

## **Instytucjonalizacja moralności w działalności gospodarczej**

*Anna Lewicka-Strzałęcka*

Nie budzi już większych wątpliwości pogląd, iż niezbędnym warunkiem funkcjonowania gospodarki wolnorynkowej na wszystkich jej poziomach jest pewna wspólnota etycznych wzorów postępowania, pewne minimum zaufania, dzięki któremu strony są gotowe do podjęcia współpracy. W przeszłości naturalnym źródłem takiej wspólnoty były tradycja, kultura, religia, etos zawodowy. Wspólnota kształtowała się w długim procesie współdziałania i zbiorowych doświadczeń, standardy etyczne przekazywane były w sposób nieformalny i często niezwerbalizowany, wraz z wiedzą i umiejętnościami. Obecnie, gdy tradycyjne źródła moralności wyczerpują się i tracą na znaczeniu na skutek zmian cywilizacyjnych i procesów globalizacyjnych, podejmowane są próby regulowania etycznego wymiaru działalności gospodarczej poprzez tworzenie sformalizowanych instytucji. Próby te mają w znacznej mierze charakter autoregulacji polegającej na dobrowolnym przyjmowaniu przez organizacje gospodarcze pewnych zasad zmniejszających zakres swobody działania pozostawionej przez zewnętrzne czynniki i wypracowaniu sposobów realizacji tych zasad.

Proces formułowania i kodyfikowania standardów moralnych w działaniach gospodarczych, ich wdrażania, egzekwowania oraz informowania o tym opinii publicznej nabrał swoistego przyśpieszenia w latach 90-tych minionego stulecia, a także unaoczniał się w nowych formach. Środowiska gospodarcze – korporacje zawodowe, zrzeszenia branżowe, międzynarodowe organizacje gospodarcze, a przede wszystkim poszczególne firmy formalizują normy moralne tworząc kodeksy etyczne, zbiory dobrych praktyk, zasady postępowania itp., przeprowadzają szkolenia etyczne, organizują systemy monitoringu i egzekwowania przyjętych norm, uzyskują potwierdzenia swoich standardów w postaci mających formalny status certyfikatów, a także komunikują swoje

dokonania na rzecz społeczeństwa w formie dobrowolnie ogłaszanych raportów społecznych. Ta instytucjonalizacja moralności w działalności gospodarczej ma z jednej strony pozytywnie wpłynąć na efektywność tej działalności, a z drugiej legitymizować ją w oczach opinii publicznej, bulwersowanej aferami i skandalami, których negatywnymi bohaterami są pozbawieni skrupułów moralnych przedsiębiorcy i menedżerowie. Ma także do pewnego stopnia pozwolić uniknąć potencjalnych obostrzeń legislacyjnych, których żądają reprezentanci grup ponoszących straty na skutek określonych praktyk funkcjonujących w procesie wymiany gospodarczej<sup>1</sup>.

Ilustratywnym przejawem instytucjonalizacji moralności w gospodarce są programy etyczne wprowadzane przez organizacje gospodarcze. Funkcjonują one na przykład w większości firm amerykańskich, posługują się nimi międzynarodowe koncerny, pewne ich elementy stosują organizacje gospodarcze z krajów UE, coraz częściej spotyka się je w firmach działających w Polsce. Najczęściej spotykanym elementem programów etycznych jest kodeks etyczny. Jest on utrwalonym na piśmie zespołem zasad działania, których przestrzegania firma wymaga od swojego kierownictwa i pracowników. Zasady znajdujące się w kodeksie mają obowiązywać wszystkich, począwszy od członków najwyższego kierownictwa a kończąc na pracownikach zatrudnionych na godziny, czyli wszystkich niezależnie od ich stopnia w hierarchii służbowej. Każdy pracownik musi zapoznać się z kodeksem i na piśmie zobowiązać do jego przestrzegania. Czasem gorliwość we wdrażaniu kodeksu jest daleko posunięta. Jeden z pracujących studentów pokazywał mi kodeks w postaci małej książeczki, którą wraz z firmowym breloczkiem musi na co dzień mieć przyczepioną do paska każdy pracownik firmy.

Kodeks etyczny firmy adresowany jest do innego grona podmiotów niż kodeks etyki zawodowej. Kodeks etyki zawodowej stanowi zespół norm obowiązujących przedstawicieli danego zawodu, np. lekarzy, prawników, czy też

---

<sup>1</sup> Na przykład polscy producenci piwa przyjęli *Kodeks reklamowy browarów polskich*. Zobowiązali się w nim do przestrzegania w reklamach bardziej restrykcyjnych reguł niż stanowiące przez prawo. Jest to zapewne uprzedzenie ewentualnego zaostrzenia regulacji dotyczących reklamy piwa, które może nastąpić po zbliżających się wyborach parlamentarnych.

przedstawicieli nowych zawodów takich jak maklerzy, pracownicy *public relations*. Czasem normy znajdujące się w kodeksie firmy mogą znaleźć się w konflikcie z normami zawodowymi. Na przykład lekarz pracujący w firmie wytwarzającej produkt, co do którego są podejrzenia, że może on szkodzić zdrowiu użytkowników powinien poinformować o tym opinię publiczną. Z drugiej strony taka informacja wpłynęłaby zapewne na spadek sprzedaży produktów firmy, wobec której lekarz, jako jej pracownik, powinien być lojalny.

Jeszcze inny krąg adresatów mają kodeksy międzynarodowe. Fakt, że gospodarka w coraz większym stopniu staje się przedsięwzięciem międzynarodowym, zaś między poszczególnymi krajami istnieją różnice w uregulowaniach prawnych, normach technologicznych i ekologicznych stanowi wielką pokusę, by wykorzystywać te różnice we własnym interesie, ze szkodą dla innych. Jeżeli jakaś firma wytwarza produkt, którego używanie zostało zakazane przez prawo w danym kraju ze względu na jego szkodliwość dla zdrowia to zdarza się, iż firma ta stara się wyeksportować ten produkt do kraju, w którym nie zdołano tego uczynić. W związku z tym podejmowane są próby wpływania na zachowania gospodarcze przez tworzenie standardów etycznych przekraczających granice państw i bariery kulturowe. Przybierają one na ogół formę międzynarodowych kodeksów etycznych adresowanych do podmiotów gospodarczych działających w różnych otoczeniach prawnych i kontekstach społecznych.

Dyskusja w etyce na temat sensowności kodyfikacji norm etyki zawodowej nie jest nowa<sup>2</sup> i wydaje się, że większość argumentów za i przeciw kodeksom zawodowym zachowuje swoją moc w stosunku do kodeksów organizacji gospodarczych. Kodeksom etycznym zarzuca się zwalnianie od indywidualnej odpowiedzialności moralnej, partykularyzm, osłabianie wrażliwości etycznej, relatywizm, koniunkturalizm. Uważa się, że stoją one raczej na straży skuteczności zawodowej i obrony interesów grupy niż uniwersalnych zasad moralnych, co Barbara Skarga określa jako „sankcjonowanie niecnoty”. To przewidywanie znalazło zresztą materialny wyraz w *Kodeksie etyki zawodowej notariusza* uznającym pobieranie niższych opłat od klientów za szczególnie rażąco

---

<sup>2</sup> Na przykład dyskusja redakcyjna *Wokół etyki zawodowej*, „Etyka” (27) 1994.

przypadek nieuczciwej konkurencji. Z drugiej strony, twierdzi się, iż kodeksy pełnią ważne funkcje edukacyjne, nie zastępują ogólnych norm moralnych, ale je uzupełniają, konkretyzują, stawiają wobec swych adresatów wymagania wyższe niż powszechne. Do rozstrzygnięcia dylematów moralnych we współczesnych działaniach gospodarczych nie wystarczą uniwersalne zasady, wrażliwość, pragnienie czynienia dobra, chęć bycia uczciwym, ponieważ trzeba wiedzieć, na czym owo dobro czy uczciwość polegają w konkretnej, niejednokrotnie złożonej sytuacji. Zasady zawarte w kodeksie powstałe w efekcie zbiorowego namysłu i doświadczenia powinny chronić przed rozstrzygnięciami, które są błędne z racji tego, że kogoś zawiodło sumienie lub zabrakło mu odpowiedniej wiedzy. Kodeksy dobrych praktyk mogą także pełnić funkcję komplementarną wobec uregulowań prawnych zawierających ogólne zakazy postępowania niezgodnego z wymogami profesjonalnej staranności, naruszającego dobre obyczaje. Funkcja ta polegałaby na uszczegółowianiu owych wymogów w odniesieniu do konkretnych sytuacji i pomocy w identyfikowaniu dobrych obyczajów.

Jednak wiele kodeksów nie spełnia funkcji, które mają stanowić o celowości ich tworzenia. Znajdujące się w nich zasady pozostają na tak ogólnym poziomie, że możliwe są różne ich interpretacje w szczególnych sytuacjach. Czasem zawierają błędy formalne. Czasem stanowią one jedynie powtórzenie innymi słowami norm zawartych w prawie, a przecież powinny stawiać wymagania wyższe. Anna Mokrysz-Olszyńska zwraca uwagę na kuriozalną sytuację, gdy standardy wynikające z kodeksu etyki w działalności gospodarczej plasują się poniżej obowiązujących wymogów prawnych<sup>3</sup>. Nierzadko kodeksy są martwym dokumentem, mało komu znanym, czasem mają znaczenie jedynie formalne, gdy wymagają tego partnerzy biznesowi, czasem znaczenie podnoszące wyniki marketingowe firmy. W niektórych przypadkach następuje swoista inflacja kodeksów, jak to ma miejsce np. w branży reklamowej.

Obok kodeksu, do programu etycznego firmy należą także szkolenia. Na szkoleniach wszyscy pracownicy są zapoznawani ze standardami etycznymi

---

<sup>3</sup> A. Mokrysz-Olszyńska, *Rola kodeksów dobrych praktyk w ochronie konsumenta. Ekspertyza opracowana dla UOKiK*, Warszawa 2004.

firmy, z tym jakie są cele firmy i jakie sposoby ich osiągnięcia są akceptowalne. Przedmiotem szkoleń często bywa kodeks etyczny firmy, tzn. zawarte tam normy są analizowane, wyjaśniane i interpretowane w konkretnych sytuacjach. Najczęściej szkolenia prowadzone są metodą kaskadową, tzn. najpierw szkoleni są członkowie najwyższego kierownictwa, potem oni szkolą personel średniego szczebla, który z kolei szkoli wszystkich pozostałych pracowników. Zdarza się jednak, iż szkoleniu poddawani bywają tylko pracownicy, kierownictwo czuje się z niego zwolnione. Tymczasem, zarówno wymagania etyczne stawiane menedżerom, jak i gotowość do podporządkowania się nim powinny być wyższe niż w przypadku ich podwładnych.

Kolejnym elementem programu etycznego firmy jest komórka etyczna, która ma za zadanie monitorowanie i ocenę etycznego wymiaru funkcjonowania firmy. W komórkach etycznych zatrudniani są przedstawiciele nowego, w Polsce nie znanego jeszcze zawodu, o trudnej do przetłumaczenia nazwie *ethics officer*. Jedną z funkcji komórki etycznej jest zorganizowanie systemu przekazywania informacji o nadużyciach od pracowników do kierownictwa, systemu w znacznej mierze opierającego się na próbach adaptacji instytucji *whistleblowingu* do praktyki firmy. Instytucja ta wywodzi się z obowiązującego w średniowieczu w krajach anglosaskich prawa *qui tam* polegającego na prawnym uregulowaniu zaangażowania obywateli w pomoc w ujawnianiu wykroczeń przeciw państwu w zamian za określoną gratyfikację finansową. Instytucja *whistleblowingu* opiera się na systemie prawnych i pozaprawnych motywacji do ujawniania informacji poufnych o nadużyciach popełnianych przez osoby lub firmy. Jej celem jest ochrona państwa, społeczeństwa, środowiska naturalnego i poszczególnych jednostek przed skutkami nieetycznych czynów. Instytucja *whistleblowingu* została zaadaptowana przez współczesne organizacje gospodarcze w postaci *whistleblowingu* wewnętrznego. Ta instytucja również bazuje na systemie zachęt pracowników do informowania kierownictwa o mających miejsce nieprawidłowościach. Z jednej strony ma ona być instrumentem samokontroli sprzyjającym poprawie efektywności funkcjonowania firmy, a z drugiej – ma zapobiegać negatywnym skutkom upublicznienia niekorzystnych informacji o firmie. Tworzy

się w tym celu wewnętrzne kanały informacyjne np. niektóre firmy uruchamiają specjalne linie telefoniczne, pod które można zgłaszać wszystkie wątpliwości i problemy związane z etycznym aspektem działania firmy. Numery te, czynne są na ogół 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu. Wewnętrzne systemy informacyjne są wyjątkowo źle przyjmowane przez polskich pracowników, ponieważ są utożsamiane z donoszeniem, mającym haniebne konotacje w polskiej tradycji.

Istnieje szereg przykładów pokazujących, że instytucjonalizacja moralności w organizacjach gospodarczych nie zabezpiecza przed jej brakiem. Warto przypomnieć, że jedno z największych bankructw w dotychczasowej historii gospodarczej, czyli upadek Enronu, zostało spowodowane przez firmę, która miała liczący kilkadziesiąt stron kodeks etyczny. Hojne sponsorowanie szkoleń i programów edukacyjnych w zakresie etyki biznesu przez Arthura Andersena nie uchroniło tej wielkiej audytorskiej firmy przed sporządzaniem nierzetelnych sprawozdań finansowych i w konsekwencji przed zniknięciem ze sceny życia gospodarczego. Wielkie korporacje, takie jak Gap, Levi Strauss, Nike, Wal-Mart i wiele innych mają kodeksy etyczne opracowane zgodnie z regułami sztuki i jednocześnie zlecają produkcję swoich wytworów *sweatshopom*, czyli fabrykom zlokalizowanym w krajach trzeciego świata, w których ludzie otrzymują głodowe pensje za pracę w warunkach naruszających prawa człowieka. Starbucks, jeden z wielkich koncernów kawowych kupuje ziarno kawowe od gwatemalskich plantatorów, którzy płacą robotnikom 2,5 dolara za kilkunastogodzinny dzień pracy. Podobne stawki oferują inne koncerny kawowe, jednak Starbucks będąc pod szczególnie silną presją opinii publicznej przyjął i nagłośnił kodeks etyczny, w którym zobowiązał się do kontroli warunków pracy oferowanych przez jego kooperantów. Firma otrzymała za to międzynarodową nagrodę praw człowieka przyznaną w świetle jupiterów. Nagrodzona została sama obietnica, ponieważ jej realizacja będzie długim procesem, jak przyznał jeden z dyrektorów firmy.

Proces instytucjonalizacji moralności w działalności gospodarczej cechuje charakterystyczna dla współczesnych metod zarządzania tendencja do kwantyfikacji i obiektywizacji „wskaźników etyczności”, swojego rodzaju „tyrania

szywnego schematu”<sup>4</sup>. Z jednej strony owe wskaźniki skłaniają podmioty gospodarcze do pozytywnych działań i pozwalają na bardziej wyważone oceny i porównania, z drugiej mogą wprowadzać w błąd, ponieważ dostosowanie się do pewnych formalnych standardów nie stanowi całkowitej gwarancji etyczności działań, a nawet może stanowić zasłonę dymną dla działań nieetycznych.

Postępujący proces sformalizowanej instytucjonalizacji moralności w działaniach gospodarczych nasuwa następujące pytania: Czy instytucjonalizacja moralności w działaniach gospodarczych jest niecelowa, a może nawet przeciwnocelowa i należy jej zaniechać? A może należy poszukiwać lepszych sposobów jej realizacji? Czy kodeksy, szkolenia, komórki etyczne, raporty społeczne są modą, która przeminie? Czy instrumenty te mają sens w polskiej rzeczywistości, w szczególności czy uda się wdrożyć instytucję *whistleblowingu*? Czy mają rację bytu menedżerowie do spraw etyki? Jak wspomniano wyżej, pewne minimum etyczne jest niezbędnym warunkiem funkcjonowania zarówno poszczególnych firm, jak i całej gospodarki. Jednak czy etykę można „wdrażyć” podobnie jak jakąś nową technologię? Budzi to jakiś elementarny sprzeciw, ale czy nie robienie niczego stanowi lepszą alternatywę?

---

<sup>4</sup> R. Estes, *Tyranny of the Bottom Line: Why Corporations Make Good People Do Bad Things*, Berrett-Koehler, San Francisco 1995.