

Zgodności i niezgodności tak zwanej *zgodności*

Wojciech Gasparski

Katedra Etyki Biznesu Akademii Leona Koźmińskiego
wgaspars@yahoo.com

Tytuł artykułu stanowi grę słów wskazującą na pozytywne i negatywne strony pojęcia zgodności. Czy ma sens wprowadzanie nowego terminu i procedur na określenie postępowania zgodnego z prawem i standardami? Jednym z tego powodów, wskazywanych przez niektórych komentatorów, jest obawa biznesu przed kosztowną odpowiedzialnością za złamanie skomplikowanych norm prawnych. Outsourcing monitorowania zgodności staje się jedną z procedur korporacyjnych szacowanych w kategoriach ekonomicznych. Spotyka się jednak sugestie

łączenia monitorowania przestrzegania prawnych i etycznych standardów w jednej komórce, co czyni wiele firm, tworząc odrębne departamenty do monitorowania zgodności. W artykule proponuje się zastąpienie terapeutycznego podejścia do kwestii monitorowania zgodności podejściem profilaktycznym opartym na teorii interesariuszy.

Słowa kluczowe: etyka biznesu, zgodność, normy prawne i etyczne, odpowiedzialność, teoria interesariuszy

„Porządek trzeba robić, nieporządek robi się sam”.

Tadeusz Kotarbiński

Temat *compliance management* podjęty został na zorganizowanej przez Centrum Etyki Biznesu konferencji „Biznes, Prawo, Etyka” przez prof. Anielę Dylus i przedstawiony przez znawczynię zagadnienia w dobrze udokumentowanym referacie rozpoczynającym się od słów:

Prawdopodobnie *compliance* stanie się niedługo nowym anglojęzycznym terminem powszechnie używanym w języku teorii zarządzania i etyki biznesu. Podobnie jak w przypadku określeń *marketing*, *public-relations*, *whistleblowing*, *sweatshops*, *corporate citizenship* itp., trudno bowiem trafnie i zwięźle oddać jego sens po polsku. Chyba, że ktoś [...] dokona odkrycia językowego równego *interesariuszom*, skutecznie zastępującym *stakeholders* [Dylus 2009: 68].

Cytowana uczona przypisała mi autorstwo terminu „interesariusz” zapewne dlatego, że przyczyniłem się do upowszechnienia tego terminu (autorstwa prof. Stefana Kwiatkowskiego) na terenie etyki biznesu i zasugerowała, abym zajął się nowinką o nazwie *compliance*. Pragnę podjąć wyzwanie i dać wyraz ambiwalencji wobec tego, co już ktoś nazwał „zgodnością”. Dotyczy to zarówno nazwy, jak i treści „*compliance*” kolejnego z menedżersko-biznesowych zaklęć – po grecku *eksorkismos*, mających w cudowny sposób uwolnić biznes od szatana korupcji, defraudacji, nadmiernego ryzyka, słowem – nieuczciwości i nielegalności.

Zacznijmy od nazwy. Znawca prakseologicznej teorii organizacji prof. Jan Zieleniewski mawiał, że jeśli Polak z Polakiem nie może się porozumieć w sprawach biznesowych w języku ojczystym, to korzysta z języka angielskiego. Wiele słów pochodzących z języka angielskiego i z innych języków przyjęło się w języku polskim. Nie budzi to zastrzeżeń wówczas, gdy wzbogaca zasób pojęć niemających odpowiednika w naszym języku; takim słowem jest np. „goal” (czyli „cel”) w znaczeniu „bramka” w języku piłki nożnej. Gorzej¹, gdy podobieństwo fonetyczne skłania do przyjęcia nazwy w wadliwym znaczeniu; przykładu dostarcza „project” (czyli „przedsięwzięcie”) spolszczony jako „projekt”, gdy tymczasem polski termin „projekt” (ang. *design*) to nazwa wyniku projektowania, tj. postępowania sta-

¹ Na wadliwy przekład terminów związanych z zarządzaniem zwracają uwagę także inni autorzy, np. „termin »ład korporacyjny« zagubił istotę problemu” [Nartowski 2011: 344], tj. władztwa, czyli *governance* w nazwie „corporate governance”, *ergo* sprawowania funkcji władczych w korporacjach, niewłaściwie tłumaczonego jako „ład korporacyjny”.

nowiącego wyróżnik metodologiczny dyscyplin praktycznych i umiejętności, którym owe dyscypliny dostarczają ugruntowania poznawczego.

Słowo „compliance” jest kolejnym przykładem, że prof. Zieleniewski miał rację. Spełnia ono również funkcję, o której Talleyrand mówił, że „język służy do ukrycia myśli”. Otóż zamiast *stosowania się do norm*², co nie leży w naturze Polaków – liczba wypadków na drogach jest tego smutną ilustracją – epatujemy obcym słowem jako nowinką menedżersko-prawniczą, a więc tak modną współcześnie tzw. innowacją. Przypomina się w związku z tym powiedzenie z przełomu lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ubiegłego stulecia, kiedy to na pytanie „co to są wielkie systemy?” odpowiadano, że jest to „coś, na co można otrzymać wielkie pieniądze”. Podobnie z „compliance” – firmy doradcze³ zarabiają na tym krocie. Pośrednictwo, w szczególności polegające na tworzeniu „nowinek”⁴, stało się formą zarabiania *per fas et nefas*, o czym piszą John C. Bogle [2009] oraz Michael Sandel [2012]⁵.

² Lub SDN dla lubiących skrótowce (czego przykładem jest rozpowszechnione używanie CSR).

³ Zob. www.worldcompliance.com/en/due-dilligence-software-solutions.aspx?gclid=CI... [dostęp: 2013.08.25].

⁴ O tym, że „compliance” jest świeżej daty, świadczy to, iż terminu tego nie podaje najobszerniejsza encyklopedia biznesu *Business: The Ultimate Resource* [Perseus Publishing, Cambridge MA, 2002]. W Słowniku („definiującym biznes, będącym najaktualniejszym globalnym słownikiem biznesowym”, jak podano na s. 1166) znajdujemy dwa terminy: „compliance documentation” („dokumenty jakie firma emitująca akcje publikuje stosownie do przepisów regulujących emisję akcji”, s. 1209) oraz „compliance officer” („pracownik organizacji finansowej troszczący się o przestrzeganie przez organizację przepisów dotyczących uprawianej działalności binesowej”, s. 1209). W drugim wydaniu tej książki [2006] będącej podstawą przekładu polskiego [*Biznes t. 9 Słownik pojęć ekonomicznych*, WN PWN, Warszawa 2007] znajduje się już tylko „compliance officer” („pracownik organizacji finansowej, który czuwa nad przestrzeganiem przepisów dotyczących jej działalności”, s. 56). Dodajmy, że przekład polski [t. 10] nie podaje terminu „zgodność”.

⁵ Jak wynika z badań przeprowadzonych przez niedochodową Open Compliance and Ethics Group 54% programów „compliance and ethics” utworzono w USA w latach 2000–2005 [OCEG 2005 Benchmarking Study; cyt. za: *Knowledge...* 2010].

„Compliance” to oczywistość stosowania się do tego, co obligatoryjne (np. w medycynie stosowanie się do zalecanej terapii) zastąpiona nazwą zapożyczoną, której nadano taki status, że ignorowanie jej jest aktualnie uważane za wizerunkowe *faux-pas*. Od pewnego czasu tłumaczy się to słowo jako „zgodność”⁶ oraz tworzy pod tą nazwą nowe działy zgodności w organizacjach, ustanawiając tzw. polityki zgodności w firmach, a nawet powołuje się wiceprezesów do spraw zgodności. A wszystko to – o paradoksie! – przy braku zgodności jako takiej i dominacji skłócenia wspieranego językiem wulgaryzmów i przekleństw [Krzemińska 2013]. Zapewne negatywnym czynnikiem sprzyjającym jest bardzo niski stopień wzajemnego zaufania tu i teraz.

Kogo obchodzi, że słownikowo „compliance”⁷ to *spełnienie*⁸, czyli postępowanie polegające na stosowaniu się do tego, do czego należy się stosować. Chodzi więc o przestrzeganie obyczajów, norm etycznych oraz przepisów prawa, czyli elementów systemu aksjonormatywnego [Sztompka 2002]. Nawet prof. Dylus uważa za „Nieporęczne i rozwlekłe [...] określenia »działania zgodne z przepisami prawnymi« oraz »zarządzanie zgodne z uregulowaniami prawnymi«” [Dylus 2009, 68]. Czyżby sukces odnosiło rozpowszechnione skrótkowe komunikowanie się w ślad za esemesami z telefonu komórkowego, mailami przez internet⁹; czyli taka, jak żartobliwie można by powiedzieć, *e-nteligencja*?

⁶ Zauważmy, że gdyby tłumacz polskiej „zgodności” chciał ją wyrazić po angielsku, to natrafiłby w słowniku na „conformability”, „consistence”, „agreement” – jako brak rozbieżności, oraz na „accord”, „accordance”, „harmony”, „concordance” – w znaczeniu harmonii, czy wreszcie na „unanimity” – w znaczeniu zgody. Nie udało by się owemu tłumaczowi powrócić do „compliance”, a jego angielski czytelnik nie wiedziałby o co chodzi. *Traduttore, traditore* – jak mówią Włosi.

⁷ Etymologia wywodzi słowo „compliance” od łacińskiego *compleo* = wypełnić, napełnić, obsadzić w pełni (www.myetymology.com/english/compliance.html); „the department of a business that ensures all government regulations are complied with” [<http://zikkir.net/words/Compliance> [dostęp: 2013.08.25)].

⁸ Por. Google Tłumacz.

⁹ Jeśli tak, to czyż SDN nie byłoby stosowne? Pozwólmy sobie na szczyptę ironii: *es-de-en* to taki etyczno-prawniczy *es-em-es*.

Na szczęście są jednak i tacy autorzy, którzy uważają inaczej, pisząc, „że spośród kadry kierowniczej należy wyłonić osobę odpowiedzialną za całość kwestii etyki i przestrzegania przepisów prawa” (Bishop i Hydoski 2010: 113), dodając, że takie postępowanie zaleca Federalna Komisja ds. Orzecznictwa USA od czasu upadku Enronu i firmy doradczej (też mi doradztwo!) Arthur Andersen, a zintensyfikowane po upadku Bear Stearns i Lehman Brothers [*Knowledge...*, 2010].

Jest więc „compliance” „nowym słowem czy nową rzeczą?” – pyta trafnie prof. Aniela Dylus, skłaniając się ku temu, że jest to nowy – jak pisze – fenomen [2009: 69]. Jest nim, wedle cytowanej autorki, wzrost kosztów „bycia w porządku” w stosunku do prawa, czemu – wobec licznych przepisów, a przy tym różnych w różnych krajach zglobalizowanego świata – pracownicy działów prawnych firm, zdaniem autorki, nie są w stanie sprostać. Remedium ma być doradca po angielsku zwany „compliance officer”, ot taki swego rodzaju egzorcyista biznesowy strzegący organizację przed utratą „wizerunku »etycznej firmy« i [...] zaufania klientów” spowodowaną „udowodnionym przekroczeniem prawa” [s. 69]. Zauważmy, że motywacje te nie są pozytywne, są one negatywne raczej, bowiem: „Celem tych zabiegów jest uniknięcie sankcji za naruszenie norm prawnych [...] wyeliminowanie ryzyka cofnięcia zezwolenia na prowadzenie określonej działalności, wycofania jakiegoś produktu z obiegu lub niedopuszczenia go do sprzedaży czy wreszcie utraty dobrego imienia” [s. 69–70]. Czyżby więc chodziło o to, „jak kombinować, by nas nie złapali”? Czy więc „komplajens” – jak oswoili ten termin Serbowie i niektórzy polscy autorzy¹⁰ – temu właśnie ma służyć?

W celu udzielenia odpowiedzi na tę supozycję sięgnijmy do słownika angielskich wyrażen biznesowych, z którego dowiemy

¹⁰ „Czy w pełni uświadamiane są ryzyka klasy »komplajens« (przepraszam za spolszczenie, ale brak dobrych polskich tłumaczeń), ze szczególnym uwzględnieniem ochrony danych osobowych” [Szyszko 2007, www.piu.org.pl].

się, że w anglosaskim systemie prawnym istnieje wymóg składania oświadczenia zwanego *Declaration of Compliance*. „Jest to jeden z dokumentów, który należy złożyć w urzędzie o nazwie Registrar of Companies, gdy tworzona jest nowa spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Oświadczenie to, podpisane przez pełnomocnika prawnego (*solicitor*) lub dyrektora czy sekretarza, stwierdza, że wszystkie wymogi związane z rejestracją określone w *Companies Act* zostały spełnione” [Adam 1989: 166].

Ten przeniesiony z kraju *common law* wymóg znalazł podatny grunt tu i teraz, bowiem jak pisze profesor prawa na Uniwersytecie Gdańskim Tomasz Tadeusz Koncewicz,

W Polsce [...] każdy apel o przestrzeganie reguł postępowania ulega wypaczeniu i jest traktowany w sposób skrajny: **albo jako anachronizm godzący w naszą kawaleryjską duszę [...] albo jako nakaz bezdusznego stosowania procedur [...]**

Jest tak, ponieważ „polska dusza” cierpi na „proceduralną schizofrenię”, a kultura działania w duchu „dobrej roboty” i zdrowego rozsądku pozostaje cały czas wyłącznie marzeniem. I jest kwitowana jako niepotrzebne pętanie swobody i wolności albo jako wyraz źle rozumianego formalizmu [Koncewicz 2013: 7].

Z radością więc powitano „compliance”, magiczne zaklęcie, wprowadzone przez – wzorujące się na anglosaskich, głównie amerykańskich¹¹, regulacjach – międzynarodowe korporacje, jako umożliwiający swego rodzaju uzewnętrznienie (*outsourcing*) „przestrzegania wszystkich prawnych nakazów i zakazów, a także zalecanych reguł dobrych obyczajów, których adresatem jest przedsiębiorstwo” [Dylus 2009: 69]. To nie my – uważają szefowie firm – lecz oni, zewnętrznni doradcy lub wewnętrzni „zgodnościowcy” (swego rodzaju *outsourcing* wewnętrzny) mają się troszczyć o to, by „nasza firma

¹¹ „Nienormalność sytuacji z ostatnich lat była oczywista dla wielu ludzi [...] przykre zdarzenia przestępstw korporacyjnych [...] miały miejsce na ogromną i niespotykaną dotychczas skalę. Wiele osób zostało przyłapanych na łapaniu okazji szybkiego i nieuwzględniającego żadnych reguł gry zysku, co musi się jak najszybciej skończyć, jeśli amerykańska gospodarka ma odzyskać publiczne zaufanie” [Colley et al. 2005: 238].

nie podpadła, my zaś, po staremu, hulaj dusza, piekła nie ma”, przed czym ma chronić biznesowy egzorcysta. „Jeśli wpadniemy, to wini są oni – ci, którym zleciliśmy sprawę. A to, że pozostajemy – chciałoby się dodać – proceduralnymi ignorantami, »furda to!«, jak mawiał Onufry Zagłoba, jesteśmy wszak wyżsi ponad bezduszne procedury”.

„Myślenie proceduralne” to [...] stan umysłu, który powściąga nasze ukochanie „ułańskiej Somosierry”, który buntuje się wobec narodowej cechy bylejakości i kultu robienia rzeczy dobrze w pierwszym zapędzie, a nie w stałym i mało spektakularnym dążeniu do celu, który promuje długoterminową efektywność, a nie ulotną efektywność. Takie myślenie to zarówno kwestia kultury prawnej, jak i prawidłowo rozumianego etosu stosowania prawa w dzisiejszym skomplikowanym oraz niepewnym świecie prawnym zdominowanym przez konflikt, ważenie kolidujących argumentów. W tym świecie ludzie oczekują, że rezultat zostanie poprzedzony rzeczywistą partycypacją proceduralną wszystkich zainteresowanych [...]. To kształtowanie dobrych reguł proceduralnych, które zmuszają decydenta do refleksji, kierowania się zdrowym rozsądkiem i pozwalają dostrzec po drugiej stronie człowieka z krwi i kości. Tego ostatniego zaś przekonują do identyfikacji z rozstrzygnięciem i jego akceptacji, niezależnie od kryterium „wygrany–przegraný” [Koncewicz 2013: 7].

Cytowani wcześniej Bishop i Hydoski wskazują na ograniczoność „compliance”, zalecając postępowanie o pozytywnym nastawieniu – profilaktykę, a nie terapię – nazwane „corporate resiliency”, czyli zdolność organizacji stawania się zdrową, co tłumaczka książki na język polski skróciła do jednego słowa „odporność”.

Szeroka gama praktyk, brak jednoznacznych standardów, oszłamiające spektrum schematów nadużyć i korupcji oraz szybkie tempo powstawania ciągle nowych, stwarzają dla wielu organizacji pokusę, aby poprzestać tylko na tym, czego wymagają przepisy. Skoro całkowite wykorzenie nadużyć korupcji nie jest możliwe, argumentują, po co trudzić się ponad wymagane minimum?

Niewątpliwie, w niektórych przypadkach osiągnięcie stanu zgodności (ang. compliance) można uznać za wystarczającą ochronę przed wieloma rodzajami zagrożeń, jednak w znakomitej większości organizacji sytuacja jest bardziej skomplikowana.

Jeśli na serio myślicie o efektywnym zarządzaniu ryzykiem nadużyć i korupcji, radzimy przyjąć podejście biznesowe i skoncentrować się na jakości i skuteczności podejmowanych działań, a także pomyśleć o lepszej strategii.

Lepsza strategia oznacza w tym wypadku identyfikację kluczowych obszarów ryzyka i wdrożenie procesów zarządzania każdym z nich. Poszczególne rodzaje ryzyka mogą wymagać zastosowania innej taktyki, ale biznesowe podejście zapewni wam koordynację, skuteczność i jawność działań w opinii kierujących firmą, będzie dotyczyć wielu osób i stanie się po części odpowiedzialnością każdego pracownika. Wymaga to nowego sposobu myślenia oraz skuteczniejszego zaangażowania kierownictwa wyższego szczebla [Bishop, Hydoski 2010: 19].

Czyli jednak nie outsourcing sprawy, lecz – powtórzmy – *sposób myślenia oraz zaangażowanie menedżerów i odpowiedzialność każdego pracownika*. Nie skracanie nazwy do jednego obcego słowa, lecz pełne i wyczerpujące – wręcz łopatologiczne – nazwanie tego, co należy robić i zrobić.

Czy jest to rzeczywiście nowy sposób? Może zdmuchnąć trzeba kurz z zaleceń etyki biznesu i deontologii menedżera, jakim zostały przykryte segregatory kryjące kodeksy etyczne wielu firm i procedury autentycznej odpowiedzialności. Zachowanie firm – uciekających przed nimi pod skrzydła o nazwach służących epatowaniu, a ponadto ukrywaniu myśli o etycznym wymiarze biznesu – tak oto jest charakteryzowane przez wybitnych znawców przedmiotu zwanego *corporate social responsibility*:

[...] nie ma zgody czym właściwie CSR jest, jakie wyniki powinna przynieść w dłuższej perspektywie [...], nie wiadomo też kto i co powinien uczynić, aby te wyniki osiągnąć. CSR skompromitowali sami zwolennicy.

Oznaki głębokiego marazmu widać gołym okiem. Kwestie odpowiedzialności społecznej zamykane są często w korporacyjnym getcie public relations i nie mają wpływu na zasadniczy bieg działalności gospodarczej [Smith, Lenssen 2009: 31].

Tymczasem odpowiedzialność, z przymiotnikiem „społeczna”, czy bez tego przymiotnika, jeśli autentycznie chce się zminimalizować ryzyko i osiągnąć powodzenie, „wymaga jednak udziału i zaangażowania pracowników, menedżerów i kadry zarządzającej na każdym poziomie firmy” [Bishop, Hydoski 2010: 27]. Cytowani autorzy podkreślają, iż „Żadna okazja do zademonstrowania pracownikom, że firma poważnie traktuje wyznawane wartości i kodeks postępowania oraz jest konsekwentna w podejmowaniu akcji dyscyplinarnych, nie powinna zostać przeoczona” [s. 113]. Kluczowymi czynnikami, od których zależy etyczne postępowanie, to przywództwo, czyli „dobry przykład z góry”, a więc „postępowanie zwierzchników”, a ponadto „postępowanie współpracowników, oficjalna polityka firmy, standardy etyczne i praktyki branżowe oraz oczywiście ogólne nastawienie całego społeczeństwa” [s. 104]. Wskazują więc ci autorzy na ważność kodeksu etycznego, bowiem jest to „dokument prezentujący normy etyczne, do których aspiruje cała firma. Dokument, który ma dużą moc i wnosi wartość. Odporne korporacje uważają ustanawianie kodeksu norm etycznych za proces tworzenia wartości, a sam kodeks raczej za strategiczny atut niż za koszt prowadzenia działalności biznesowej” [s. 107].

O tym, że trafnie rzecz ujmuje powiedzenie, iż „nowe to zapomniane stare”, świadczy lektura trzeciego wydania książki Gerry’ego Johnsa i Kevana Scholesa opublikowanej dwadzieścia lat temu, a poświęconej strategii korporacyjnej. Autorzy ci pisali co następuje¹²:

¹² Cytowani autorzy zwracają uwagę na okoliczności opracowywania strategii w związku ze społeczną pozycją firmy, podając za *Facing Realities...* [1981: 14] dziesięć stereotypów pogrupowanych w cztery kategorie: (1) wyznawcy Friedmanowskiej maksymy „biznesem biznesu jest biznes” (stereotypy – maksymalizator zysku, spełniacz oczekiwań zysku przez wzrost, obrońca wolnej przedsiębiorczości); etyczność polega na przestrzeganiu praw ustanowionych przez państwo z wpływem firm na treść tych norm; (2) tak jak kategoria pierwsza z etycznością polegającą na dbałości o poprawne relacje z interesariuszami zewnętrznymi w dłuższym okresie i unikanie ciemnych praktyk marketingowych (stereotypy – samotny wilk, społecznie zaangażowany, społecznie postępowy, aktor globalny); (3) organizacje progresywne (stereotyp – ten, co dba o rozwój społeczny); etyczność polega na uwzględnianiu interesów i oczekiwań interesariuszy; (4) organizacje specjalnie

menedżerowie i organizacje w istotny sposób zobligowani są wobec różnych interesariuszy, a nie tylko udziałowców, co powinno być odzwierciedlone w oświadczeniu organizacji określającym jej cel i misję [Johnson, Scholes 1993: 191].

Wywołuje to więc kwestię jak działania organizacji wpływają na zachowania indywidualne i na wartości społeczne dotyczące ważnych spraw etycznych odnoszących się do roli menedżerów w procesie zarządzania strategicznego. Większość wstępnych dyskusji na ten temat skupionych jest na *społecznej odpowiedzialności* organizacji i uwzględnionych w polityce na rzecz korporacyjnej odpowiedzialności społecznej. Ostatnio debata uległa pewnemu rozszerzeniu co jest określane ogólniej jako *etyka biznesu* [s. 191].

Współcześnie, jak podaje Bolesław Rok [2013] – za Wheelerem, Colbertem i Freemanem [2003] – „minimalizacja szkód, czyli unikanie niszczenia wartości” charakteryzuje „kulturę organizacyjną opartą na zapewnieniu zgodności – [jest nią] ochrona wartości poprzez utrzymanie zgodności z prawem i normami społecznymi” [Rok 2013: 170]. Jest to – zauważmy – kultura najniższego poziomu, wręcz elementarz, kto go nie zna – ten analfabeta. Na poziomach wyższych sytuują się kultury: „oparta na podtrzymywaniu relacji [...] poprzez dokonywanie trudnych wyborów” oraz „zrównoważona kultura organizacyjna – maksymalizowanie wartości poprzez poszukiwanie synergii w obszarze ekonomicznym, społecznym i ekologicznym” [s. 170].

[W]spółistnienie tych trzech kultur prowadzi jednak do swistego rozdźwięku pomiędzy deklaracjami w zakresie społecznej odpowiedzialności lokowanymi na trzecim poziomie, priorytetami realizowanymi na poziomie drugim i wynikami, które nie przekraczają poziomu zgodności [s. 170].

utworzone dla zaspokojenia potrzeb społecznych (stereotypy – służebnik społeczny, dostawca zatrudnienia); problemem jest stopień komercjalizacji ich aktywności [Johnson, Scholes 1993: 192–194].

Deklaracje to jedno, a dbałość o to, by „nie podpaść” – drugie. Trafnie zwracała uwagę Dylus, że „compliance”, gdy „Pozostawiony sam sobie – budzi wątpliwości i prowokuje pytania” [Dylus 2008: 72]. Autorka zachęca do mniejszej koncentracji na formalnej „zgodności”, a większej na wyjaśnianiu i rozumieniu. I dodaje:

Jeszcze bardziej fundamentalną przyczyną długofalowej szkodliwości *compliance* jest [...] nastawienie o cechach moralności krańcowej. Jeśli przy organizacji omawianego tu systemu będzie chodziło wyłącznie o uniknięcie sankcji dzięki formalnej zgodności z literą prawa, to w dłuższej perspektywie należy się liczyć z dalszym pogorszeniem standardów etycznych i prawnych w świecie biznesu [s. 73].

Jedna z postaci występujących w filmie „Więcej niż miód”¹³ wyowiada pogląd, że ludzkim zachowaniem rządzi chciwość i strach. Otóż uważam, że nie to jest przyczyną poszukiwania remediów, lecz rozpowszechniany *pars pro toto* pogląd, że takie są rzekomo motory działania ludzi, a rozpowszechniają ten pogląd głównie ci, którzy sami są chciwi i obawiają się wykrycia ich „szatańskich intryg”, jak pisze autor książki, na podstawie której powstał film¹⁴ „Korporacja” [Bakan 2006: 120]. Autor ten – dodajmy, że Joel Bakan to profesor prawa Uniwersytetu Kolumbii Brytyjskiej w Kanadzie – pisze:

Korporacje są wytworem prawa i to prawo określa cel ich istnienia. Prawo decyduje o tym, co zarząd i rada nadzorcza mogą, czego im nie wolno, a co muszą robić. A korporacja jako twór prawny, przynajmniej w Stanach Zjednoczonych i innych krajach uprzemysłowionych, najbardziej przypomina idealny friedmanowski model tej instytucji: zmusza ona swych zarządców do przedkładania interesów firmy i akcjonariuszy ponad wszystkie

¹³ Jest to dokument filmowy w reżyserii Markusa Imhoofa (2012) o przemysłowym „produkowaniu” miodu w porównaniu z otrzymywaniem go przez pszczelarzy. Jak pisze recenzent, film ten „zmienia się w filozofujący, przyrodniczy esej”, pokazujący „jak w gruncie rzeczy mali – w najróżniejszym sensie – jesteście”, P. T. Felis, *Więcej niż miód*, „Gazeta Wyborcza”. Dodatek „Co jest grane?”, 6–12 września 2013, s. 4].

¹⁴ W reżyserii Marka Achabara i Jennifer Abbott (2004).

inne i zakazuje im praktykowania społecznej odpowiedzialności – przynajmniej tej autentycznej [Bakan 2006: 48].

Narzuca to podejrzenie, że „compliance” jest swego rodzaju tarczą prawnej odpowiedzialności mającą chronić korporacje przed mieczem autentycznej odpowiedzialności społecznej. Liczne przykłady podane przez Bakana skłaniają do takiej supozycji, tym bardziej że – pisze dalej cytowany autor –

A może by tak korporację przebudować, zmienić ją w coś, co nie ma charakteru psychopaty¹⁵? To właśnie robią, jak twierdzą, zwolennicy społecznej odpowiedzialności i etycznego zarządzania. Jednak mimo swych, nieraz dobrych, intencji, są oni bardzo ograniczeni w swych poczynaniach poprzez prawny mandat korporacji, zobowiązujący je do kierowania się, bez wyjątku, interesem własnym [...]. Żeby w znaczący sposób zmienić korporację, należałoby zmienić ów mandat. Korporacje musiałyby zostać ukonstytuowane na nowo – tak aby służyć szerszym sferom społeczeństwa i przed nimi odpowiadać, a nie jak dotąd, troszczyć się tylko o siebie i swoich akcjonariuszy [s. 186–187].

W poszukiwaniu odpowiedzi na sugestię prof. Joela Bakana pomocne będzie przypomnienie za Józefem M. Bocheńskim systemowego ujęcia biznesu:

1. Z czego składa się przedsiębiorstwo?

Przedsiębiorstwo jako system dynamiczny składa się z POD-SYSTEMÓW, tj. mniejszych systemów utworzonych przez grupy elementów lub ich nośniki.

2. Jakie relacje zachodzą między celami poszczególnych pod-systemów oraz między nimi, a celami całego przedsiębiorstwa?

(a) *występują konieczne przeciwieństwa;*

(b) *cele poszczególnych grup elementów mogą być zrealizowane tylko przez osiągnięcie celu całego przedsiębiorstwa.*

¹⁵ O tzw. psychopatyzacji zawodowej związanej z pracą w korporacji pisano w tygodniku „Polityka” [12 września 2009, s. 20–23], co zostało przytoczone w Gasparski i in. 2010: 17.

3. Co jest podstawowym faktem strukturalnym przedsiębiorstwa?

SOLIDARNOŚĆ CELÓW poszczególnych grup elementów z celami przedsiębiorstwa jako całości jest dana z góry w strukturze przedsiębiorstwa.

Tak więc każdy z podmiotów organizacji angażuje „coś” w powołanie przedsięwzięcia realizowanego przez tę organizację, z czym związane jest pewne ryzyko. Każdy podmiot zainteresowany jest tym, aby działać tak, by zminimalizować ryzyko, zwiększając szansę pozytywnego uzysku od zaangażowanej stawki (interesu, prawa, uprawnień w tym moralnych, własności itd.), w związku z czym podmioty te nazywa się *interesariuszami* organizacji (organizacje, spółki, korporacje itp.). Przypomnijmy, że interesariusz (jest to odpowiednik angielskiej nazwy *stakeholder* od *stake* = stawka), jest to każda osoba lub grupa osób, które mogą wpływać lub na które wpływają (bezpośrednio lub pośrednio) cele, działania, decyzje, polityka, praktyka organizacji. „Stawka”, czyli owo „coś”, to wkład interesariusza (materialny, rzeczowy, intelektualny, emocjonalny itd.) wnoszony przezeń do organizacji po to, by organizacja mogła funkcjonować, a interesariusz mógł uzyskać „zwrot” – nie tylko i niekoniecznie finansowy – od wniesionej stawki, czyli swego rodzaju inwestycji.

Źródłem interesariuszy wszelkich organizacji: gospodarczych, społecznych, rządowych, samorządowych, akademickich, biznesowych jest publiczność. To przecież z publiczności wywodzą się zarówno klienci i konsumenci, petenci i uczniowie czy studenci, jak również pracownicy, urzędnicy, menedżerowie, dziennikarze itd. oraz członkowie rodzin wszystkich wymienionych. Chodzi o to, by wszyscy członkowie publiczności dysponowali wiedzą o funkcjonowaniu organizacji, o oferowanych produktach, o autentycznych motywach istnienia i działania organizacji i aby ich „stawki” były znane i uwzględniane, także przez nich samych. Należy traktować nas, wszystkich interesariuszy organizacji, i sami

powinniśmy się tak traktować, nie „towarowo”, tj. jako „żywe narzędzia” nabywane (płaca) do wykonania określonych zadań, lecz podmiotowo, tj. jako inwestorów wnoszących kapitał różnego rodzaju (umiejętności, wiedza, morale, finanse, itp. itd.), z prawem do decydowania o tym, co zrobić z uzyskanym wynikiem.

Jeśli zatem korporację rozumieć jako organizację nie tylko udziałowców (*stockholders*), ale „akcjonariuszy”, którymi są wszyscy jej interesariusze¹⁶ – a ontologicznie takimi przecież są – i zawrzeć stosowną umowę społeczną oraz uznać to prawnie¹⁷, to wówczas „compliance”, „zgodność” czy „odporność” – wszystko jedno jak nazywane – byłaby dbałością o unikanie ryzyka braku solidarności celów poszczególnych grup podmiotów z celami organizacji jako całości i dbałością o taką strukturę i kulturę organizacji, która zapewniałaby spełnianie tej hipernormy wyznaczającej nadrzędną misję firmy. Redukcja podmiotowości w organizacjach do jedynie inwestorów kapitału finansowego, przy ignorowaniu inwestorów kapitału wiedzy i kapitału społecznego, jest jak notoryczne zrywanie owoców z drzewa kapitału dobrego i złego, mimo zakazów i nakazów. Oto przesłanie z artykułu zatytułowanego nie bez kozery *Knowledge of Good and Evil: A Brief History of Compliance*.

Spożycie przez Adama zakazanego owocu jest pierwszym zarejestrowanym przypadkiem naruszenia *compliance*, ale nie ostatnim. Korporacje nieustannie walczą o to by stosować się (*compliant*) do stale rosnącej złożoności prawa, reguł i regulacji. Zarządy, które zaniedbują przestrzegania systemu *compliance*

¹⁶ Ostatnio nawet z pozycji utylitarystycznych kwestionowane jest traktowanie maksymalizacji bogacenia się jedynie udziałowców jako celu (*objective*) korporacji [Jones, Felps 2013a]. Ci sami autorzy proponują zastąpienie tego kryterium przez przyrost szczęścia interesariuszy (*stakeholder happiness enhancement*) [Jones, Felps 2013b]. Ta nowoutylitarnicza norma – jak ją nazywają – brzmi: „Celem korporacji powinien być przyrost zagregowanego szczęścia jej normatywnie legitymizowanych interesariuszy w dającej się przewidzieć przyszłości” [2013b: 358].

¹⁷ W książce poświęconej europejskiej perspektywie etyki biznesu traktuje się twórców legislacji jako interesariuszy („government as a stakeholder”), a są nimi organa Unii Europejskiej, państw oraz lokalne legislatury i władze [Crane, Matten 2004: 388 i nast.].

mogą być narażone nie tylko na zarzut niewypełnienia obowiązków powierniczych wedle standardów, ale także powodować wzrost odpowiedzialności cywilnej za szkody, a nawet odpowiedzialność karną. Efektywna dbałość o *compliance* i reputację (*management of compliance risk and reputation risk*) wymaga aby firma włączyła etyczne postępowanie biznesowe do swej kultury: ustanawiając etykę jako integralną składową trwałości sukcesu gospodarczego przedsiębiorstwa [Knowledge..., 2010; kursywa – W.G.].

Nic dodać, nic ująć – niech więc ten fragment opracowania opublikowanego przez New York Society of Security Analysis (NYSSA) będzie pointą referatu o tym, dlaczego należy przestrzegać norm etycznych i prawnych niezależnie od nazwy tego postępowania pod warunkiem, że przyjęta nazwa nie będzie ukrywać istoty problemu.

BIBLIOGRAFIA

- Adam, J. H. (1989), *Longman Dictionary of Business English*, Longman–York Press, Burnt Mill, Harlow, Essex.
- Bakan, J. C. (2006), *Korporacja: Patologiczna pogoń za zyskiem i władzą*, tłum. J. P. Listwan, Wydawnictwo Lepszy Świat, Warszawa.
- Bishop, T. J. F., Hydoski, F. E. (2010), *Odporność korporacji: Zarządzanie ryzykiem nadużyć i korupcji*, Studio Emka, Warszawa.
- Bocheński, J. M. (1993), *Przyczynek do filozofii przedsiębiorstwa przemysłowego*, w: tegoż, *Logika i filozofia*, PWN, Warszawa, s. 162–185 [Zur Philosophie der industriellen Unternehmung, wykład wygłoszony 18 marca 1985 r. na zaproszenie Banku Hofmann AG w Zunfthaus zur Meisem, Zürich].
- Bogle, J.C. (2009), *Dość: Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia*, tłum. A. Gąsior-Niemiec, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Biznes (2007), *Słownik pojęć ekonomicznych*, t. 9: A-O, t. 10: P-Ż, WN PWN, Warszawa.
- Business: The Ultimate Resource* (2002), Perseus Publishing, Cambridge MA.
- Colley Jr., J. L., Doyle, J. L., Logan, G. W., Stettinius, W. (2005), *Ład korporacyjny*, tłum. M. Szczepański, Liber, Warszawa.
- Crane, A., Matten, D. (2004), *Business Ethics: A European Perspective – Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, Oxford University Press, Oxford.
- Dylus, A. (2009), *Compliance-Management: Charakterystyka i warunki powodzenia*, w: W. Gasparski, J. Jabłońska-Bonca (red.), *Biznes, prawo, etyka*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 68–78.
- Facing Realities: The European Societal Strategy Project* (1981), EFMD i EIASM.

- Gasparski, W., Lewicka-Strzałecka, A., Bąk, D., Rok, B. (2010), *Portret polskiej etyki biznesu: fakty, oceny, propozycje*, w: W. Gasparski, B. Rok (red.), *Ku obywatelskiej Rzeczypospolitej gospodarczej*, Poltext, Warszawa, s. 13–36.
- Johnson, G., Scholes, K. (1993), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Prentice Hall, New York.
- Jones, T.M., Felps, W. (2013a), *Shareholder Wealth Maximization and Social Welfare: A Utilitarian Critique*, „Business Ethics Quarterly”, 23 (2), s. 207–238.
- Jones, T. M., Felps, W. (2013b), *Stakeholders Happiness Enhancement: A Neo-Utilitarian Objective for Modern Corporation*, „Business Ethics Quarterly”, 23 (3), s. 349–379.
- Knowledge of Good and Evil: A Brief History of Compliance, 2010, <http://post.nyssa.org/nyssa-news/2010/05/a-brief-history-of-compliance.html> [dostęp 11.09.2013].
- Koncewicz, T. T. (2013), *Powściągnąć nasze ukochanie „ułańskiej Somosierry”*, „Gazeta Wyborcza”, 196 (7925), s. 7.
- Krzemińska, A. (2013), *Figa a figo-fago*, „Polityka”, 35 (2922), s. 58–60.
- Nartowski, A. S. (2011), *Perspektywa samoregulacji polskiego rynku: Umowa społeczna czy interwencja państwa?*, w: D. Dobja, I. Kołodkiewicz (red.), *Ład korporacyjny*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa, s. 327–354.
- Rok, B. (2013), *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa.
- Sandel, M.J. (2012), *Czego nie można kupić za pieniądze?*, tłum. A. Chromik i T. Sikora, Kurhaus, Warszawa.
- Smith, N. C., Lenssen, G., red. (2009), *Odpowiedzialność biznesu: Teoria i praktyka*, tłum. D. Bakalarz, M. Małecka, Studio EMKA, Warszawa.
- Sztompka, P. (2002), *Socjologia: Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków.
- Wheeler, D., Colbert, B., Freeman, R. E. (2003), *Focusing on value reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world*, „Journal of General Management”, 28 (3), s. 1–28.

Summary

Compliance or consistence and inconsistency of the so-called ‘consistence’

The Polish title of the paper is a play on words for ‘consistence’ is the Polish equivalent of the English term of ‘compliance’. It gives an opportunity to identify positive and negative sides of the concept and approach. Is there any sense to coin a new term and procedure for obvious obligation to follow legal norms and standards? There is one reason pointed out by some commentators: businesses are afraid of costly responsibility of breaking legal norms which are complex and complicated. Once outsourcing is the technique corporations like, clever consultant organizations offer among other procedures the ‘compliance’ one, what is quite profitable. There is however, a suggestion to combine assistance to follow legal and ethical standards in one unit, and many companies created relevant departments and officers responsible for the procedure. Dominating approach to the issue is rather therapeutic. To reverse it it is suggested in the paper to introduce a prophylactic approach based on the stakeholder theory.

Key words: business ethics, compliance, consistence, ethics, legal norms, responsibility, stakeholder theory