
Moralność krańcowa jako przedmiot badania oraz jako wiedza o sposobach osiągnięcia przewagi konkurencyjnej

Autor: Przemysław Rotengruber

Artykuł opublikowany w „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2013, vol. 16, s. 41-50

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Stable URL: http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2013/2013_rotengruber_41_50.pdf

Marginal Morality (die Grenzen der Moral) as an Ethical Challenge and as Knowledge to Gain a Competitive Advantage

Author: Przemysław Rotengruber

Source: 'Annales. Ethics in Economic Life' 2013, vol. 16, pp. 41-50

Published by Lodz University Press

Stable URL: http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2013/2013_rotengruber_41_50.pdf

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013

Used under authorization. All rights reserved.

Przemysław Rotengruber

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

e-mail: proten@amu.edu.pl

Moralność krańcowa jako przedmiot badania oraz jako wiedza o sposobach osiągania przewagi konkurencyjnej

1. Wstęp

Badacze życia gospodarczego rozpoznają dwuznaczność zawierającą się w deklaracjach czynnych uczestników rynku o ich woli odpowiedzialnego postępowania. Obawa kar wymierzanych przez społeczne otoczenie przedsiębiorstwa zmusza jego włodarzy do dyscypliny moralnej. Kiedy jednak dyscyplinę uzasadnia li tylko interes doraźny, moralność będąca jego następstwem przybiera specyficzny kształt. Obejmuje te zobowiązania podmiotu gospodarczego, których respektowania domagają się jego interlokutorzy. Ponieważ zaś ci nie zawsze potrafią nazwać i uzasadniać swoje roszczenia, ich adresat może utożsamić moralne uchylenia, jakie wobec nich stosuje, z przepisem na sukces gospodarczy (stosując się do wskazań moralności krańcowej „ogrywa” innych nie będąc przez nich postrzeganym jako nieetyczny uczestnik życia gospodarczego).

Obawa nadużycia nie przesądza o zachowaniu gospodarza. Nie do przecenienia wydaje się natomiast jako intuicja badawcza. Nie należy lekceważyć tego, co zagraża. Mając to na względzie, najpierw zapytać trzeba o charakter relacji łączącej przedsiębiorstwo z jego społecznym otoczeniem. Skłonność menedżerów do obniżania poprzeczki moralnych zobowiązań w imię zysku koresponduje z obecnością poznawczych ograniczeń społecznego aktora, czyniących go marnym rzecznikiem interesu własnego, czy, tym bardziej, egzekutorem normy poprawnościowej (z pozoru powszechnie akceptowanej). Wyjaśnić więc trzeba jaką rolę odgrywa etyka w praktyce gospodarczej uwzględniającej owo zapętlenie.

Charakterystyka dysfunkcji tożsamyh z pojęciem moralności krańcowej nie kończy badania. W kolejnym kroku jego przedmiotem jest mechanizm piętnowania gospodarczych złoczyńców. Dynamika społecznych zmian sprawia, że oferta „moralnie oszczędnych” przedsiębiorstw ulega przeszacowaniu uwzględniającemu nowe oczekiwania ich adresata. Efektem takiego przeszacowania jest spadek zaufania do gospodarczego partnera pociągający

za sobą łatwe do przewidzenia, skutki ekonomiczne. Wynika z tego, że w większym rozciągnięciu czasowym dyscyplina moralna decydować może o powodzeniu strategii prewencyjnej, chroniącej przedsiębiorstwo przed karą, lecz także przyczyniać się do powiększania przez nie przewagi konkurencyjnej nad jego społecznie usposobionymi rywalami. Generalnie rzecz ujmując, (dzielący ich) spór o to, czy etyka opłaca się, staje się konkluzywny dopiero w tej perspektywie.

2. Moralność krańcowa w ujęciu empirycznym

Moralność krańcowa to problem badawczy, istotą którego jest rozróżnienie postawy gospodarczego władarza wobec jego społecznego otoczenia, od aksjologii, przywiązanie do której władarz ów deklaruje. Istotą moralności krańcowej, wyjaśnia Dylus, jest nie tyle konsekwentne trzymanie się minimalnego standardu etycznego, ile raczej jego bezustanne obniżanie po to, by poszerzać obszar wolności przedsiębiorstwa¹. Wskazane rozróżnienie umożliwia rozpoznawanie konsekwencji będących następstwem wyboru z pozoru podobnych trybów postępowania. Minimalizm moralny w pierwszym znaczeniu wydaje się społecznie ambiwalentny. Smithowscy „rzeźnik, piwowar i piekarz” służą społeczeństwu pomimo tego – bądź właśnie dlatego – że nie kierują się względami altruistycznymi. Kiedy jednak przeistaczają się w Ebenezera Scrooge’a, korzyść, jaką społeczeństwo miało czerpać z ich działalności jest iluzoryczna. Decyduje postawa, jaką w tych samych okolicznościach rynkowych gospodarczo aktywna jednostka przyjmuje wobec wartości, docelowo zaś wobec ludzi, których owe wartości miały chronić.

Posługując się zastosowanym przybliżeniem, gospodarza kierującego się wskazaniami moralności krańcowej wyróżnia jego (1) konfrontacyjny stosunek do społecznego otoczenia oraz (2) dbałość o pozory postępowania zgodnego ze społeczną normą. Dwuznaczność charakterystyczna dla pierwszego ujęcia znika, kiedy zachłanny gospodarz decyduje się na instrumentalizację kryteriów rozjemczych. Budowany – z tym większym zapalem – wizerunek lojalnego partnera społeczeństwa służy (*de facto*) przesłonięciu jego zamiarów. Demaskuje go wprowadzie kontekst, w jakim uprawia swój proceder. Kontekst ów jednak potrafią odtworzyć nieliczni.

W związku z ostatnią uwagą wyjaśnić należy niedomówienie dotyczące przejrzystości działań będących następstwem wyboru standardów tożsamych z pojęciem moralności krańcowej. Okrawanie zobowiązań moralnych do ekstremalnie niskiego poziomu, okrawanie ich w celach profitowych, jest czynnością, która – nominalnie rzecz biorąc – nie implikuje zarzutu

¹ A. Dylus, *Moralność krańcowa jako problem dla katolickiej nauki społecznej*, Pallotinum, Warszawa 1992; por. A. Dylus, *Compliance-Management. Charakterystyka i warunki powodzenia*, [w:] *Biznes, prawo, etyka*, red. W. Gasparski, J. Jabłońska-Bonca, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne dla Akademii Leona Koźmińskiego, Warszawa 2009, s. 73-74.

komunikacyjnej przewrotności podmiotu gospodarczego. Reprezentujący go menedżerowie odrzucają zwykle podobne oskarżenia. Tłumaczą się tym, że jako członkowie organizacji formalnej podejmują decyzje z uwzględnieniem jej wewnętrznych standardów postępowania, jako obywatele natomiast są posłuszni prawu zinterpretowanemu przez nich jako podstawowe kryterium rozjemcze. To z pozoru przekonujące wyjaśnienie napotyka tymczasem przeszkodę. Wybór moralnego krańca z pewnością nie przynosi chluby przedsiębiorstwu. Dlatego jego moralnym uchyleniom dokonywanym „bez rozgłosu” towarzyszą inwestycje w wizerunek firmy kierującej się (rzekomo) odmiennymi pryncypiami zarządczymi.

Charakterystyce podmiotu kierującego się wskazaniem moralności krańcowej towarzyszy pytanie o skalę zjawiska. Wszystko wskazuje na to, że miarodajnych badań w tym zakresie dotąd w Polsce nie przeprowadzono. Tym większe znaczenie mają obserwacje uzasadniające potrzebę uzupełnienia braku. Te bowiem świadczyć mogą o powszechności zjawiska. Pierwszym z brzegu przykładem uzasadniającym to domniemanie jest dział reklamacji. W najbardziej typowym ujęciu, komórka ta zatrudnia pracowników (1) pozbawionych uprawnień do podejmowania decyzji w spornych sprawach, (2) poinstruowanych, by – bez względu na okoliczności – uniemożliwić klientowi kontakt bezpośredni z osobami decyzyjnymi. Zwłaszcza w tych sprawach, w których przedmiot sporu nie jest wart determinacji podmiotu upominającego się o swoje, niedomówienia i nadużycia stają się tyleż opłacalne, co wolne od konsekwencji. Pracownicy włączeni w proceder nie muszą obawiać się druzgocących skutków własnych uczynków, przedsiębiorstwo zarabia, zaś jego oponenci odkrywają własną bezsilność. Działając w rozproszeniu muszą liczyć się z tym, że ich pretensje w najlepszym razie zostaną pominięte (przez arbitra działającego anonimowo), w najgorszym zaś, zostaną wyszydzone bądź zbanalizowane (przez specjalistów od wizerunku firmy nominalnie etycznej).

3. Moralność krańcowa w ujęciu spekulatywnym

Adam Węgrzecki objaśnia mechanizm zaniżania standardów moralnych przez czynnych uczestników życia gospodarczego. Przeciwwstawia w tym celu ich wolność negatywną (wolność od zewnętrznych ingerencji) wolności pozytywnej – bliskiej uprawnieniu do angażowania się w sprawy publiczne². Zdaniem Węgrzeckiego skłonność wielu do wyboru standardów tożsamyh z pojęciem moralności krańcowej to nic innego jak redukcja wolności drugiego rodzaju do pierwszej – negatywnej – grupy swobód. Węgrzecki wyjaśnia, iż:

² A. Węgrzecki, *Wolność i dowolność w działalności ekonomicznej*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2002, vol. 5, s. 15-20; I. Berlin, *Cztery eseje o wolności*, przeł. H. Bartoszewicz, PWN, Warszawa 1994, s. 185; R.T. De George, *Competing with Integrity in International Business*, Oxford University Press, New York, Oxford 1993, s. 184-196.

Wolność negatywna jedynie przygotowuje pojawienie się wolności pozytywnej. Ułatwia zatem zaistnienie wolności, dla której charakterystyczne jest już to, że sam człowiek, z własnej woli wszczyna pewne działanie oraz sam je realizuje, nie przestając w żadnym momencie być podmiotem. Przeważnie bowiem obszar możliwego działania musi być wcześniej odpowiednio uformowany, jeśli ma ono nastąpić. Wprawdzie obszar ten jest „zewnątrzny” wobec podmiotu działającego, ale stawia go w sytuacji, której przedtem nie było. (...) W działalności ekonomicznej, która dochodzi do skutku w realnej rzeczywistości, nie można obyć się bez wolności negatywnej. Inna już jednak sprawa, czy wolność pełniej się rozwinie, czy więc pojawi się wolność pozytywna i w jakim ewentualnie zakresie. Nie mniej istotnym bowiem warunkiem jest inicjatywa podmiotu³.

Stanowisko zbieżne z propozycją Węgrzeckiego zajmuje Kazimierz Sosenko. Sosenko przyznaje, iż zadaniem ekonomii – jej pierwszym celem – jest porządkowanie norm sprawnościowych użytecznych w pomnażaniu dóbr materialnych. Ten cel jednak nie uzasadnia roszczenia do aksjologicznej izolacji rzeczonej dziedziny wiedzy. Zachowując interpretacyjną konsekwencję przypomnieć należy, iż gospodarowanie w ujęciu liberalnym to rywalizacja pojęta jako *modus* społecznego porozumienia. Z tego powodu praktyka gospodarcza prowadzona zgodnie z regułami chroniącymi ogół uczestników rynku tak czy inaczej zakładać musi pierwszeństwo obowiązku moralnego nad intencją pomnażania zysków⁴. Gospodarczo aktywny podmiot, wysyłając sprzeczne sygnały dotyczące tego, kim jest oraz czego można się po nim spodziewać – naraża się na niską ocenę adresata tychże sygnałów. Sosenko objaśnia ową zależność w następujący sposób:

O ile ekonomia nie chce zatracić problematyki podmiotowości, to w kwestii wolności musi wyjść poza właściwą myśli liberalnej interpretację negatywną, sprowadzającą wolność do braku przymusu. Wolność podmiotu osobowego w dziedzinie gospodarczej obejmuje znacznie rozleglejszy obszar: ani przymus nie wyklucza wolności wewnętrznej, ani brak przymusu nie oznacza wolności w pozytywnym znaczeniu. Oprócz podjęcia decyzji o wszczęciu postępowania zgodnie z wymogami racjonalności ekonomicznej, człowiek kontroluje jego przebieg, modyfikując funkcję użyteczności o wartości innych typów, nie poddające się komercjalizacji. Wartości te odgrywają doniosłą rolę, ponieważ ich występowanie w dobrach gospodarczych nadaje sens gospodarowaniu w kontekście życia ludzkiego. Dla ekonomii istotne jest podkreślenie, że pozytywna wolność gospodarcza jest daleka od arbitralności, polega bowiem na działaniu uwzględniającym odniesienie do wartości, podczas gdy działanie arbitralne jest iluzją autonomii i oznacza nieautentyczność bycia. Gospodarowanie według wartości polega na respektowaniu pewnego ładu aksjologicznego, w rezultacie którego w życiu podmiotu kształtuje się głębszy

³ A. Węgrzecki, *op. cit.*, s. 16.

⁴ K. Sosenko, *Ekonomia w perspektywie aksjologicznej*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1998, s. 15; por. K. Sosenko, *Kwestia zastosowania etyki w ekonomii*, [w:] *Etyka biznesu*, red. J. Dietl, W. Gasparski, PWN, Warszawa 1997, s. 273-289; por. E. Lévinas, *Etyka i Nieskończony*, przeł. B. Opolska-Kokoszka, Wyd. Nauk. PAT, Kraków 1991, s. 29.

*i trwalszy sens. Niemożliwe jest rozwinięcie tych zagadnień na gruncie teorii operujących kategorią homo oeconomicus, determinowanego w swoim działaniu przez rzeczywistość. Chociaż zagadnienie sensu gospodarowania wykracza poza samą ekonomię, to jednak stanowi jej niezbędne uzupełnienie*⁵.

Zaletą strategii obranej przez Węgrzeckiego i Sosenko jest to, że uwzględnia ona liberalny przywilej rezygnacji z więzi z innymi (w granicach ich bezpieczeństwa). Podmiot – również podmiot gospodarczy – nie musi solidaryzować się z tymi, którzy chcieliby widzieć w nim partnera. Owi inni jednak, czyniąc użytek z własnej wolności pozytywnej, mogą inicjować działania zmierzające do rozpoznania rzeczywistych intencji tego, po którym – ze względu na kontekst – oczekują wiele. Druga niejasność wskazana przez Węgrzeckiego i Sosenko wiąże się z tym, czy przedsiębiorca może być postrzegany jako podmiot uprawniony do rezygnacji z wolności pozytywnej. Inicjując działalność gospodarczą włącza się w spór o wartości konstytuujący sferę publiczną. Co więcej, włącza się w ów spór jako (surowy niekiedy) egzekutor określonych reguł postępowania. Wreszcie trzecia wątpliwość wyrażona przez obu autorów dotyczy czytelności deklaracji moralnych wypowiedzianych przez przedsiębiorcę rozpoznanego jako beneficjent liberalnych wolności. Nawet jeśli przyjąć, że w pewnych okolicznościach, może obniżyć poprzeczkę moralnych zobowiązań, wysoce wątpliwe jest, czy wolno mu lekceważyć oczekiwania społecznych interlokutorów, czy tym bardziej przewrotnie utwierdzać ich w przekonaniu o szczerości jego deklaracji moralnych.

4. Moralność krańcowa jako wiedza o sposobach osiągnięcia przewagi konkurencyjnej

Zdrowy rozsądek podpowiada, że moralne zaniechania, jakich dopuszcza się czynny uczestnik rynku, postrzegane są przez niego jako źródło korzyści. W przeciwnym razie nie narażałby się na zarzut moralnej dezercji. Jak zatem z wiedzy o moralności krańcowej uczynić przepis na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej użyteczny dla społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorcy? Odpowiedź na to pytanie składa się z dwóch części. Najpierw odtworzenia wymagają długofalowe konsekwencje redukcji norm społecznych do celów profitowych, zwłaszcza redukcji dokonywanej w sposób niejawną. W oparciu zaś o te wskazać należy formułę społecznie odpowiedzialnego gospodarowania umożliwiającą – częściowe choćby – szacowanie korzyści ekonomicznych, będących nagrodą za jej (konsekwentne) stosowanie⁶.

⁵ K. Sosenko, *Ekonomia w perspektywie...*, s. 15.

⁶ Śpieszę wyjaśnić, iż w ujęciu etycznym, postępowanie zgodne z pryncypium słuszności, nie wymaga uzasadnienia profitowego. Zakłada się bowiem, że nagrodą satysfakcjonującą podmiot jest – potwierdzane jego uczynkami – świadectwo jego prawości. Tymczasem w ujęciu ekonomicznym roszczenie etyczne rozmiękcza norma sprawnościowa sama w sobie urastająca

Zanizanie standardów moralnych przez przedsiębiorców pociąga za sobą spadek zaufania do nich. Działając wspólnie, poszukując u siebie nawzajem moralnych inspiracji skłaniających ich do sukcesywnego obniżania poprzeczki moralnych zobowiązań raczej prędzej, niż później rozpoznani zostają przez ich społeczne otoczenie jako aktorzy usposobieni konfrontacyjnie. Zarzut wrogości ewokuje z kolei opór. Mylą się ci, którzy ową groźbę kojarzą z (odległą) wizją rewolucji. Opór, w powszednich realiach, stawiany jest w sposób rozproszony i niejawny, co nie oznacza, że mniej dokuczliwy. Zerwanie moralnego sojuszu ze społeczeństwem powoduje sukcesywne rozmontowywanie mechanizmów rynkowych, zastępowanie ich aktami przemocy ukrytej, takimi jak piractwo elektroniczne, okradanie sklepów wielkopowierzchniowych czy bumelanctwo w pracy. Warto pamiętać i o tym, że społeczne przebudzenie przychodzi szybciej niż mogłoby to wynikać z (pobieżnej) analizy przekonań utrwalonych w gospodarczej praktyce. Dynamika zmian społecznych sprawia, że zniekształcenia pozostające wcześniej we względnym ukryciu, wychodząc na światło dzienne, wywołują reakcję obronną tych, którzy karmieni byli złudzeniem gospodarczego ładu.

Rozważania dotyczące moralności krańcowej inspirowane wizją wojny powszechnej odłożmy tymczasem na bok. Badawczo ciekawszy wydaje się przykład przedsiębiorstwa stawiającego czoła moralnie oszczędnym konkurentom. Czy wobec profitowej skuteczności omawianej strategii, cokolwiek przemawia na jego korzyść? Czy istnieją przesłanki uzasadniające nadzieję na to, że poprzez inwestycje w integralność (bliską pojęciu dyscypliny moralnej) podmiot osiągał będzie przewagę konkurencyjną nad rywalami? Rozstrzygnięcie tej wątpliwości wymaga czytelnego odróżnienia korzyści doraźnej, od profitów, na jakie może liczyć odpowiedzialne przedsiębiorstwo w większym rozciągnięciu czasowym. Nie ma sensu spór o to, czy czynny uczestnik życia gospodarczego może zarabiać na tym, że pozbawia społecznych interlokutorów prawa do etycznej ochrony. Nieuczciwość lub nierzetelność – jak świat światem – opłacały się. Wątpliwością kluczową towarzyszącą temu postępowaniu są jego konsekwencje. Ofiary wyznawcy moralności krańcowej rozpoznają swoje położenie nie tylko przez powszednie zestawienie tego, czego domagają się (bądź, co spodziewają się dostać) z tym, co (faktycznie) otrzymują, lecz, także, przez porównanie gospodarczej oferty i jej wytwórców, często porównywanie dokonywane przy wsparciu organizacji konsumenckich, mediów czy (wprost) społecznie odpowiedzialnych oferentów⁷.

Warto ustalić, jaki rodzaj przewagi konkurencyjnej osiąga społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo. Zrozumiałe jest, że podnosi ono swoją wiarygodność. Jego interlokutorzy potwierdzają prawdziwość jego deklaracji –

do miana zobowiązania (quasi-)etycznego. Między innymi dlatego menedżer występujący w imieniu organizacji gospodarczej ma obowiązek łączenia obu aksjologii w sposób uwzględniający jej cele profitowe.

⁷ A. Lewicka-Strzałecka, *Etyczne standardy firm i pracowników*, IFiS PAN, Warszawa 1999, s. 142-160; por. Idem, *Moralne standardy konsumentów: analiza empiryczna*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2005, vol. 8, nr 1, s. 75-86.

tych gospodarczych i tych społecznych. Ono samo natomiast eksponuje (powinno eksponować) przewagę moralną, uzupełniając gwarancjami bezpieczeństwa wysyłane przez siebie komunikaty gospodarcze. Doprecyzowując ostatnią myśl, organizacja gospodarcza respektująca wymóg integralności i transparentności własnych poczynąń, przy odrobinie wysiłku, może gromadzić zasoby symboliczne podlegające oczywistej konwersji na kapitał ekonomiczny. Zapewne to miał na myśli Reinhard K. Sprenger głosząc, iż: „Przedsiębiorstwa sprzedają nie produkty, lecz zaufanie”⁸.

Oprócz zaufania (zredukowanego do kwestii informacyjnych) uwzględnienia wymaga inny rodzaj przewagi konkurencyjnej, na jaką liczyć może przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne. Okrawaniu własnych zobowiązań przez firmy moralnie oszczędne towarzyszą przecieki i skandale uświadamiające ich interlokutorowi, jak wielkie znaczenie ma kultura organizacji gospodarczej. Zintegrowana lepiej niż jej społeczne otoczenie, staje się zdolna do manipulowania nim. To właśnie dostrzega owo otoczenie w sytuacji kryzysowej. Pozory stabilności znikają, za nimi zaś ukazuje się podmiot skupiony li tylko na celach profitowych. Brutalna prawda wyzwala w (niedoszłych) ofiarach odruch obronny w postaci wyuczonej nieufności. Ci, którzy na co dzień gotowi są wybaczać sobie drobne potknięcia, zachowują dystans wobec organizacji formalnej (przedsiębiorstwa, urzędu). W przypadku organizacji wyposażonej w środki umożliwiające jej odgradzanie się od społeczeństwa szczelnym kordonem informacyjnym, jedyną bronią wobec niej jest perfekcjonistyczna miara. Przecieki mianowicie rozpoznany zostaje jako świadectwo innych, poznawczo niedostępnych nadużyć. Oczekiwanie nieskazitelności, w Foucaultowskim sensie, staje się transgresyjną odpowiedzią na wcześniej doświadczany rodzaj transgresji⁹. I *vice versa*. Przedsiębiorstwo, którego marka w większym rozciągnięciu czasowym stała się gwarancją wytwórczej solidności i społecznego zaangażowania, może liczyć na (zawsze stopniowe) uchylenie rzeczonych rygorów. Osiąga w ten sposób przewagę jakościową na swoimi rywalami.

Obietnica przewagi konkurencyjnej osiągananej za pomocą etycznych narzędzi wiedzy na koniec do pytania o jej ekonomiczne uzasadnienie. Lechcą próżność humanisty napomnienia moralne kierowane przez niego do praktyków gospodarczych. Postępowanie to tymczasem nie ma szans powodzenia, jeśli nie będzie uwzględniało okoliczności, w jakich ci ostatni podejmują decyzje zarządcze. Po pierwsze, menedżerowie nie są bandą zbirów. Gdyby nią byli, zwracanie im uwagi już w punkcie wyjścia uznane musiałoby zostać za monolog głęboko zagubionego akademika. Po drugie, menedżerowie orientują się zwykle,

⁸ R.K. Sprenger, *Zaufanie #1*, przeł. M. Dutkiewicz, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 38. Por. R. Hardin, *Zaufanie*, przeł. A. Gruba, Sic!, Warszawa 2009; por. L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek *Marketing*, PWE, Warszawa 2000, s.116-133; K. Kuciński, *Gospodarka globalna*, Wyd. Kurpisz, Poznań 2002, s. 79-186.

⁹ M. Foucault, *Trzeba bronić społeczeństwa*, przeł. M. Kowalska, Wyd. KR, Warszawa 1998, s. 47-48; por. S. Žižek, *Wzniosły obiekt ideologii*, przeł. J. Bator, P. Dybel, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001, s. 42; S. Wróbel, *Władza i rozum*, Wyd. Nauk. UAM, Poznań 2002, s. 88.

że ich zadanie – w najogólniejszym ujęciu – polega na łączeniu nakazu przyzwyczajenia z wymogiem gospodarczej sprawności (upodabniającym się w wielu sytuacjach do etycznego pryncypium).

Po trzecie wreszcie, menedżerowie wcielający się w rolę zbiorowego adresata wiedzy wytwarzanej przez etyków gospodarczych czy teoretyków zarządzania, są reprezentantami organizacji gospodarczej. Tym, którzy ich zatrudnili wyjaśniają, jak wywiązali się z zadania polegającego na maksymalizacji korzyści ekonomicznej. Zarówno wtedy, gdy zarządzają przedsiębiorstwem, jak wtedy, gdy zdają sprawę z zarządu, mają obowiązek posługiwać się językiem ekonomii. Oznacza to, że ich doradcy, jeżeli chcą być słuchani, czy tym bardziej poważnie traktowani, muszą uwzględnić ów wymóg. Kierując swoje apele do menedżerów – rozpoznanych jako gospodarczy powiernik właścicieli przedsiębiorstwa – muszą wyposażać ich w narzędzie pozwalające im na (szacunkowe choćby) wyliczenie zysków z inwestycji w etykę¹⁰.

Związek pomiędzy tym, co czynić warto, a tym, co czynić należy, wyraża dialogowo zinterpretowany postulat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa¹¹. Ujmując rzecz skrótowo, zakłada on obecność dwóch aktorów na bieżąco monitorujących poczynania przedsiębiorstwa. Choć nie mają oni wglądu w sekrety organizacji gospodarczej, to wyciągają wnioski z tego, czego doświadczają jako jej dialogowi partnerzy. Wiążącym kryterium ewaluacyjnym jest dla nich postawa ich gospodarczego interlokutora. Właśnie jego postawa, jako miarodajne kryterium dbałości o standardy komunikacyjne, podlega ocenie. Tę zależność uzupełnia następujący komentarz. Mają rację autorzy przypominający o nieregularności zachodzącej pomiędzy moralnymi wyrzeczeniami przedsiębiorstwa a korzyściami osiąganymi przez nie z tego tytułu. Łatwo wyobrazić sobie oferenta, którego dbałości o reguły postępowania – z najrozmaitszych względów – nie doceniono. Nieregularność ta tymczasem znika niemal zupełnie w ujęciu negatywnym. Zaniechania komunikacyjne przedsiębiorstwa będą zwracały się przeciwko niemu, kiedy zostaną rozpoznane przez jego społeczne otoczenie. Chodzi, w równym stopniu, o kwestie prewencyjne, co integracyjne. Kto zawiódł w jednym, może też zawieść w innych sprawach. Trudno ufać temu, kto zawiódł.

Postulat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w ostatecznym rozrachunku uzasadniają dwie przesłanki możliwe do wypowiedzenia językiem teorii zarządzania. Z jednej strony, postulat ów odsyła do koncepcji interesariusza (*stakeholder policy*) – aktora odczuwającego (destrukcyjne) skutki decyzji podejmowanych przez innych uczestników życia gospodarczego¹². Interesariusz może zwracać się przeciwko przedsiębiorstwu nie tylko wtedy, gdy naraziło

¹⁰ A. Lewicka-Strzałecka, *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2006, s. 22-26.

¹¹ P. Rotengruber, *Dialogowe postawy etyki gospodarczej*, Wyd. Nauk. UAM, Poznań 2011, s. 166-184; por. Idem, *Deklaracje, narzędzia, czyny. Wokół wątpliwości towarzyszących postulatowi społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] *Ku obywatelskiej Rzeczypospolitej*, red. W. Gasparski i inni, Wyd. Poltext, Warszawa 2010, s. 151-161.

¹² W.M. Evan, R.E. Freeman, *Spółka i osoby żywotnie zainteresowane. Kapitalizm kantowski*, [w:] *Etyka biznesu*, red. L.V. Ryan, J. Sójka, Wyd. „W drodze”, Poznań 1997, s. 185-205.

go ono na stratę, lecz także wtedy, gdy upomina się o krzywdę innych. W drugim wypadku ma na względzie wymóg solidarności z nimi oraz własne, przyszłe bezpieczeństwo¹³. Obecność interesariusza dowodzi, że ci, którzy dziś wydają się przypadkiem bez znaczenia, jutro mogą inicjować działania odczuwane dotkliwie przez gospodarczego agresora. Ta zależność urasta do rangi (wewnętrznego) kryterium zawodowej przydatności menedżera. Zapobiegliwy gospodarz zrobi wszystko, by uniknąć podobnej konfrontacji. Dopuszczając do konfliktu przedsiębiorstwa ze społeczeństwem – poza wszystkim – narazi się bowiem na zarzut krótkowzroczności i niekompetencji.

Nakaz troski o interesariusza uzupełnia postulat dbałości o procedury alarmowe (*whistleblowing policy*). Jeżeli celem przedsiębiorstwa jest utwierdzenie społecznych partnerów w przekonaniu o jego otwartości na krytykę, musi ono utrzymywać w pełnej sprawności służący temu mechanizm komunikacyjny. Mechanizm ów bardziej niż popełniane błędy, decyduje o opinii o przedsiębiorstwie. O ile błędy zdarzają się wszystkim, o tyle niegotowość reagowania na skargi będące ich następstwem świadczy o złej woli dopuszczającego się ich podmiotu. Z tego względu dbałość o procedury alarmowe uznać należy za (zewnętrzne) kryterium jego wydolności moralnej. Nie trzeba dodawać, że także to postępowanie nie jest wolne od konsekwencji ekonomicznych. W kwestiach spornych przedsiębiorstwo może spodziewać się po jego społecznych interlokutorach tego, co samo im funduje.

5. Zakończenie

Spór o to, czy moralność krańcowa jest (profitowo) atrakcyjną dyrektywą zarządzającą, czy przeszkodą utrudniającą osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w większym rozciągnięciu czasowym pozostaje niepełny bez ilustracji objaśniających obie hipotezy. Skandale gospodarcze ostatnich lat – z aferą Biedronki na czele – nie pozostawiają złudzeń co do tego, że zaniżanie standardów moralnych zwraca się przeciwko aspołecznemu gospodarzowi. Albo, podążając tą samą ścieżką, przekracza granicę prawa, albo, w zmieniających się okolicznościach społecznych rozpoznany zostaje jako agresor. Oczywiście, tak pierwszy, jak drugi wariant są kwestią statystyki. Ta jednak wydaje się nieubłagana. W sieć własnej zachłanności wpada wielu. Nie oni tymczasem dostarczają argumentów uzasadniających potrzebę gospodarowania społecznie

¹³ Pomijam interesariuszy usposobionych konfrontacyjnie, podstawą roszczenia czyniących własną natarczywość bądź siłę. W istocie jednak także ich obecność ma obowiązek uwzględnić kompetentny menedżer. T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 18-19; Por. R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a Theory of Stakeholder. Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, [www.ronaldmitchel.org/publications/mitchel%20agle%20wood %201997](http://www.ronaldmitchel.org/publications/mitchel%20agle%20wood%201997) (dostęp: 13.10.2008).

odpowiedzialnego. Za wyborem tej strategii, oprócz troski o stan własnego sumienia, przemawiają korzyści ekonomiczne.

Przedsiębiorstwo zapobiegliwe dokonuje selekcji własnych zobowiązań najpierw w trybie prewencyjnym. To, co słuszne łączy z wiedzą o sprawach, o które w pierwszej kolejności upomni się jego społeczne otoczenie. Roztropny gospodarz zabiega następnie o drożność kanałów komunikacyjnych, umożliwiających jego interlokutorom krytykę jego poczynąń. To postępowanie decyduje o skuteczności strategii prewencyjnej, nadto zaś utwierdza partnerów przedsiębiorstwa, zwłaszcza tych niezadowolonych, o jego dialogowym nastawieniu. Choć wybór strategii społecznie odpowiedzialnego gospodarowania nie gwarantuje mu sukcesu ekonomicznego¹⁴, to chroni je przed skutkami konfrontacji z ofiarami jego moralnych zaniechań. Odwracając zależność, podmiot atrakcyjny gospodarczo, osiąga przewagę konkurencyjną zabiegając o dobrą opinię tych, do których się zwraca. To spostrzeżenie streszcza całość rozważań. Na dobrą opinię, trzeba sobie zasłużyć.

Marginal Morality (die Grenzen der Moral) as an Ethical Challenge and as Knowledge to Gain a Competitive Advantage

Summary

The aim of this article is to scrutinise the relationship between the moral attitude of an entrepreneur and their possibility to gain a competitive advantage. This declaration leads to the following question: Whether the everyday practice confirms or denies the economic usefulness of the postulate of corporate social responsibility. On the one hand, moral desertion is obviously profitable (also in an economic sense). Partners of the deserter, in most cases, are not able to avoid (unexpected and expansive) the consequences of this new attitude towards them. On the other hand, this strategy – in the long run – is unlikely to be profitable. The former victims adjust to their new circumstances and become ready to face the attack. Therefore corporate social responsibility, in the final calculation, should be taken as the only way to protect an active participant of the market against the temptation to neglect his obligation towards people, who can punish or reward him (as stakeholders or whistleblowers).

Keywords: *marginal morality, corporate social responsibility, competitive advantage*

JEL Classification: L21, M14, Z1

¹⁴ Na sukces ekonomiczny składa się bowiem kilka dodatkowych składników.