

# ZESZYTY PBR – CASE

# 14

Etyka biznesu

Warszawa 1994

Fundacja Naukowa CASE

Polski Bank Rozwoju S.A.



Fundacja Naukowa CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych  
00-585 Warszawa, ul. Bagatela 14

Polski Bank Rozwoju S.A.  
00-675 Warszawa, ul. Koszykowa 54

Copyright by: Fundacja Naukowa CASE i Polski Bank Rozwoju S.A.

Opracowanie tekstów: Grażyna Gierszewska  
Zofia Fidyk-Kowalska  
Opracowanie graficzne: Agnieszka Bury

**MEDIABANK**  
 **S.A.**

Wydawca:  
Mediabank S.A. 00-640 Warszawa, ul. Młokotowska 17

Oddano do druku we wrześniu 1994 r. Nakład 1000 egz.

## SPIS TREŚCI

G. Gierszewska:	WPROWADZENIE .....	4
W. Gasparski:	CZY ETYKA BIZNESU? .....	7
K. Dobrzańska, A. Jankowski:	KODEKS DOBREJ PRAKTYKI BANKOWEJ.....	11
J. Mordasewicz:	ROLA ORGANIZACJI PRZEDSIĘBIORCÓW W KSZTAŁTOWANIU ETYKI BIZNESU .....	14
L. Paga:	RYNEK KAPITAŁOWY A ETYKA .....	17
G. Gierszewska:	DYSKUSJA NT. ETYKI BIZNESU.....	21

## WPROWADZENIE

Zeszyty PBR–CASE nr 14 prezentują wystąpienia panelistów oraz dyskusję na temat etyki biznesu. Na seminarium podjęto nietypową dla spotkań cyklicznych, organizowanych wspólnie przez Fundację Naukową CASE i Polski Bank Rozwoju S.A. problematykę, gdyż na poprzednich przedmiotem zainteresowania były aktualne zagadnienia gospodarcze, najczęściej ściśle powiązane z funkcjonowaniem banków. Tymczasem w procesach transformacji systemowej gospodarki spotykamy się z problemami społecznymi i etycznymi, których nie rozwiążą całkowicie żadne, nawet najdoskonalsze, regulacje prawne i ekonomiczne.

W społeczeństwach krajów wysoko rozwiniętych etyka biznesu ma ugruntowaną pozycję w teorii i praktyce gospodarczej. Jej rozwój i osiągnięcie aktualnego statusu wynikało z wielu przyczyn, z których do najważniejszych należy zaliczyć: kryzys zaufania do korporacji, wzrost świadomości społecznej, oczekiwania ostrych sankcji wobec nieetycznie postępujących ludzi ze świata biznesu, wzrost znaczenia i siły niektórych grup interesów, zmiana perspektywy w biznesie światowym z dawnego nastawienia na działanie w krótkich okresach, na rozwój i budowanie strategii długoterminowych.

Polska w okresie transformacji tworzy wiele nowych instytucji, także prawnych, przebudowie ulega system świadomości społecznej, a jednocześnie obserwuje się wiele zjawisk patologicznych w różnych dziedzinach życia gospodarczego i społecznego. Etyka biznesu ze swoim systemem twierdzeń i paradygmatów naukowych daje duże możliwości w wypracowaniu nowego podejścia do aktualnie pojawiających się problemów.

W programie seminarium zakładaliśmy, że zaproszeni paneliści i grono uczestników przedyskutują aktualne problemy etyki biznesu w Polsce, z różnych punktów widzenia – środowiska bankowego, naukowców, przedsiębiorców, dziennikarzy. Nasze oczekiwania zostały spełnione, czego wyrazem jest prezentowane opracowanie.

Seminarium rozpoczął prof. dr hab. Wojciech Gasparski z Instytutu Filozofii i Socjologii PAN oraz Prezes Towarzystwa Naukowego Prakseologii. W swoim wystąpieniu zaprezentował on pojęcie etyki biznesu, rangę problematyki i sposoby pragmatycznego do niej podejścia.

Środowisko bankowe wśród panelistów reprezentowali Katarzyna Dobrzańska i Andrzej Jankowski, prawnicy ze Związku Banków Polskich. Jako współtwórcy „Kodeksu Dobrej Praktyki Bankowej” przedstawili przesłanki jego powstania, cele i główne zasady moralne i etyczne, dla których przestrzegania i stosowania Kodeks ma zostać wprowadzony.

Trzeci z panelistów Jeremi Mordasewicz, wiceprezes zarządu Business Centre Club w swoim wystąpieniu określił stanowisko przedsiębiorców, a także stowarzyszenia organizacji gospodarczych, bardzo liczącego się w Polsce, w odniesieniu do problematyki etyki biznesu. Sporo miejsca w prezentacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorców poświęcił normom i zasadom, które powinny obowiązywać środowisko ludzi biznesu.

Ostatni z panelistów Lesław Paga, Przewodniczący Komisji Papierów Wartościowych zaprezentował problemy rynku kapitałowego w kontekście przestrzegania norm etycznych. Szczególną uwagę skupił na Kodeksie Maklera, który reguluje wiele zagadnień i zachowań ludzi profesjonalnie zajmujących się rynkiem papierów wartościowych.

Po wypowiedziach panelistów rozpoczęła się długa i ciekawa dyskusja. Poruszano wiele drażliwych problemów, mówiono o zjawiskach patologicznych w różnych sferach życia społeczeństwa i dziedzinach gospodarki. W sposób rzeczowy i pragmatyczny wskazywano sposoby ich rozwiązywania lub zapobiegania im w dłuższej perspektywie. Prezentowano również warunki, w których etyka biznesu w Polsce może zaistnieć. Odwoływano się do przykładów z krajów wysoko rozwiniętych, w których uporano się z wieloma problemami i wskazywano na istniejące wzorce kodeksów etycznych. Pokazywano również pozytywne przykłady polskie – tworzenia takich właśnie kodeksów czy też norm zachowań w statutach organizacji.

Wypowiedzi zostały spisane i opracowane przez Zofię Fidyk-Kowalską i Grażynę Gierszewską z Fundacji Naukowej CASE. W imieniu organizatorów – Polskiego Banku Rozwoju S.A. i Fundacji Naukowej CASE – serdecznie dziękuję wszystkim panelistom za udział w seminarium i szybką autoryzację tekstów.

*Grażyna Gierszewska*

W trzynastym seminarium PBR–CASE, które odbyło się 7 lipca 1994 r. udział wzięli:

Ewa Balcerowicz	– Fundacja Naukowa CASE
Alfred Bieć	– PKO S.A.
Krystyna Bobińska	– Urząd Antymonopolowy
Alfred Bieć	– PKO S.A.
Andrzej Bury	– „Bank” i Polskie Radio
Krzysztof Chmielewski	– Fundacja Naukowa CASE
Jerzy Dietl	– Uniwersytet Łódzki
Piotr Dmochowski-Lipski	– KPMG – Policy
Katarzyna Dobrzańska	– Związek Banków Polskich
Aniela Dylus	– Akademia Teologii Katolickiej
Zofia Fidyk-Kowalska	– Fundacja Naukowa CASE
Wojciech Gasparski	– Towarzystwo Naukowe Prakseologii
Grażyna Gierszewska	– Fundacja Naukowa CASE
Mieczysław Groszek	– Polski Bank Rozwoju S.A.
Tomasz Gruszecki	– KUL
Andrzej Jankowski	– Związek Banków Polskich
Piotr Kaczanowski	– Akademia Teologii Katolickiej
Wiesława Kozek	– Uniwersytet Warszawski
Janusz Krzyżewski	– NBP
Dorota Kulik	– Bank Rozwoju Eksportu S.A.
Grzegorz Łyś	– „Gazeta Wyborcza”
Anna Maciążek	– Fundacja Naukowa CASE
Józef Maciuszek	– Towarzystwo Naukowe Prakseologii
Danuta Miller	– Towarzystwo Naukowe Prakseologii
Jeremi Mordasewicz	– Business Center Club
Krzysztof Mudyń	– Uniwersytet Jagielloński
Lesław Paga	– Komisja Papierów Wartościowych
Marian Partyka	– Wyższa Szkoła Inżynierska w Opolu
Tadeusz Rzeszutek	– PBR
Tomasz Sielicki	– Computerland
Sławomir Sikora	– PBK S.A.
Mirosław Zieliński	– INE PAN

# CZY ETYKA BIZNESU?<sup>1</sup>

*Prof. dr hab. Wojciech Gasparski<sup>2</sup>*

Pytanie, na które chcę poszukać odpowiedzi na seminarium, brzmi tak jak w tytule tzn. „Czy etyka biznesu?” Próbując odpowiedzieć na tak sformułowane pytanie zacząłem od znanego, często przytaczanego przykładu, mającego na celu udowodnienie, że biznes w swoim początkowym stadium nie może być czysty.

Znane jest, przypisywanie Rockefellerowi, powiedzenie: „Nie pytajcie mnie jak zdobyłem pierwszy milion dolarów. O zdobywaniu następnych z chęcią opowiem”. Powiedzenie to przytacza się na dowód zasadniczej niemożności dojścia, drogą rzetelnego postępowania, do kapitału jaki niezbędny jest do uprawiania biznesu na znaczącą skalę, a przy metaforycznym traktowaniu owego miliona – do uprawiania jakiegokolwiek biznesu. Stąd skłonność do traktowania wszelkiego biznesu, szczególnie przez pięknoduchów, jako obciążonego grzechem pierworodnym. Stąd przekonanie niektórych ludzi interesu, że w kraju kapitałowo ubogim, a takim jest współczesna Polska, stawianie etyki przed skutecznością jest bezsensowne.

Czy rzeczywiście? Warto się na tym zastanowić.

Amerykański wykładowca etyki biznesu E.S. Petry, który parę lat temu odwiedził Polskę, zapytany przez redaktora tygodnika „Wprost” o podobną kwestię odparł: „Pańskie pytanie jest w istocie postawieniem teoretycznego problemu: czy rzeczywiście wczesne stadia kapitalizmu wymagają odejścia od zasad etycznych? Moim zdaniem, taka konieczność nie istnieje, chociaż – przyznaję – jest to odpowiedź intuicyjna, bo nie spotkałem się dotąd z tak radykalnie sformułowanym pytaniem. Widzi pan – kontynuuje Petry – dopuszczalny jest argument etyczny: ważne, aby w jak najkrótszym czasie zebrać jak najwię-

cej dóbr. Nie wynika stąd jednak dopuszczalność zachowań nieetycznych w celu szybkiego wzbogacenia się. Wyrażę się jaśniej: można zaniechać czynienia dobra, ale nie wolno czynić zła. Czym innym jest na przykład rezygnacja z inwestycji zmierzającej do ochrony środowiska czy niepomaganie tym, którym się nie powiodło, a czym innym jest niszczenie tego środowiska lub okradanie słabszych. Jedne zachowania można uzasadnić czy usprawiedliwić koniecznością pomnażania zysku, innych – nie można...”<sup>3</sup>

Uprawianie **etyki biznesu** wymaga rozróżnienia:

- 1) etyki ogólnej społeczeństwa,
- 2) etyki zawodowej ludzi zaangażowanych w uprawianie biznesu (skodyfikowanej bądź nie),
- 3) przekonañ moralnych grupy zawodowej ludzi biznesu,
- 4) rzeczywistego postępowania przedstawicieli danej grupy ludzi zawodowo parających się biznesem oraz zbadania wzajemnych relacji między nimi.<sup>4</sup>

Co się tyczy **etyki ogólnej** i jej związku z etyką zawodową to, jak pisze profesor Lazari-Pawłowska: „...teza o zasadniczej zgodności etyki ogólnej i zawodowej dałaby się obronić przy następującej interpretacji. Zabieganie o cudze dobro traktowane bywa często jako definicyjnie związane z pojęciem normy etycznej: na tej właśnie podstawie można uznać, że wszelka etyka – obojętnie czy ogólna czy zawodowa – stanowi zbiór nakazów stojących na straży pozaosobistego dobra działającej jednostki, upatrując w tym czynnik wspólny obu etyk”<sup>5</sup>

Pragnę postawić tezę, że im **wyższy poziom ogólnej etyki danego społeczeństwa, tym wyższy poziom etyki zawodowej, a etyki biznesu w szczególności.** Można

---

byłoby w tym miejscu powiedzieć, że o etyce biznesu nie będzie się mówiło jako o etyce zawodowej. O etyce biznesu będzie się mówiło jako o etyce społeczeństwa pewnego typu – społeczeństwa, w którym dominują procesy wymiany traktowane jako najbardziej charakterystyczne dla tego społeczeństwa.

Tak też pisał Kenneth E. Boulding w swoim eseju poświęconym właśnie etyce biznesu. A jeszcze dokładniej, należałoby mówić o etyce społeczeństwa biznesu, tak jak to Boulding formułował w książce pt. „Ponad ekonomią” wydanej przez PIW. Zwraca on uwagę na konieczność dokonywania wyborów, jakie są czynione przez poszczególnych ludzi, z których każdy ma swój własny system wartości i według niego określa swoje preferencje w stosunku do określonych dóbr. Według K. Bouldinga jest to etyka. Ja natomiast nazwałbym to systemem wartości i wymiany.

Jeśli dokonujemy wymiany to posługujemy się systemem naszych preferencji indywidualnych. Ponadto, ponieważ musimy współdziałać, choćby dla owej wymiany, to również pewnemu porządkowi poddają się oferowane przez jednostki ich systemy wartości. Zatem na wyższym poziomie dokonujemy wyboru nie tylko produktów, towarów czy dóbr. Nie tylko je oceniamy, ale także oceniamy sposoby, według których je oceniamy.

K.E. Boulding mówi, że można to robić na zasadzie poszukiwania jakiegoś porządku i uznawaniu, która hierarchia jest lepsza. I to będzie punkt wyjścia do określenia etyki właściwej dla danego społeczeństwa. Systemy wyboru indywidualnego, uporządkowane na wyższym poziomie jako cenniejsze od innych sposobów dokonywania wyboru będą stanowiły o etyce. Temat ten można rozwijać. Przytoczyłem go jednak, uznając go za przykład ściśle związany z problematyką prakseologiczną.

Mówienie przez Bouldinga o etyce biznesu nie jako o etyce zawodowej, ale jako o etyce społeczeństwa biznesu jest ważne przed tezą, którą chciałem omówić jako następną. **Etyka biznesu jest składową kulturą biznesu, a ta z kolei pochodną kulturę w ogóle.**

Transformacja ustrojowa oraz zmiana systemu gospodarczego w Polsce wymaga zmian zachowań ludzi parających się biznesem.<sup>6</sup> Zakodowane przez poprzednie warunki rutyny behawioru społecznego, ukierunkowane na oszukanie okupanta, czy przechytrzenie politruka<sup>7</sup> nie po-

winny być dłużej ekstrapolowane na zachowania w gospodarce mającej współpracować z krajami rozwiniętymi. Rosnące przeświadczenie, że etyka biznesu jest warunkiem koniecznym powodzenia w biznesie, że trafna jest zasada „honesty is the best policy”. Zaowocowało w tych krajach dynamicznym rozwojem dyscypliny<sup>8</sup> w ciągu ostatniej dekady.<sup>9</sup>

Jeśli chodzi o **etykę biznesu jako etykę zawodową**, to American Business Dictionary<sup>10</sup> odnotowuje hasło „kodeks postępowania zawodowego” (Code of practice) definiując je jako „ustanowione przez stowarzyszenia [zawodowe] reguły postępowania, do przestrzegania których obowiązani są członkowie korporacji, gdy uprawiają biznes”.

**Etyka biznesu związana jest bowiem z wydajnością i organizacją pracy firmy, jakością produkowanych przez nią wyrobów oraz osiąganym zyskiem.**

Etyka biznesu jest dyscypliną uprawianą na przecięciu etyki jako działu filozofii praktycznej oraz działalności menedżerskiej związanej głównie z gospodarką, handlem oraz innymi rodzajami działalności gospodarczej.

Polski biznesmen powinien zdawać sobie sprawę z tego, że etyka biznesu pożyteczna jest dlań nie tylko ze względu na własną (wewnętrzną) sprawność, ale także efektywność (zewnątrzną) w pozyskiwaniu klientów i partnerów na rynkach własnych lub trzecich oraz gotowych do inwestowania w Polsce.

Co się tyczy **przekonań moralnych ludzi biznesu** w Polsce, to znane są one z publicznie głoszonych poglądów. Oto jeden z przykładów takiej właśnie wypowiedzi: „Przede wszystkim obowiązuje mnie lojalność wobec właściciela kontrolnego pakietu akcji... Następnie wobec posiadaczy pozostałych udziałów, którzy przecież z natury dążą do powiększenia konsumpcji. Na drugim miejscu, stawiam lojalność wobec prawa”<sup>11</sup>. Na końcu dostrzega też siebie i mówi: „Nigdy nie wolno mi tracić twarzy”. Charakteryzując etykę, którą się posługuje w biznesie, dyrektor... na początku wymienia uczciwość, rozumianą jako dotrzymywanie ustalonych z partnerem na wstępie warunków porozumienia. Lojalność wobec właściciela musi być pochodną uczciwości.<sup>12</sup>

Wydaje się, że wśród ludzi biznesu panuje przekonanie o wyższości kwalifikacji technicznych (inżynierii bizne-



su<sup>13)</sup> nad wiedzą miękką dotyczącą nie tylko zachowań ludzi (psychologia ekonomiczna stawia w Polsce pierwsze kroki), ale także uwarunkowań aksjologicznych tych zachowań. Rozwiązywanie problemów społecznych, a takimi są problemy biznesu, z perspektywy technicznej jedynie oraz ignorowanie wielorakości perspektyw podmiotów sytuacji praktycznych związanych z tymi problemami prędzej czy później prowadzi do niepowodzeń.<sup>14</sup>

Rzeczywiste **postępowanie ludzi biznesu w Polsce** jest przedmiotem zainteresowania mediów, które słusznie lub nie traktowane są przez dziennikarzy i publiczność jako nadużycia a nawet afery.

Analiza przekonań moralnych i postępowania ludzi biznesu w Polsce wymagają badań, bez których brak jest dostatecznych podstaw do wyraźnego określenia występujących tendencji i poznać ugruntowanych uogólnień. Tradycja intelektualna polskiej filozofii praktycznej<sup>15</sup>, na gruncie której spotykają się wiedza o sprawności działań – prakseologia, oraz wiedza o moralności – etyka, dostarczają podstaw do uprawiania etyki biznesu jako interdyscyplinarnego kierunku nauczania i badań<sup>16</sup>. Czynnikiem sprzyjającym uprawianiu etyki biznesu jest bez wątpienia zainteresowanie nią osób z kręgów związanych z Kościołem<sup>17</sup>.

**Etyka biznesu jest systematycznym studium kwestii moralnych (przekonania, normy, wartości itd.) występujących w biznesie, przemyśle, bankowości oraz związanych z nimi rodzajach działalności, instytucji i – ogólnie – praktyki zachowań ludzi.**

Gotowość współpracy z polskimi badaczami deklarowana przez profesorów uczelni zachodnich, głównie brytyjskich i amerykańskich, stwarza polskiemu środowisku unikatową szansę stosunkowo szybkiego ustanowienia etyki biznesu jako ugruntowanej dyscypliny na wysokim poziomie. Utworzenie Sekcji Etyki Biznesu w Towarzystwie Naukowym Prakseologii oraz przyjęcie TNP do European Business Ethics Network jest ważnym krokiem w tym kierunku.

Warto również zasygnalizować, że etyką biznesu zajmują się różne środowiska w Polsce. Przykładowo Konferencja zorganizowana w Akademii Teologii Katolickiej nt. prywatyzacji, prace pani prof. A. Dylus i księdza prof. Majki, wykłady papieskie opublikowane w „Polityce” dotyczące interperacji etyki biznesu świata kapitalistyczne-

go, książka o etyce w biznesie wydana przez Fundację Batorego. Wraz z prof. J. Dietlem i Fundacją Edukacyjną Przedsiębiorczości, którą kieruje oraz Towarzystwem Naukowym Prakseologii organizujemy jesienią tego roku konferencję na temat etyki biznesu.

Moim zdaniem spełniony jest więc warunek dostateczny uprawiania etyki biznesu w Polsce.

Dobrze byłoby, aby możliwość uprawiania i rozwoju etyki biznesu w Polsce zyskała wsparcie ze strony polskiego świata biznesu na podobieństwo inicjatyw podejmowanych przez świat biznesu w krajach rozwiniętych<sup>18</sup>. Świadczyć to będzie o docenianiu odpowiedzialności, w tym społecznej odpowiedzialności, przez organizacje czasu nazwanego przez Petera Druckera kapitalizmem informacyjnym albo społeczeństwem wiedzy<sup>19</sup>.

Pozwolę sobie na zakończenie na przytoczenie refleksji za znanym filozofem amerykańskim Alfredem Northem Whiteheadem – „**Wielkie społeczeństwa to społeczeństwa, w których ludzie biznesu przywiązują wielką wagę do swych funkcji**”.

#### Przypisy

<sup>1)</sup> Opracowanie Profesora W. Gasparskiego prezentowane w Zeszytach PBR-CASE nr 14 zostało przygotowane w oparciu o tekst zaprezentowany na seminarium i uzupełnione o komentarz autora.

<sup>2)</sup> Prof. dr hab. Wojciech Gasparski jest Prezesem Towarzystwa Naukowego Prakseologii i Profesorem Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.

<sup>3)</sup> Czysty zysk, wywiad z E.S. Petrym, profesorem z Center for Business Ethics w Bentley College pod Bostonem, przeprowadzony przez K.Dębka, Wprost, nr 33 (16 sierpnia 1992), s. 44–45.

<sup>4)</sup> Por. I Lazari-Pawłowska, Etyki zawodowe jako role społeczne, w: Pisma wybrane, Ossolineum, 1992, ss. 84–91.

<sup>5)</sup> Op. cit., s. 85

<sup>6)</sup> Por. L.V.Ryan, 1992, The New Poland – Major Problems for Ethical Business, Business Ethics: A European Review, Vol. 1:1, 9–15.

<sup>7)</sup> Por. A.Filatov, 1994. Unethical Business Behavior in Post-Communist Russia: Origins and Trends, Business Ethics Quarterly, Vol. 4:1, 11–15.

<sup>8)</sup> F.P.McHugh, 1988, Keyguide to Information Sources in Business Ethics, Mansell, London.

<sup>9)</sup> Przykładem doceniania etyki biznesu może być wprowadzenie jej jako przedmiotu kursowego nawet w Uniwersytecie Obrony Narodowej Stanów Zjednoczonych. W katalogu tego uniwersytetu została ona tak scharakteryzowana:

„Exposes students to major ethical theories, then focuses on applied ethics as played out at the executive and management level in the business environment in general and in defense industries in particular. Executives and managers are portrayed in everyday situations that threaten to compromise their business judgment and personal values. Stu-

---

dents are challenged to pinpoint the problems and prepare alternative courses of action. Not only do students come away with a better awareness of the ethical dimensions of business, but, perhaps more importantly, when they are next confronted with an ethical conflict, they are better prepared to identify and resolve the problems".

<sup>10)</sup> Pod red. P. H. Collin, C. Weiland, D.S. Dohn, Peter Collin Publishers, Teddington, 1991.

<sup>11)</sup> Zauważmy w tym miejscu, że w programie nauczania etyki biznesu Harvardzkiej Szkoły Biznesu o rynku i prawie powiada się jako o surogatach etyki i zwraca się uwagę na ich ograniczenia [T.R.Piper, M.C.Gentile, S.D. Parks, 1993, *Can Ethics be Taught? Perspectives, Challenges, and Approaches at Harvard Business School*, Harvard Business School, Boston, Mass., s. 140], przyp. W.G.

<sup>12)</sup> P. Kwiatkowski, 1992, *Zachować twarz*, Wprost, nr 33, ss. 45–46.

<sup>13)</sup> A.Sen, 1990, *On Ethics and Economics*, Basil Blackwell, Oxford.

<sup>14)</sup> Por. W.Gasparski, 1992, *Strategie i plany – przyczyny niepowodzeń*, w: J. Kubin i Z. Żekoński, red., *W poszukiwaniu strategii zmian*, Wyd. Upowszechnianie Nauki-Oświata (PAN), Warszawa, ss. 113–124.

<sup>15)</sup> H.Hiz, 1992, *Praxiology, Society, and Ethics*, In: J.L. Auspitz, W.W. Gasparski at all., Eds *Praxiologies and the Philosophy of Economics*, Transaction Publishers, New Brunswick and London, ss. 421–429.

<sup>16)</sup> Por. A. Lewicka-Strzałecka, 1993, *Postawy Praktyczne: Teoretyczne i empiryczne determinanty orientacji sprawnościowych*, IFiS PAN, Warszawa; M. Kostera, 1993, *Etyka zarządzania, Prakseologia*, 1– (118–119), ss. 89 –116; W. Gasparski, 1994, *Praxiology and Ethics: The Business Ethics Case*, International Conference on Business Ethics, St. Gallen.

<sup>17)</sup> J. Majka, 1980, *Etyka życia gospodarczego*, Wyd. Wrocławskiej Księgarni Archidiecezjalnej, Wrocław; A. Dylus, 1994, *Gospodarka. Moralność. Chrześcijaństwo*, Kontrast, Warszawa.

<sup>18)</sup> Np. absolwent Harvardzkiej Szkoły Biznesu J.S.R. Shad postanowił w 1987 roku wesprzeć program Szkoły ukierunkowany na etykę i przedsiębiorczość, zaś ostatnio brytyjska firma Dixon ufundowała Dixon Chair of Business Ethics w Londyńskiej Szkole Biznesu za sumę 1 mln funtów.

<sup>19)</sup> P.F. Drucker, 1993, *Post-capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

# KODEKS DOBREJ PRAKTYKI BANKOWEJ

*Katarzyna Dobrzańska, Andrzej Jankowski<sup>1)</sup>*

Końcowa refleksja prof. W. Gasparskiego, że „wielkie społeczeństwa, to społeczeństwa, w których ludzie biznesu przywiązują wielką wagę do swoich funkcji” powinna być uznana za jedną z podstawowych zasad funkcjonowania banków.

Można zaryzykować twierdzenie, że prawdziwe banki w Polsce powstały dopiero kilka lat temu i dość szybko zdały sobie sprawę z funkcji jakie muszą pełnić w biznesie, gospodarce i społeczeństwie. Pojawił się rozdźwięk pomiędzy oczekiwaniami i możliwościami pełnienia określonych funkcji przez banki. Niedosyt mieli zarówno ludzie zatrudnieni w bankach jak i ich otoczenie. W pokazaniu problemów i nieprawidłowości bardzo pomogła prasa, która poświęciła wiele miejsca opisaniu niekorzystnych zjawisk, jednocześnie poszukując przyczyn ich powstania.

Wiele osób zaczęło zastanawiać się nad funkcjami banków i sposobami ich skutecznego działania. Pojawiła się potrzeba pokazania ludziom pracującym w bankach wzorów, norm, określonych ram działania – działania prawidłowego, dostosowanego do nowych warunków. Stało się to ważne dla rzeszy pracowników bankowych, która znalazła się w całkowicie nowej rzeczywistości, bez doświadczeń i odpowiednich zasad funkcjonowania adekwatnych do sytuacji.

Stąd zrodził się pomysł stworzenia reguł postępowania, które obok prawa mogłyby regulować sposoby działania banków. Bank jako instytucja, występuje w biznesie w bardzo specyficznej sytuacji, różniącej się od innych podmiotów. Praktycznie rzecz biorąc, każdy kto podejmuje działalność gospodarczą – podejmuje ją na własne ryzyko – bez względu na to czy podejmuje to ry-

zyko poprzez zarząd, jednoosobowe kierownictwo, czy organy wybieralne. Jest to w gruncie rzeczy ryzyko właściciela, a ryzyko osób współpracujących z daną organizacją jest wtórne i niewielkie. Inaczej ma się sprawa z bankami. Banki podejmują ryzyko „za kogoś”, na czyjś rachunek. W ostatecznym bowiem efekcie, jeśli bankowi się nie uda – to w konsekwencji nie uda się ludziom, którzy temu bankowi zawierzyli, wnieśli do niego majątek i jeśli bank będzie działał nieprawidłowo, to mogą ten majątek stracić. Bankowcy mają więc, w odróżnieniu od innych biznesmenów, podwójną odpowiedzialność, odpowiedzialność, że nie doprowadzili do pożądanego skutku swojej działalności oraz odpowiedzialność wobec osób, które zawierzyły bankowi swój majątek i na rachunek których w ostateczności pracowali.

Takie były uwarunkowania, stworzenia norm, które pozwoliłyby bankowcom odnaleźć się w obecnie istniejącym życiu gospodarczym i pracować tak, aby było coraz mniej zarzutów pod adresem banków. Równie ważnym uzasadnieniem pomysłu wypracowania nowych reguł była możliwość obrony przez nieuzasadnionymi zarzutami.

Pomysł zaowocował projektem „Kodeksu Dobrej Praktyki Bankowej”.<sup>2</sup> Początkowo miał on się nazywać kodeksem etyki bankowej. W toku prac stwierdzono, że tytuł nie byłby adekwatny do treści w nim zawartych, ponieważ „gołe” zasady etyki, w tym wypadku, brzmiałyby zbyt mało konkretnie. Mając na uwadze doświadczenie krajów zachodnich, gdzie tego rodzaju reguły są w ten czy inny sposób zbierane, opracowywane i obowiązują nie tylko w środowisku bankowym, ale są tworzone i w innych zawodach, doszliśmy do wniosku, że najbar-

---

dziej odpowiedni będzie właśnie tytuł „Kodeks Dobrej Praktyki Bankowej”. Musi on zawierać nie tylko czyste normy etyczne, ale również konkretne normy działania.

Poza tym trzeba uwzględnić fakt, że ze względu na specyfikę swego funkcjonowania bankowcy powinni być traktowani jak pewnego rodzaju korporacje – korporacje niesformalizowane. Oznacza to, że ludzie pracujący w bankach, wszyscy, muszą stosować pewne reguły działania, wszyscy, muszą w określonych sytuacjach zachowywać się typowo. W związku z tym „Kodeks” musi zawierać pewne elementy charakterystyczne dla statutów korporacyjnych. Takim elementem jest niewątpliwie odpowiedzialność dyscyplinarna, sądy koleżeńskie i inne tego typu instytucje dyscyplinujące środowisko od wewnątrz.

W nawiązaniu do wcześniej poruszonego wątku nietypowości sytuacji banków w życiu gospodarczym i specyfiki ich działania trzeba zwrócić uwagę, że istnieje nie tylko kwestia stosunków bank-klient, ale również bank-bank. Banki tworzą system bankowy, część sektora finansowego państwa, pomimo, że każdy jest odrębnym organizmem, niezależnym podmiotem gospodarczym to istnieją między nimi wzajemne związki. Te związki są bardzo silne, a nieprawidłowości w działaniu jednego ognia – jednego banku, może w bardzo poważny sposób zagrozić działaniu innych banków. Oczywiście jest również i to, że od jakości sektora bankowości może zależać możliwość rozwoju i cały system gospodarczy danego kraju. Dlatego też projekt „Kodeksu Dobrej Praktyki Bankowej” podzieliliśmy na cztery podstawowe działy:

rozdział I – Zasady ogólne – wprowadzające podstawowe zasady moralne i etyczne, dla których przestrzegania „Kodeks” zostaje wprowadzony

rozdział II – Zasady postępowania w stosunkach pomiędzy bankami – określenie nie tylko zasad postępowania banków we wzajemnych stosunkach, ale również zakres stosowania tych zasad.

rozdział III – Zasady postępowania w stosunkach klient-bank. W tej części mogą być zawarte reguły, które powinny obowiązywać bank w stosunkach

z klientem. Podstawowe założenie to zasada działania opartego o wzajemne zaufanie. Zamyśl jest taki, aby klient wiedział czego się spodziewać w stosunkach z bankiem, ale przy okazji mają być również określone reguły postępowania klienta.

Ma to służyć jednemu celowi aby współpraca przebiegała bezkonfliktowo, bo to w końcu bank ma być dla klienta.

rozdział IV – Zasady odpowiedzialności za nieprzestrzeganie norm określonych w „Kodeksie”, Tu mają się znaleźć korporacyjne postanowienia dotyczące działań dyscyplinarnych, typu Sąd Koleżeński czy Sąd Dyscyplinarny. Tego rodzaju instytucja służyłaby jako forum międzybankowe dla oceny działania nie tylko poszczególnych pracowników banku, ale także banków jako całości.

W chwili obecnej projekt „Kodeksu”, choć na razie zarysowany ogólnie, stanowi dokument formalny, bowiem w kwietniu został zaprezentowany na Walnym Zgromadzeniu Banków – członków Związku Banków Polskich. A wiadomo przecież, że do Związku należą niemal wszystkie polskie banki, przede wszystkim banki państwowe i banki o kapitale mieszanym oraz spółki akcyjne. Nie należy do niego jedynie część banków spółdzielczych.

Podstawą tworzenia „Kodeksu” jest doprowadzenie do tego, aby slogan „Bank jest instytucją zaufania społecznego” stał się stanem faktycznym, obowiązującym. Naszym zamiarem jest aby działalność wszystkich pracowników banków dawała taki efekt, że przeciętny obywatel zgodzi się ze stwierdzeniem, iż banki są instytucjami zaufania publicznego.

Warto podkreślić, że w toku przygotowań projektu sięgaliśmy do wzorów zagranicznych i między innymi trafił nam w ręce projekt kodeksu bankowca ukraińskiego. Pierwszą tezą tego kodeksu (z października 1993 r.) jest, że bankier musi dotrzymywać słowa, że słowo bankowca jest ważniejsze niż podpis na wekslu. Ma to odniesienie do naszych warunków. powinno być tak, że

---

umowa zawarta pomiędzy bankiem a klientem jest niepodważalna. Nie może być tak, że zmienia się ją co chwilę, bo uległy zmianie warunki zewnętrzne. I nie może być uzasadnieniem takiego postępowania fakt, że organy władzy prawo stanowione traktują instrumentalnie – na co mamy dowody. Utrzymanie zaufania i spójność systemu bankowego są jednym z najważniejszych zadań banków.

Wychodząc naprzeciw niektórym ideom filozoficznym zawartym w rozprawach o etyce uważamy, że rzeczywiście należy dbać o ciągły rozwój, ciągłe podnoszenie kwalifikacji i profesjonalizmu w swojej pracy. Jest to obowiązek pracodawcy i każdego działającego w swoim środowisku. Dotyczy to również banków. Czyli z jednej strony wymagamy etycznego działania banków na zewnątrz, w stosunku do klientów i wzajemnie wobec siebie, ale także etycznego postępowania wobec pracowników, w tym stwarzania im możliwości rozwoju.

Jest to jeszcze jedna płaszczyzna działania i uregulowań etycznych w sektorze bankowym. W sukurs tym

projektem idzie inicjatywa Związku Banków Polskich i prace kolegium międzybankowego dotyczące standardów pracownika bankowego. Problem w stworzeniu nie tylko możliwości rozwoju, podnoszenia kwalifikacji, ale również ujednoczenia kryteriów obowiązujących nowoprzyjmowanych do pracy osób. Aktualnie stosowane są bowiem niespójne i przypadkowe.

Na zakończenie należy podkreślić, że w „Kodeksie Dobrej Praktyki Bankowej” zawarte zostaną normy dotyczące uczciwości i lojalności we wzajemnym postępowaniu. No i oczywiście tak przyziemne, a tak ważne sprawy jak uprzejmość czy kultura obsługi klienta. To wiąże się z ogólną kulturą społeczeństwa, a z tym jak jest wszyscy dobrze wiemy.

<sup>1)</sup> Andrzej Jankowski i Katarzyna Dobrzańska są pracownikami Związku Banków Polskich

<sup>2)</sup> Projekt też „Kodeksu Dobrej Praktyki Bankowej” (stan na wrzesień 1994 roku) znajduje się w załączniku do Zeszytu PBR - CASE nr 14.

# ROLA ORGANIZACJI PRZEDSIĘBIORCÓW W KSZTAŁTOWANIU ETYKI BIZNESU

*Jeremi Mordasewicz<sup>1)</sup>*

Generalne założenie, że w biznesie powinny obowiązywać zasady etyczne jest jak najbardziej słuszne i trudno się z nim nie zgodzić. Problemy zaczynają się w momencie uszczegóławiania pewnych spraw. Przekonaliśmy się o tym w Business Centre Club organizując różnego rodzaju warsztaty. Okazało się, że zasady ogólne wypracowane przez stowarzyszenie nie zdają egzaminu, gdyż życie niesie ze sobą takie bogactwo, taką różnorodność sytuacji, że trudno jest ująć wszystko w określone ramy. Sami profesjonalści zajmujący się problematyką biznesu często nie potrafią odpowiedzieć na stawiane im pytania i zaproponować rozwiązania stawianych przed nimi problemów. Jako przedstawiciel organizacji przedsiębiorców mogę się tylko cieszyć, że środowisko naukowe włączyło się w tego rodzaju działalność i należy mieć nadzieję, że zostanie opracowany kodeks etyczny, który będzie mógł być wdrażany w życie w różnych dziedzinach aktywności gospodarczej.

Dlaczego organizacja taka jak Business Centre Club zajęła się problematyką etyki biznesu? Odpowiedź brzmi – ze względów czysto praktycznych. Uważamy, że kształtowanie etyki i wprowadzanie w życie ma za zadanie, przede wszystkim ułatwienie i obniżenie kosztów prowadzenia działalności gospodarczej. W chwili obecnej, bowiem zabezpieczenie się przed ryzykiem jest bardzo kosztowne i czasochłonne, i znacznie podnosi koszty prowadzenia działalności gospodarczej, jednocześnie czyniąc polskie przedsiębiorstwa niekonkurencyjnymi w stosunku do firm z krajów wysokorozwiniętych. Posługując się prostym przykładem – jeśli mogę przez telefon zamówić materiały i umowa taka wiąże obie strony, a formalne zamówienie przesłać później i zapłacić za dostawę

po otrzymaniu rachunku – to oszczędzam nie tylko czas ale i obniżam koszty. Jeśli natomiast, aby zamówić surowiec muszę pojechać do dostawcy z gotówką w kieszeni to ponoszę ryzyko i muszę wziąć ochroniarza – a to podnosi moje koszty. Mam jeszcze taką możliwość, że płacę za zamówienie za pośrednictwem banku, co trwa w najlepszym razie dwa tygodnie i mam szczęście jeśli dostawca przystanie na takie rozwiązanie. W aktualnej sytuacji wiele przedsiębiorstw żąda zapłaty gotówką, bo jest wielu niewiarygodnych płatników i nie ma wobec nich możliwości egzekucji należności.

Jest to pierwsza przyczyna, dla której środowisko przedsiębiorców chce promować zasady etyki, gdyż po prostu leży to w jego interesie.

Drugi względem to konieczność odzyskania przez przedsiębiorców autorytetu i zaufania społecznego. Po poprzedniej epoce odziedziczyliśmy niechęć do przedsiębiorców zwanych wtedy prywaciarzami lub budyłarzami. Zmiana tego nastawienia wymaga prawidłowych zachowań ludzi zajmujących się biznesem wobec otoczenia. Jednocześnie konieczna jest edukacja społeczeństwa. Stąd bardzo jesteśmy wdzięczni wszystkim, którzy się do tego przyczyniają; przykładowo – Fundacja Edukacji Ekonomicznej, Fundacja CASE, Fundacja Wspierania Przedsiębiorczości, Centrum Adama Smitha czy Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową (nie sposób wymienić wszystkich instytucji). Ważne jest uświadomienie społeczeństwu jako rolę pełni w nim przedsiębiorca.

Konieczna jest w tym miejscu mała dygresja. W Business Centre Club wolimy używać terminu przedsiębiorca niż biznesmen, gdyż ten ostatni kojarzy się bardziej z szybkim obrotem gotówki niż z wkładem w działalność

---

społeczno – gospodarczą. Natomiast przedsiębiorca to człowiek, który inwestuje zarobione pieniądze i organizuje pracę innych ludzi. Tak chcielibyśmy być postrzegani. W celu stworzenia klimatu sprzyjającego rozwojowi przedsiębiorczości musimy przekonać opinię publiczną, że rozwijając nasze firmy działamy dla dobra ogółu. Na Zachodzie jest to powszechnie akceptowane, w Polsce musi się dopiero doczekać akceptacji i uznania.

W związku z tym podejmujemy różnorodne działania, aby zrealizować te cele. Przede wszystkim wieloma sposobami staramy się promować wzorce zachowań przedsiębiorców, zarówno wobec środowiska jak i wobec całego społeczeństwa. Uważamy, że wzorce, które zostaną wypromowane, muszą być szeroko rozpropagowane i powinny dotrzeć do szerokiej opinii publicznej. Służą temu organizowane seminaria, włączamy się też w akcje innych organizacji np. uczestniczyliśmy w Forum Liderów Biznesu Księża Walii. Fundacja Brytyjska prowadzi badania przy Uniwersytecie Jagiellońskim na temat etyki biznesu w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Z podobnymi, bowiem, problemami borykają się Czechy, Słowacja i Węgry.

Promowanie wzorców zachowań przedsiębiorców odbywa się też drogą ujmowania zasad etycznych w statutach organizacji takich jak Business Centre Club. Inny sposób to przyznawanie nagród i wyróżnień. Nasza organizacja przyznaje statuetkę Lidera Polskiego Biznesu. Przy jej nadawaniu brane są pod uwagę nie tylko kryteria ekonomiczne, tzn. wyniki finansowe, zysk, rentowność, akumulacja kapitału, ekspansja na rynku krajowym czy zagranicznym, ale także kryteria takie jak: tworzenie odpowiednich warunków pracy dla personelu czy sukcesy w zakresie ochrony środowiska. chodzi o uświadomienie przedsiębiorcom, że w swojej działalności nie można odrywać się od otoczenia, w którym się funkcjonuje.

Inny sposób promowania wzorców zachowań przedsiębiorców to publikacje prasowe, programy radiowe i telewizyjne na temat etyki biznesu oraz roli przedsiębiorcy w społeczeństwie. Ważne jest również to, że nie przechodzimy obojętnie obok nieprawidłowości. Nasze środowisko ostro potępia i wyklucza ze swego grona tych, którzy łamią reguły etyczne i reguły postępowania obowiązujące członków Business Centre Club. Ma to swoje konse-

kwencje i przy prowadzeniu interesów, i skutki towarzyskie. Mamy sąd koleżeński i potrafimy skutecznie rozpoznać informacje o nieetycznym zachowaniu. Trzy lata temu, gdy nasza organizacja powstawała, nie bardzo wiadomo było kto jest kim. Aktualnie nie przyjmuje się już ludzi, którzy nie wiadomo co sobą reprezentują. Rynek jest świetnym weryfikatorem zachowań poszczególnych osób, firm czy instytucji.

Zajmujemy się także bardzo istotną, według nas, problematyką regulacji prawnych, które mają być wprowadzane w życie. Służymy konsultacją przy tworzeniu norm i reguł prawnych dotyczących sfery gospodarczej. Wychodzimy z założenia, że jeśli prawo ma być przestrzegane musi być powszechnie akceptowane. W tym miejscu dotykamy bardzo ważnego problemu – rozdźwięku jaki może wystąpić pomiędzy prawem a etyką. Oczywiście, że jedną z podstawowych zasad, które powinny powszechnie obowiązywać w społeczeństwie jest przestrzeganie obowiązującego prawa. W tym miejscu można jednak przytoczyć dziesiątki przykładów łamania prawa, z powodu, w głównej mierze, braku jego akceptacji. Taką więc widzimy dla siebie rolę, jako przedstawiciele środowiska przedsiębiorców, aby zamierzone nowe regulacje prawne, czy zmiany w przepisach konsultować.

Nie spodziewamy się natychmiastowych efektów, ale można posłużyć się wyświechtanym sloganem, że „Kropła drąży skalę”. Wydaje się, że narastanie pewnych problemów spowoduje zmiany w świadomości przedsiębiorców i ich otoczeniu. Wzrosnie ważność etyki biznesu, to tylko kwestia czasu. Mówienie o etyce zawodowej jest bardzo celowe, bo wytwarza pewien klimat i grunt do wprowadzenia pewnych reguł postępowania.

Nieprawdą byłoby, gdybym powiedział, że w Business Centre Club problemy etyki przedsiębiorstw są pierwszoplanowe. Nasze firmy borykają się z tyloma problemami, a rynek jest tak rozregulowany, że priorytet mają inne sprawy. Niemniej uważamy, że równolegle przy dyskusowaniu zagadnień gospodarczych, porządkowaniu regulacji prawnych, tworzeniu nowych ustaw, przepisów, problematyka etyki biznesu powinna być uwzględniona i znaleźć należne jej miejsce.

Nie zgadzam się ze stwierdzeniem, uważam wręcz, że ustawia ono z góry dyskusję na niewłaściwej płasz-

---

czyżnie, że zawsze pierwszy milion dolarów czy złotych (choć złotówka tak się zdevaluowała) trzeba zarobić nieuczciwie. Jest to teza tendencyjna, która od razu ustawi każdego z ludzi dobrze sytuowanych w gronie złodziei, osób nieuczciwych.

Pragnę zasygnalizować problemy, które w Business Centre Club są przedmiotem szczególnej uwagi i jest to nasza metoda podejścia do konkretnych spraw, którą staramy się wypracować. Przedsiębiorca działa wobec różnych grup społecznych i my nastawiamy się na rozpatrywanie, rozwiązywanie problemów charakterystycznych w zachowaniach i relacjach pomiędzy przedsiębiorcami a tymi grupami. I tak na przykład – istnieje zobowiązanie działania w dobrej wierze właściciela firmy wobec tych, którzy powierzyli mu swoje pieniądze.

Pozwolę sobie na pewną uwagę na marginesie. Moi przedmówcy poświęcili wiele uwagi roli jaką odgrywa działalność sektora bankowego w sferze gospodarczej kraju. Uważam, że bankowość nie jest takim bardzo specyficznym obszarem działania, jak to by się mogło wydawać. Podobną funkcję pełnią instytucje parabankowe, czy instytucje rynku kapitałowego takie jak giełda. Akcje, własność akcjonariuszy to fundusze „złożone” na giełdzie, a nie w banku. Podobna sytuacja występuje na rynku ubezpieczeniowym – w przypadku funduszy powierniczych, funduszy emerytalnych, z którymi niedługo będziemy mieli do czynienia. Oczywiście sektor bankowy jest w tej chwili najsilniejszy i uregulowanie właśnie w nim palących problemów, także etycznych jest ze wszystkich miar pożądane. Tym bardziej, że bankowość jest chyba najbardziej narażona na różnego rodzaju niewłaściwe zachowania, nazwijmy je, odejściem od dobrych praktyk.

Wracając do głównego wątku dyskusji – oprócz relacji przedsiębiorca – właściciel dostrzegany również potrzebę rozwiązania całego pakietu problemów związanych z relacją przedsiębiorca-pracownik. Jest to ogromna sfera problemów bardzo trudna do uregulowania, ze względu na zaszczości historyczne. Nie ułatwia tego zadania fakt, że organizacje pracodawców są bardzo słabe, a organizacje związków zawodowych bardzo silne. Polska jest krajem, w którym, może nie w praktyce, ale w teorii prawnej, z formalnego punktu widzenia, (szczególnie jest to

widoczne w kontekście nowego kodeksu pracy, który jest opracowany) pozycja pracownika w relacji do pracodawcy jest nie tylko bardzo silna ale i korzystna. Nie jestem pewien, czy Amerykanie w sytuacji uprzywilejowania pracowników nie zajęliby się zamiast etyką biznesu – etyką pracowników. Znaczenie etyki biznesu w Ameryce wynika, jak się wydaje, z faktu ogromnego rynku kapitałowego. W przeciwieństwie np. do systemu niemieckiego, gdzie oszczędności powierza się bankowi – Amerykanie swoje pieniądze lokują w spółkach akcyjnych, funduszach powierniczych, funduszach emerytalnych itp. Stąd problemy etyki wyszły tak silnie na jaw i dziedziną tą zaczęto się już poważnie zajmować w latach 70. W kontekście ważności zagadnień w Polsce palącą do rozwiązania sprawą jest etyka pracowników.

Następne istotne problemy to relacje przedsiębiorca-klient. Tutaj do dyskusji i pomocy należałoby włączyć związki konsumenckie. Kolejną specyficzną grupę zagadnień stanowią relacje pomiędzy przedsiębiorcą a jego kooperantami czy dostawcami. Chociażby problem wykorzystania silnej, monopolistycznej pozycji dużych przedsiębiorstw wobec małych.

Niebagatelne są relacje przedsiębiorstwa i społeczności lokalnej – gmina, województwo, tj. teren na którym działa firma. Spotykamy wykorzystywanie przez przedsiębiorstwa sytuacji wysokiego bezrobocia w danym regionie i zatrudniania taniej siły roboczej.

Zdajemy sobie sprawę, że obszarów zainteresowań jest wiele, a problemów mnóstwo. Wydaje się jednak, że dopiero zejście na poziom konkretnych przypadków, z którymi będziemy mieli do czynienia i ich rozwiązywanie, nagłaśnianie i piętnowanie da oczekiwane efekty.

---

1) Jeremi Mordasewicz jest wiceprezesem zarządu Business Centre Club w Warszawie.



# RYNEK KAPITAŁOWY A ETYKA

*Lestaw Paga<sup>1)</sup>*

Posiedzenie Komisji Papierów Wartościowych, z którego przybyłem bezpośrednio na seminarium, zajmowało się właśnie między innymi kwestią etyki zawodowej środowiska maklerskiego, naszym stosunkiem do uchwał ostatniego zjazdu i tego jak sami maklerzy traktują sprawę etyki zawodowej. Mogę więc zupełnie na gorąco zaprezentować interesujące Państwa problemy.

Podejście Komisji Papierów Wartościowych do spraw etycznych jest od początku jednoznaczne. Uważamy, że na rynku kapitałowym kluczową kwestią jest zaufanie. Jeśli nie będzie zaufania do firm, pośredników a także instrumentów, to w zasadzie cały ten rynek nie ma sensu.

Czasami pozwalałam sobie na żarty w dyskusjach o etyce biznesu. Czy ktokolwiek, poza osobami pracującymi w Krajowym Depozycie Papierów Wartościowych, widział akcje? Przecież nie, bo są właśnie tam złożone, nikt z właścicieli nie miał ich w ręku, nie dotykał. No dobrze – w takim razie, czy poza faktem, że istnieje zaufanie i określone przepisy prawa, to czy ktoś może powiedzieć, że ma rzeczywiście cokolwiek? Odpowiedź jest negatywna. Stąd na Komisji Papierów Wartościowych spoczywa szczególna odpowiedzialność i to odpowiedzialność podwójna.

Posiadamy określony system papierów wartościowych – system papierów zdematerializowanych i opieramy nasze działania na społecznym zaufaniu. Wszystkim instytucjom współdziałającym także musimy wierzyć, że wykonują one swoje obowiązki w sposób prawidłowy. W przypadku rynku kapitałowego fakt bycia etycznym jest kluczowym dla istnienia tego rynku.

Stale prowadzimy, wspólnie z CBOS-em badania i wynika z nich, że jeśli zdarzy się jakakolwiek afera na

giełdzie to spada zaufanie do zawodu maklera. Co więcej nawet przy rutynowej działalności Komisji Papierów Wartościowych, kiedy skreśla ona jakiegoś maklera z listy za przewinienia etyczne – to taki jest od razu oddźwięk społeczny. Wynika z tego, że jest kluczową sprawą bycie uczciwym i posiadanie zaufania do innych, którzy w tym interesie uczestniczą. Tworzenie etyki zawodowej maklera należy więc uznać za pilny i najważniejszy problem w tym środowisku.

Mamy zbiór zasad etyki zawodowej maklera, co należy do dużych osiągnięć, zważywszy, że jest to zawód w Polsce niezwykle młody – ma mniej niż trzy lata. A przecież jest wiele profesji mających długą historię, a takiego zbioru zasad nie dopracowały się, a byłoby to z pożytkiem i dla ich środowisk i dla społeczeństwa. Utworzenie tego zbioru zasad wiązało się z koniecznością, gdyż naruszano pewne normy postępowania.

Wtedy, kiedy jeszcze zbioru zasad etyki zawodowej maklera nie było, powstała paradoksalna sytuacja. Jeden z pierwszych maklerów, który stanął do odpowiedzialności za swoją nieetyczną działalność przed Komisją Papierów Wartościowych miał przedstawiciela prawnego – mecenasa, który powiedział, że nie ma żadnego zbioru zasad etyki zawodowej, więc nie ma etyki. Przyznać należy, że w ustach prawnika zabrzmiało to dziwnie, szczególnie, iż jego zawód ma skodyfikowany zbiór zasad etycznych i to powinno być dla niego płaszczyzną do dyskusji.

Niewątpliwie jednak to zdarzenie było silnym impulsem, aby podjąć określone działania. Zebrano wszystkich maklerów, członków Związku Maklerów i dano im za zadanie stworzenie zbioru zasad regulujących ich postępowanie. W ten sposób narodził się zbiór zasad etyki zawo-

dowej. Nie jest on zbyt szczegółowy i musi być dopracowywany. Jest to jednak duże osiągnięcie. Ogólna reguła, na której został on oparty, określona została w sposób następujący – każda działalność, która podważa zaufanie do zawodu maklera jest działalnością nieetyczną.

Zbiór zasad etyki zawodowej maklera zawiera wskazania co do przestrzegania przepisów prawa i zasad etyki zawodowej, niekoniecznie przestrzeganych przez jego pracodawcę.

Kwestia zasad etyki zawodowej maklera jest wmontowana w cały system rynku kapitałowego. Z jednej strony biuro maklerskie ma dbać o przestrzeganie zasad etyki zawodowej i przepisów prawa, z drugiej strony makler jest zobowiązany do tego samego (nawet jeśli biuro nie dba o te zasady). Makler nie jest zwolniony od odpowiedzialności, wręcz przeciwnie – ma obowiązek informowania swego pracodawcy o tym, że zmieniły się przepisy prawa bądź zasady etyki zawodowej. W przypadku konfliktu interesów między maklerem, jako osobą licencjonowaną, a biurem maklerskim – makler ma obowiązek zwrócić uwagę swemu pracodawcy, że ma miejsce naruszenie określonych reguł postępowania. Komisja Papierów Wartościowych miała już do czynienia z takim, przypadkiem. Makler odpowiadał za działanie sprzeczne z przepisami. Na swoją obronę miał to, że pomimo, iż zwrócił uwagę na niezgodność z prawem decyzji zwierzchnika, otrzymał na piśmie polecenie jej wykonania i uznał to za ważniejsze niż zasady prawne.

Podstawową kwestią w ocenie pracy maklera przez Komisję Papierów Wartościowych jest to, jak zachowuje się on jako licencjonowany pośrednik. W przypadku każdego z maklerów występuje ewidentny konflikt interesów w wykonywaniu swojej roli, gdyż z jednej strony jest on licencjonowanym pośrednikiem w obrocie papierami wartościowymi, a z drugiej zaś jest posiadaczem rachunku inwestycyjnego. Powstaje w związku z tym pytanie – w jaki sposób należałoby ten problem uregulować? Jakie mają być relacje pomiędzy tymi dwiema rolami – maklera pośrednika i maklera – inwestora.

Uregulowanie i określenie w przepisach wszystkich możliwych praktycznie sytuacji jest utopią. Natomiast z doświadczenia rynków kapitałowych w krajach rozwiniętych i jak się przejrzy dostępne źródła z literatury, to

okazuje się, że można wiele różnych zagadnień zawrzeć w przepisach.

Kiedy zaistniał zbiór zasad etyki zawodowej maklera (choć bardzo jeszcze ulomny, z czego zdawaliśmy sobie sprawę), wprowadziliśmy go do zestawu pytań egzaminacyjnych dla maklerów. Początkowo były bardzo duże trudności z odpowiedziami na te pytania. Problematyka jest bardzo specyficzna. Mam tu własne doświadczenia, spotykam się bowiem z kandydatami na maklerów i prowadzę z nimi dyskusje na temat etyki tego zawodu. Uważam, że jest to kluczowa sprawa dla przetrwania i rozwoju rynku kapitałowego w Polsce. Niektórzy mogą uważać, że przesadzam, ale ja sądzę, że nie. Jeśli dopuścimy do istnienia grona nieetycznych maklerów i będzie to akceptowane przez ich pracodawców to rynek kapitałowy straci jakiegokolwiek zaufanie.

Wracając do historii – na początku mieliśmy bardzo czystą kartę. Badania CBOS-u, w tym początkowym okresie, wskazywały na ogromne zaufanie do biur maklerskich. Było nawet tak, że w opinii społecznej banki uważane były za instytucje oparte na oszustwie, a biura maklerskie uznawano za porządne. Aktualnie sytuacja uległa pogorszeniu i biura maklerskie straciły nieco zaufania i dobrą opinię, co niestety nie oznacza, że sytuacja banków poprawiła się.

Kolejnymi problemami, które stara się rozwiązać zbiór zasad etyki zawodowej maklera są sprawy zachowania tajemnicy zawodowej, dostępu do informacji poufnych oraz wszystkich zagadnień wynikających z uprzywilejowanej pozycji maklera w stosunku do innych inwestorów. Makler ma informacje o spółkach, realizowanych zleceniach czy zleceniach proponowanych do realizacji przez innych inwestorów i to daje mu określone priorytety. Jest w sytuacji uprzywilejowanej. A przecież nie może być tak, że na rynku papierów wartościowych będą istnieć „równi i równiejsi”. Regulacja zawarta w kodeksie etyki zawodowej nakłada w związku z tym na maklera cały szereg ograniczeń w tym: po pierwsze – wprowadza konieczność raportowania wszystkich transakcji; po drugie – reguluje termin składania zleceń (termin złożenia zlecenia przez maklera musi być wcześniejszy niż termin składania zleceń przez klientów; po trzecie – reguluje tryb analizowania rachunków i wpro-

---

wadza zasadę niespekulowania papierami, które są w publicznej ofercie.

Odrębną grupą zagadnień są kwestie stosunku maklerów do klientów. Znaczna część inwestorów jest w miarę dobrze wykształcona, ale pomimo tego bardzo mało z nich wie o rynku kapitałowym. W związku z tym, ta niewiedza może być wykorzystana przez maklerów, którzy mają większe doświadczenie, a przede wszystkim wiedzę o instrumentach finansowych, zasadach przeprowadzania transakcji, a także o tym jak klient mógłby zabezpieczyć się przed ponoszeniem strat. Rynek kapitałowy ma ze swej natury wysokie ryzyko inwestowania, a biuro maklerskie powinno pomagać klientom minimalizować to ryzyko. Makler powinien dążyć do tego aby poznać swojego klienta, zapoznać się z jego sytuacją finansową i celami inwestycyjnymi oraz wyjaśnić typy ryzyka związane z inwestycjami na rynku kapitałowym. Byłoby wysoce nieetycznym, aby makler nie przestrzegał niedoświadczonego klienta składającego zlecenie na zakup praw poboru lub opcji przed wysokim ryzykiem i możliwością utraty całego kapitału inwestora w takich transakcjach. W krajach rozwiniętych zasada rzetelnej znajomości klienta oparta jest na tzw. „arms'-length agreement” i nakłada na maklera obowiązek właściwej oceny wiedzy klienta o ryzyku oraz obowiązek poinformowania o właściwości danej transakcji dla potrzeb klienta. Zasady te znalazły miejsce w proponowanych zasadach etycznych IOSCO oraz w Zasadach Uczciwej Działalności NASD-u. Niestosowanie zasad rzetelnej informacji może narazić przedsiębiorstwa maklerskie na olbrzymie koszty związane z pokryciem strat inwestorów. Jak wskazują ostatnie doświadczenia amerykańskie (np. odszkodowania wypłacone przez firmę Prudential) koszty z tytułu odpowiedzialności cywilnej mogą dojść do miliarda dolarów.

Następna kwestia uregulowana w kodeksie etyki zawodowej maklera to sprawa tzw. „chińskich murów” w biurze maklerskim. Maklerzy nie mają prawa wzajemnie wykorzystywać informacji uzyskiwanych z tytułu innych działań, bądź ich sobie wzajemnie przekazywać. Przestrzeganie tego zapisu i jego egzekwowanie jest najtrudniejsze. Wiele krajów, zwłaszcza wysoko rozwiniętych, a szczególnie rynek amerykański ma ogromne kłopoty z przestrzeganiem procedur „chińskich murów”. Cóż to

bowiem oznacza? W biurze maklerskim powinna być wydzielona grupa osób, która zajmuje się przygotowaniem publicznej oferty, zdobywaniem informacji o spółce i ta grupa ludzi w zasadzie nie powinna rozmawiać z innymi pracownikami biura maklerskiego. W dużym biurze to może jeszcze mieć jakiś sens, natomiast w małym jest bardzo trudne do zrealizowania, praktycznie niemożliwe. Aby przybliżyć ten problem wystarczy posłużyć się przykładem jaki jest stopień skomplikowania problemu, a jednocześnie wskazać jak daleko nam jeszcze do światowych rozwiązań w tej dziedzinie. W uregulowaniach prawnych obowiązujących w Stanach Zjednoczonych pracownikom biur maklerskich nie wolno rozmawiać na tematy zawodowe ani w windzie, ani w kawiarni, ani na ulicy – w zasadzie nigdzie, a przede wszystkim w miejscach, gdzie mogliby być usłyszani przez osoby postronne.

Z mojego punktu widzenia lepsza jest sytuacja, gdzie jest więcej uregulowanych spraw niż za mało. Niestety, mamy już bowiem pierwsze problemy z wykorzystywaniem przez maklerów poufnych informacji. Jest już wszczęty pierwszy proces sądowy, a istnieje tylko kwestia doprowadzenia osoby oskarżonej – maklera, który się ukrywa i poszukuje się go listem gończym. Przed następnymi maklerami postawiono ileś tam kolejnych zarzutów o wykorzystanie poufnych informacji przy zleceniach telefonicznych. Rynek kapitałowy dopiero się rozwija i jest to właśnie argument za tym, aby takich spraw nie lekceważyć, nie zostawiać ich własnemu losowi, z myślą, że z czasem same się rozwiążą. Nic się samo nie ureguje, a wręcz może zmierzać w złym kierunku. Stąd trzeba natychmiast reagować na sprzeczne z etyką zachowania.

Dla ilustracji skali problemu zacytuję Państwu rozmowę prezesów dwóch banków, bez przytaczania nazw banków, ale zapewniam, że jest to prawda. Prezesi rozmawiali o biurach maklerskich, jeden z nich już je miał, a drugi pragnął je dopiero stworzyć. Ze strony tego drugiego padło pytanie – co jest największym zagrożeniem w prowadzeniu biura maklerskiego? – no i dowiedział się, że maklerzy. Jest w tym sporo prawdy, ale nie chciałbym, aby zostało to potraktowane jako generalny pejoratywny sąd o tym środowisku zawodowym.

Proszę sobie wyobrazić, że maklerzy są to bardzo młodzi ludzie, w wieku 24–25 lat, którzy mają dostęp do

---

ogromnych pieniędzy. Mówię, że te pieniądze ich parzą. W każdej chwili widzą możliwość zarobienia fortuny. Nie ukrywam, że są dwie drogi wyjścia – albo muszą to być ludzie bardzo silni psychicznie o określonych, nienaruszalnych zasadach (co w przypadku natury ludzkiej może okazać się zawodną podstawą działania), albo muszą istnieć procedury nakładające wzory zachowań, a także sankcje za ich nieprzestrzeganie.

Czy na dzisiejszym etapie rozwoju rynku kapitałowego w Polsce można powiedzieć co da się zrobić? Wracam tu do początku mojego wystąpienia – przede wszystkim muszą być dookreślone reguły etyczne. Aktualnie toczy się spór między Komisją Papierów Wartościowych a Związkiem Maklerów. Dotyczy on wielu konkretnych kwestii. Komisja stoi na stanowisku, że są sytuacje (i określamy je), kiedy maklerowi nie wolno kupować papierów wartościowych, i które papiery powinny być objęte, i na jak długi okres, listą restrykcyjną. Przykładowo zakazy te dotyczą sytuacji, kiedy zostaje złożona oferta, albo kiedy biuro maklerskie opublikuje analizę ekonomiczną o znaczącym dla papieru wartościowego charakterze. Wtedy powinien obowiązywać zakaz działania spekulacyjnego maklerów. Zakazuje się takich działań, które wiążą się z nierównym traktowaniem klientów, czy takich, które mogą wprowadzać klientów w błąd, albo mają na celu sztuczne podwyższanie lub zaniżanie cen papierów wartościowych. Makler nie może też powoływać się na niesprawdzone informacje np. podawane w środkach masowego przekazu. Za nieetyczne, w przypadku maklerów, Komisja Papierów Wartościowych uważa dokonywanie kupna lub sprzedaży na własny rachunek, kiedy posiadają informacje dotyczące zleceń klientów i mogą one wpłynąć na cenę papierów wartościowych. Drugi nieetyczny sposób postępowania maklerów, nazywamy „piggy-backing” polegający na składaniu zleceń w oparciu o przegląd transakcji. Wtedy jest duża szansa na optymalną decyzję, gdyż oparta jest ona o przegląd rynku.

Na zakończenie pragnę odpowiedzieć na pytanie „czy można osiągnąć stan idealny w tym co robimy, czyli w tworzeniu etyki zawodowej?” Niestety – nie. Komisja Papierów Wartościowych od początku przyjęła zasadę, że tworzymy rynek papierów wartościowych, który jest uregulowany, na którym prawo jest przestrzegane. Nie

zraża nas nawet to, że spotykamy się z krytyką, że jesteśmy zbyt restrykcyjni, i że nadmiernie ingerujemy w pewne sprawy. W przypadku środowiska maklerów przyjęliśmy zasadę pewnej bezwzględności w przestrzeganiu ustalonych reguł postępowania.

Ktokolwiek łamie przepisy, musi być z tego zawodu usunięty. Bardzo trudno jest podjąć niejednokrotnie taką decyzję, bo dotyczy to młodych osób, którym być może łamiemy kariery zawodowe. Z doświadczenia wynika, że eliminacja z zawodu maklera ma duży wpływ na dalsze losy danej osoby. Pierwszy z maklerów, którego skreśliłiśmy z listy sprzedaje samochody. Nie znalazł pracy w żadnym z banków. Składał oferty pracy w różnych bankach, a do Komisji Papierów Wartościowych przychodził zapytania, za co został wyrzucony. Informacja o tym w czym zawinił była wystarczającą, aby nie znalazł zatrudnienia w żadnym z banków, nie mówiąc już o biurze maklerskim. Wynika z tego, że kara jest dotkliwa. Niemniej dopóki nie będzie istnieć silne środowisko na kształt korporacji zawodowej, która sama będzie dbała o „czystość” swoich pracowników i środowiska jako takiego, dopóty musi istnieć pewien przymus zewnętrzny przestrzegania określonych reguł postępowania.

Jestem pewien, że nie wszyscy maklerzy w pełni identyfikują się z zasadami etyki zawodowej aktualnie zapisanymi w kodeksie. Co więcej wielu z nich uważa je za sztuczne, nie nadające się do przestrzegania w ich pracy, uznając je za przymusowo im narzucone i traktując jako coś obcego. Nie zrażamy się jednak, uważając, że tworzenie etyki zawodowej jest to pewien proces, który wymaga czasu.

---

<sup>1)</sup> Lesław Paga Przewodniczący Komisji Papierów Wartościowych.  
(do końca września 1994 r.)

## DYSKUSJA Z SEMINARIUM PBR–CASE NA TEMAT „ETYKI BIZNESU”

*Grażyna Gierszewska<sup>1</sup>*

**Ewa Balcerowicz (Fundacja Naukowa Case)** otwierając dyskusję zachęciła do rzeczowości i unikania emocji. Wskazała na fakt nietypowości problematyki podjętej na seminarium, bowiem dotychczas omawiano zagadnienia ekonomiczne i bankowe. Dojrzejają jednak takie sprawy jak właśnie etyka biznesu w gospodarce i bankowości również, wobec których nie można przechodzić obojętnie. W środkach masowego przekazu pewne zjawiska, nieuniknione w takiej skali procesu transformacji, opisywane są w sposób sensacyjny, na fali niezdrowych emocji. Egzemplifikuje się wiele problemów, ale nie znamy ich zakresu i skali oddziaływania społecznego.

Wiemy wszyscy doskonale, że jeżeli gospodarka ma rozwijać się w określonym kierunku, a organizacje mają mieć perspektywę działania w dłuższym horyzoncie czasowym to potrzebne są regulacje gwarantujące stabilność i bezpieczeństwo. Niezbędne jest wypracowanie pewnych norm zachowań w gospodarce wyznaczających zasady funkcjonowania, relacje wzajemne i uregulowanie stosunków między podmiotami gospodarczymi. Stąd właśnie wziął się pomysł poddania pod dyskusję problemów etyki biznesu, dziedziny, która ogniskuje wiele interesujących nas zagadnień.

**Profesor Jerzy Dietl (Uniwersytet Łódzki)** w swojej wypowiedzi określił warunki wprowadzenia etyki biznesu w Polsce.

Są nimi: konkurencja pomiędzy podmiotami gospodarczymi na rynku, prywatyzacja przedsiębiorstw, przejście z myślenia krótkookresowego na sposób myślenia i działania długookresowego – strategicznego, solidarność grupy społecznej i rozwój prawdziwej samorządności.

Warunki te są wzajemnie powiązane i układają się w określone relacje. Konkurencja na rynku wymusza określone działania podmiotów na nim funkcjonujących. Bez

prywatyzacji pewnych dziedzin wytwórczości trudno będzie budować konkurencję na niektórych rynkach. Podmiotem gospodarczym trzeba będzie stworzyć warunki do przejścia z myślenia w kategoriach dnia dzisiejszego, bieżących kłopotów i trudności, tworząc stabilne reguły funkcjonowania gospodarki i umożliwiając im działanie w długich okresach czasu – budowanie strategii rozwoju organizacji, trwałych relacji z otoczeniem i ekspansji zewnętrznej.

Do tworzenia warunków wprowadzenia etyki biznesu należą tak ważne czynniki jak rozwój samorządności i konstytuowanie się solidarności grupowej. Samorządność jest podstawą działania wielu wysokorozwiniętych i bogatych społeczeństw. Nie trzeba specjalnie udowadniać, iż ma to ogromne znaczenie przy podnoszeniu ogólnej etyki społecznej. W przypadku solidarności chodzi o solidarność grupy przedsiębiorców oraz menedżerów i tworzenie się ich klasy – klasy w dobrym tego słowa znaczeniu. Tragiczne w naszej tradycji jest to, że brak nam etosu zawodu, etosu pracy, zasad które legły u podstaw rozwoju i budowania potęg gospodarczych społeczeństw protestanckich.

Budowanie praktycznej etyki biznesu wymaga zmiany sposobu myślenia. J. Dietl powiedział, że pragnie tylko zasygnalizować pewne problemy, jego zdaniem najistotniejsze, rozwijanie ich wymagałoby oczywiście znacznie więcej czasu niż to jest możliwe w krótkiej wypowiedzi podczas dyskusji na seminarium.

Ogromny problem to uczciwość w komunikowaniu się czy zasada uczciwej konkurencji. Często jest tak, że to co dla jednego przedsiębiorcy jest postępowaniem etycznym dla drugiego takim nie jest. Etyka biznesu musi takie sprawy rozstrzygać jednoznacznie, nie może być dowolności interpretacji. Zasada uczciwej konkurencji powinna polegać między innymi na tym, aby dać szansę klientowi na wybór towaru, który będzie spełniał jego oczekiwania,

---

w oparciu o cenę i jakość, a nie np. o nieetyczną reklamę. Celowe jest też niedopuszczenie do karygodnej zмовы sprzedawców w celu ustalenia wyższych cen na produkty.

Etyka biznesu to przestrzeganie prawa. W Polsce podstawowa zasada – „pacta sunt servanta” nie jest respektowana. Nagminnie łamie się prawo, uzasadniając takie zachowania tym, że nie jest ono dostosowane do nowych zmienionych warunków działania. Jest to bardzo niebezpieczne dla przyszłości. Tolerowanie takich zjawisk przyniesie tragiczne skutki dla tworzonego nowego prawa.

Zdaniem J. Dietla etyka biznesu zakłada nie tylko etyczne postępowanie wobec klientów, ale również wobec pracowników. Problem ten był poruszany przez panelistów i jest to właściwe postawienie sprawy. Jest jeszcze społeczna odpowiedzialność organizacji, która powinna być realizowana w misji przedsiębiorstwa. Są to wszystkie problemy związane z ekologią czy rolą firmy w społeczności lokalnej.

**Janusz Krzyżewski (Narodowy Bank Polski)** postawił tezę, że problem etyki w biznesie, w życiu przedsiębiorczym czy finansowym to problem ustalenia przede wszystkim zasad i kręgu osób, których to dotyczy. Profesor W. Gasparski, zdaniem J. Krzyżewskiego zrobił pewien porządek, który jest dobrodziejstwem dla dyskusji na seminarium. To uporządkowanie określiło również pewne kryteria i obszar, po którym się poruszamy. Natomiast paneliści ze Związku Banków Polskich poszli w innym kierunku, co stworzyło już niepewność co do rozumienia niektórych spraw. Mianowicie padło sformułowanie o korporacyjnym stanie etyki. Jeśli jednak używamy pojęcia korporacyjności to kogo to dotyczy – czy odnieść je do pracownika banku czy właściciela banku? Sama tendencja do takiego ujmowania problemu etyki w bankowości jest słuszna. Wszystkie zawody, który wiążą się z powierzaniem komuś pieniędzy, a więc maklerzy, finansjści, notariusze, adwokaci, bankierzy – związane są z pewnymi zasadami korporacyjności. Powstaje jednak pytanie kogo ta zasada dotyczy – bankiera czy pracownika banku?

J. Krzyżewski zwrócił uwagę, że w tzw. zawodach korporacyjnych, do których należy też zaliczyć lekarzy, obowiązuje tajemnica zawodowa. W prawie bankowym trudno to wyegzekwować. Dyskutant określił to co się dzieje w tej sprawie „wojną o tajemnicę bankową”, a siebie uznał za kombatanta tej wojny. Przyszło mu, bowiem, nie godzić się w tym przedmiocie z trzeba wybitnymi spe-

cjalistami z Ministerstwa Finansów, w sprawie artykułu nr 48 Prawa Bankowego – właśnie o tajemnicy bankowej.

J. Krzyżewski stwierdził, że nie można przejść do porządku dziennego nad problemem inicjującego kapitału. Cyniczne stwierdzenie, że pierwszy milion dolarów ginie w mrokach tajemnic; domniemanie, że został zdobyty, bądź nieuczciwie, bądź na pograniczu prawa, w każdym razie kosztem czegoś lub kogoś, jest już samo w sobie nieetyczne, tak jak nieetyczne jest postępowanie tego, kto go w ten sposób zarobił. Wszelkie próby „zasypania” tego pięknymi słowami i wskazywania na dalsze zasługi takiego przedsiębiorcy jest nieetyczne wobec społeczeństwa. W systemie bankowym jest to także problem „prania pieniędzy”. W bankowości pokusy takiego zachowania są ogromne. Rozwiązanie i zwalczanie tych pokus jest niezwykle trudne, szczególnie dla pracowników obsługi prawnej banku. Dobrze, że istnieją normy prawne, które w jakimś stopniu temu przeszkadzają, ale nie do końca. Istnieją bowiem reguły konkurencji, narzucające progi, których nie można przekroczyć. Powstaje pytanie jak uporać się z dwoistością rzeczy? Jak pogodzić kryteria uczciwości i etyki z brakiem kapitału potrzebnego dla rozwoju społeczno-gospodarczego kraju? Czy rzeczywiście trzeba się godzić z tą cyniczną zasadą – w praktyce polskiej także już sprawdzoną?

J. Krzyżewski zwrócił uwagę, że ta sama metaforyka dotyczy ekologii. Aktualnie wskazuje się, że dawniej zatrute rzeki zachodniej Europy, które były ściekami – są w tej chwili ekologicznie czyste. Łowi się w nich ryby, można się z nich napić wody. Skąd wzięło się mówienie o tych problemach? Najpierw zniszczyli swoje środowisko naturalne, a jak już się wzbogacili – to zaczęli to naprawiać, odbudowywać. Tu znowu pojawia się ten metaforyczny milion. „Święte” dzisiaj pod względem ekologicznym firmy mają na swoim sumieniu chmury radioaktywne i ścieki chemiczne spuszczone do rzek, a teraz chwalą się czystymi rękami.

J. Krzyżewski skonstatował, że mówienie o etyce to rozstrzygnięcie często bardzo trudnych dylematów. Jeśli pamiętamy wyzysk pierwszych lat cynicznego kapitalizmu to jaka będzie nasza reakcja na nawoływanie w krajach rozwiniętych o przestrzeganie karty socjalnej. Nie stosowanie się do niej to groźba obłożenia sankcjami, bojkot na rynku tych, którzy nie stwarzają odpowiednich warunków dla pracowników. Przyjmowanie optyki tylko jednej strony też jest nieetyczne. Kraje bogate patrzą ze swojego punk-

---

tu widzenia, one się już dorobiły teraz mogą zadbać o wyższe cele, które jeszcze do niedawna nie były priorytetowe, a teraz należy narzucić je wszystkim i nie jest dla nich ważne, że nie zawsze i nie wszędzie jest to możliwe.

Ktoś powie: jak to! – To etyczne, z ich strony, że chcą dbać o dobro pracowników. Często pod takimi hasłami kryje się po prostu chęć zwalczania konkurencji. Dyskutant podał przykład funkcjonowania zagranicznych firm budowlanych w Niemczech. Było tam też dużo polskich firm. Władze niemieckie ustaliły zasadę przestrzegania minimum płacowego obowiązującego na terenie Bundesrepublik. Wystarczyło to aby pokonać konkurencję. Oplacalność działania na rynku niemieckim opierała się właśnie na niskich nakładach na siłę roboczą. Płace pracowników zatrudnionych przez polskie firmy były i tak wyższe niż w kraju i wszyscy byli zadowoleni! Zrozumiałe, że strona niemiecka broni swego rynku pracy i nakazuje stosowanie niedyskryminacyjnych norm. Są to przecież zasady zdrowej konkurencji.

J. Krzyżewski przedstawił jeszcze jeden dylemat etyczny, bardzo aktualny, zatrudnianie, masowo napływających do Polski obywateli byłego Związku Radzieckiego. W kraju jest wysokie bezrobocie, a ludzie ci gotowi są pracować za piątą część wynagrodzenia polskiego pracownika. Przedsiębiorstwo, które chce być konkurencyjne na rynku, nie tylko krajowym, ale i na rynkach zagranicznych będzie zatrudniać takich ludzi, bo to mu się opłaca. Zdaniem dyskutanta takiego działania nie można jednoznacznie potępiać.

Ostatni problem poruszony przez J. Krzyżewskiego dotyczył egzekucji pewnych norm. Odwołał się on do stwierdzenia, że „prawo to minimum moralności”, ale podkreślił, że zasady mogą być broniące tylko przy pomocy norm możliwych do wyegzekwowania. Nawet dobrze uporządkowane zasady etyczne, skatalogowane kodeksy etyczne i sądy dyscyplinarne nie uwolnią nas od wielu wahań, dylematów i rozterek sumienia. Dyskutant podkreślił, że wie coś na ten temat, gdyż sam jest przewodniczącym Wyższego Sądu Dyscyplinarnego Korporacji Radców Prawnych. Bardzo trudno jest wymierzać karę w oparciu o kodeksy etyczne. Na pewno też trzeba przestrzec przed automatycznym i bezkrytycznym przeniesieniem pewnych wzorców z zewnątrz, gdyż nie w każdym układzie społecznym sprawdzają się te same zasady etyczne. Nie musimy też być przekonani, że w innych krajach z etyką jest bardzo dobrze, a u nas bardzo źle.

**Profesor Aniela Dylus (Akademia Teologii Katolickiej)** w swojej wypowiedzi zadeklarowała poruszenie spraw fundamentalnych. Jej zdaniem nie można traktować etyki instrumentalnie i sprowadzać do roli technologii czy narzędzia uzyskiwania zysku. Nie byłoby wtedy możliwe pozyskiwanie dla przedsiębiorstw akceptacji społecznej szerszych kręgów społeczeństwa. Jeśli tak się będzie traktowało etykę, przeciętny Polak pomyśli, że znowu zastanawiają się jak podmioty gospodarcze mogą podnieść swoje zyski i to jego kosztem. Stąd należałoby przesunąć akcenty w dyskusji o etyce.

Wybór etyczny nie może polegać na konfrontacji i konflikcie. Wybór etyczny to nie jest preferencja. Nie jesteśmy w domu towarowym, w którym wybieramy to co nam odpowiada. Wybór „interesowny” stoi w sprzeczności z etyką. Wybór etyczny bazuje na czymś obiektywnym. A. Dylus skierowała pytanie pod adresem W. Gasparskiego – Czy stwierdzenie, „im wyższy poziom etyki ogólnej danego społeczeństwa, tym wyższy poziom etyki zawodowej, a etyki biznesu w szczególności” jest tezą sformułowaną w sensie teoretycznej refleksji nad moralnością, nad etosem, czy też nie? Dyskutantka odniosła wrażenie, że chodzi tu o wyższy poziom etosu społecznego, zawodowego a etosu biznesu w szczególności.

A. Dylus podzieliła się swoją wątpliwością co do konieczności tworzenia reguł zachowania dla klientów przy tworzeniu etyki bankowości. W projekcie „Kodeksu Dobrej Praktyki Bankowej” w rozdziale trzecim zakłada się określenie nie tylko zasad postępowania w stosunkach pomiędzy bankiem a klientem, ale również reguł zachowania obowiązujących klienta banku. Można dyskutować z takim postawieniem problemu.

**Piotr Dmochowski-Lipski (KPMG – Policy)** we wstępie swojej wypowiedzi zadeklarował ustosunkowanie się do trzech problemów.

Pierwszy z nich to przystawiony pierwszy milion – czyli o sile stereotypu. Druga uwaga to prośba skierowana pod adresem uczonych zajmujących się tym zagadnieniem o bardziej konkretną strukturę, kiedy mowa jest o przedmiocie badań i różnych elementach etyki biznesu. Trzecia sprawa to zaproszenie do dyskusji na temat roli czynników opiniotwórczych spoza biznesu, szczególnie czynników politycznych i zachowań politycznych w tworzeniu etyki biznesu. Jest to bardzo ważne w sytuacji kiedy 50% gospodarki jest ciągle w rękach państwa.

---

Kwestia pierwszego przysłowiowego miliona i problem w jaki sposób został zarobiony. Wielu ludzi, jeśli zadamy im takie pytanie, odrzuca je. Jest jednak duża grupa osób, która odpowie – pierwszy milion zarobiłem po trzech latach pracy w dziale x firmy y otrzymując 150 tys. dolarów rocznej pensji i „bonusy” po 250 tys. dolarów. Mam zabezpieczoną przyszłość. W warunkach polskich jest to prawda szokująca, dlatego, że wielu ludzi odrzuca możliwość uczciwego zarobienia tak dużych pieniędzy. I jest to siła określonego stereotypu. Prawda jest trudna do zaakceptowania z powodu nierówności w możliwościach zarobienia takiej sumy pieniędzy pomiędzy Polską a krajami rozwiniętymi. P. Dmowski-Lipski stwierdził, że wielu jego przyjaciół, absolwentów Szkoły Biznesu Uniwersytetu Harvarda, tak właśnie zarobiło swój pierwszy milion – umowny milion, rozumiany jako taka ilość pieniędzy, która umożliwi dostatnie i spokojne życie oraz poczucie bezpieczeństwa, a w sensie profesjonalnym przesunięcie granicy tolerancji na ryzyko i wszystko co się z tym wiąże w kontekście zawodowym.

Druga kwestia to pomieszanie pojęć w dyskusjach o etyce biznesu. P. Dmowski-Lipski apelował o większą uwagę i lepsze rozróżnienie sfery opisowej czy deskryptywnej, również w ujęciu historycznym. Zdaniem dyskutanta nie można zapominać, jak słusznie zauważył prof. W. Gasparski, uwarunkowań historycznych. Przez wiele lat było przyzwolenie na destruktywne działania w narzuconym przez okupanta czy ciemiężcę, układzie. To pole działań i badań należy potraktować i wyróżnić szczególnie.

P. Dmowski-Lipski zwrócił także uwagę na utożsamianie działań niezgodnych z prawem z działaniami nieetycznymi. W dyskusji na seminarium ten fakt miał miejsce. A przecież zachowania niezgodne z prawem stanowią podzbiór zachowań nieetycznych. Interesującym obszarem do badań mogą być natomiast działania, które są zgodne z prawem w określonym układzie, a które mogą być kwestionowane jako niezgodne z wyznawanymi, w danym społeczeństwie czy kręgu kulturowym wartościami. Dyskutant zilustrował to przykładem z rynku finansowego w Stanach Zjednoczonych. Mianowicie, Amerykanie lokują swoje pieniądze nie tylko w bankach ale i funduszach powierniczych.

Podczas ostatniego załamania na giełdzie większość z tych funduszy poszła w dół. Wśród nich znajdowały się fundusze typu „money market” czyli takie quasi konta

bankowe tyle, że nie objęte ubezpieczeniami. Jedna z firm zajmujących się właśnie tego rodzaju funduszami postanowiła wyrównać straty posiadaczom rachunków „money market”. Uzasadnienie tego rodzaju decyzji było takie, że w prospektach, które firma wysyła do swoich klientów dawane były gwarancje na utrzymanie ceny na poziomie jednego dolara, a więc stworzenia quasi konta bankowego. Ceny spadły na wszystkie papiery wartościowe, obligacje, akcje, i „money market”, ale straty wyrównano tylko posiadaczom tych ostatnich funduszy, innym natomiast nie. To jest właśnie pole do analizy w jakich kategoriach to oceniać. Czy to było etyczne? Wiadomo, że te fundusze obciążone były większym ryzykiem niż konta bankowe objęte ubezpieczeniem. Czy słusznie przeważał element praktyczny i podyktowana tym decyzja wyrównania strat, aby ludzie nie zrezygnowali z lokat na rachunkach „money market”?

Ostatni trzeci, ważny zdaniem P. Dmochowskiego-Lipskiego problem to rola zachowań czynników opinio-twórczych w kształtowaniu etyki biznesu. Dyskutant wskazał, że gdyby był na sali były premier J. K. Bielecki można byłoby podjąć polemikę o etyce w najszerszym kontekście. Były premier podjął bowiem kiedyś słynną decyzję o tym, że członkowie rządu czy pracownicy państwowi mogą niezależnie, równocześnie prowadzić działalność gospodarczą. Było to przyzwolenie na ewidentny konflikt interesów i nie liczenie się w pewnym sensie z etyką biznesu. Argumentacja decyzji była taka, że Polsce brakuje kadr do rządzenia i do biznesu, nie stać nas na takie rozgraniczenie interesu prywatnego i publicznego jak to ma na przykład miejsce w Stanach Zjednoczonych, gdzie jest dostateczna liczba dobrze wykształconych ludzi. Powstaje w związku z tym pytanie, czy było to przyzwolenie na działania nieetyczne? Na ile tego typu zachowania wpływają na etyczne zachowania przedsiębiorców i kadry zarządzającej?

**Profesor Danuta Miller (Towarzystwo Naukowe Prakseologii)** stwierdziła, że tytuł seminarium jest taki ładny, czysty i gładki, iż wydawać się może, że jeśli bardzo głęboko przemyśli się problemy w dużej grupie ludzi i poda wytyczne, a przedsiębiorcy będą się do tego stosować – to będzie można ocenić postępowanie środowiska zawodowego biznesu jako etyczne. Niestety, w rzeczywistości tak nie jest. Istnieje wiele dylematów, konfliktów interesów, co powoduje konieczność rangowania



---

pewnych decyzji, tworzenie preferencji dla określonego postępowania. A to jest bardzo trudna sprawa.

W dążeniu do uporządkowania tych zagadnień D. Miller odwołała się do sposobu postępowania charakterystycznego dla prakseologii a dotyczącego odpowiedzialności. W rozważaniach nad odpowiedzialnością prakseologowie wskazują, że ważne dla istoty sprawy są trzy czynniki – podmiot działający, zbiór przepisów i szeroko rozumiane podmioty oceniające działania. Podmiot działający ma określone preferencje, swoje wytyczne działania, swoją ocenę całości i własną etykę postępowania. Do zbioru przepisów należą przepisy akceptowane społecznie – reguły prawne jak i zasady postępowania przyjęte w danym społeczeństwie – „przepisy społecznego potępienia lub społecznej akceptacji”. Przy czym, jak wiemy, nie zawsze przepisy prawa zgadzają się z wytycznymi postępowania społecznego. Trzeci czynnik to ocena danego działania. Ocena postępowania przyjęta przez podmiot działający nie musi być tożsama z ocenami zewnętrznymi, ocenami etycznymi i prawnymi. Podmioty zewnętrzne mogą kierować się innymi preferencjami, innym rangowaniem postępowania etycznego danego podmiotu.

W ocenie działania trzeba również uwzględnić ryzyko. Każdy jednak podmiot działający, przedsiębiorstwo czy bank ponosi określone ryzyko. Do jakiego stopnia w podejmowaniu ryzyka uprawniony jest bank? Jeśli jego działalność, z w kalkulowanym w nią ryzykiem, okaże się korzystna dla jego klientów to wszyscy będą ten bank chwalić i uznają jego działania jako etyczne. W przeciwnym wypadku, poniesienia strat, gdy ludzie stracą swoje oszczędności na skutek podjęcia przez bank za dużego ryzyka – działania tego banku zostaną ocenione jako nieetyczne. Ocen dokonujemy jednak „post factum”. Sprawa ryzyka i odpowiedzialności jest w prakseologii rozważana dosyć szeroko. Mówiąc o etyce dobrze byłoby powiązać te problemy ze sobą.

D. Miller skierowała pod adresem panelistów kilka pytań. Pierwsze odniosło się do cytatu „im wyższy poziom etyki ogólnej danego społeczeństwa, tym wyższy poziom etyki zawodowej, a etyki biznesu w szczególności”, przywoływanego już w dyskusji. Czy w tym twierdzeniu należałoby wstawić słowa „powinien być” czy też „jest”? Czy jest to metodologia deskryptywna czy normatywna?

Drugi problem dotyczył wymienionych przez prof. W. Gasparskiego czterech rodzajów etyki. W związku z tym pojawia się szereg pytań. Czy są różne etyki? Czy

te różne rodzaje etyki zachodzą na siebie, wiążą się ze sobą np. etyka ogólna zawiera w sobie etykę zawodową, przekonania moralne, czy też etyka zawodowa jest czymś odrębnym od etyki ogólnej? D. Miller zwróciła uwagę, że niebezpieczne jest rozgraniczanie etyki społecznej i zawodowej.

**Krystyna Bobińska (Urząd Antymonopolowy)** zabrała głos w imieniu swojego urzędu, stwierdziła, że po wysłuchaniu panelistów i przedmówców nasunęła jej się refleksja, że prawa antymonopolowe to chyba pierwszy skodyfikowany zbiór zasad postępowania etycznego. Ten zbiór to reguły działania organizacji wzajemnie wobec siebie oraz organizacji wobec konsumentów. Generalnie prawo antymonopolowe opiera się na twierdzeniu, że w biznesie nie może rządzić prawo pięści. Tą pięścią w biznesie jest siła rynkowa przedsiębiorstwa. Nie wolno wykorzystywać pozycji dominującej, zarówno w działaniach pomiędzy firmami jak i w działalności w stosunku do klientów.

K. Bobińska wskazała, że prawo antymonopolowe powstało i najsukutekniej było wdrażanie w Stanach Zjednoczonych, w kraju mającym najlepiej rozwiniętą gospodarkę rynkową. Jednocześnie nie tylko my, w Polsce, z tytułu transformacji systemowej mamy kłopoty z etyką biznesu. W gospodarkach najbardziej rynkowych i najwyższej rozwiniętych naruszenia zasad etycznego postępowania występują na znaczą skalę. W tych też krajach powstała inicjatywa skodyfikowania zasad, reguł, które są niedopuszczalne z punktu widzenia etyki. A o stosowaniu wielu praktyk monopolowych przez przedsiębiorstwa w krajach wysoko rozwiniętych świadczy najlepiej fakt rozwoju instytucji antymonopolowych.

**Tomasz Gruszewski (Katolicki Uniwersytet Lubelski)** rozpoczął swoje wystąpienie od stwierdzenia, że zbudowała go wypowiedź p. przewodniczącego L. Pagi. Zdaniem dyskutanta to pierwszy, znany szef instytucji ważnej dla rynku kapitałowego, który publicznie nie waha się mówić o tak istotnym problemie i przyznaje, że występuje wiele nierozwiązanych kwestii etycznych. Jest to tym bardziej zdumiewające, ale i budujące, że od czterech lat w kołach zajmujących się transformacją panuje pogląd, iż trzeba przyspieszyć procesy reformowania, podchodzić do wielu zagadnień energiczniej, w sposób bardziej zdecydowany. O etyce nikt nie wspomina, albo wręcz się ją

---

lekceważy. T. Gruszecki stwierdził z naciskiem, iż podziela pogląd, że naruszenia zasad etycznych mogą mieć katastrofalne skutki dla przyszłości gospodarki. Trzeba zdawać sobie z tego sprawę i trzeba to traktować jako poważne ograniczenie rozwojowe. Jeden z przykładów pojawił się podczas dyskusji jako własne doświadczenie zawodowe dyskutanta. To już samo w sobie jest znamienne. To, że kolejni ministrowie przekształceń własnościowych mają teraz większe trudności w swoim działaniu wynika z braku zaufania i ma głębsze uzasadnienie. Jest to również fakt mający określenie reperkusje.

T. Gruszecki nie zgodził się ze stwierdzeniem, które padło podczas dyskusji, że stosowanie zasad etycznych jest opłacalne. Uważa on bowiem, że nie trzeba tych zasad udowadniać prakseologią czy skutecznością, gdyż one same się bronią; z tym, że można ich przestrzegać albo nie. Czy rzeczywiście postępowanie etyczne musi się w biznesie opłacać? Owszem często się opłaca, ale są też sytuacje, że się nie opłaca. Na pewno chodzi też o skuteczność działania, ale nie tylko. Jest rzeczą ludzi odpowiedzialnych, aby traktowali zasady etyczne poważnie.

Odnosząc się do wypowiedzi prof. W. Gasparskiego, w której przytoczył on tezę K. Bouldinga, T. Gruszecki wskazał, że autor ten napisał w cytowanym eseju jeszcze jedną mądrą i użyteczną dla etyki biznesu rzecz. Mianowicie określił on, że w każdym społeczeństwie są trzy sfery oddziaływań: konkurencji, walki i solidarności. Sferą konkurencji jest rynek. W sferze walki (gdzie wyróżnia się różne działania) możemy mieć do czynienia z tym, co w teorii gier nazywa się o grami zero – jedynekowymi, tzn. albo się wygrywa albo przegrywa i wygrywa tylko jeden. Jednak na rynku gra nie musi być zero – jedynekowa. Trzecia sfera to sfera solidarności, przykładem jej są stosunki rodzinne, czy przyjacielskie.

W Polsce problemem postawowym jest pomieszanie pojęć i sfer działania. Apologeci rynku wmawiają społeczeństwu, że jest on wszędzie a konkurencja obowiązuje w każdej sytuacji. A przecież jest to nieprawda. Jednym z problemów w budowaniu nowych stosunków społecznych i gospodarczych, którego do tej pory nie rozwiązaliśmy jest ustalenie gdzie walczymy, gdzie bawimy się, a gdzie konkurujemy. I trzeba tu odwołać się do innych kultur, gdzie te trzy sfery są wyraźnie rozgraniczone. Nie zbudujemy dobrze gospodarki rynkowej jeśli nie określimy granic sfery walki, konkurencji i solidarności.

Etyka w biznesie, zdaniem T. Gruszeckiego, to nie zwykła uczciwość, ale właśnie cały zbiór zasad etyki zawodowej. Da się to dobrze zilustrować przykładem angielskiej giełdy i decentralizacji polegającej na zniesieniu opłaty minimalnej. Spowodowało to olbrzymią konkurencję. Jednocześnie z decentralizacją dokonano rozbudowy takich ciał, których nie można uznać jednoznacznie za instytucje prawne czy jednoznacznie korporacyjne. Dla Anglików nie jest to ważne, grunt, że działa w kierunku przestrzegania zasad etycznych.

Pożyteczna wydaje się również instytucja sądów dyscyplinarnych działających jako instytucji przestrzegających zasady etyczne na rynku kapitałowym. Wiele jest pozytywnych przykładów, że dzięki ich orzeczeniom, w których potrafiły odróżnić co w danej sytuacji było motorem postępowania – czy chęć wprowadzenia w błąd, czy działanie nieumyślne, czy nieetyczne, dokonały się zmiany na korzyść w funkcjonowaniu instytucji rynku kapitałowego i innych, bezpośrednio z nimi związanych.

Na zakończenie swojej wypowiedzi T. Gruszecki stwierdził, że bardzo cenna jest inicjatywa rozwijania tematyki etyki biznesu jako przedmiotu wykładanego na uczelniach wyższych, dążenie do opracowywania podręczników i szerokiego propagowania wiedzy z tego zakresu. Istnieją też kodeksy etyczne, które mogą być wykorzystywane jako wzór do tworzenia następnych. Taki właśnie kodeks powstał w 1992 r., a jego współautorem był T. Gruszecki. Został on opracowany dla utworzonej właśnie wtedy korporacji gospodarczej. Aktualnie skupieni w tej korporacji przedsiębiorcy przeszli do innych kół i stowarzyszeń, ale kodeks etyczny pozostał i może służyć jako pewien gotowy wzór do wykorzystania.

**Mirosław Zieliński (Instytut Nauk Ekonomicznych PAN)** podkreślił na wstępie swojej wypowiedzi, że pragnie zabrać głos jako osoba posiadająca doświadczenie zarówno akademickie jak i administracyjne. Pracował on bowiem wcześniej w instytucjach celnych a aktualnie jest pracownikiem naukowym. Dyskutant stwierdził, że zaniepokoiły go niektóre wypowiedzi świadczące o akademizacji prawa a etyki w szczególności i gorąco zaprotestował przeciwko takiemu podejściu. Podkreślił, że rozważania etyczne mogą mieć miejsce dopiero wtedy, kiedy już jest przestrzegane prawo. Prawo ma pierwszeństwo, a dopiero potem jest etyka.

---

M. Zieliński powiedział, że nie ma nic groźniejszego w naszej sytuacji, tj. transformacji systemowej, jak relatywizm moralny. Nie może być na to miejsca i trzeba to tępić „ogniem i mieczem”, w każdych okolicznościach i z całą bezwzględnością. Postawa, która sprowadza się do twierdzenia, że wszyscy oszukują to ja też mogę, jest nie do zaakceptowania. Przykłady, że biznesmeni zatrudniają „na czarno”, nie płaci ZUS, podatków, że urzędnik państwowy czy makler robi coś nieetycznie, skłaniają nas do zastanowienia co w tej sytuacji robić. Dyskutant podkreślił, że musi być przestrzegane prawo. Nie możemy apelować do tego aby przedsiębiorcy, urzędnicy czy maklerzy byli lepsi, nakładając na nich zasady etyki zawodowej, a pomijając prawo.

Znamienna w wypowiedziach M. Zielińskiego była również ocena przykładów zagranicznych podawanych dla ilustracji określonych tez jak i ocena decyzji byłego premiera J. K. Bieleckiego o przyzwoleniu na równoczesne prowadzenie działalności gospodarczej i pełnienie funkcji państwowych. Nie zgodził się ze swoimi przedmówcami, ale nie wyjaśnił bliżej swojej opinii i nie podał kontrargumentów.

**Tomasz Sielicki (Computerland)** podkreślił swoją trudną sytuację w tej dyskusji, gdyż reprezentuje przedsiębiorców, którym zarzuca się ileś tam grzechów przeciwko etyce. Z kolei przedsiębiorcy uważają, że prowadzą działalność zgodnie z zasadami etyki, są członkami Business Centre Club, co ich obliguje również do przestrzegania określonych reguł. Stwierdził, że w wypowiedziach panelistów i dyskutantów pojawiła się nuta idealistyczna.

T. Sielicki podzielił się swoimi uwagami na temat etyki biznesu z punktu widzenia prezesa zarządu firmy, która w ciągu trzech lat zbudowała organizację wartości około 10 mln dolarów. I można zadawać sobie pytanie jak ten pierwszy milion został zarobiony. T. Sielicki zapewnił, że nie ma nic do ukrycia. Jego zdaniem w promocji etyki biznesu niezbędny jest pragmatyzm. Po prostu należy stosować się do zasad prawnych nie analizując tego, nie roztrząsając i nie ulegając przekonaniu, że etyka biznesu wynika z wyższej moralności. Jeśli bowiem ktoś ma swoje ideały i określoną moralność to będzie postępował etycznie, bez względu na okoliczności.

Dyskutant sformułował kilka interesujących tez. Stwierdził, że ważne jest wskazanie ambitnym ludziom, którzy chcą do czegoś dojść, dróg osiągania sukcesu, ale

w sposób pragmatyczny, a nie idealistyczny. I w taki sam pragmatyczny sposób budować etykę zawodową, a z niej będzie wynikać etyka biznesu.

Kolejna teza T. Sielickiego to propozycja, aby w prowadzeniu biznesu nie narzucać przedsiębiorcy od razu konieczności przejmowania się całym społeczeństwem. Niech raczej skupi on swoją uwagę i działania na najbliższym otoczeniu: środowisku, w którym przyszło mu działać: pracownikach, klientach, partnerach w interesach. Jeśli będzie on działał etycznie w tych ramach to będzie to w efekcie korzystne dla całego społeczeństwa.

T. Sielicki stwierdził, że klasę średnią buduje się według pewnych schematów i nie da się nic nowego wymyślić. Jest ona z natury rzeczy mieszczkańska i w dobrym i złym znaczeniu tego słowa, ale to ona w końcu doprowadza do tego, że ten Ren czy Tamiza będą oczyszczone. (Przykład ten został podany przez jednego z panelistów jako ilustracja określonych zachowań społeczeństw zachodnich – przyp. red) W długiej perspektywie działania etyczne w biznesie są sensowne dla samego biznesu. Dyskutant zgodził się, że nieraz w krótkim okresie czasu ponosi się straty, ale strategicznie osiąga się pożądane efekty.

T. Sielicki podkreślił, że jego zdaniem, zdecydowana większość przedsiębiorców dąży do działań etycznych. Tych, którzy postępują przeciwnie jest naprawdę niewiele, jakkolwiek są bardzo widoczni. Przekonanie to dyskutant wyniósł z trzyletniego doświadczenia w prowadzeniu swojej firmy. Szybki, spektakularny wzrost organizacji został bowiem osiągnięty dzięki możliwości szerokiej współpracy z otoczeniem i w oparciu tej współpracy na wzajemnym zaufaniu. Zaufanie wynika zaś ze stosowania ogólnych reguł w prowadzeniu biznesu, czyli m.in. etyki.

T. Sielicki stwierdził również, że przy prowadzeniu określonej działalności produkcyjnej czy usługowej przedsiębiorca musi patrzeć na zysk jaki osiągnie. I to jest także pragmatyzm, który wcale nie musi przeszkadzać w stosowaniu się do zasad etycznych. Równie ważnym elementem tego pragmatyzmu jest określenie priorytetów w prowadzeniu biznesu. Może to być chęć robienia pieniędzy, czy spełnienie ambicji. Dyskutant stwierdził, że jego zdaniem., najważniejszym celem jest firma – jej dobro, i rozwój. Kiedy postawi się firmę ponad wszystko – ponad interesy właścicieli, pracowników, klientów i kontrahentów – wtedy pokusy działania nieetycznego są mniejsze. Fir-

---

ma sama z siebie jest bowiem etyczna, gdyż jest to pewien mechanizm gospodarczy.

W środowisku przedsiębiorców, stwierdził T. Sielicki, myśl ta jest znana. Wiadomo, że nieetyczne działanie nie może być prowadzone na dłuższą metę. Działanie etyczne daje większe efekty gospodarcze w dłuższej perspektywie. Etyka ma za zadanie pokazać, że działając zgodnie z określonymi zasadami można dojść znacznie dalej niż nie stosując się do nich. Dla wszystkich wybór będzie wtedy oczywisty. W ten sposób i ci moralni, etyczni z przekonania przedsiębiorcy, i ci, którzy mają odmienne zasady postępowania będą budować swój biznes w oparciu o zasady etyki.

**Profesor Wiesława Kozek (Uniwersytet Warszawski)** skonstatowała, że w dyskusji już na wiele sposobów próbowano powiedzieć dlaczego ludzie zachowują się etycznie lub dlaczego są do takich zachowań zmuszeni. Niewątpliwie jednym z takich czynników powodujących nakaz zachowania etycznego jest strach. Zachowanie odmienne spowoduje, bowiem, swoistą reakcję instytucji, które chronią porządek prawny i etyczny w danym społeczeństwie. Innym powodem takich a nie innych działań może być wygoda. Na seminarium padły tego rodzaju oświadczenia z ust przedstawicieli świata biznesu. W swoich wypowiedziach starali się oni udowodnić, że wtedy gdy mogą liczyć na etyczne zachowania partnerów w interesach, zmniejszają się ich koszty transmisyjne i koszty kontroli, a zaufanie znajduje swój wymiar ekonomiczny.

W. Kozek podkreśliła, że ludzie zachowują się etycznie również dlatego, że targa nimi sumienie. Jakkolwiek taki stan umysłu jest trudny do osiągnięcia, gdyż kwestia sumienia jest bardzo złożona i uwikłana w różne konteksty np. religijny czy związany z biografią człowieka. W nieco innych kategoriach, ale również ważny kontekst zachowań etycznych – to cykl życia firmy czy dojrzałość gospodarki.

Rozważając te wszystkie wymienione czynniki, które nakazują ludziom zachowania etyczne, zdajemy sobie dopiero sprawę jak trudne są zabiegi, które mają za zadanie pobudzenie wrażliwości etycznej. W. Kozek wskazała, że cenna była wypowiedź prof. W. Gasparskiego, który starał się uświadomić zebranych, jak określone warstwy myśli etycznej są od siebie współzależne i jak się wzajemnie warunkują. Bardzo dobrze się stało, że Profesor przedstawił możliwość zaistnienia etyki biznesu w kontekście etyki zawodowej, etyki pracy i generalnie – etyki spo-

lecznej. Uświadamia to nam, że stanowią one wzajemnie dla siebie kontekst. Na przykład nie można mówić o etyce biznesu, gdy nie ma etyki pracy. Nie można mówić o etyce pracy gdy nie ma etyki społecznej i nie ma wrażliwości społecznej. W tym miejscu dochodzimy do diagnozy nastawień etycznych w polskim społeczeństwie.

W. Kozek na tym tle przedstawiła wyniki badań, które prowadziła w ostatnim czasie nad etyką pracy. W socjologii jest takie twierdzenie, które mówi, że system władzy komunistycznej i związany z nim sposób gospodarowania spowodował obniżenie etyki pracy, wykluczył normy moralne z tej dziedziny zachowań ludzkich. Z najnowszych badań wynika, że nie jest to do końca prawda. Pewne normy etyczne w dziedzinie postaw wobec pracy i zachowań pracowniczych są obecne. Być może spowodowały to pierwsze zwiastuny funkcjonowania mechanizmów rynkowych. Jakkolwiek są tego przyczyny, istniejące w świadomości i zachowaniach ludzi postawy wobec pracy, mają bardzo wiele wspólnego z tradycyjną etyką społeczeństwa polskiego. Nieprawdą jest, że skoro nie byliśmy społeczeństwem protestanckim, w ogóle takiej etyki nie posiadaliśmy. Są w naszej tradycji takie elementy etyki pracy, do których możemy się w aktualnej sytuacji odwołać.

Inny problem wynikający z tych badań to – na ile ludzie odróżniają zachowania etyczne od nieetycznych i jakie to ma dla nich znaczenie? Otóż wniosek jest jednoznaczny – percepcja jest doskonała, szczególnie dotycząca zachowań związanych z przedsiębiorczością. Ludzie postrzegają zachowania nieetyczne i odróżniają cwaniactwo do przedsiębiorczości. I o ile cwaniactwo wiąże z oszustwem i innymi zachowaniami nieetycznymi to potrafią pozytywnie ocenić prawdziwą przedsiębiorczość.

Na problem etyki biznesu czy etyki pracy moglibyśmy spojrzeć też z punktu widzenia procesów transformacyjnych. Jest to zdaniem W. Kozek, bardzo ważny problem. Należałoby pokazać, że w procesie zmian już na ich wstępnym etapie, założono, że będą pewne koszty ich transformacji właśnie w dziedzinie etyki. W chwili obecnej to przyzwolenie obraca się przeciwko zmianom systemowym, hamując lub utrudniając pewne procesy. Polska była i jest krajem gdzie brakuje kapitału i kapitał ten należałoby stworzyć. Poszukiwania rozwiązań poszły w kierunkach takich, jakie się preferuje przy kapitalizmie politycznym, chcąc jednocześnie przyspieszenia procesów transformacji. Nawet jeśli o tym głośno nie mówio-

---

no, to musiało być przyzwolenie ze strony struktur państwa, skoro taką filozofię działania przyjęto. Chodziło o to, aby pewne grupy ludzi mogły wykorzystać określone możliwości i dojść do majątku niekoniecznie poprzez ciężką pracę. Dotyczy to również przyzwolenia na wysokie pensje w wielu instytucjach, na przykład w firmach konsultingowych. Doprowadziło to do spadku społecznego zaufania do procesów transformacji. Atkuralnie na coraz bardziej konkretnych przykładach widzimy, ile warte jest to zaufanie. Klasycznym przykładem jest kwestia rynku papierów wartościowych i zachowania się struktur państwowych w momencie kiedy wypuścili one, w bardzo newralgicznym momencie, akcje na ten rynek, nie informując o tym zainteresowanych. Spowodowało to niepokojące zjawiska i procesy związane z brakiem zaufania, które to systematycznie podkopują stabilizację na giełdzie. A przecież jest to instytucja tak niesłychanie ważna dla biznesu w Polsce. Może ma ona znaczenie bardziej symboliczne, niż w zakresie realnych procesów gospodarczych, ale ta symbolika bardzo się liczy w procesach transformacji.

W Kozek podkreśliła, że mówienie o braku zaufania w kontekście dyskusji na seminarium jest bardzo ważne, gdyż zaufanie jest ogniwem spajającym wszystkie postawy etyczne i jest to opinia socjologa. W związku z tym, że przez wiele lat mieliśmy do czynienia w społeczeństwie polskim z destrukcją moralną, to teraz trzeba szczególnie uważnie podchodzić do odbudowywania etyki i śledzić to, co się będzie działo oraz w jakim kierunku ewoluowało. Niewątpliwie zapomnieliśmy o etyce na początku budowania nowego systemu, w okresie tworzenia zrębów nowego porządku, co spowoduje przedłużanie się procesów transformacji.

**Marian Partyka (Wyższa Szkoła Inżynierska w Opolu)** stwierdził, że poruszane na seminarium problemy stanowią rozległe pole do rozważań. Przykładowo: uczciwość komunikowania się, zasada uczciwej konkurencji, postawa wobec klientów i otoczenia, społeczna odpowiedzialność firmy, etyka a postrzeganie prawa są to zagadnienia same w sobie bardzo złożone i obejmujące mnóstwo szczegółowych kwestii. Dyskutant zajął się bliżej problemem uczciwości w komunikowaniu się, na konkretnym przykładzie. Zagadnienie to można rozważać w ujęciu filozoficznym czy socjologicznym, ale również informatycznym. Klasyfikowanie i wyszukanie informacji znacznie ułatwia komputer, ale niejednokrotnie, z powodu zbyt wielkiej

złożoności, może to być kłopotliwe w praktycznym zastosowaniu. Krótko mówiąc, może istnieć za dużo informacji dotyczących danego zagadnienia, jak na możliwości przetworzenia w nowoczesnej technice obliczeniowej. W związku z tym stosuje się specjalne algorytmy przybliżonego klasyfikowania, nie tylko na podstawie zasady zero – jedynkowej, ale na podstawie logik wielowartościowych. I tu wkracza etyka. Jeśli te teoretyczne zasady przenosimy na grunt praktycznych zastosowań w procesach podejmowania decyzji to mogą pojawić się problemy. Selekcja informacji powoduje wiele sytuacji z punktu widzenia etyki biznesu. Inny problem, pokrewny, to projektowanie systemowe, w którym obowiązuje zasada odroczonego wartościowania. To jest to, co popularnie określa się mianem, że „całość to jest coś więcej niż suma części”. Gdyby zagadnienie projektowania potraktować systemowo i powiedzieć, że jest to kwestia twórczego rozwiązania jakiegoś problemu to już widzimy znaczną komplikację formalną z punktu widzenia semiotyki. W trakcie klasyfikowania informacji, osoba dokonująca tego może powiedzieć, że dany ciąg informacji jest według niej na tyle ścisły, że można odpowiednio przedstawić dane zagadnienie. Przekazanie danej informacji uznaje za prawidłowe i właściwe w kontekście uczciwości komunikacyjnej. Inna osoba, mniej kompetentna w danym zagadnieniu, może czuć się częściowo poszkodowana, bo dla niej, w jej pojęciu, powstała luka czy niedobór informacji.

W jaki sposób możemy dokonać oceny tego przykładu z punktu widzenia etyki biznesu? M. Partyka określił działanie fachowca (pierwszej osoby) jako etyczne – postąpił on zgodnie z dostępną mu wiedzą i doświadczeniem. Druga osoba w swoich subiektywnych odczuciach czuje niedosyt informacji, obawia się skutków niedoinformowania. Dylemat oceny nie został jednak rozstrzygnięty.

Dyskutant wyliczył ważne, jego zdaniem, problemy poruszone na seminarium, a które wymagają pogłębionych studiów. Zaliczył do nich społeczną odpowiedzialność organizacji, odpowiedzialność w pracy, przestrzeganie prawa i etyki. Podał również praktyczny przykład odpowiedzialności w kontekście etyki w przypadku wykorzystania programów komputerowych. Na uczelni jest wiele różnorodnych programów wykorzystywanych dla celów dydaktycznych czy naukowych; np. opracowanie badań, analizy literaturowej itp. Są to programy „ekspertowe”, znacznie bardziej rozbudowane i służące innym celom. Tworzy się

---

je pod konkretne zamówienia do praktycznego wykorzystania. Muszą one spełniać określone wymogi. Jeśli, bowiem, jest to program dotyczący budowy mostu, to wiąże się to z odpowiedzialnością za skutki błędu w tym programie – niewyobrażalne wręcz skutki. Wkracza w tym momencie nie tylko etyka, ale grożą za to konsekwencje prawne. Taki program komputerowy jako system ekspercki jest czymś więcej niż zwykły zrobiony zgodnie z zasadą uczciwości komunikacji.

W tym miejscu dyskusja została zakończona i Ewa Balcerowicz oddała głos panelistom.

Profesor W. Gasparski w swojej odpowiedzi na głosy w dyskusji przede wszystkim podziękował za interesującą polemikę pod jego adresem i stwierdził, że postara się ustosunkować do kwestii skierowanych bezpośrednio do niego. Zanim jednak do tego przystąpił złożył pewną deklarację.

Mianowicie uważał, że spotkanie miało na celu nie tyle rozwiązanie problemu etyki, co jego zapoczątkowanie. Zaproponował sposób podejścia, które umożliwi zrozumienie kwestii związanych z etyką biznesu w pewnym kontekście. Ten kontekst został wyznaczony przez organizatorów spotkania przez rozesłanie wraz z zaproszeniem pewnego polskiego kazusu, dotyczącego mianowicie Banku Śląskiego. Nie wystąpił on wprost i jawnie w dyskusji, ale paneliści mieli to jakby zadane do przemyślenia. Innymi słowami – należało pamiętać, przy przygotowaniu się do spotkania o tym właśnie kazusie i wprawdzie nie chodziło o ten akurat bank, ale o taki przypadek, który miał miejsce i zaważył na wielu sprawach, które aktualnie dzieją się w sektorze bankowym. Profesor W. Gasparski podkreślił, że nie było to dla niego obojętne przy przygotowywaniu się do dyskusji panelowej na seminarium.

Drugą sprawą ważną dla zrozumienia problematyki spotkania to unikanie prezentacji etyki biznesu w stylu akademickim. Sposobów i możliwości ujęcia zagadnienia jest bardzo wiele. Profesor W. Gasparski przypominał znaną pracę profesora Kazimierza Twardowskiego „Główne kierunki etyki naukowej”, z której warto korzystać definiując etykę. Należałoby więc zacząć od samego podjęcia etyki, wskazać, że wywodzi się z greki, co więcej, że mamy do czynienia z dwoma znaczeniami pojęcia w zależności od jego pisowni greckiej. Problem,

czy mamy, mówiąc o etyce, na uwadze dyscyplinę filozoficzną, czy refleksję nad moralną stroną działań człowieka. I dalej – czy mówić o aksjologii, czy o systemach wartości?

Takich pytań można zadać wiele i trzeba dokonać wyboru prezentacji problemów. Te wszystkie zagadnienia nie były poruszane w dyskusji, a gdyby chcieć to zrobić w porządnym akademickim sposób, to należałoby zacząć od wyjaśnienia pojęć. Pozostawiając te kwestie profesor W. Gasparski rozpoczął odpowiedzi na pytania od wyjaśnienia wątpliwości zgłoszonych przez panie A. Dylus i D. Miller.

Pojęcie „etyka biznesu” ma swoją historię i różne są definicje. Profesor stwierdził, że na użytek seminarium wprowadził ład, jego zdaniem, najbardziej korzystny, aby wyodrębnić te konteksty znaczeniowe, w których termin „etyka biznesu” funkcjonuje. Co jest istotne dla uprawiania etyki biznesu? Istotna jest nie tyle sama terminologia, ile rozumienie zasad, reguł działania i zachowania się ludzi. Dlaczego ludzie postępują tak a nie inaczej, jakie są elementy tego zachowania i jakie „techniczne” uwarunkowania tych zachowań? Odpowiedź najprostsza to, że ludzie działają, aby żyć, począwszy od zachowań indywidualnych, kiedy każdy sam o sobie decyduje i w swoim świecie podejmuje działania.

Zachowania człowieka warunkuje wiele różnorodnych determinant – sytuacja praktyczna, w której się znajduje, konkretna wiedza i doświadczenie jakie posiada, jego system wartości i moment, w którym przychodzi mu działać. Zachowanie człowieka wyznacza zakres współdziałania z innymi ludźmi. W procesie współpracy jednego człowieka z innymi dochodzi do zderzenia sytuacji praktycznych różnych ludzi, konieczność wzajemnego zrozumienia się, konieczność dotarcia do świadomości innego człowieka. Ten człowiek, który jest podmiotem działania występuje w stosunku do tego drugiego w roli obserwatora. W dominującej liczbie przypadków jesteśmy raczej skłonni, by nie traktować naszej postawy wobec innych podmiotów działania jako stanowiska obserwatora, tylko jako tych, którzy jakoby dobrze znają mikrokosmos innych podmiotów działania. Domagamy się, aby ludzie, z którymi współdziałamy, zachowywali się zgodnie z naszymi poglądami, zgodnie z tym, co my uznajemy za właściwe, za wartościowe. Oczywiście efektem jest powstanie konfliktów, nieporozumień, zdenerwowania a nawet walki.

Profesor W. Gasparski podkreślił, że dopiero w miarę narastania zrozumienia wobec zachowań ludzi, przyczyn

---

takiego a nie innego ich postępowania, rośnie kultura społeczna, rozszerza się sfera uzgodnień między ludźmi w ich codziennych kontaktach. Działania indywidualnych podmiotów przekształcają się we współdziałanie. Niemiecki socjolog, F. Tönnies wprowadził dwa terminy *Gesellschaft* i *Gemeinschaft*, których rozróżnienie doskonale obrazuje problem. *Gesellschaft* to towarzystwo bezosobowych związków społecznych firm, instytucji i organizacji, które funkcjonują według pewnych technicznych reguł wyznaczających sposoby funkcjonowania mechanizmów społecznych i organizacji. Tam obowiązują też pewne normy prakseologiczne. *Gemeinschaft* oznacza wspólnotę i wiąże się z faktem, że organizacje złożone są z ludzi, a ludzie ci pełnią nie tylko określone role społeczne, ale są również członkami określonych wspólnot społecznych. W konflikcie zaautonomizowanych jednostek i wspólnoty, i konflikcie dwóch wspomnianych pojęć, dominuje jednocześnie sprowadzenie osoby podmiotu działania i jego roli do tej, którą pełni w swojej organizacji. Wydaje się, że kwestia etyki biznesu występuje na styku tych dwóch sposobów funkcjonowania ludzi, przynajmniej w uprzedmiotowionych społeczeństwach.

Profesor W. Gasparski zwrócił uwagę, że przy takim rozumieniu etyki biznesu należałoby zadać następujące pytania. Czy role społeczne wypełniane w organizacjach to są role, które muszą być normowane przez etykę stosowaną, czy też mogą być jedynie przedmiotem refleksji etyki jako dyscypliny filozoficznej? Czy nie jest tak, że role społeczne i reguły działania ludzi w organizacjach powinny być normowane prawem, kodeksami zawodowymi, które nie muszą być od razu kodeksami etycznymi. Profesor wskazał, że prezentowany przez niego „Słownik Biznesu” nie mówi, że jest to kodeks etyczny, jest to „code of practice”.

O etyce powinniśmy mówić wtedy, kiedy mamy do czynienia z tym, co właśnie nie jest uregulowane prawem. W związku z tym nasuwa się kolejne pytanie. Czy kodeksy postępowania zawodowego nie są swego rodzaju kodeksami honorowymi, obowiązującymi w korporacjach? Czy są to kodeksy etyczne? Profesor W. Gasparski stwierdził, że podoba mu się pomysł nazwania kodeksu etycznego bankowców „Kodeksem Dobrej Praktyki Bankowej”. Kończąc wątek należy wskazać, że problem etyki powinien być odniesiony do tych zagadnień, które są związane z zachowaniami ludzi, ale które mają swoje uzasadnienie w normach o charakterze aksjologicznym, odnoszących się do systemów wartości, które oprócz

ekonomiczności i efektywności zawierają owo trzecie „e” – etykę – w innym niejako wymiarze.

Kolejny problem poruszany w dyskusji to – czy etykę biznesu należy prezentować *ex cathedra* jako pewne normy podawane do przestrzegania? Czy może właściwsze jest postępowanie sugerowane przez K. Bouldinga, który rozróżnia pewne napięcie jakie istnieje pomiędzy tym co jest na zewnątrz („jawny system etyczny”) i tym co funkcjonuje rzeczywistości. K. Boulding w pracy „Etyka biznesu” powiada „przy braku takiego napięcia brak jest bodźca do zmian, następuje stagnacja społeczna”. Rozwojowi sprzyja tylko sytuacja, w której istnieje mechanizm zmian – różnica potencjałów aksjologicznych”. Nie należy z góry przesądzać, że źle się dzieje jeśli przedstawiciele świata biznesu wyrwywają z kontekstu etyki pewne jej fragmenty i robią z tego praktyczny użytek. Należy patrzeć na efekt praktyczny prowadzący w dłuższym okresie czasu do usprawnień. W końcu, są to korzystne zjawiska zachodzące w biznesie. Jest to bardzo ważny argument. Nie jest przecież tak, że apraktyczność świadczy o tym, że coś jest bardziej cenne.

K. Boulding rozpatruje etykę biznesu w trzech wymiarach i należy się z tym zgodzić. O tych trzech sferach mówił pan Gruszecki. Istnieje tu obszerny kontekst, znany filozofom zajmującym się problematyką etyczną, czy szerzej problematyką działania ludzkiego. W uprawianiu etyki biznesu, zdaniem W. Gasparskiego, nie są najważniejsze bezpośrednio, natychmiastowe korzyści. Liczy się perspektywa. Byłoby źle, gdyby oczekiwano się natychmiastowych korzyści, pytając dodatkowo jaka jest wartość dodana płynąca ze stosowania etyki biznesu. Sprawą najcenniejszą jest w tym wszystkim otwarcie przez etykę innego kontekstu biznesu, w którym toczony są dyskusje na temat przedsiębiorczości, życia gospodarczego i zarządzania.

Dla zrozumienia pewnych spraw prezentowanych od strony teoretycznej prof. W. Gasparski przytoczył pewną anegdotę, której bohaterem był profesor J. Zieleniewski, kierownik Zakładu Prakseologii PAN, a co ważniejsze, człowiek pewnych niezłomnych zasad. W kontekście bliższej rocznicy 1 Sierpnia warto wspomnieć, że jako jednemu z nielicznych udało mu się uciec z oflagu przez wykopany tunel. Wydostał się z obozu i brał udział w Powstaniu Warszawskim. Profesor J. Zieleniewski – cóż on robił w czasach systemu komunistycznego, który wszak nie był mu bliski? Po powrocie z zagranicy, jeśli celnik zapomniał

mu odciec jakąś rzecz, zakupioną za granicą, bądź on sam zapomniał zgłosić tę rzecz do odprawy, kupował za równowartość cła znaczki skarbowe, po czym darł je i wyrzucił je do śmieci. To jest ilustracja wdrożenia do określonych zasad postępowania, niezależnie od wszystkiego. On po prostu nie mógł postępować inaczej. Takich anegdotycznych sytuacji można przytoczyć wiele, ale chodziło tu o pokazanie przykładu ilustrującego pewne zasady, reguły postępowania, które są niezbywalne i obowiązują w każdej sytuacji niezależnie od jej kontekstu.

Padło pytanie o wybór etyczny a zagadnienie preferencji. Pani profesor Aniela Dylus poruszyła ten problem. Profesor W. Gasparski stwierdził, że w obrębie dyskursu filozoficznego należy wyróżnić dwa punkty widzenia. Wybór etyczny jest rzeczywiście odmiennym wyborem od tego, który dotyczy preferencji. Będzie on inny ze względu na zakładaną postawę filozoficzną, zakładaną przez obserwatora i jego kryteria wyboru. Podmioty działające mają do czynienia w swoich zachowaniach z pewnym zbiorem kryteriów. Jedne są to kryteria sprawnościowe, inne są kryteriami etycznymi czy tylko tym pierwszym należy przypisać wybór oparty na preferencjach decyzyjnych? Nie jest to kwestia oczywista czy różne rodzaje kryteriów są ortogonalne. To nie jest prosta sprawa. Literatura na ten temat nie dostarcza jednoznacznej odpowiedzi.

**A. Jankowski** w swej wypowiedzi na zakończenie dyskusji sprostował swoją myśl wygłoszoną wcześniej, stwierdzając, że nie chciał gloryfikować banków i podkreślać ich szczególnej roli w tworzeniu etyki biznesu. Zgodził się, że wszystkie instytucje działające na rynku kapitałowym i finansowym, mają w dużym zakresie podobne problemy, które muszą być rozwiązane właśnie na gruncie etyki. Najlepszym tego dowodem jest stworzenie kodeksu etyki maklera.

A. Jankowski ustosunkował się do kilku problemów poruszonych podczas dyskusji, między innymi solidności banków i biur maklerskich oraz przestrzegania prawa. Stwierdził, że jako prawnik na pytanie – co ważniejsze prawo czy etyka – odpowie, że oczywiście prawo. Zgodnie z maksymą ukutą już w starożytności, ale nadal jedną z podstawowych zasad „*dura lex sed lex*”. Póki dane prawo obowiązuje musi ono być stosowane i nikt nie wytłumaczy się z nieprzestrzegania go w jakimkolwiek zakresie, nawet jeśli nie przystaje ono do etyki. Natomiast należy zgodzić się ze stwierdzeniem, że prawo to jest mini-

mum etyki. Etyka rozwija te zasady, które zawarte są w prawie. Praktyka nie jest idealna, tak jak byśmy tego chcieli. Każdy jednak wyłom w prawie prowadzi do anarchii. Należy dążyć do tworzenia dobrego prawa, gdyż takie prawo nie może być nieetyczne. Zdarzają się sytuacje, w których podmiot uprawniony do wykonywania prawa, jeśli skorzysta ze swoich kompetencji zostanie potępiony w określonym środowisku przez pewną społeczność. Jeśli tylko zaistnieją możliwości odstąpienia od takiego działania to zostanie to ocenione pozytywnie. Zdarzają się takie wyjątki także w życiu gospodarczym.

W Polsce sądy polubowne mają długą tradycję. W krajach wysokorozwiniętych istnieją tego rodzaju instytucje wykorzystywane w rozstrzyganiu sporów między podmiotami gospodarczymi. Wyroki są ferowane nie w oparciu o surowe przepisy prawa, ale w oparciu o tak zwane zasady słusznościowe, bazujące właśnie na normach etycznych. Nie jest to orzekanie wbrew prawu, ale skorzystanie z innej możliwości, to jest polubownego uregulowania problemu. A. Jankowski poinformował, że przy Związku Banków Polskich istnieje sąd polubowny, pozwalający na rozstrzyganie sporów na płaszczyźnie etycznej.

Ostatnio problem, który poruszył A. Jankowski dotyczył tego przysłowiowego miliona, który powracał w dyskusji w różnych kontekstach. Okazało się, że kwestia nie została wyczerpana, bo można rozumieć ją jeszcze inaczej, czego dowodem było rozumowanie panelisty. Stwierdził on mianowicie, że być może Rockefeller i jemu podobni nie chcą mówić o tych czasach, kiedy pracowali w pocie czoła, odmawiając sobie wielu rzeczy, borykając się z trudnościami. Wcale nie musieli zdobywać pieniędzy nieuczciwą drogą, w sposób nieetyczny. Mówiąc o tym pierwszym milionie, od razu mamy w zamyśleniu myśl o złodziejstwie, draństwie itp. W dyskusji był przykład, że dzięki dobremu wykształceniu, korzystnemu startowi, pracowitości można w stosunkowo krótkim czasie dojść do znacznej fortuny, nie naruszając zasad etycznych. Mało ludzi patrzy na sprawy właśnie od tej strony. Można postawić tezę, że jeśli ktoś łatwiej wyciąga wnioski na niekorzyść, szuka zachowań nieetycznych tam gdzie ich nie ma – to sam postępuje niezgodnie z zasadami etyki.

**J. Mordasewicz** ustosunkował się do podjętych podczas dyskusji problemów dotyczących przedsiębiorców. Po pierwsze, kierowanie się zasadami etyki dlatego, że



---

przynosi to przedsiębiorcy określone korzyści potraktowano jako zarzut pod jego adresem. Trudno się zgodzić z takim stawianiem zagadnienia. Posługując się przykładem wszechobecnej w naszym życiu religii chrześcijańskiej i przykazaniami, z których jedno nakazuje „nie zabijaj”, można uważać je za czysto praktyczne, nie zabijam ale i sam chcę być bezpieczny – spokojny o własne życie. Dotyczy to właściwie wszystkich zasad etycznych, które powstały w historii świata, we wszystkich kulturach.

J. Mordasewicz stwierdził, że w interesie przedsiębiorców, ze względów czysto praktycznych, jest tworzenie porządku społecznego, bo to właśnie zwiększa także bezpieczeństwo ich działania. Poparł tezę jednego z dyskutantów, że nadrzędnym celem przedsiębiorcy nie jest jak najszybsza akumulacja kapitału, zdobycie pieniędzy w jak najkrótszym czasie. Celem jest tworzenie firmy i w miarę możliwości jej rozwój w długiej perspektywie.

J. Mordasewicz wskazał, że lepiej byłoby dyskutować konkretne zapisy kodeksu etycznego. Nie można zgodzić się, że zawsze zdobywanie dużych pieniędzy w krótkim czasie jest nieetyczne. Są takie przypadki, ale nie dotyczy to wszystkich przedsiębiorców. Większość z nich zdaje sobie sprawę z ogromnej odpowiedzialności jaka na nich ciąży, o czym także była mowa w dyskusji. Z punktu widzenia Business Centre Club można tylko powiedzieć, że wielu jego członków ma firmy zatrudniające po kilka tysięcy ludzi i wiedzą oni co oznacza odpowiedzialność jaka na nich ciąży, nie tylko za pracowników, ale także za ich rodziny. Jest jeszcze inna odpowiedzialność – za produkty, które się produkuje. W tym przypadku może to już dotyczyć setek tysięcy ludzi.

Dyskusja nad tym, czy kodeks etyczny, czy kodeks praktycznych zachowań w biznesie jest bezprzedmiotowy, gdyż jest to tożsame. Gdyby w Business Centre Club prowadzono dyskusje jedynie na poziomie akademickim, też by to nikogo nie interesowało. Potrzebny jest właśnie pragmatyzm, o czym również dyskutowano na seminarium. Kodeks etyczny musi znaleźć odniesienie w praktyce i w takie przedsięwzięcia włącza się Klub i ludzie w nim zrzeszeni.

Panelista nie zgodził się z opinią, nawet jeśli wynika ona z badań, że ludzie w Polsce odróżniają cwaniactwo od przedsiębiorczości. Jako argument wysunął inne badania opinii publicznej, które wykazują, że prestiż przedsiębiorcy w Polsce jest bardzo niski. Z tych analiz wynika, że w przekonaniu 85% ludzi – przedsiębiorcy to są cwaniacy.

J. Mordasewicz wskazał, że w jego otoczeniu proporcja jest dokładnie odwrotna – na 100 przedsiębiorców, z którymi ma do czynienia bardzo blisko, najwyżej 15-stu można posądzić o działanie nie zawsze uczciwie, ale nie 85-ciu. Jednocześnie ludzie odmawiają przedsiębiorcom w Polsce prawa do wysokich zarobków. Nie liczy się ogromna odpowiedzialność tych ludzi za los pracowników, klientów i otoczenia; nie jest brana pod uwagę ilość oraz intensywność pracy przedsiębiorców i fakt, że ich średnia długość życia jest krótka. Przed przedsiębiorcami są sportowcy, piosenkarze, aktorzy, lekarze i profesorowie. Przedsiębiorca jest na końcu listy uprawnionych do wysokich zarobków. To są fakty, taka jest opinia społeczna w Polsce.

J. Mordasewicz podzielił wyrażony w dyskusji pogląd, że nie należy utożsamiać etyki z prawem, gdyż obszar prawa jest znacznie mniejszy. Oczywiście nie jest polem do dyskusji problem, że ktoś coś ukradł. Zgodnie z prawem, przedsiębiorca może nie zwrócić innej firmie należności i płacić od tego karne odsetki, ale czy jest to etyczne? W bilansie dużej firmy 100 czy 200 milionów to są małe pieniądze, ale dla niewielkiej firmy, która jest dostawcą na przykład surowca – suma ta może być przyczyną poważnych kłopotów finansowych. W Business Centre Club mamy przykłady małych przedsiębiorstw, które zbankrutowały w wyniku takiej kooperacji z wielkimi potentatami. W sensie prawnym nic takiej dużej firmie nie można zarzucić. I tu właśnie zaczyna się interesujący nas obszar – obszar etyki biznesu.

Obok problemu zakresu prawa i etyki istnieje kwestia tożsamości etyki i prawa. Ten grunt jest grząski. Można podać wiele przykładów, że taka zbieżność nie istnieje. Dyskutant podkreślił, że nie można uciec od pewnych problemów. Prywatny przedsiębiorca zatrudnia „na czarno” i postępuje niezgodnie z prawem. Obok niego funkcjonuje przedsiębiorstwo państwowe – jego konkurent, który w ogóle nie płaci ZUS, a prywatny musi płacić i płaci 50% funduszu płac. Jak to rozstrzygnąć? W Business Centre Club toczy się dyskusja na temat niejednakowego traktowania podmiotów gospodarczych. I każdy się skarży na tę nierówność. Przedsiębiorstwa państwowe mówią, że są w gorszej sytuacji bo płacą „popiwiek” i inne podatki; firmy prywatne, z kolei twierdzą, że są one piętnowane za decyzje, które uchodzą płazem państwowym przedsiębiorstwom, a które pomimo, że nałożone są na nie określone obowiązki to się z nich i tak nie wywiązują. Oczywiście tego rodzaju dyskusja do niczego nie prowadzi.

J. Mordasewicz podkreślił z naciskiem, że w kodeksie etycznym przedsiębiorców zapisane jest, że należy płacić podatki zgodnie z prawem finansowym. A przecież tak naprawdę to, poprzez wynajdywanie luk w tym właśnie prawie, można wcale nie płacić podatków. To właśnie wydaje się nieetyczne. Są jednak przypadki zupełnej bezradności przedsiębiorców wobec prawa. Przykładowo: zmiana przepisów celnych może z dnia na dzień zmienić rentowną dla firmy transakcję na taką, która rujnuje przedsiębiorstwo. Ustawodawca nie wziął pod uwagę faktu, że kontrakty podpisywane są z określonym wyprzedzeniem w czasie. Co ma zrobić szef firmy w takim przypadku? Doprowadzić do poważnych strat, a nawet narażać byt przedsiębiorstwa, czy ominąć przepisy?

W etyce biznesu warto także walczyć z określonymi stereotypami. Często jest tak, że powtarzamy pewne twierdzenia, pomimo, że nie do końca się z nimi zgadzamy, bądź budzą one nasze wątpliwości. Jest to niedobra praktyka, gdyż powtarzanie stereotypów utrwała je. Jeśli np. będziemy komuś wmawiać, że jest złodziejem, bo zarobił już pierwszy milion dolarów, nawet jeśli to nie jest prawda, to ta osoba może zacząć zachowywać się tak jak złodziej. Ma ona już bowiem przyklejoną etykietkę i jest jej wszystko jedno. Jeśli nawet jest kryształowo czysta, większość ludzi i tak jej nie uwierzy i będzie uważała ją za złodzieja. Jeśli tak będziemy traktować przedsiębiorców to nie możemy oczekiwać od nich przestrzegania norm etycznych, podejmowania akcji charytatywnych, uczciwej konkurencji, dbania o pracowników i środowisko naturalne.

Bardzo wiele zależy od środków masowego przekazu czy będą bardziej nastawione na pokazywanie pozytywnych przykładów, czy raczej na pogoń za sensacją. Jeżeli społeczeństwo będzie faszeringowane tylko negatywnymi przypadkami, to będzie to utrwalaniem stereotypów. W każdym działaniu występuje sprzężenie zwrotne. Dobre traktowanie pracowników przynosi integrację tych ludzi z celami firmy, że prowadzi do konfliktów. J. Mordasewicz wyraził na koniec swojej wypowiedzi nadzieję, że został dobrze zrozumiany.

L. Paga powrócił jeszcze raz do Rockefellera, podkreślając, że powszechnie znaną prawdą jest, że pierwszy z klanu niezbyt eleganckimi metodami zdobył pierwszy milion dolarów. Jest on przykładem książkowym i w tym tkwi problem. Po nim następne pokolenia Rockefellerów robiły wiele starań, żeby oczyścić klan z tego wizerunku grabieżców i nie-

etycznych przedsiębiorców. Od Rockefellera do przypadku Banku Śląskiego krótka ścieżka. L. Paga podzielił się refleksją, która w tym kontekście przyszła mu na myśl. Jest to pytanie, które warto rozstrzygnąć – jaką cywilizację biznesmenów chcemy mieć w Polsce w 1994 roku i w następnych latach? A jeśli przyjmujemy jako datę graniczną dwutysięczny rok, to jaka to ma być cywilizacja przedsiębiorców? Czy mają to być nowi Rockefellerowie? Raczej nie, bo nie ma na to przyzwolenia społecznego. Takie działania i zachowania są piętnowane. Piętnowane są też takie przypadki jak Bank Śląski. Nie ma przyzwolenia na wykorzystywanie uprzywilejowanej pozycji wynikającej z zajmowanego stanowiska, przynależności do określonej organizacji.

L. Paga podkreślił, że widać wyraźnie kształtowanie się pewnej świadomości etycznej i wśród przedsiębiorców i w innych grupach społecznych. To jest bardzo pocieszające. Etyki biznesu nie można w związku z tym odłożyć „ad acta” i nie podejmować dyskusji. Nie szkodzi, że tworząca się cywilizacja biznesu nie jest jeszcze klarowna, jednolita i nie ma ściśle wyznaczonego kierunku dalszego rozwoju. Uwzględnia ona jednak, mimo wszystko kierunku dalszego rozwoju. Uwzględnia ona jednak, mimo wszystko w swoich działaniach pewne elementy etyki biznesu.

L. Paga zgodził się też, że pragmatyzm jest ważny w zachowaniach, ale też jest trudny do stosowania. Wie on z własnego doświadczenia zawodowego jak bolesne, pomimo że konieczne, są pewne decyzje, takie jak nakładanie kar pieniężnych, cofanie licencji biur maklerskim, skreślanie młodych ludzi z listy maklerów. Jednocześnie w Polsce w roku 1994 jest ogromne zapotrzebowanie na biznes o czystych rękach i jednoznaczne postawy moralne. W tym zakresie problematyka biznesu, podjęta i dyskutowana na seminarium jest niezwykle ważna i może zrobić karierę. Musi być tylko większe przełożenie nakazów etycznych na praktyczne zasady i reguły postępowania, co umożliwi ludziom podejmowanie właściwych działań i zachowań.

E. Balcerowicz podziękowała zebranych za uczestnictwo i bardzo ciekawą dyskusję, którą zakończyła refleksją, iż nie wiadomo co jest trudniejsze – uprawianie etyki jako dyscypliny, czy stosowanie etyki jako zasady.

<sup>1)</sup> Grażyna Gierszewska jest współpracownikiem Fundacji Naukowej CASE

## **„KODEKS DOBREJ PRAKTYKI BANKOWEJ”**

### **ROZDZIAŁ I**

#### **ZASADY OGÓLNE**

##### **§ 1.**

W rozdziale tym zostają sformułowane podstawowe zasady moralne i etyczne, dla których przestrzegania i stosowania Kodeks Dobrej Praktyki Bankowej zostaje wprowadzony.

Ponadto zostanie wskazany cel Kodeksu, funkcje jakie Kodeks ma spełnić w środowisku bankowym, a także istota zasad wprowadzonych przez Kodeks Dobrej Praktyki Bankowej oraz wstępnie zasygnalizowany (co do zasady) sposób egzekwowania norm Kodeksu.

### **ROZDZIAŁ II**

#### **ZASADY POSTĘPOWANIA W STOSUNKACH POMIĘDZY BANKAMI**

Rozdział II będzie określał podstawowe zasady postępowania banków we wzajemnych stosunkach oraz zakres zastosowania tych zasad.

Jako podstawowa norma określona zostanie zasada działania banków jako instytucji zaufania publicznego. Będzie zawierał pewne podstawowe kryteria jakimi banki powinny kierować się w swoich działaniach tj:

- utrzymanie zaufania do bezpieczeństwa i integralności systemu bankowego,
- dbałość o wysoki profesjonalizm świadczonych usług wzajemnych oraz dobór odpowiednich kadr bankowych,
- dążność do określenia w sposób wyraźny standardów działania banków,
- uczciwość i lojalność w postępowaniu we wzajemnych stosunkach,
- niezależność działania.

### **ROZDZIAŁ III**

#### **ZASADY POSTĘPOWANIA W STOSUNKACH KLIENT – BANK**

Zebrane tu zostaną szczególnie istotne dla działania banków zasady, dotyczące ich stosunków z klientami. Jako podstawowe założenie zostanie przyjęta zasada działania w oparciu o wzajemne zaufanie. Zostanie również określony zakres jej stosowania. Wskazane zostaną także podstawowe reguły, którymi powinny kierować się zarówno banki jak i klienci, tak aby interesy każdej ze stron były w należyty sposób respektowane i zachowane. Sformułowana zostanie zasada „należytej staranności” w działaniach banków i klientów, do której przestrzegania będą zobowiązane banki w stosunkach z klientem. Wskazane zostaną także praktyczne ramy, w których mogą być rozwiązywane konflikty interesów i określone zasady postępowania tak aby ramy te były znane i rozumiane a także stosowane przez wszystkie zainteresowane podmioty tj. banki i ich klientów.

---

Określone zostaną zasady, iż banki nie mogą być „kontr-kontrahentem” ale także doradcą klienta na rzecz którego działają.

Szczególnie wyraźnie podkreślona zostanie konieczność przestrzegania przez banki wysokich standardów uczciwości i rzetelności działania wobec swoich klientów.

## **ROZDZIAŁ IV**

### **ZASADY ODPOWIEDZIALNOŚCI ZA NIEPRZESTRZEGANIE NORM OKREŚLONYCH W KODEKSIE ODPOWIEDZIALNOŚĆ DYSCYPLINARNA**

Kodeks Dobrej Praktyki Bankowej wprowadza instytucję Sądu Dyscyplinarnego lub Sądu Koleżeńskiego, a także określi podstawy odpowiedzialności za naruszenie norm wskazanych przez Kodeks.

Wskaże również rodzaje kar, które mogą zostać nałożone na pracowników banku w przypadku naruszenia postanowień Kodeksu (np. upomnienie, nagana, zawieszenie prawa wykonywania zawodu). Wydaje się, że organ orzekający tj. Sąd Dyscyplinarny lub Sąd Koleżeński, mógłby być usytuowany przy Związku Banków Polskich, organizacji reprezentującej interesy środowiska.

#### **UWAGA!!!**

Pozostaje otwartą kwestia możliwości dokonywania formalnej oceny przez środowisko (samorząd – na forum Związku Banków Polskich) postępowania poszczególnych banków a także możliwości (sankcje?) środowiska bankowego. Zmiany takich postępowań ocenianych jako niewłaściwe zarówno z punktu widzenia stosunków międzybankowych, jak i stosunków banku z klientami.

## **ROZDZIAŁ V**

### **POSTANOWIENIA KOŃCOWE**

Dotyczyć będą trybu wprowadzenia zmian, wejścia w życie, itp.