak ludzie mogą bujnie się rozwijać pod względem społecznym, kulturalnym, gospodarczym, duchowym, w sposób trwały i zrównoważony.

Rozwiązania pojawią się wtedy, gdy wszystkie te czynniki zostaną skuteczniej zintegrowane, a biznes jest w stanie w osiągnięciu tej integracji pomóc.

A CO Z ZAUFANIEM?

Koniecznym warunkiem wszelkich transakcji biznesowych jest wzajemne zaufanie stron co do wypełnienia swojej części zobowiązania. Wszystkie strony transakcji muszą wierzyć, że pozostałe będą postępować zgodnie z umową i zrobią to, co obiecały. Zaufanie jest klejem spajającym kapitalizm. Kiedy zawodzi etyka, zawodzi też zaufanie. A gdy ludzie postępują etycznie, zaufanie kwitnie. Jakakolwiek dyskusja o etyce byłaby niepełna bez refleksji nad zaufaniem.

Gdyby firmy nie miały do siebie nawzajem zaufania, bardzo mało interesów udałoby się załatwić. Czy możesz sobie wyobrazić świat, w którym żadna firma nie wywiązywałaby się ze swoich zobowiązań umownych? Z powodu powszechnego załamania zaufania cały biznes stanąłby w miejscu, a sądy nie byłyby w stanie procedować wszystkich spraw. Firmy, pracodawcy, pracownicy, klienci, dostawcy, wierzyciele, dłużnicy i wszyscy inni pozywaliby się nawzajem. Tylko kto wówczas miałby zaufanie do rozstrzygnięcia systemu sądowego? Albo do ławy przysięgłych, że wyda sprawiedliwy werdykt? Autor i mówca motywacyjny Brian Tracy nazywa zaufanie „klejem wiążącym relacje”. To spoiwo bazuje na integralności. Bez niej wszystko się rozpada. Jak zauważył finansista Warren Buffet, „potrzeba dwudziestu lat, by zbudować swoją reputację, i za ledwie pięciu minut, by ją zniszczyć”.

Integralność buduje zaufanie, a ono przynosi wiele pozytywnych efektów. Zaufanie tworzy poczucie pewności co do zarządu przedsiębiorstwa, który ustalił wzorzec etycznego zachowania. Klient wie, że może polegać na produkcie lub usłudze. Dostawca wie, że otrzyma zapłatę. Pracownik wie, że będzie traktowany uczciwie i sprawiedliwie. A społeczeństwo może liczyć na firmę, której decyzje biznesowe są etycznie słuszne.

Dobre stosunki biznesowe są bezpośrednim wynikiem relacji opartych na zdolności funkcjonowania i zaufaniu. Kiedy pojawiają się jakieś spory – a wiemy, że są one nieuniknione – w środowisku wzajemnego zaufania strony będą w stanie zabiegać o rozwiązanie konfliktu bez wchodzenia na drogę sądową. Po zażegnaniu sporu strony, które miały do siebie nawzajem zaufanie, zobaczą szansę na dalsze wspólne interesy. Firmy unikną w ten sposób kosztownego sporu sądowego, a ponieważ, mimo różnic, nie żywią do siebie wrogich uczuć, będą mogły nadal współpracować, z obopólną korzyścią.

Zaufanie między stronami zazwyczaj nie pojawia się natchmiast, ani nawet szybko, przeważnie rodzi się ono z czasem. Kiedy się ugruntuje, staje się podstawą długotrwałych interesów między tymi firmami. Wiedzą one, że mogą na sobie nawzajem polegać. Długoterminowe relacje pozwalają zarządom patrzeć w przyszłość i planować dalej niż na następny kwartał czy rok. A dalekosiężne, skuteczne planowanie umożliwia przedsiębiorstwu dobre zarządzanie zasobami, tak aby wykorzystywać warunki rynkowe i w efekcie zwiększać zyski.

Zaufanie zmniejsza też koszty prowadzenia działalności gospodarczej. Gdy pracownicy obdarzani są większym zaufaniem, potrzeba mniej nadzoru kierowniczego. Niższe wydatki na kadrę kierowniczą przekładają się na wyższe wyniki finansowe. Zaufanie i uczciwość są jak brat i siostra. Godni

zaufania pracownicy nie okradają firmy, więc jej straty z powodu kradzieży są zminimalizowane. W przedsiębiorstwach, których charakter wymaga pracy zespołowej, zaufanie między zespołami i członkami zespołów zwiększa wydajność.

W środowisku pełnym zaufania pracownicy są szczęśliwsi i bardziej produktywni. Wykazują lepsze postawy i lepiej wykonują swoje zadania. Ich nastawienie może przenosić się na dostawców, klientów i inne osoby. Firma przestrzegająca dobrych zasad etycznych: prawdy, uczciwości, integralności i sprawiedliwości, tworzy podstawową strukturę kapitalizmu.

Wówczas zaufanie kwitnie i przenika firmę, a także oddziałuje na wszystkich, z którymi ona współpracuje. Rośnie satysfakcja klientów, wzmacnia się ufność ze strony interesariuszy, a firma jest chwalona jako dobry uczestnik życia społecznego.

PYTANIA DO ZASTANOWIENIA

1. Kiedy może mieć sens przyznanie przez firmę pracownikom płacy lub benefitów wykraczających ponad to, czego wymaga prawo?
2. Czy znasz przykład jakiegoś niesprawiedliwego prawa? Dlaczego jest ono niesłuszne? Jakie dobro chciał przez nie osiągnąć prawodawca? W czym to prawo sprzeciwia się prawu naturalnemu?
3. Pomyśl o jakiejś dobrze ci znanej firmie. Jak opisałbyś sposób, w jaki ta firma określa swoją społeczną odpowiedzialność? Jak możesz to potwierdzić?
4. Państwo odpowiada za promowanie działalności gospodarczej i zatrudnienia. W jaki sposób może to robić, będąc także odpowiedzialnym za regulacje dotyczące środowiska naturalnego?

Dobre decyzje

Mamy wprawdzie wolność wyboru naszych działań, lecz nie mamy wolności wyboru konsekwencji tych działań.

PRZYPISYWANE STEPHENOWI R. COVEYOWI

W ostatnich latach społeczeństwo Stanów Zjednoczonych było świadkiem bezprecedensowej liczby etycznych upadków wśród korporacji. Przedstawiciele kadr kierowniczych wysokiego szczebla byli sądzeni i orzekani winnymi znaczących naruszeń zasad etycznych. Oskarżeni stanęli przed sądem między innymi za: oszustwa (Jeffrey Skilling i Kenneth Lay, byli dyrektorzy generalni [CEO] w firmie Enron), kradzież (Dennis Kozlowski, były CEO w Tyco), składanie fałszywych zeznań (Bernie Ebbers, były CEO w WorldCom), prowadzenie piramidy finansowej (Bernie Madoff, CEO w Madoff Investment Securities), wykorzystywanie poufnych informacji w obrocie papierami wartościowymi (Martha Stewart, CEO w Martha Stewart, Inc.). Na liście firm uwikłanych w nadużycia etyczne znalazły się takie wielkie korporacje jak Adelphia Communications, Arthur Andersen, Boeing, HealthSouth, Qwest, Volkswagen czy Wells Fargo. Na skutek tych przestępstw akcjonariusze stracili miliardy dolarów, korporacje zbankrutowały,

niewinni pracownicy stracili zatrudnienie, a w społeczeństwie załamało się zaufanie do korporacji i ich liderów.

Liczba i ciężar takich przypadków załamania się etyki sugeruje, iż nie mamy tylko do czynienia z kilkoma „zgnitymi jabłkami”. Wydaje się raczej, że naruszenia etyczne rozprzestrzeniły się na najwyższych szczeblach wszelkiego typu organizacji. A co smutniejsze, to, o czym dowiadujemy się z mediów, może być jedynie wierzchołkiem góry lodowej, ponieważ wiele nieetycznych zachowań w amerykańskich organizacjach, korporacjach i instytucjach nigdy nie trafi do publicznej wiadomości. Liderzy tych podmiotów powinni oczywiście być zdolni do znacznie lepszego postępowania.

Łatwo jest nam patrzeć na występki przeciwko etyce i odrzucać ich sprawców jako oszustów czy po prostu złych ludzi. Możemy też sobie łatwo wmówić, że gdybyśmy to my byli na ich miejscu, to postąpilibyśmy inaczej i uniknęli tego pogwałcenia etyki, które doprowadziło ich do upadku. Niestety, takie myślenie może być niebezpieczną racjonalizacją. Owszem, niektórzy byli chciwi i od początku dążyli do realizacji własnych interesów, jednak większość stanowili zasadniczo dobrzy ludzie i spełnieni menedżerowie, usiłujący robić właściwe rzeczy. To nie brak dobrych intencji był powodem ich moralnej porażki.

A więc co było powodem? Przeważnie osoby te zawiodły dlatego, że za mało przejmowały się tym, iż częścią każdej ich decyzji powinna być integralność. Bez właściwego zrozumienia procesu etycznego decydowania każdy za nas mógłby paść ofiarą tych samych błędów.

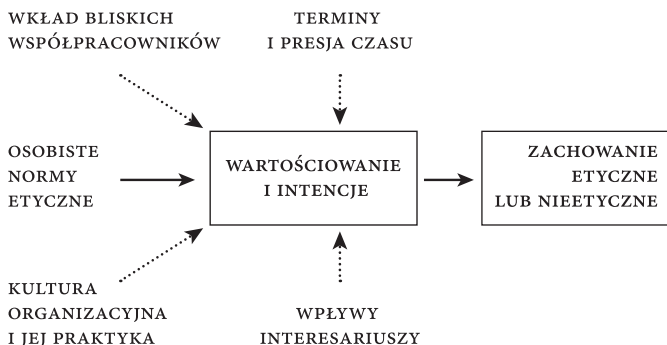
Badania wskazują na następujące możliwe przyczyny takich porażek: nierozwinięte osobiste normy moralne, lekceważenie własnych norm moralnych, niewystarczające wsparcie ze strony współpracowników, uleganie presji czasu i podejmowanie

decyzji niepełnych lub nieoptymalnych, nieprzestrzeganie kodeksu postępowania danej organizacji oraz faworyzowanie jednej grupy interesariuszy kosztem innych. Przyjrzymy się teraz bliżej każdej z tych przyczyn, a na końcu omówimy jeszcze jedną, która nie pojawia się w badaniach, lecz moim zdaniem jest najważniejszą z nich wszystkich.

JAK WYGLĄDA PROCES PODEJMOWANIA DECYZJI ETYCZNYCH?

W naszych rozważaniach pomoże nam model procesu podejmowania decyzji etycznych. Opiera się on na założeniu, że na decyzje etyczne w biznesie silny wpływ wywierają osobiste normy etyczne głównego decydenta. Inne czynniki to kultura etyczna organizacji, ograniczenia czasowe w podejmowaniu i komunikowaniu decyzji, presja na wyniki wywierana przez kluczowych interesariuszy, a także wpływ zaufanych współpracowników i doradców. Wszystkie one odgrywają jakąś rolę, określającą kiedy i jak dany biznesmen zareaguje w sytuacji podejmowania decyzji etycznej.

MODEL PROCESU PODEJMOWANIA DECYZJI ETYCZNYCH na podstawie koncepcji O.C. Ferrella, J. Fraedricha i L. Ferrel (2005)



Ludzie biznesu cały czas obserwują, co się dzieje wokół nich. Oceniają osiągnięcia swoich pracowników, śledzą reakcje kluczowych klientów, a także szukają okazji do zwiększenia wydajności swojej organizacji w miarę pojawiania się nowych wyzwań. Przez te działania monitorujące porównują to, co się wydarza, z tym, co powinno się wydarzać. Kiedy zauważają zdarzenia nieoczekiwane albo prowadzące w złym kierunku, pobudza ich to do podjęcia działań, które mają przywrócić wszystko na właściwe tory. Ten proces przywracania nazywamy podejmowaniem decyzji. Jeśli pojawiają się przy tym kwestie praw i obowiązków, to mamy do czynienia z podejmowaniem decyzji etycznych.

Osobiste normy etyczne

Poprzez wcześniejszą edukację, środowisko rodzinne, katechezę i praktyki religijne, doświadczenia życiowe oraz wymagania zawodowe biznesmeni kształtują w sobie osobiste poczucie dobra i zła. Ten osobisty zmysł etyczny wpływa na to, które warunki biznesowe są przez nich rozpatrywane i które zostają wyodrębnione do podejmowania decyzji.

Większość ludzi uczy się i przyswaja wewnętrznie swój zmysł dobra i zła na wiele lat przedtem, zanim podejmie funkcje związane z odpowiedzialnością. Dzieci uczą się poczucia fair play, prawdomówności i szacunku dla innych, a cechy te zakorzeniają się i utrwalają dzięki wpływowi rodziców, relacjom z rodzeństwem oraz wczesnej socjalizacji.

Dalsza formacja w trakcie nauki w szkole, na studiach, poprzez własne lektury i osobisty rozwój, pomagają ukształtować dobre zachowania etyczne do czasu, w którym dorosła osoba obejmuje jakieś stanowisko w biznesie. Jeżeli jednak praktyk biznesu jest niedostatecznie przygotowany i brakuje mu etycznego uformowania, może to poskutkować jego m o r a l -

ną krótkowzroczności¹, czyli niezdolnością do rozpoznawania kwestii moralnych wymagających uwagi. Moralna krótkowzroczność z kolei powoduje niewyraźne dostrzeganie konfliktów moralnych, słabą zdolność do podejmowania decyzji oraz kiepskie decyzje.

Usłyszałem kiedyś od pewnego menedżera: „Znam etykę biznesu, miałem taki kurs w college’u”. A więc dwadzieścia lat wcześniej uczęszczał na zajęcia z etyki na studiach licencjackich i błędnie założył, że wie już wszystko, co potrzeba, na temat etycznego zarządzania. Później okazało się, że menedżer ten kierował firmą, która umyślnie i systematycznie przez dłuższy czas wystawiała zawyżone faktury swoim kluczowym klientom. Musiał więc chyba przysnąć na wykładzie z uczciwości!

To oczywiście, że udział w jednym kursie z etyki biznesu wiele lat temu może nie wystarczyć, aby pokonać moralną krótkowzroczność. Biznesmeni muszą stale uczyć się etyki, rozeznawać, jak stosować normy moralne w rozmaitych sytuacjach, z jakimi się spotykają, i rozwijać w sobie umiejętność podejmowania decyzji etycznych w ciągu całej swojej kariery.

Czasem zdarza się, że ktoś dzieli swoją moralność na dwa obszary: prywatny i biznesowy. Lecz jak napisał św. Mateusz: „Nikt nie może dwom panom służyć. Bo albo jednego będzie nienawidził, a drugiego będzie miłował; albo z jednym będzie trzymał, a drugim wzgardzi. Nie możecie służyć Bogu i Mamonie” (Mt 6,24).

Prowadzenie podwójnego życia to jeden z najpoważniejszych błędów naszych czasów. Oddzielanie wymogów czyjejs wiary od jego pracy przyczynia się w znacznym stopniu do

¹ Minette E. Drumwright, Patrick E. Murphy, *How Advertising Practitioners View Ethics: Moral Muteness, Moral Myopia, and Moral Imagination*, „Journal of Advertising” 2004, nr 2 (33), s. 7–24.

psucia naszego dzisiejszego świata². Pokłada się wówczas nadmierną ufność w dobrach materialnych i światowym sukcesie. Kto tak postępuje, ryzykuje przedkładaniem wartości statusu i sławy ponad trwałe spełnienie. Popada w moralną niemotę³, wycofując swój zdrowy rozum z udziału w podejmowaniu decyzji biznesowych. Niestety, moralna niemota pojawia się na wszystkich poziomach organizacji biznesowych.

Pewna młoda przedstawicielka handlowa z branży przemysłowej ze Środkowego Zachodu opowiedziała mi następującą anegdotę. Została ona przeniesiona do okręgu sprzedaży w Nowym Jorku. W czasie telefonicznych rozmów sprzedażowych sporządzała dokładne notatki, spisując zwłaszcza uwagi klientów, tak aby móc potem podjąć odpowiednie działania w centrali firmy. Kiedy z jednym z kupców udało jej się wypracować, jak sądziła, dobre relacje, bardzo ją zaskoczyła wiadomość, że kupiec ten podaje ceny konkurencyjne będące w całkowitej sprzeczności z tym, co sobie zanotowała podczas ich wcześniejszej rozmowy. Sprawdziła swoje zapiski, potwierdziła rozbieżność i zapytała o nią kupca. Kiedy ten upierał się przy swoim, zadzwoniła do niego i powiedziała: „Jestem naprawdę zawiedziona tym, że mnie okłamałeś! Myślałam, że jesteśmy przyjaciółmi”. W odpowiedzi kupiec rzekł: „Ależ my jesteśmy przyjaciółmi. Nigdy bym cię nie okłamał jako przyjaciółki. Kłamałem tylko w ramach negocjacji. Nie muszę ci chyba tłumaczyć, że kłamstwo w biznesie to normalna rzecz!”

Wielu liderów ulega niestety tej błędnej koncepcji, że biznes jest jakąś grą, w której obowiązują inne zasady niż te, które

² Sobór Watykański II, *Gaudium et spes*, 43.

³ Zob. Minette E. Drumwright, Patrick E. Murphy, *How Advertising Practitioners View Ethics: Moral Muteness*.

podpowiada im zdrowy rozsądek. Sugerują oni, że gdy chodzi o interesy, to w pewnym sensie uczciwość, prawdomówność i bycie fair należy odłożyć na bok. W miłości i na wojnie wszystko uchodzi, a biznes to przecież wojna! W konsekwencji niektórzy liderzy mają tendencję do pozostawiania swojego zmysłu moralnego w zaciszu domowym, a tym samym wycofywania jego udziału w decyzjach biznesowych. To prowadzi niestety do rosnącej liczby przypadków zachowań nieetycznych. I jest to fundamentalny błąd.

Wkład bliskich współpracowników

Często mówi się, że na szczycie organizacji jest się samotnym. Osoba na samej górze dźwiga ostateczną odpowiedzialność za wszystkie ważne decyzje. Są liderzy, którzy skazują się w tej roli na jeszcze większą samotność, wykluczając osoby z wiedzą i doświadczeniem w rozmaitych dziedzinach. A dobry lider musi być otwarty na konstruktywny wkład i krytykę, i wykonywać je do podejmowania lepszych decyzji.

Niektórzy biznesmeni przyjmują autokratyczny styl zarządzania, który zniechęca do otwartej komunikacji. A przecież przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej globalne w swoim zasięgu i kompleksowości, więc pozyskiwanie informacji potrzebnych do dokonywania dobrych wyborów jest coraz istotniejsze. Wskazówki ekspertów, mogących podzielić się międzykulturowym rozumieniem spraw i wnikliwymi obserwacjami, mają ogromną wartość. Nic więc dziwnego, że pozbawiając się korzystania z wszelkich dostępnych informacji, liderzy mogą decydować w sposób bezmyślny.

Terminy i presja czasu

Członkowie kadry kierowniczej podejmują decyzje – na tym polega ich praca. Ich dzień wypełniony jest decydowaniem

o tym, które sprawy wymagają szybkiego działania, jak ułożyć ich harmonogram, jak można zapobiec nadciągającemu kryzysowi, z kim się spotkać albo jakie dodatkowe informacje są potrzebne, aby podjąć dobrą decyzję w jakiejś konkretnej kwestii. Typowy dyrektor wykonawczy podejmuje ponad trzysta decyzji biznesowych każdego dnia – co daje średnio jedną decyzję co dwie minuty. W związku z tym menedżerowie próbują ustalać priorytety, aby móc poświęcić więcej czasu i energii umysłowej najważniejszym problemom. Oszczędzają również czas, wybierając drogę na skróty tam, gdzie, jak mają nadzieję, decyzje nie są aż tak istotne.

Menedżerowie mogą zignorować jakiś problem, powierzyć zajęcie się nim podwładnemu albo podjąć decyzję na wyczućcie, bez analizy danych. Tak jak baseballista nie trafia w piłkę w każdej kolejce, tak samo menedżer zdaje sobie sprawę, że nie każda jego decyzja będzie trafna. Wysoka średnia trafień byłaby oczywiście mile widziana! Dzień jest jednak po prostu zbyt krótki, by w każdej sytuacji dokonywać starannie przemyślanych wyborów. Ta „skłonność do działania” jest cechą podziwianą, ale może być obciążona sporą wadą.

Tej linii obrony użył w swoim procesie sądowym Bernie Ebbers, dyrektor generalny i jeden z założycieli koncernu WorldCom. Jego firma zawyżyła zyski kwartalne o 3,8 miliarda dolarów, co wprowadziło w błąd inwestorów i spowodowało wzrost notowań akcji WorldCom powyżej prawdziwej wartości rynkowej tej spółki. Ebbers utrzymywał, iż zawyżenie zysków nie było jego winą. Wynikło raczej z oszustw obmyślonych przez wynajętych przez niego ekspertów finansowych, którym zlecił zarządzanie finansami firmy i sprawozdawczość. Zasadniczo on sam był zbyt zajęty, by zapewnić nadzór nad pracą ekspertów, i nie zadał właściwych pytań, które umożliwiłyby wykrycie ich oszustw. Tym

niemniej, ostateczną odpowiedzialność ponosi zarząd danej organizacji. Bernie Ebbers został uznany winnym i skazany na dwadzieścia pięć lat więzienia.

Kultura organizacyjna i jej praktyka

Firma z wartościami musi wypracować kulturę, która będzie je wspierać. Tworzenie tej kultury wymaga zapewnienia przestrzegania zasad, czyli tak zwanego programu zgodności. Program taki może stać na straży uczciwego i spójnego postępowania w kwestiach etycznych na przestrzeni czasu, a także pomagać w edukowaniu nowych pracowników w zakresie oczekiwań i standardów pracy. Ten element edukacyjny jest szczególnie ważny, ponieważ zasoby pracownicze stają się coraz bardziej międzynarodowe i zróżnicowane. Pracownicy pochodzący z różnych środowisk kulturowych, edukacyjnych i rodzinnych potrzebują wspólnego rozumienia zasad i oczekiwań. Programy takie powinny być prowadzone przez specjalistę do spraw zgodności, który ma zapewnić, by pracownicy żyli zgodnie z ideałami określonymi w kodeksie postępowania. Badania pokazują, że organizacje posiadające dobrze określone kodeksy etyczne zdają się mieć szczęśliwszych i bardziej wydajnych pracowników⁴.

Harvey Seegers, jeden z moich kolegów na wydziale Busch School of Business and Economics, pracował u Jacka Welcha w General Electric. Jak mnie zapewnia, Jack poczynił wiele kroków dla wprowadzenia kultury integralności, którą tu pokrótce omawiamy. Po pierwsze, dokonał on oceny funkcjonowania firmy i doszedł do wniosku, że powszechnym

⁴ Chia-Mei Shih, Chin-Yuan Chen, *The Effect of Organizational Ethical Culture on Marketing Managers' Role Stress and Ethical Behavior Intentions*, „Journal of American Academy of Business” marzec 2006, nr 1 (8), s. 89–95.

problemem był brak zaufania. Zaczął więc wdrażać kulturę uczciwości, stale powtarzając o potrzebie uczciwości i szczerości oraz mówiąc pracownikom: „Klienci muszą być w stanie nam zaufać, a ja muszę być w stanie zaufać wam!”

Jack Welch proaktywnie wyszukiwał w całej firmie uchybień i często powtarzał maksymę Ronalda Reagana: „Ufaj, ale sprawdzaj”. Powierzył swoim wewnętrznym audytorom odpowiedzialność za wykrywanie przypadków naruszeń polityki firmowej wszędzie, gdziekolwiek mogły się pojawić. Jak wspomina Harvey, Jack był realistą i wiedział, że w globalnej korporacji z pracownikami z wielu różnych środowisk na pewno czasem gdzieś dzieje się coś złego. Ta nieuchronność nie zniechęcała go jednak, by starać się takie zdarzenia wykrywać. Zaangażował w zespole audytowym inteligentnych, zmotywowanych i ambitnych młodych ludzi i postawił przed nimi wyzwanie „znalezienia łobuzów tam, gdzie się ukrywają”.

Chociaż Jack Welch głosił integralność, promował ją i starał się ją wdrażać w całym General Electric, to jednak w jego działania wkraść się pewien błąd, psujący efekty tych wysiłków – a mianowicie niedostateczne zrozumienie zasady godności ludzkiej. Stawianie ludzi na pierwszym miejscu jest jedną z czterech podstawowych reguł integralności, ale Jack postępował w taki sposób, jakby nie w pełni rozumiał tę regułę. Wystarczy spojrzeć na stosowaną przez niego tak zwaną „krzywą witalności”.

Jack wprowadził obowiązkowe rankingi wszystkich menedżerów, sporządzane co roku na podstawie wyników ich pracy. Dziesięciu procentom menedżerów z dołu tabeli trzeba było wręczać wypowiedzenia, żeby zrobić miejsce dla nowych talentów. Harvey Seegers powiedział, że Jack wymagał od General Electric przełykania tej „gorzkiej pigułki” po to, by organizacja mogła podlegać ciągłej odnowie.

Zawodowe drużyny sportowe opracowują tego typu rankingi wyników przez cały czas, dlaczego więc firmy nie miałyby postępować tak samo?

Są dwa powody, dla których podejście *rank and yank*⁵ nie pasuje do zasady ludzkiej godności. Po pierwsze, opiera się ono na błędnym założeniu, że efektywność pracy danej osoby jest niezmienna, a przez to neguje się szansę poprawy. Jeśli raz oceniono cię jako słabego „zawodnika”, to już po tobie. Przyjmuje się, że już zawsze będziesz kiepski, choćbyś nie wiadomo jak starał się polepszyć swoje wyniki. Czy jednak słusznie?

Drużyny z głównej ligi baseballowej wysyłają swoich słabszych zawodników do ligi niższej, gdzie mogą oni popracować nad uderzaniem czy rzucaniem piłki, a po podniesieniu swoich umiejętności zostać ponownie powołani w późniejszych rozgrywkach. Żaden pracownik nie dąży do słabych wyników – to byłoby sprzeczne z ludzką naturą. Dostając możliwość poprawy, pracownicy zazwyczaj starają się podnieść poziom swojej pracy. Być może praktyka nie czyni nas doskonałymi, ale z pewnością pomaga nam stać się lepszymi.

Po drugie, pamiętajmy, że funkcjonowanie biznesu opiera się w dużym stopniu na pracy zespołowej, a zatem, jeśli przeceniamy w naszych rankingach wyniki indywidualne, to możemy nie docenić wpływu pojedynczego pracownika na pracę osób wokół niego. Bywa tak, że ktoś o słabszych wynikach posiada pewne umiejętności, dzięki którym cały zespół działa w sposób bardziej spójny i efektywny. Ten aspekt pracy trudno jest zmierzyć. Natomiast gdy pracownicy boją się stracić pracę, wówczas prawdopodobnie więcej czasu będą poświęcać na polepszanie swojego wizerunku, a mniej

⁵ W swobodnym tłumaczeniu: „oceniaj i odrzucaj”. Chodzi tu o praktykę opisaną w poprzednim akapicie – przyp. tłum.

na wspieranie koleżanek i kolegów w zespole. W efekcie mogą na tym oczywiście ucierpieć wyniki całego zespołu.

Kiedy jakaś organizacja naprawdę rozumie, czym jest ludzka godność, mierzy wydajność swoich pracowników w odniesieniu do obiektywnych norm, a nie nastawia jednych przeciwko drugim. Ponadto, taka organizacja stosuje praktyki zatrudniania i zarządzania zapewniające narzędzia, zasoby i przygotowanie, które umożliwiają każdemu pracownikowi sprostanie uzgodnionym standardom wydajności. To właśnie znaczy stawianie ludzi na pierwszym miejscu.

Wpływy interesariuszy

Jak już mówiliśmy, interesariusze to osoby mające jakiś interes w tym, aby biznes odnosił sukces. Ci, którzy inwestują w niego swój kapitał, są udziałowcami. Inne grupy interesariuszy to na przykład pracownicy, klienci, dostawcy, lokalna społeczność. Wszyscy interesariusze powinni czerpać korzyści ze zdrowego, rozwijającego się biznesu, a ich prawa i obowiązki powinny być szanowane podczas podejmowania decyzji. Dobre decyzje możemy porównać do fali przypiływu, która podnosi wszystkie statki. Złe decyzje natomiast często faworyzują jedną grupę kosztem innej.

W naturalny sposób udziałowcy są bardzo zainteresowani zdrowymi finansami i rentownością firmy. Wartość ich inwestycji rośnie wraz z rosnącymi zyskami. Co za tym idzie, udziałowcy za pośrednictwem powołanej przez siebie rady nadzorczej lubią wywierać na firmę presję, aby ta zwiększała swą rentowność raczej prędzej niż później. Takie krótkoterminowe cele są istotne, gdy tworzą punkty odniesienia na drodze do osiągnięcia długoterminowych celów strategicznych. Służą one jednoczeniu się kierownictwa i pracowników, koncentracji ich wysiłków i uwagi. Jednak

dążenie do realizacji krótkoterminowych celów może też przynieść negatywne skutki, zwłaszcza jeśli w procesie tym pomija się inne grupy interesariuszy. Przykładowo, plan zwiększenia rentowności (dla dobra udziałowców) poprzez ograniczenie benefitów pracowniczych (na niekorzyść pracowników) albo zwiększanie emisji z fabryki, wpływające negatywnie na żyjącą w okolicy społeczność, to mogą być działania nieetyczne.

Podam jeszcze inny przykład. Albert Dunlap, który tak ciął koszty pracownicze i administracyjne spółek wymagających naprawy, że aż zyskał sobie przydomek „Al Piła”, objął stanowisko dyrektora generalnego w firmie Sunbeam Corporation. Ten ceniony producent sprzętu gospodarstwa domowego powierzył Dunlapowi zadanie uzdrowienia firmy. Aby zrealizować krótkoterminowe cele sprzedażowe, wprowadził on specjalny program sprzedaży ze wstrzymaną dostawą (ang. *bill and hold*), w którym detaliści byli zachęceni do zamawiania towarów z odroczoną dostawą oraz odroczoną zapłatą. Zamówienia te widniały w rachunku zysków i strat Sunbeam jako sprzedaż, co powodowało zawyżanie wykazywanych przez firmę przychodów i zysków.

Choć praktyka ta była, formalnie rzecz biorąc, legalna, to Dunlap nie dopełnił obowiązku poinformowania o swoich poczynaniach inwestorów (i rady nadzorczej). Kiedy w końcu dowiedzieli się oni o tym programie, część akcjonariuszy pozwała firmę, ceny akcji spadły, a udziały wszystkich inwestorów straciły na wartości. W tym przypadku, działanie zmierzające do osiągnięcia doraźnych celów sprzedażowych na korzyść jednej grupy interesariuszy (pracowników, których wynagrodzenia były uzależnione od sprzedaży) wpłynęło negatywnie na inną grupę interesariuszy (akcjonariuszy). To nie jest przepis na zwycięstwo!

CO JEST ZASADNICZYM POWODEM ETYCZNYCH PORAŹEK?

Czy kiedy czytasz historie o takich postaciach jak Jeffrey Skilling, Kenneth Lay, Dennis Kozlowski, Bernie Ebbers i Bernie Madoff, zauważasz to samo co ja? Wydaje się, że w okresie swego złego postępowania żaden z nich nie miał mocnego życia duchowego. Podejrzewam, iż ten brak duchowego ugruntowania osłabił ich determinację do trzymania się solidnej drogi etycznej. To była nadrzędna przyczyna, dla której dokonali oni tych czynów, które wpędziły ich w kłopoty.

Brak duchowego ugruntowania może zaślepić nasze rozumienie dobra i zła, zamknąć nam uszy na rady innych osób i uczynić nas bardziej podatnymi na presję czasu. To z kolei może nam zniekształcić obraz rzeczywistości rozgrywającej się wokół nas i skierować naszą analizę w złym kierunku. Każdy z nas potrzebuje pielęgnowania mocnej relacji z Bogiem poprzez modlitwę, lektury duchowe i częste przystępowanie do sakramentów. Potrzebujemy boskiej inspiracji i boskiej siły, by żyć zgodnie z wartościami, które są nam bliskie. Bez takiej relacji nie mamy szans.

Jest takie znane powiedzenie, które pomaga nam znaleźć dla siebie właściwe punkty odniesienia: „Módl się tak, jakby wszystko zależało od Boga, a pracuj tak, jakby wszystko zależało od ciebie”. Niektórzy przypisują je św. Ignacemu, inni św. Augustynowi. Przypomina nam ono, że szczerza modlitwa wyprasza nam Boże prowadzenie, ale my służymy jako Jego narzędzia, nie możemy więc usiąść i oczekiwać, że Bóg za nas wszystko zrobi.

W moim wcześniejszym życiu zawodowym zachowywałem się tak, jakby brakowało pierwszej części tej maksymy. Chodziłem oczywiście w niedzielę do kościoła, lecz na tym kończyło się moje życie duchowe. Na szczęście dzie-

ki pewnym ludziom i zdarzeniom wprowadzonym przez Boga w moje życie zrozumiałem, że to nie do mnie należy władza. Po tym, jak sparzyłem się na kilku moich decyzjach, przekonałem się, że Jego droga jest znacznie lepsza niż moja. Teraz staram się korzystać z wszelkich możliwości pogłębiania wiary, jakie oferuje mi Kościół. Mam dzięki temu znacznie lepszą relację z Panem Bogiem. Zachęcam cię do tego samego.

JAK WYGLĄDA PODEJMOWANIE DECYZJI ETYCZNYCH W PRAKTYCE?

Spójrzmy na przykład praktycznego wykorzystania opisanego wcześniej modelu podejmowania decyzji etycznych. Gdy byłem młodym inżynierem, opanowałem do perfekcji umiejętność mierzenia cyklicznych czasów operacji produkcyjnych bez używania stopera. Była to bardzo przydatna umiejętność, ponieważ pracownicy produkcyjni zazwyczaj reagują nerwowo na widok kogoś, kto ze stoperem w ręce mierzy ich tempo pracy. Dzięki temu talentowi mogłem przechadzać się po fabryce i mierzyć na oko prędkość każdej linii montażowej, sprawdzając, czy pracuje w zaprojektowanym tempie.

Na czym polegał mój sekret? Mój puls wynosił niezmiennie sześćdziesiąt uderzeń na minutę. Obserwując produkcję, byłem w stanie liczyć sobie po cichu zgodnie z uderzeniami mojego serca i porównywać to z cyklem pracy maszyny. Jeśli doliczyłem do sześciu, to wiedziałem, że czas cyklu trwał sześć sekund, a tempo wynosiło dziesięć cykli na minutę. Jeśli zaprojektowane tempo miało być wyższe, to mogłem od razu sprawdzać, co nie działało poprawnie.

Niektórzy kierownicy w mojej firmie byli pod wrażeniem mojej umiejętności. Nawet więcej, jeden z nich chciał mnie

zaangażować do szpiegostwa przemysłowego. Miałbym zwiedzać fabryki naszych konkurentów, podając się za turystę, i w trakcie wycieczki po zakładzie mierzyć wszystkie czasy ich cykli produkcyjnych. W ten sposób mógłbym uzyskać dane, które pomogłyby nam porównać się z konkurencją w zakresie kosztów wytwarzania i wydajności operacyjnej.

Decyzja o tym, czy powinienem podjąć się tego specjalnego zadania „pod przykrywką”, należała do dyrektora produkcji. Zakładając, że postępowałby on zgodnie z omówionym przez nas modelem, to najpierw rozważyłby tę decyzję przez pryzmat swoich osobistych norm dobra i zła. Z pewnością odniósłby ją także do naszych norm i kultury w organizacji. Chodziłoby tu między innymi o ocenę, czy takie przedsięwzięcie stawia ludzi na pierwszym miejscu, aktywnie włącza osobistą odpowiedzialność, wzmacnia pracę zespołową i jest przykładem dobrego gospodarowania zasobami. W przypadku dalszych obaw dyrektor poprosiłby o opinię swoich zaufanych współpracowników, a także zastanowił się, co interesariusze – członkowie zarządu, klienci, dostawcy i pracownicy – mogliby sobie pomyśleć, gdyby dowiedzieli się prawdy. Wreszcie, na decyzję wpłynęłyby również priorytety, pilność oraz presja czasu.

Ostatecznie dyrektor sprzeciwił się realizacji tego pomysłu. Zrozumiał, że dobre cele nie usprawiedliwiają oszukańczych sposobów.

CO SIĘ DZIEJE, GDY WYBORY ETYCZNE SĄ NIEETYCZNE?

Kiedy liderzy biznesu podejmują niewłaściwe decyzje etyczne, przynosi to negatywne skutki dla nich samych, firmy i całego społeczeństwa. Może upłynąć wiele czasu, zanim jakiegokolwiek negatywne efekty jakiegoś złego wyboru etycznego ujrzą światło dzienne. Bywa, że to przesunięcie w czasie daje fałszywe

poczucie bezpieczeństwa i zwiększa u danego biznesmena chęć, by nadal podejmować tak samo wadliwe decyzje. Gdy negatywne skutki wreszcie nadchodzą, a w końcu zawsze to nastąpi, trzeba dokonać oceny całego ciągu błędnych zachowań etycznych. Pogłębia to zaistniałe problemy i potęguje finansowe i organizacyjne koszty naprawiania tych błędów. Widać to na przykładzie Volkswagena.

AFERA VOLKSWAGENA

– *Spieprzyliśmy wszystko!* – podsumował dosadnie szef amerykańskiej filii Volkswagena Michael Horn. – *Zrujnowaliśmy zaufanie naszych klientów i społeczeństwa* – przyznał prezes Grupy Volkswagena Martin Winterkorn. Niedługo później podał się on do dymisji.

Co się stało? Amerykańska Agencja Ochrony Środowiska właśnie odkryła, że w samochodach vw z silnikami diesla zainstalowane było oprogramowanie, które było w stanie wykryć moment testowania emisji spalin i zmienić pracę silnika w taki sposób, by spełniał on normy emisyjne. Koncern przyznał, iż to „oprogramowanie fałszujące” znalazło się w ponad jedenastu milionach pojazdów sprzedanych na całym świecie, takich marek jak Jetta, Beetle, Golf, Passat i Audi A3. Podczas rzeczywistego użytkowania samochody te wydalają spaliny zawierające tlenki azotu w ilości czterdzieści razy większej, niż pozwalały na to normy.

Integralność wymaga, aby firmy dostarczały „dobra”, które są naprawdę dobre. Umyślne wprowadzanie w błąd co do istotnych właściwości produktu jest nie tylko niemoralne i nieetyczne, ale wręcz przestępcze. Zachowanie nieetyczne może pociągać za sobą katastrofalne skutki dla niewinnych ludzi:

- * Tysiące pracowników Volkswagena traci pracę z powodu spadku popytu na samochody tego koncernu. Podobne zwolnienia mogą występować u dostawców, ponieważ produkują mniej na skutek niższego zapotrzebowania na auta vw.
- * Klienci Volkswagena posiadają tak zwane aktywa osierocone – samochody, których prawie nikt nie chce. Akcja wycofywania ich i wymiany na pojazdy zgodne z normami nie rekompensuje w pełni strat, jakie ponieśli właściciele.
- * Dilerzy Volkswagena mają zapasy przestarzałego towaru – prawdopodobnie nie sprzedadzą go, nawet obniżając ceny do granic opłacalności.
- * Ceny akcji spadają, przez co inwestorzy Volkswagena tracą poważną część wartości swoich udziałów.
- * Straty koncernu Volkswagena mogą negatywnie wpłynąć na gospodarkę w Niemczech, a być może również w całej Europie.
- * Wszyscy ludzie oddychają bardziej zanieczyszczonym powietrzem z powodu większej ilości spalin wydalanych przez jedenaście milionów niezgodnych z normami samochodów⁶.

Nie należy bagatelizować osobistych kosztów nieetycznego postępowania niektórych liderów amerykańskich korporacji. Wyroki skazujące mogą przecież dramatycznie odmienić ich życie, zniszczyć ich rodziny i zrujnować ich finansowy dobrostan. Sprawy sądowe mogą ciągnąć się latami, pocią-

⁶ Harvey Seegers, *The Volkswagen Lessons in Business Ethics and Leadership*, wpis na blogu Busch School of Business and Economics z 22 października 2015, <http://blog.business.cua.edu/2015/10/the-volkswagen-lessons-in-business.html> (dostęp: 17.10.2021).

gając za sobą niebotyczne wydatki na koszty prawne. Nieetyczne zachowania liderów na szczycie jednej firmy mogą też zatruwać całe organizacje, skłaniając inne osoby do ich naśladowania, co z kolei łatwo prowadzi do utraty zasobów, redukcji zatrudnienia, spadku zaufania konsumentów i inwestorów, a w końcu do bankructw. I wreszcie, całe społeczeństwo zostaje poważnie zranione, gdy część osób naśladuje nieetyczne postępowanie ludzi biznesu i rozpowszechnia się ono w świecie przemysłu, rozrywki, rozmaitych instytucji i władzy rządowej.

Natomiast dobre decydowanie w kwestiach etycznych przynosi znaczące korzyści. Wiele badań potwierdza przede wszystkim to, co powinno być oczywiste – że istnieje pozytywny i wyraźny związek między etycznością danej organizacji i wynikami, jakie ona osiąga. Firmy, które wdrażają program integralności, wykazują większą niż pozostałe zdolność do trzymania się z dala od kłopotów prawnych. A firmy traktujące klientów, pracowników, dostawców i społeczeństwo nieetycznie, w dłuższej perspektywie nie prosperują dobrze. Mogą one zwodzić ludzi przez krótki czas, jednak prędzej czy później pogwałcenie etyki wychodzi na jaw, a wówczas trzeba stanąć pod pręgierzem krytyki opinii publicznej.

Wiemy już, jak przebiega proces podejmowania decyzji etycznych, a także jak można realizować go w sposób niewłaściwy. Zauważyliśmy również, jak problemy etyczne, kiedy pozwoli się im zaistnieć, mogą wywołać poważne konsekwencje dla życia konkretnych ludzi, przedsiębiorstw i społeczeństwa. W następnym rozdziale zajmiemy się działaniami, jakie należy podjąć, by oprzeć swoją firmę na zdrowym etycznym fundamencie, wspierającym wszystkie elementy biznesowej integralności.

PYTANIA DO ZASTANOWIENIA

1. Pomyśl o jakiejś organizacji, którą dobrze znasz. Czy zauważyłeś w niej kiedyś jakieś nieetyczne postępowanie? Na czym ono polegało?
2. Korzystając z modelu podejmowania decyzji etycznych przedstawionym w tym rozdziale, spróbuj określić możliwe przyczyny problemu etycznego, który zidentyfikowałeś w punkcie 1. Czy możesz oszacować, ile te zauważone nadużycia kosztują tę organizację?
3. Według naszego modelu interesariusze mogą oddziaływać na etyczność podejmowania decyzji w danej organizacji. Wybierz sobie jakąś firmę sprzedającą dobra konsumenckie. Jak mógłbyś wpływać na proces decyzyjny tej firmy, będąc jej klientem?
4. Co trzeba robić jako jednostka, żeby nie prowadzić podwójnego życia, w którym zostawia się swój osobisty charakter i wartości w domu, a w pracy po prostu płynie się z prądem, nawet jeśli dzieją się tam rzeczy nieetyczne?
5. Jak wygląda twoje życie duchowe? Czy masz bliski związek z Bogiem, czy może zachowujesz dystans i próbujesz kontrolować swoje życie bez Jego pomocy? Jak możesz polepszyć waszą relację?

ROZDZIAŁ DZIEWIĄTY

Organizacja integralna

*O piękna Ty odwagą cnych,
Sprawdzoną w ogniu walk,
Co własny kraj kochali tak,
Nie znali co to strach.
Amerykę! Amerykę!
Niech błogosławi Bóg,
Nagroda wynagrodzi trud,
A łaskę zyska lud.*

KATHARINE LEE BATES, PIĘKNA AMERYKA

Zawodowa golfistka Wendy Ward wygrała czterokrotnie turniej Ladies Professional Golf Association (LPGA)¹ i zarobiła w swojej karierze ponad trzy miliony dolarów, ale być może najbardziej znana jest z tego, w jaki sposób przegrała w mistrzostwach LPGA w 2000 roku. Na trzynastym dołku Ward doliczyła samej sobie jedno uderzenie karne, gdy po tym, jak przymierzyła się do zagrania piłką po ziemi bezpośrednio do dołka i ustawiła swój kij, piłka lekko się przesunęła. Chociaż Ward w ogóle nie dotknęła piłki, a ruch piłki był tak minimalny, że nikt by go nie zauważył, to, jak się okazało, przegrała z Julie Inkster właśnie o to jedno uderzenie karne.

Historia zawodowego golfa zna wiele wspaniałych świadectw prawdomówności, honoru i charakteru graczy, którzy sami naliczali sobie punkty karne za zagrania niezgodne z regulaminem, których nikt poza nimi nie widział. Bobby Jones,

¹ Amerykańskie stowarzyszenie zawodowych golfistek – przyp. tłum.

Tom Watson, Phil Mickelson i Jack Nicklaus należą do tych wielkich golfistów przedkładających uczciwość i integralność ponad wygraną. Postępowanie tych mistrzów daje nam inspirację i pewność, że zwycięzcy mogą i powinni cechować się integralnością. Ale jak to się robi? Jak ty jako zawodowy biznesmen, możesz stworzyć organizację, w której każdy pracownik postępuje według wysokich standardów? Jak możesz wdrożyć kulturę, w której pracownicy dokonują właściwych wyborów niezależnie od tego, czy ktoś patrzy im na ręce, czy nie?

Integralność wymaga posiadania skutecznego programu zgodności, dającego pewność, że wszyscy rozumieją wartości organizacji, mechanizmy wspierające i kodeks postępowania. W tym rozdziale przeanalizujemy kroki, jakie możesz podjąć, żeby integralność stała się drugą naturą wszystkich pracowników.

JAK ZAPEWNIĆ INTEGRALNOŚĆ W DZIESIĘCIU KROKACH?

Organizacja integralna nie wydarza się przypadkiem, a samo przyjęcie kodeksów etycznych nie wystarczy. Widzieliśmy już firmy, które wprowadziły kodeks etyczny, a potem bardzo szybko zapomniały o wszystkich jego zasadach!

Integralność jest wynikiem świadomego wysiłku wkładanego w upewnienie się, że wszyscy myślą zgodnie. Niektóre firmy wdrażają programy integralności, ale robią to głównie na pokaz, żeby odwrócić od siebie uwagę i zmniejszyć winę z powodu nielegalnych działań – takie podejście w ostatecznym rozrachunku nikomu nie służy. Poważna organizacja powinna wprowadzić wszystkie dziesięć kroków, ponieważ budują one podstawową strukturę, którą można zaadaptować do potrzeb rozmaitych przedsiębiorstw. Wszystkie kroki są konieczne, by stworzyć i utrzymać dobry klimat etyczny oraz zmniejszyć liczbę przypadków złych zachowań.

**DZIESIĘĆ KROKÓW DO ZBUDOWANIA
INTEGRALNOŚCI W ORGANIZACJI**

1. MODLITWA	Zacznij od uporządkowania własnego życia modlitewnego, a następnie zaproś do tego samego inne osoby w organizacji. Zainicjuj wspólną modlitwę (lub przynajmniej chwilę ciszy) przed spotkaniami.
2. SAMOOCENA	Zidentyfikuj wartości firmy, jej niedociągnięcia, a także elementy programu integralności, jeśli taki już istnieje. Określ obszary priorytetowe, w których występuje największe ryzyko pojawienia się etycznych trudności.
3. USTALENIE NORM	Ustal wyraźne normy i procedury obowiązujące wszystkich pracowników oraz zapewnij do nich łatwy dostęp.
4. ZAPEWNIENIE ZAANGAŻOWANIA	Deleguj odpowiedzialność za nadzór nad przestrzeganiem zasad na konkretnego menedżera wyższego szczebla. Włącz zaangażowanie jako składnik do systemu wynagrodzeń. Zapewnij, aby wyższe kierownictwo potwierdzało swoje oddanie dla sprawy programu.
5. REKRUTACJA	Zadbaj o to, by nowo zatrudniane osoby cechowały się dobrym charakterem moralnym i solidnym przygotowaniem etycznym.
6. SZKOLENIE	Organizuj okresowe szkolenia pomagające pracownikom poznawać zasady i wartości. Rozwijaj w pracownikach umiejętność dokonywania oceny moralnej.
7. KOMUNIKACJA	Opracuj teksty komunikacji i materiały informacyjne wyjaśniające stawiane wymagania. Wyszczególnij te treści, które muszą być powtarzane, by oddziaływały skutecznie. W celu wzmocnienia przekazu używaj kilku kanałów komunikacji.
8. WSPIERANIE	Zaangażuj osoby zaufania, do których pracownicy mogą się zwrócić z problemami i obawami. Upewnij się, że na tych osobach można polegać i im zaufać.
9. EGZEKOWANIE	Określ, w jaki sposób będą badane przypadki naruszenia zasad, jakie sankcje spotkają sprawców tych naruszeń oraz jaki jest tryb postępowania odwoławczego. Zapewnij, żeby procesy toczyły się sprawnie i efektywnie, a role i odpowiedzialności były jasne.
10. DOSKONALENIE	Stale usprawniaj ten proces. Gdy zostaną wykryte jakieś wykroczenia, organizacja musi zareagować w odpowiedni sposób i zapobiec podobnym incydentom w przyszłości.

1. Módl się

Modlitwa powinna być pierwszym krokiem na każdej liście. Jest ona nieodzownym dialogiem z Bogiem, w którym dziękujemy Mu za błogosławieństwa, dzielimy się naszymi nadziejami i troskami, a także wsłuchujemy się w Jego podpowiedzi. Kiedy już zaprowadzisz porządek w swoim życiu modlitewnym, możesz podjąć działania zachęcające do tego kroku również inne osoby w twojej organizacji. Gdy jednoczymy się we wspólnej modlitwie, nabiera ona wyjątkowej mocy.

Podjąłem pracę na Katolickim Uniwersytecie Ameryki dlatego, że dostałem szansę współtworzenia nietypowej szkoły biznesu – takiej, która integruje wiarę i rozum w studiach ekonomicznych. Zakładanie nowej szkoły biznesu nie zdarza się dziś bardzo często, dlatego też wiedzieliśmy, że będziemy potrzebować pomocy.

Naszym pierwszym krokiem było szturmowanie nieba modlitwą. Zaczęliśmy uczestniczyć codziennie we mszy świętej i podejmować praktyki pokutne. Jeden z naszych dobrodziejów podarował nam dużą figurę św. Michała Archanioła – ustawiliśmy ją w naszej siedzibie i zaczęliśmy odmawiać każdego dnia modlitwę do św. Michała.

Utworzenie szkoły zostało zatwierdzone przez władze uniwersytetu i ogłoszone 8 stycznia 2013 roku w artykule zamieszczonym w „Wall Street Journal”. Był to ten sam dzień, w którym zdiagnozowano u mnie złośliwą formę nowotworu i powiedziano mi, że przeżyję jeszcze najwyżej trzy lata. Nie wiem, jaka byłaby twoja reakcja, ale dla mnie usłyszenie diagnozy o nowotworze zdawało się najgorszą rzeczą, jaka może się komukolwiek przytrafić. Wraz z żoną otrzymaliśmy dobrą radę od zaprzyjaźnionego księdza, który polecił nam wydrukować kartki z modlitwą za wstawiennictwem arcybiskupa Fultona Sheena i rozesłać je przyjaciołom i krewnym, prosząc

ich, by modlili się razem z nami. Równocześnie ofiarowałem moje cierpienie jako pokutę w intencji tworzenia naszej nowej szkoły i pogodziłem się z myślą, że prawdopodobnie nie dokonam już zbyt wiele w czasie, który mi pozostał.

Ludzie z całego świata zaczęli modlić się za mnie i za naszą szkołę. Byłem w stanie pracować jeszcze przez dwa lata, poddając się terapii, aż w końcu ból i niemożność stania zmusiły mnie do rezygnacji z aktywności. W styczniu 2015 roku moje nerki przestawały już funkcjonować i byłem bliski śmierci. Wówczas otrzymałem nowy lek i niespodziewanie mój stan zaczął się poprawiać. Już trzy miesiące później – w Wielki Czwartek 2015 roku – dostałem wiadomość, że nie mam raka! Modlitwa pomogła mi przejść przez całą tę mękę i wiem, że pomoże ona również tobie.

Ważna jest zarówno modlitwa indywidualna, jak i w grupie. Wspólna modlitwa przed spotkaniami może stać się potężnym środkiem jednoczącym współpracowników w firmie w myśleniu o diskutowanych kwestiach. Wiele organizacji, w których pracowałem, w tym także te o charakterze świeckim, trzymało się zwyczaju rozpoczynania zebrań od poproszenia Boga o pomoc. Może on przybrać formę chwili ciszy, jakiejś typowej modlitwy bezwyznaniowej albo nawet serii modlitw wyznaniowych, prowadzonych na kolejnych spotkaniach przez różne osoby. Nawet jeśli nie zgadzamy się wszyscy co do najlepszego sposobu wielbienia Boga, to raczej jesteśmy zgodni co do potrzeby wzywania Jego pomocy. Gdy odbywa się to w odpowiedni sposób, to większość ludzi docenia ten moment modlitwy w miejscu pracy.

2. Dokonuj rygorystycznej samooceny

Zanim jakaś firma ustali, jak zamierza wprowadzać u siebie integralność, musi najpierw podsumować swoją obecną sytuację. Wymaga to samooceny jej wartości, mankamentów, kul-

tury, struktury organizacyjnej oraz specyficznego charakteru jej biznesu. Proces samooceny powinien dawać wszystkim pracownikom szerokie możliwości udziału w nim i określenia ich spostrzeżeń na temat bieżącego klimatu etycznego w organizacji. Nie chodzi o lukrowanie przeprowadzanej analizy. Musisz poznać wszystkie bolączki i niedoskonałości swojej organizacji, aby program zgodności z zasadami, który wdrożysz, odpowiadał na wszystkie jej potrzeby.

Samoocena powinna zidentyfikować obszary priorytetowe, o największym ryzyku wystąpienia problemów. Jeżeli na przykład dana firma często zajmuje się pozyskiwaniem kontraktów za granicą, to być może jako obszar priorytetowy należy wskazać łapówkarstwo lub inne naruszenia Ustawy o zagranicznych praktykach korupcyjnych². W wyniku dokonanej analizy, firma powinna uzyskać pełny obraz stanu rzeczy: które elementy programu zgodności można zachować (jeśli takowy już istnieje), a co trzeba stworzyć od nowa.

3. Stwórz kodeks na piśmie i upowszechnij go

Na tym etapie organizacja powinna ustalić jasne normy i procedury obowiązujące wszystkich interesariuszy oraz zapewnić do nich łatwy dostęp. Firmy nadają tym normom rozmaite nazwy, między innymi: kodeks integralności, kodeks postępowania, kodeks etyczny, deklaracja wartości. Jakkolwiek nazwany, kodeks taki powinien zawierać zasady przewodnie, listę etycznych i nieetycznych rodzajów zachowań, a także procedury zgłaszania nieprawidłowości.

Przy tworzeniu kodeksu trzeba pamiętać o trzech ważnych kwestiach. Pierwsza to przekazanie wszystkim osobom powiązanych z organizacją, że kodeks nie powstaje tylko po to,

² *The Foreign Corrupt Practices Act* – przyp. tłum.

by unikać procesów sądowych, ale raczej po to, by promować wśród wszystkich zachowania oparte na przyjętych zasadach. Po drugie, sam kodeks powinien być czymś więcej niż prostym katalogiem przewinień i kar – ma on nadawać ogólny kierunek, prowadzić i zachęcać do promowania właściwego postępowania. I po trzecie, kodeks należy sformułować w sposób jasny, jednoznaczny i zrozumiały dla każdej osoby, do której jest skierowany.

Twój kodeks powinien odzwierciedlać jednolitą zgodność z wartościami, zasadami i politykami przyjętymi przez firmę. Będzie więc obejmować podstawowe zasady integralności: godności ludzkiej, solidarności, pomocniczości i dobra wspólnego, jak również praktykowanie cnót najważniejszych dla twojego biznesu. Niektóre firmy włączają do kodeksu także zasady biblijne, takie jak uczciwość, doskonałość, osobistą odpowiedzialność, zaangażowanie, współczucie, przynależność do społeczności, szacunek dla innych oraz ich własności, sprawiedliwość.

LAVALLEE'S BAKERY: DWANAŚCIE
WARTOŚCI, WEDŁUG KTÓRYCH ŻYJEMY

1. *Zaufanie i szacunek* do ludzi na wszystkich poziomach. Spraw, by uczciwość i integralność kierowały twoimi słowami i czynami. Każde spotkanie z pracownikami, sprzedawcami, dostawcami i klientami to nowa szansa na budowanie zaufania i wzmacnianie lojalności.
2. *Praca zespołowa*, która wspiera wysiłki twoich współpracowników i zachęca ich do dawania z siebie tego, co najlepsze. Bo możesz biec z piłką, ale potrzeba zespołu, by wygrać mecz.

3. *Umocowanie* do działań wyróżniających, bez względu na to, jaką funkcję pełnisz w organizacji. Podejmuj inicjatywę, decyduj i pokaż, że jesteś liderem.
4. *Osobisty rozwój* idzie w parze z twoim wsparciem dla rozwoju firmy. Przyjmij wizję firmy za własną i dziel się swoim zdaniem. Twoje obawy i opinie są ważne dla każdego w organizacji.
5. *Optymizm* w twojej pracy dodaje energii innym. Entuzjazm jest zaraźliwy, a więc bądź dumny ze swojej pracy, bądź radosny i baw się dobrze.
6. *Obsługa klienta*, która zawsze przewyższa jego oczekiwania. Pomyśl „tak” i działaj ponadprzeciętnie, aby tak się stało. Niech uśmiech będzie twoją wizytówką przy każdym kontakcie z klientem.
7. *Zaangażowanie* w doskonałą pracę, niezależnie od przeszkód. To klucz do twojego sukcesu i do sukcesu firmy.
8. *Niezawodność* wobec klientów, jak i współpracowników. Działaj w sposób niezwłoczny, uprzejmy i z poszanowaniem cudzego czasu.
9. *Jakość* to odpowiedzialność każdego z nas. Wrażenie, jakie wywołujesz na klientach i sprzedawcach, jest trwałe i odzwierciedla wizerunek firmy.
10. *Efektywność* naszych działań dodaje wartość do wszystkiego, co robimy. Naszym najważniejszym celem jest ułatwianie klientom prowadzenia z nami interesów.
11. *Przygotowanie i prezentacja* tego, co wytwarzamy, czym się zajmujemy i kim jesteśmy. Twoje słowa, działania i wygląd determinują naszą reputację i sukces.

12. *Bezpieczeństwo* zaczyna się od ciebie. Utrzymuj nasze pomieszczenia i wyposażenie zadbane, czyste i w bezpiecznym stanie roboczym. Używaj urządzeń z dbałością i uważnością na innych.

DZIĘKI UPRZEJMOŚCI PIEKARNI LAVALLEE'S BAKERY,
BOSTON, MASSACHUSETTS.

Samo posiadanie norm to za mało. Przedsiębiorstwo musi zapewnić, by były one rozumiane i rozpowszechniane w całej organizacji. Pamiętaj, że normy nie traktują o każdym możliwym problemie, jaki pojawi się w codziennej działalności, natomiast pomagają pracownikom rozwiązywać dylematy etyczne poprzez podejmowanie lub ograniczanie pewnych działań. Standardy te mają komunikować, czego oczekuje się od pracowników i określać kary za wszelkie ich naruszenia.

Polecam wydrukowanie norm twojej firmy i wręczenie ich wszystkim pracownikom, a nie tylko zamieszenie na stronie internetowej czy tablicy informacyjnej. Przekazanie standardów na piśmie podkreśla ich wagę i zachęca załogę do przeczytania ich, nauczania się i przestrzegania.

4. Zapewnij zaangażowanie

Czwarty krok w procesie tworzenia firmy integralnej wymaga od jej dyrektora generalnego (prezesa) pozyskania zaangażowania na wszystkich poziomach organizacji, a szczególnie ze strony kierownictwa wyższego szczebla i zarządu. Jeżeli wystąpi opór ze strony pracowników, to menedżerowie powinni próbować znaleźć przyczyny tego braku akceptacji i zmierzyć się z nimi. Pozytywny klimat etyczny jest konieczny, w przeciwnym razie przestrzeganie zasad będzie odbierane bardziej jako kolejny obowiązek w pracy niż jako sposób życia. Jeśli na szczycie organizacji padają tylko gołosłowne

deklaracje, to pracownicy będą odbierać cały plan jako nieistotny i uciążliwy. Dlatego też dyrektor generalny musi być postrzegany jako bezkompromisowy orędownik dobrych zachowań etycznych oraz wzór przestrzegania zasad.

Odpowiedzialność za wdrożenie integralności należy powierzyć konkretnemu menedżerowi wyższego szczebla lub menedżerowi do spraw zgodności (*compliance officer*), odznaczającemu się wysokimi osobistymi normami etycznymi i partycypacyjnym stylem przywództwa. To pewne, że odpowiedzialność musi być powiązana z autorytetem. A równocześnie menedżer do spraw zgodności i członkowie komisji nadzorującej powinni być mentorami i trenerami, a nie autokratami czy dyktatorami. Zarządzanie w skali mikro i polecenia wydawane „z góry” mogą wytworzyć środowisko etyczne złego rodzaju, w którym pracownicy starają się raczej unikać sankcji, niż działać z dobrym etycznym uzasadnieniem. Dyskusje i komunikaty kierownictwa powinny wspierać kulturę organizacyjną, która nadaje im moralną zasadność.

Pozyskiwanie rzeczywistego zaangażowania pracowników powinno stać się częścią systemu wynagrodzeń dla przełożonych. Ponadto, opis stanowiska pracy każdego pracownika powinien zawierać obowiązek wskazywania potencjalnych problemów etycznych w danym obszarze i reagowania na nie w sposób etycznie spójny z wartościami firmy. Zobaczmy, jak dyrektor generalny firmy The Wine Group bierze aktywny udział w zapewnianiu integralności.

ROZWÓJ WARTOŚCI KULTUROWYCH W FIRMIE THE WINE GROUP, INC.

Art Ciocca narysował na tablicy prostą figurę, coś na kształt huśtawki. Na jednym jej końcu napisał „polityka”

a na drugim „efektywność”. Następnie wyjaśnił: „Wiele firm podejmuje decyzje uzależnione od chwilowych korzyści i maksymalizacji krótkoterminowych zwrotów w każdym kwartale, tak żeby jakiś wiceprezes zdobył premię. To jest właśnie polityka, czyli coś, czego nie chcemy robić w naszej firmie. My natomiast skupiamy się na robieniu właściwych rzeczy dzisiaj, jutro i każdego dnia, tak aby tworzyć długotrwałą wartość. I to jest to, co nazywamy efektywnością”.

Art był wówczas dyrektorem generalnym w firmie The Wine Group i właśnie przeprowadził grupę kolegów przez proces wykupu lewarowanego firmy³. Swoje przemówienie kierował do grupy nowych pracowników.

– *Zwróćcie uwagę, co się dzieje, kiedy przedsiębiorstwa marnują swój czas i zasoby na politykę* – powiedział, rysując huśtawkę jeszcze raz, tak że strona z „polityką” była wyżej. – *Ilość wysiłku wkładanego w efektywność spada* – kontynuował. – *A oto, czego my chcemy.* – Art narysował ponownie huśtawkę, teraz ze stroną „efektywności” podniesioną w górę.

Działając w bardzo cyklicznym biznesie winiarskim, firma od samego początku obrała podejście długoterminowe. Jej dokumenty założycielskie nazywają nawet kluczowe osoby nie menedżerami czy dyrektorami, ale zarządcami.

³ Ang. *leveraged buy out* to transakcja przejęcia firmy wspomagana długiem albo wykorzystująca środki zewnętrzne, np. kredyt, dokonywana czasem – jak w tym przypadku – przez jej menedżerów. Art Ciocca był menedżerem w firmie winiarskiej należącej do koncernu Coca-Coli i w 1981 roku wraz ze współnikami wykupił ją, zakładając The Wine Group – przyp. tłum.

Zespół Arta nigdy nie zamierzał tworzyć specjalnie zestawu wartości kulturowych – wartości firmy rozwinęły się wtedy, gdy zespół zmagał się z problemami i uczył się wspólnie pracować. Oczywiście członkowie zespołu wynieśli też wartości ze swoich domów rodzinnych, ale ostatecznie te wartości, które przyjęli dla firmy, ukształtowały się przez doświadczenia błędów i sukcesów w biznesie.

Oto dziesięć podstawowych wartości kulturowych The Wine Group:

1. Oferowanie najlepszej wartości dla konsumenta.
2. Stawianie na pierwszym miejscu efektywności i eliminowanie polityki.
3. Zachęcanie wszystkich do przyjmowania postawy właściciela w swojej pracy.
4. Upraszczenie – ciągłe redukowanie złożonych problemów do prostych rozwiązań.
5. Utrzymywanie elastyczności, by radzić sobie ze zdarzeniami losowymi w rolnictwie i wykorzystywać zmieniające się możliwości rynkowe.
6. Podejmowanie ryzyka związanego z przedsiębiorczością.
7. Myślenie nieszablonowe, by tworzyć innowacje i rozwiązywać problemy.
8. Działanie w duchu integralności, ponieważ dobra etyka do dobrego biznesu.
9. Bycie dumnym, lecz nigdy aroganckim.
10. Bycie dobrym zarządcą otrzymanych darów.

Dzięki przestrzeganiu tych wartości na przestrzeni lat firma The Wine Group urosła z upadającego biznesu do rangi jednego z największych producentów wina na świecie. Jej marka Franzia należy do najlepiej sprzedających się win na rynku amerykańskim.

5. Zatrudniaj pracowników z dobrym charakterem moralnym

W sposób naturalny u podstaw organizacji muszą stać pracownicy posiadający dobrze rozwinięty zmysł etyczny i sprawny kompas moralny. Jeżeli zaczynasz z organizacją pełną kłamców, oszustów i łajdaków, to masz przed sobą bardzo trudne zadanie! Podczas rozmów kwalifikacyjnych należy oceniać charakter i poziom rozwoju moralnego kandydatów i brać pod uwagę w dalszej rekrutacji tylko te osoby, które wykazują się charakterem moralnym na wysokim poziomie.

Widać to wyraźnie na przykładzie opisanym poniżej – Koch Industries to organizacja, która z sukcesem rekrutuje pracowników według kryterium charakteru. Tak samo możesz zrobić w twojej firmie. Kiedy w procesie rekrutacji podkreśla się rolę charakteru, to do wszystkich pracowników dociera przekaz, że dobry charakter jest czymś istotnym i traktowanym przez firmę poważnie.

ZATRUDNIANIE W KOCH INDUSTRIES WEDŁUG KLUCZA CNÓT

Charles Koch, prezes firmy Koch Industries, bez wahania wskazuje, że jego firma stosuje szczególne podejście do zatrudniania ludzi. W swojej książce *Dobry zysk* przedstawia je w ten sposób: „Niektóre firmy koncentrują się wyłącznie na zatrudnianiu osób dysponujących umiejętnościami wymaganymi na wolnych stanowiskach, a dopiero później liczą na to, że zatrudnieni pracownicy będą wyznawali odpowiednie wartości. My obraliśmy dokładnie przeciwne podejście. W p i e r w s z e j k o l e j n o ś c i skupiamy się na wartościach”.

Doświadczenie Koch Industries podpowiada, iż nowo zatrudnione osoby posiadające właściwe wartości zawsze stają się lepszymi pracownikami. Dlatego właśnie firma ta bada wszystkich kandydatów pod kątem dobrego charakteru, już od pierwszego kontaktu. Rekruterzy pytają o ich zachowania w przeszłości odnośnie do integralności, przestrzegania zasad, tworzenia wartości i innych wiążących zasad firmy. Słuchają, jak kandydaci radzili sobie w trudnych sytuacjach, czy zachowują szacunek dla innych osób, gdy o nich mówią, czy przejawiają skłonności biurokratyczne albo czy trudno im się przyznać do błędów.

Gdy dany kandydat przychodzi już na etap rekrutacji w firmie, wówczas rekruter, zatrudniający menedżer oraz osoby prowadzące rozmowy kwalifikacyjne rozmawiają z nim osobno, starając się określić, na ile dana osoba wykazuje zgodność z dziesięcioma naczelnymi zasadami firmy.

„Uważamy, że utalentowani, lecz wyznający niewłaściwe wartości pracownicy potrafią wyrządzić firmie o wiele więcej szkód niż pełni zalet pracownicy o mniej rozwiniętych talentach” – wyjaśnia Charles Koch. I dodaje: „Nasze doświadczenie potwierdza, że skoro ktoś ma odpowiednie wartości, przekonania i inteligencję, zazwyczaj jest w stanie wykształcić niezbędne umiejętności i wiedzę”⁴.

6. Zapewnij, żeby wszyscy pracownicy mieli możliwość rozwoju integralności

Ciągłe doskonalenie powinno być twoim celem. Wszyscy pracownicy muszą zdobyć wiedzę na temat wartości i norm

⁴ Charles G. Koch, *Dobry zysk*, s. 164–165.

organizacji, a także osiąść umiejętność dokonywania oceny moralnej.

Na tym jednak nie koniec, ponieważ wszyscy pracownicy powinni czynnie wspierać przedsiębiorstwo w identyfikacji i wykorzystywaniu obszarów wymagających poprawy. Szkolenie wprowadzające dla nowych pracowników może się odbywać w niezależnym programie trwającym godzinę czy dwie, natomiast aby uzyskać jak największą efektywność, pracownicy muszą zrozumieć, że część ich pracy polega na pomaganiu w doskonaleniu firmy. Zbieranie zespołu co jakiś czas, by wspólnie pracować nad zrozumieniem, co jakaś konkretna cnota oznacza w praktyce, na ile dobrze firma ją wyraża, a co może robić skuteczniej, jest dobrym sposobem na uczynienie z integralności codziennego zobowiązania całej organizacji.

Sesje szkoleniowe należy skonstruować w taki sposób, aby pomagały obudzić we wszystkich pracownikach pragnienie właściwego postępowania. Wzmacnianie indywidualnych umiejętności rozpoznawania sytuacji etycznych sprawi, że pracownicy będą częściej rozważać kwestie moralne i używać rozumowania moralnego. Szkolenie powinno mobilizować do doskonalenia wrażliwości moralnej i sprawniejszego podejmowania decyzji moralnych, a także do rozwoju cnót istotnych w kontekście biznesowym, takich jak integralność i męstwo. Trzeba uczyć pracowników, jak analizować i oceniać różne sytuacje w oparciu o odpowiednie zasady etyczne i działać bardziej z własnego wyboru niż z obawy.

Szkolenia nie powinny skupiać uczestników jedynie na zapamiętywaniu polityk firmowych czy przepisów, natomiast dobrze jest w nie włączać przykłady konkretnych sytuacji, odgrywanie ról oraz osobiste historie. Celem takich szkoleń jest modelowanie właściwych zachowań, a także zwracanie uwagi na zachowania niewłaściwe. Normy społeczne organizacji

postrzegane są jako potężna siła wpływająca na etyczność jednostek; a odgrywanie scenek i analiza przypadków, szczególnie tych ukazujących pracowników postępujących właściwie, pomaga wyjaśniać i podkreślać wagę tychże społecznych norm. Praktyczne scenariusze, w których pracownicy mogą przetestować własną znajomość etyki, a także przykłady i sytuacje wzięte z życia i adekwatne do kontekstu zawodowego uczestników, pomagają uświadamiać i wyjaśniać pojęcia etyczne. I wreszcie, bardzo skuteczne może też być dawanie poszczególnym pracownikom możliwości prowadzenia sesji szkoleniowych.

W niektórych firmach kadra kierownicza jest zwolniona z uczestnictwa w szkoleniach o tematyce prawnej i etycznej, które są obowiązkowe dla pozostałych pracowników. Tego należy unikać, ponieważ sygnalizuje się w ten sposób, że firma organizuje takie szkolenia, bo musi, a nie dlatego, że jest to fundamentalna i szanowana w tej organizacji wartość.

7. Dbaj o spójną komunikację

Siódmy krok polega na dostarczaniu spójnych, bieżących komunikatów wszystkim grupom interesariuszy, a więc pracownikom, klientom, dostawcom, inwestorom i lokalnym społecznościom, wśród których firma działa. Należy dystrybuować wiadomości i materiały, aby wyjaśniać wszystkim, na czym polega program i związane z nim wymagania. Niektóre organizacje w ramach wieloaspektowych działań komunikacyjnych wykorzystują podręczniki, plakaty ścienne, znaki graficzne, fiszki, biuletyny, raporty roczne, gazetki firmowe i strony internetowe. Menedżerowie powinni być świadomi, że powtarzanie jest zaletą każdej dobrej kampanii komunikacyjnej.

Najważniejszym elementem każdego programu integralności jest ciągłe, publiczne angażowanie się weń najwyższego kierownictwa. Żadne szkolenia świata nie pomogą, jeśli nie

żyją nim liderzy firmy. Przekaz o integralności musi pojawiać się regularnie na ustach i piórach menedżerów. Trzeba nadać go systematycznie i na różne sposoby.

8. Zaangażuj osoby zaufania

Większość pracowników wzbrania się przed oskarżaniem na forum publicznym swoich koleżanek czy kolegów o postępowanie etycznie niewłaściwe. Jeśli jednak zapewni się im możliwość przekazania informacji albo zadania pytań o zauważone praktyki etyczne w sposób poufny i na osobności, wówczas chętnie to zrobią. W związku z tym organizacje powinny zapewnić osoby zaufania, do których pracownicy mogą zwrócić się z problemami i obawami. Osoby te muszą być postrzegane jako wiarygodne i cieszące się zaufaniem pracowników. W pierwszym rzędzie taką osobą mógłby być menedżer do spraw zgodności.

9. Reaguj i egzekwuj – konsekwentnie, niezwłocznie i sprawiedliwie

Na tym etapie trzeba ustalić, w jaki sposób będą badane przypadki naruszenia zasad etycznych, jakie sankcje spotkają osoby dopuszczające się tych naruszeń oraz jak będzie przebiegało postępowanie odwoławcze. Stawianie wymagań mija się z celem, jeżeli nie jest dla wszystkich zrozumiałe, jakie mechanizmy dyscyplinarne będą wspierać egzekwowanie tych wymagań. Egzekwowanie zaś powinno przewidywać ukaranie sprawcy. Może ono oznaczać zwolnienie dyscyplinarne, postępowanie sądowe albo jedno i drugie, a dzięki niemu organizacja może lepiej chronić się przed kolejnymi etycznymi zaniedbaniami. Sprawiedliwość wymaga również zapewnienia procesu odwoławczego.

Procesy powinny przebiegać sprawnie i efektywnie, a role i odpowiedzialności muszą być jasne i dobrze udokumento-

wane. Po kilku latach spójnych rezultatów programu w danej organizacji może się jednak pojawić tendencja do pewnego zmniejszenia czujności. Menedżerowie mogą ulec fałszywemu poczuciu bezpieczeństwa i zacząć myśleć, że program integralności został wdrożony i działa, a teraz trzeba poświęcić uwagę innym wyzwaniom biznesowym. A jednak, gdy program zostanie zaniedbany, to błędy etyczne często powracają.

Aby uchronić organizację od popadnięcia w złudne poczucie etycznego bezpieczeństwa, należy stale audytować i monitorować program zgodności, a także zapewnić dwukierunkowy przepływ informacji zwrotnej – od i do pracowników. Niestety, osoby odpowiedzialne za raportowanie narażone są na pokusę zapomnienia o celu tych działań, jakim jest identyfikacja wszelkich słabości w postępowaniu etycznym i korygowanie ich, tak aby firma mogła z biegiem czasu się doskonalić. Specjaliści od zasobów ludzkich powinni śledzić liczbę skarg pracowników oraz analizować odpowiedzi udzielane w ankietach dotyczących postaw etycznych. Jeszcze innym sposobem sprawdzania, czy program integralności działa, jest włączenie pytań dotyczących integralności do rozmów z osobami odchodzącymi z firmy.

10. Stale udoskonalać

Ostatnim elementem w tym procesie jest dążenie do ciągłego doskonalenia, które powinno opierać się na informacji zwrotnej od pracowników i na ich uczestnictwie. Należy pozwolić im wyrażać swoje opinie o charakterze i efektach kodeksu postępowania, integralności osób pełniących oficjalne funkcje, delegowaniu uprawnień, komunikacji i programach szkoleniowych oraz działaniach audytowych.

W przypadku wykrycia naruszenia zasad organizacja musi podjąć odpowiednie kroki, a także przeciwdziałać powtórze-

niu się takich zdarzeń w przyszłości. Wypełnianie formularzy, drobiazgowo opracowywanie rozmaitych polityk i sporządzanie list pracowników uczestniczących w szkoleniach nie wystarczy samo z siebie, by poprawić rzeczywistość.

Przedsiębiorstwo powinno zbudować kulturę wspierającą zobowiązanie się do postępowania zgodnego z prawem i dobrym zmysłem etycznym. Pracownicy muszą na przykład wiedzieć, że bez względu na to, czego jakaś sprawa dotyczy i kto jest w nią zaangażowany, to oszustwo, kłamstwo, fałszowanie dokumentacji czy ukrywanie problemów są zawsze nieakceptowalne. Norma postępowania jest ustalona, wdrożona, przypomniana i rozumiana przez wszystkich w organizacji, niezależnie od stanowiska czy stażu pracy.

Wiadomości medialne skupiają się na poważnych przestępstwach, takich jak nielegalne korzystanie z poufnych danych w operacjach finansowych czy korupcja, jednak większość uchybień etycznych nie jest aż tak ewidentna. Działania mniejszego kalibru, często niepozorne, jak na przykład wykorzystywanie mienia przedsiębiorstwa do celów prywatnych, mogą sprzyjać tworzeniu klimatu, w którym błędy etyczne będą się mnożyć. Stałe wyszukiwanie i korygowanie tych drobniejszych uchybień pomoże organizacji uniknąć poważniejszych wykroczeń w przyszłości.

JAK WAŻNE JEST PRZYWÓDZTWO?

Przed kilkoma laty pewna pracownica koncernu Coca-Cola wraz z dwoma współnikami próbowała sprzedać tajemnice handlowe konkurencyjnej firmie Pepsi-Cola⁵. Podając się za wysoko postawioną osobę w Coca-Coli, wysłali oni list do

⁵ Kathleen Kingsbury, *You Can't Beat the Real Thing*, „Time” 17 lipca 2006, nr 3 (168), s. 9–10.

Pepsi, oferując za odpowiednią cenę sprzedaż poufnych dokumentów i próbek nowych produktów. Firma Pepsi wykazała się postawą właściwego przywództwa etycznego, odsyłając niezwłocznie list wraz z kopertą do dyrektora generalnego Coca-Coli, który powiadomił Federalne Biuro Śledcze (FBI). Udający menedżera Pepsi agent FBI nawiązał kontakt z nadawcami listu i wynegocjował zakup dokumentów i próbki produktu opracowywanego w laboratorium za półtora miliona dolarów. System monitoringu nagrał sprawców podczas wykradania dokumentów i próbek. Cała trójka została aresztowana w dniu zaaranżowanej transakcji.

Przywództwo etyczne to nie kaznodziejstwo czy wypowiedanie pobożnych życzeń albo nakłanianie do społecznej poprawności. Przywództwo etyczne to dawanie właściwej i zdecydowanej odpowiedzi, gdy pojawia się jakiś etyczny dylemat. Kiedy list z ofertą sprzedaży tajemnicy handlowej dotarł do Pepsi, to co najmniej jeden menedżer rozeznał, że kodeks integralności w tej firmie wymaga traktowania konkurentów w sposób fair, i odpowiednio zareagował, odsyłając list do zarządu Coca-Coli. Rzecznik prasowy Pepsi, Dave DeCecco, skomentował to tak: „Walka konkurencyjna może być zaciekle, lecz musi być także sprawiedliwa i zgodna z prawem”.

Lider etyczny charakteryzuje się wielkimi ideałami i silnym poczuciem obowiązku oraz zdecydowanym nastawieniem na wypełnienie zadania, a ponadto wigorem i wytrwałością w dążeniu do celów etycznych. Taki lider jest pewny siebie i gotowy zaakceptować konsekwencje swoich decyzji i działań; ma również umiejętność budowania interakcji społecznych dla słusznej sprawy. Do wprowadzenia w całej organizacji integralności potrzeba prawdziwego przywództwa.

Przywództwo kojarzy się zawsze z osiągnięciem celów grupy, dlatego wymaga ono aktywności, ruchu i skutecznego wykony-

wania pracy. Na liderze spoczywa odpowiedzialność za koordynację działań członków grupy, których zadaniem jest osiągnięcie wspólnego celu. Cechy osobowe lidera muszą mieć pewien istotny związek z cechami, działaniami i celami prowadzonych przez niego osób. W przeciwnym razie będzie im trudno identyfikować się ze swoim liderem czy liderką i za nimi podążać.

Osobiste normy etyczne lidera wywierają bardzo silny wpływ na postępowanie etyczne innych osób w organizacji. Aby inspirować ludzi swoim przywództwem etycznym, liderzy muszą mieć dobrze uformowane sumienie oraz pewność siebie w wyrażaniu swoich poglądów.

Kultura i praktyki w organizacji wpływają niezwykle mocno na stałe zachowania etyczne, a zatem lider musi pracować nad krzewieniem wśród pracowników kultury integralności. Do zbudowania szacunku dla norm prawnych i etycznych w całej organizacji potrzeba lidera lub liderki, którzy rzetelnie się do tego zadania przygotowują. Potrzebują oni przynajmniej rozeznania w prawie, a także podjęcia zobowiązania do wprowadzenia wysokich norm etycznych, szkolenia pracowników, oceniania wyników oraz ciągłego dążenia do doskonalenia. Wymaga to znakomitego przywództwa etycznego na samym szczycie organizacji.

TERAZ T W O J A KOLEJ!

Wiemy, że biznesmeni często potrzebują podstawowych wytycznych i edukacji, aby podnieść swoją „średnią ocenę” z podejmowania dobrych decyzji etycznych. Istnieją standardy działania, które są rozpoznawalne, mają sens z punktu widzenia biznesu i pomogą każdemu w dokonywaniu lepszych wyborów. Z twoją wysoką pewnością siebie jesteś teraz gotów do przejęcia pałeczki i poprowadzenia innych.

Pamiętaj, że twoje osobiste normy etyczne mogą i powinny mieć znaczący wpływ na decyzje biznesowe, które podejmu-

jesz. To jest punkt wyjścia. Tak jak organizacja jest przedłużeniem działania jednostek, tak samo etyka biznesowa jest przedłużeniem etyki osobistej. To, co dobre, i to, co złe, będzie konsekwentnie takie samo, zarówno w działaniu indywidualnym, jak i całej organizacji.

Jak widzieliśmy, wykroczenia etyczne mogą prowadzić do wyroków skazujących i kary więzienia dla menedżerów, upadku firm oraz wielkich strat finansowych dla udziałowców. Organizacje integralne mogą czuć się pewniej i w dłuższej perspektywie odnosić większe sukcesy niż organizacje bez norm. Konsekwentne trzymanie się wysokich norm etycznych podnosi morale pracowników oraz poprawia wyniki rekrutacji, jak również utrzymania zespołu w firmie. Przedsiębiorstwa, które wypracują sobie reputację działających etycznie i w sposób fair, będą przyciągać wyróżniających się pracowników, chcących dla nich pracować i przyciągających z kolei inne wspaniałe firmy do współpracy. W efekcie wszyscy na tym wygrają.

Od dawna toczy się dyskusja o tym, czy praktyka biznesowa jest prawdziwym zawodem, profesją⁶. Według tradycyjnej definicji członkowie jakiejś „profesji” muszą „złożyć profesję”, czyli zadeklarować, że będą postępować w sposób uczciwy, prawy oraz przestrzegać pewnych moralnych i etycznych norm⁷. A ponieważ biznes nie posiada formalnych standardów postępowania, a od praktyków biznesu nie wymaga się przestrzegania określonych norm moralnych, to niektórzy uważają, że biznesu nie powinno się nazywać profesją.

⁶ Louis D. Brandeis, *Business as a Profession*, przemówienie wygłoszone na Uniwersytecie Browna podczas uroczystości rozdania dyplomów w 1912 r.

⁷ Richard Barker, *The Big Idea: No, Management Is Not a Profession*, „Harvard Business Review” lipiec–sierpień 2010.

Ja jednak się z tym nie zgadzam. Standardy integralności, które omówiliśmy w tej książce, kwalifikują się jako uzasadnione normy dobra i zła, czyniące ludzkie interakcje owocnymi. Gdy ludzie biznesu decydują się ich przestrzegać, wówczas ich praktyka jest nie tylko szlachetnym powołaniem, lecz również szlachetną profesją.

Na początku tego rozdziału umieściłem fragment trzeciej zwrotki Pięknej Ameryki – podnoszącej na duchu pieśni napisanej przez Katharine Lee Bates⁸. Ostatni wers skierowany jest do każdego z nas, pracujących w tej profesji zwanej biznesem. Gdy zmagamy się z trudnymi problemami, gdy jednoczymy ludzi dla osiągnięcia dobrych rzeczy, i gdy trudzimy się przy budowaniu organizacji integralnych, wówczas jesteśmy motywowani, by dalej wywyższać dobry charakter, ideały i postępowanie według cnót. Odnoszone przez nas sukcesy mogą być szlachetne, a nasze przedsięwzięcia mogą otrzymać błogosławieństwo od Boga. Ten świat może naprawdę stać się lepszym miejscem dla wszystkich. Parafrazując Katharine Lee Bates, wszystkie nasze sukcesy będą nagrodą za szlachetny trud, a każdy zysk będzie łaską.

Po przeczytaniu tej książki dysponujesz zrozumieniem koniecznym do wprowadzenia integralności w twojej organizacji i poprowadzenia innych osób. Teraz czas przejść do działania. Życzę ci wspaniałego sukcesu. Modlę się za siebie i twoją firmę, abyście stali się siłą dla dobra w tym świecie!

PYTANIA DO ZASTANOWIENIA

1. Przypuśćmy, że twój przyjaciel założył firmę i przyjął złotą regułę postępowania jako jej kodeks integralności. Czy

⁸ Fragment amerykańskiej pieśni patriotycznej *America the Beautiful*, przeł. Electron PL, https://wiersze.fandom.com/wiki/Piękna_Ameryka (dostęp: 17.10.2021) – przyp. tłum.

- sądziś, że złota reguła wystarczy, by zmotywować do integralności pracowników? Co byś zarekomendował?
2. Czy któraś ze znanych ci firm bada kandydatów do pracy pod kątem ich charakteru moralnego? Jakiego rodzaju pytania zadałbyś, żeby wysondować, jaki charakter posiada kandydat?
 3. Gdyby powierzono ci zadanie opracowania działań i programów dla pracowników, które miałyby pomagać w doskonaleniu integralności w firmie, co mógłbyś w nich zawrzeć?

Indeks

- Abela Andrew 7, 95
Adelphia Communications 181
Agencja Ochrony Środowiska
(EPA) 175, 176
Agencja Żywności i Leków (FDA),
regulacje 162, 163
Andy Griffith Show, The 53
Arthur Andersen 181
Arystoteles 35, 52, 64, 65, 81, 90, 92
Association for the Advancement of
Collegiate Schools of Business 86
Astor John 160
Augustyn, św. 194
- Baier Kurt 57
bałwochwalcze traktowanie ryn-
ku 140, 141
Bates Katharine Lee 201, 223
Bayou Group 83
Benedykt xvi, papież 21, 59, 74
Bennett William J. 98
Bentham Jeremy 60, 61
biznes jako powołanie 17, 27, 28, 30
32, 36, 97, 103, 105, 109, 139
Blanford Larry 8
Boeing 181
Bogactwo narodów 22
Bowman Bill 7
Bowman William 102
Buffet Warren 178
Busch School of Business and
Economics 7, 13, 100, 104, 106,
154, 189, 198
Busch Tim 8, 109
- Carnegie Andrew 160
caveat emptor 31
cele grupowe 66
cele osobiste 66
cele społeczne 66
cele transcendentalne 66
charakter moralny 82, 84, 87, 88, 91, 93,
97, 99, 100, 106, 107, 148, 203, 213, 224
charakter pracy 109, 110
chciwość 23, 24, 27
chciwość korporacyjna 23, 24
ChildrenFirst, Inc. 99, 100, 102
Chipotle Mexican Grill 147, 148
chrześcijaństwo 51, 52, 56, 147
ciągłe doskonalenie 214, 218, 221
Ciocca Art 210–212
Cleveland Cavaliers 120
cnota 12
cnoty ludzkie 35, 55, 64, 65, 68, 70, 71,
72, 79, 80, 82–93, 97–101, 103–107,
123, 125, 149, 151, 152, 154, 155, 207,
213, 215, 223
cnoty teologalne 84
Coca-Cola 172, 211, 219, 220
Competitive Enterprise Institute 143
Consumer Products Safety
Commission 142
Cooper Cynthia 89, 90
Covey Stephen R. 181
czystość 42, 45, 50, 65
- DeCecco Dave 220
decyzje etyczne, proces, model 33,
50, 55, 59–61, 65, 69, 71, 80, 95, 98,

- 179, 183–185, 195–200, 221
- Deep River Snacks 76, 77
- deontologia, zob. etyka powinności
- DNA przedsiębiorstwa 24
- dobre prawo 163
- dobro wspólne 13, 19, 36, 47, 48, 69,
73, 76–80, 109, 112, 117, 154, 161,
166, 174, 175, 207
- dobrobyt 21, 24, 26
- dobrostan 25, 73, 140, 161, 198
- dobry biznes 17, 18
- Dobry zysk* 17, 213
- dostawca 25–27, 48, 68, 130, 169,
178–180, 192, 193, 196, 198, 199,
207, 216
- Douglas Michael 23
- Dr. Seuss 55, 70
- duch przedsiębiorczości 158
- duchowe ugruntowanie 194
- Dunlap Albert 193
- Dziesięć przykazań 43–46, 70, 87
- Ebbers Bernie 83, 89, 90, 181, 188,
189, 194
- edukacja etyczna 17, 93, 97
- egoizm etyczny 55–57
- ekologia 175
- ekologia integralna 175, 176, 178
- encyklika 13, 19, 21, 72, 115, 116, 173
- Enron 181
- Eshee William D. 7
- etyczna organizacja biznesowa 16
34, 71
- etyczne traktowanie pracowników 23,
159–161,
- etyka biznesu 32, 33, 35, 36, 185, 222
- etyka cnót 55, 64, 65, 67, 68, 70, 72
- etyka powinności 55, 63, 64, 68
- ewolucja 23
- Federalny Kodeks Karny 159
- Ford Motor Company 61, 62
- formowanie charakteru 84, 99
- Franciszek, papież 27, 28, 30, 86, 97,
148, 167, 173–175, 177
- Friedman Milton 22
- General Electric 189, 190
- General Motors 128
- godność ludzka 137, 154, 161, 174, 175,
190–192, 207
- Goldberg James 77
- Good Returns* 17
- gospodarka skoncentrowana na
osobie 173
- Gould Jay 160
- HealthSouth 181
- Horn Michael 197
- Ignacy, św. 194
- ilościowe podejście, aspekty 18, 36
- ilość działalności biznesowej 18, 36
- imperatyw kategoriyczny 63
- Inkster Julie 201
- innowacje produktowe 27, 170
- integralność 13, 15, 16, 70, 71, 77–80,
82, 100, 106, 109, 113, 117, 122, 143,
145, 146, 153, 155–158, 161, 165, 168,
169, 173, 174, 178, 179, 182, 189, 190,
197, 199, 202, 203, 205–207, 210, 212,
214–216, 218, 220, 221, 223, 224
- inżynieria 29, 30
- iPod 153
- Israel Sam 83
- jakościowe podejście, aspekty 18, 36
- jakość działalności biznesowej 18, 36
- jakość produktu 26, 27

- James LeBron 120
 Jan XXIII, papież 73
 Jan Paweł II, św. 23, 26, 32, 110, 140
 jedność 51, 141
 Johnson and Johnson 161
 Jones Bobby 201
 Jordano Rosemary 100, 101
 Jos. A. Bank 152
- Kant Immanuel 63, 64, 92
 Katarzyna ze Sieny, św. 86
Katechizm Kościoła katolickiego 84
 katolicka nauka społeczna (KNS) 12,
 71, 74, 79, 80, 97
 Katolicki Uniwersytet Ameryki
 (CUA) 13, 97, 105
 KBW 83
 Keith Bob 7
 Kennedy John F. 29
 King Martin Luther Jr. 37
 Koch Charles 8, 17, 100, 213, 214
 Koch Industries 17, 99, 213, 214
 kodeks etyki 189, 202, 206
 koncepcja interesariuszy 167, 170, 171
 koncepcja marketingowa 167
 koncepcja społeczna 167, 170, 171
 Kondrusiewicz Tadeusz, abp 32
 konflikt interesów 57
 Kongres Stanów Zjednoczonych 27,
 39, 142, 144
 konsumpcjonizm 148–152, 155
 Kozlowski Dennis 181, 194
 krzywa witalności 190
Księga cnót 98
 kultura 202, 219, 221
 kultura organizacyjna 210
 LaChappa Matt 81
 Lauren Ralph 120
 LaVallee's Bakery 207, 209
- Lay Kenneth 181, 194
 Leon XIII, papież 13, 21, 113, 115, 116,
 118, 135
 Lincoln Abraham 157
 logika rynku 141
 lojalność wobec marki 10, 18, 135, 207
- łapówkarstwo 206
- Mackey John 17, 25
 Madoff Bernie 82, 83, 181, 194
 Madoff Investment Securities 181
 maksymalizacja zysku/zysków 21,
 23, 167, 170, 171
 Martha Stewart, Inc. 181
 Mateusz, św. 165, 185
 Maxwell John C. 35
 McDermott James 83
 mci/WorldCom 88–90
 McNeil Laboratories 161–163
 Means Steve 8
 męstwo 51, 65, 82, 85, 87, 89, 91, 150,
 152, 215
 Michał Archanioł, św. 13, 204
 Mickelson Phil 202
 Mill John Stuart 61
 miłość 19, 23–26, 42, 57, 65, 67, 68,
 74, 75, 82, 84, 175, 187
 miłość do pieniędzy 30, 36
 minimum etyczne 160
 minimum moralne 165, 167, 171
 modlitwa 13, 28, 194, 203–205
 molestowanie seksualne 125, 126
 monopol 160
 monopolistyczne ceny 160
 moralna krótkowzroczność 185
 moralna niemota 186
 moralnie odpowiedzialne
 inwestowanie 17

moralność 19, 21, 41, 49, 50, 56, 59,
 79, 89, 92, 98, 185
 moralny fundament 37
 Morgan John Pierpont 160

 nadzieja 11, 65, 69, 77, 78, 81, 82, 84,
 93, 94, 149, 188, 204
 najpierw ludzie, zasada 73
 NetApp 113
 Nicklaus Jack 202
 nowy paradygmat dla biznesu 24
 Nucor Corporation 123, 124

 obsługa klienta 208
 odpowiedzialność moralna 18, 170
 ogół społeczeństwa 12
 opowiadanie historii, storytelling 11,
 98
 oprogramowanie fałszujące 197
 Organizacja Narodów
 Zjednoczonych 172
 orientacja (zorientowany) na klienta 31
 orientacja na wyniki (cel) 88
 osobista etyka 36
 osobista odpowiedzialność 74, 75,
 79, 117, 131, 196, 207
 osobista własność 46, 148
 osobiste cele 66
 osobiste normy etyczne 183, 184,
 210, 221
 osobiste normy moralne 34, 182
 osobisty rozwój 184, 208

 Pakaluk Michael 7
 Papieska Rada Iustitia et Pax 28
 Paweł VI, papież 136
 Pepsi-Cola 219, 220
 perspektywa katolicka 19
 piękno 67, 92, 141, 142, 146, 150

 Pius XI, papież 19
 Platon 55, 64, 65
 podstawowe wartości 16, 212
 podstawowe zasady/reguły integral-
 ności 158, 174, 190, 207
 podwójne życie 185, 200
 pomocniczość (subsidiarność) 48,
 73–76, 78, 80, 109, 117, 119, 123,
 127, 136, 143, 161, 174, 207
 powodzenie 18, 27
 powszechne przeznaczenie dóbr 79
 poziom ustalania celów 66, 68
 praca zespołowa 73, 79, 87, 99, 117,
 180, 191, 196, 207
 praktyki dla studentów 106
 prawdziwa wartość 19, 188
 prawo naturalne 12, 37, 39, 40–42,
 46, 47, 49–54, 69–72, 80, 163, 180
 program zgodności 189, 202, 206, 218
 Pryzbyła Edward 8
 przeciwność 16
 przywileje korporacyjne 18
 przywództwo etyczne 220, 221
 przywództwo oparte na
 integralności 82

Quadragesimo anno 19
 Qwest 181

 Rachels James 56
 rachunek hedonistyczny 60
 Rand Ayn 56
rank and yank 191
 Reell Manufacturing Company 121,
 122
 regulacje dotyczące bezpieczeństwa
 produktów 142–145
 regulacje dotyczące nowych
 produktów 142

- REI 150, 151
- relacje/stosunki oparte na
zaufaniu 12, 27
- relatywizm 58–60, 66, 67, 70, 80
- relatywizm etyczny 70
- relatywizm moralny 55, 58
- Rerum novarum* 13, 21, 115, 135
- Rockefeller John D. 160
- Rosa's Fresh Pizza 152–154
- rozkwit ludzkości 76, 117
- roztropność 65, 82, 85–87, 89, 92,
150, 152
- samoocena 110, 203, 205, 206
- San Diego Padres 81
- Schwartz George 17
- Seegers Harvey 7, 189, 190
- seksualność w reklamie 146
- Sheen Fulton J., abp 8, 15, 204
- Simone Jose Maria 48
- Skilling Jeffrey 181, 194
- słuszna płaca 115, 117, 119, 121, 122
- służba, obsługa 19, 30, 32, 36, 91,
112, 208
- Smith Adam 21, 22
- solidarność 48, 73, 75, 78, 80, 109,
117, 119, 141, 143, 144, 150, 154, 161,
166, 174, 207
- społeczeństwo 12, 13, 17, 18, 23–25,
34, 35, 39, 45, 51, 53, 56, 59, 68, 70,
74–76, 78, 87, 106, 135, 139, 142, 146,
148, 155, 157, 158, 161, 163, 165, 167,
168, 170, 179, 181, 182, 196, 197, 199
- społeczna hipoteka 166
- społeczna miłość 19
- społeczna odpowiedzialność 22, 171,
172, 175, 180
- społeczna odpowiedzialność bizne-
su (CSR) 167, 170
- sprawiedliwość 45, 65, 67, 73, 82,
85–87, 89–91, 113, 119, 144, 150,
152, 172, 180, 207, 217
- sprawiedliwość społeczna 19, 62
- standardy 12, 30, 34, 92, 95, 97, 148,
189, 192, 202, 209, 221–223
- standardy bezpieczeństwa 143
- Stewart Martha 181
- Stritzke Jerry 150, 151
- struktura 11, 15, 16, 118, 123, 167, 180,
202, 206
- subsydiarność, zob. pomocniczość
- Sunbeam Corporation 193
- system ekonomiczny 19, 112, 167
- szczęście 22, 40, 60, 65, 84, 98, 111,
120, 140, 148, 149
- szkoda, szkodzić 46, 49, 54, 56, 66,
72, 83, 91, 125, 132, 139, 140, 143,
146, 150, 163, 168, 171, 214
- szkolenie pracowników 27, 102, 203,
215, 216, 218, 219, 221
- szlachetne powołanie 28, 86, 97,
139, 223
- szpiegostwo 195
- środowisko naturalne 79, 141, 167,
171, 173–176, 180
- Świadomy kapitalizm* 17, 25
- Taylor Frederick 126
- taylorizm, zob. zarządzanie naukowe
- teoria prawa naturalnego 49, 50, 52,
54, 67, 69, 70
- Teoria uczuć moralnych* 22
- teorie etyczne 55
- teorie moralne 79
- „Time” 82
- tkanka bliznowata 10
- Tomasz z Akwinu, św. 52, 65

Torres Max 7
traktowanie fair 20, 41, 91, 124, 184,
187, 220, 222
Twain Mark 130
tworzenie wartości 18, 169
Tyco 181
Tylenol 161–163

uczciwość 12, 18, 20, 35, 53, 83, 105,
130, 159, 179, 180, 185, 187, 190,
202, 207
Uhlman Fred 81
umiarkowanie 65, 82, 85, 87, 89, 91,
105, 146, 150–152
UNIAPAC 48, 49
uniwersalna norma etyczna 34
uniwersalne normy dobra i zła 35
Uniwersytet Purdue 29
Ustawa o poprawie bezpieczeństwa
produktów konsumenckich 144
Ustawa o zagranicznych praktykach
korupcyjnych 206
utilitaryzm 55, 60–63, 67, 68, 70,
76, 80,
uzasadnione normy dobra i zła 35,
36, 223

Vanderbilt Cornelius 160
Volkswagen 181, 197, 198
von Nell-Breuning Oswald 19

Wall Street (film) 23
„Wall Street Journal” 159, 204
Ward Wendy 201
Wartman Mason 153
Watson Tom 202
Watykan 72
Wayne John 109
Wayne Patrick 110

we właściwy sposób 11, 16
Weber Mark 7, 113
Welch Jack 189, 190
Wells Fargo 181
Whiting Lee 78
wiarą 32, 44, 51, 52, 54, 59, 65, 71, 72,
82, 84, 185, 195, 204
Widmer Andreas 7
wielkoduszność 65, 123, 125
Wine Group, The 210–212
Winterkorn Martin 197
wkład w społeczeństwo 18
własność prywatna 50, 135, 136, 138,
139, 155,
własny interes 22, 56, 57, 67
wpływy interesariuszy 192
Wright Brothers 30, 31
wspólnota 23, 67, 73, 74, 150, 169,
173, 175
współczesna ekonomia 21
wyścig w kosmosie 29

Yoest Jack 7

zaangażowanie 10, 97, 101, 144, 203,
207–210
zarządzanie naukowe,
taylorizm 126
zaufanie 12, 27, 54, 76, 87, 178–180,
182, 190, 197, 199, 203, 207, 217
zbojceccy baronowie 160
zdrowy rozsądek 44, 145, 187
złota reguła 47, 152, 223, 224
zmysł wartości 20
zrównoważony rozwój 141, 172–174
zysk wartości 48

Spis treści

PODZIĘKOWANIA — 7

WSTĘP — 9

ROZDZIAŁ PIERWSZY: Dobry biznes — 15

ROZDZIAŁ DRUGI: Trwały fundament dobra i zła — 37

ROZDZIAŁ TRZECI: Ogólne podstawy — 55

ROZDZIAŁ CZWARTY: Charakter ma znaczenie — 81

ROZDZIAŁ PIĄTY: Relacje z pracownikami — 109

ROZDZIAŁ SZÓSTY: Relacje z klientami — 135

ROZDZIAŁ SIÓDMY: Integralność,
regulacje i społeczeństwo — 157

ROZDZIAŁ ÓSMY: Dobre decyzje — 181

ROZDZIAŁ DZIEWIĄTY: Organizacja integralna — 201

INDEKS — 225

Wydawnictwo Polskiej Prowincji Dominikanów W drodze istnieje, by inspirować, towarzyszyć i pomagać czytelnikom w rozumieniu wiary chrześcijańskiej oraz przeżywaniu jej w codzienności. Od 1973 roku wydajemy miesięcznik „W drodze” i starannie dobrane książki. Nasze publikacje pozwalają pogłębić więź z Bogiem, pokochać nauczanie Kościoła katolickiego, a także odnaleźć się we współczesnym świecie. Wiemy, że prawda przekonuje również przez piękno, dlatego zwracamy uwagę na szczegóły edytorskie, by forma nadana słowom odpowiadała ich treści.

Dlatego skład tej książki, zaprojektowany przez KRZYSZTOFA LORCZYKA OP, został oparty na fontach Minion Pro i Syntax LT Pro. Minion Pro to aktualizacja do formatu OpenType dwuelementowego, szeryfowego kroju pisma, który w wersji cyfrowej w 1990 roku zaprojektował zainspirowany krojami późno-renesansowymi ROBERT SLIMBACH. Natomiast Syntax LT Pro jest fontem bezszeryfowym, wzorowanym na renesansowych krojach pisma, podobnych do Sabona lub Bembo. Został stworzony przez HANSA EDUARDA MEIERA w latach 1954–1972, odlany po raz pierwszy w 1969 roku przez D. Stempel Schriftgießerei. Oba kroje zostały zdigitalizowane przez Adobe Systems®. Książkę wydrukowano i oprawiono w zakładzie poligraficznym: SIGNUM POLIGRAFIA w Łodzi na papierze ECCO BOOK o gramaturze 80 g/m², spulchnionym do wolumenu 1,6. Niniejszy egzemplarz pochodzi z I nakładu, zrealizowanego w 2022 roku.

