

Grzegorz Szulczewski
Szkoła Główna Handlowa
e-mail: gszulc@sgh.waw.pl

Dialog, etyka, gospodarka. Zastosowania dialogu w zarządzaniu w ujęciu niemieckojęzycznej etyki gospodarczej

1. W poszukiwaniu dialogu

Wydawać by się mogło, że w dobie rozwoju technologii informatycznych, które owocowały powstaniem Internetu, poczty elektronicznej i komunikatorów oraz upowszechnieniem telefonii komórkowej toczy się w firmach nieustający dialog.

Nic bardziej zwodniczego niż to przeświadczenie.

Wbrew pozorom nie mamy więcej czasu na prowadzenie dialogu w pracy a wręcz przeciwnie, media elektroniczne dostępne w firmie bombardują nas jedno kierunkowymi komunikatami – informacjami. Ilość informacji gromadzonych przez firmy i przekazywanych pracownikom jest tak duża, że zaczyna wymykać się wewnętrznej, a co dopiero zewnętrznej kontroli. Ujawniane osobom niepowołanym informacje prowadzą często do kompromitacji firm a nawet służą do ich terroryzowania. Te miliardy informacji, które ktoś gromadzi, przegląda, selekcjonuje i przekazuje zmniejszają czas na podjęcie rozmowy, a nawet niekiedy, uniemożliwiają zebranie własnych myśli.

Zatem, w dobie coraz doskonalszych systemów komunikowania mamy tyle samo czasu, a nawet może mniej, na prowadzenie w pracy rozmowy, która mogłaby przeistoczyć się dialog.

Zalew informacji służbowych i prywatnych prowadzi w sposób naturalny do sytuacji, że rozmowę sprowadzamy do wymiany informacji. Wymieniając informacje nie prowadzimy jednak dialogu.

Z kolei samo życie potwierdza, iż zamiast zdobywać wiedzę, czyli z trudem dokonywać procesu syntezy informacji i starać się zrozumieć prawa rządzące rzeczywistością, wystarczy zapoznawać się z instrukcjami. One również, nie otwierają przed nami szerokich perspektyw widzenia rzeczywistości, nie uczą zadawania pytań, nie skłaniają do dyskusji, do wspólnego poszukiwania, a wręcz przeciwnie, bezwiednie skłaniają nas do uczestnictwa w społeczeństwie zorganizowanym na wzór supermarketu, którego główną zasadą działania staje się samoobsługa. Instrukcje ukazują nam, iż bez głębszej refleksji, możemy sami „iść krok po kroku” rozwiązać wszelkie problemy. Coraz częściej wystarczy zapoznawać się z instrukcjami lub je tworzyć. Myślenie problemowe zastępuje myślenie oparte o algorytmy, skłaniające do wyboru alternatyw.

Żyjemy, zatem w czasach, w których słowo: „menu” to już nie zapowiedź niewiadomego: może czarujących potraw a może jedynie zwykłego posiłku. Teraz wyraz ten zapowiada jedynie możliwości jakie daje wybór pomiędzy guzikami na klawiaturze. Nie potrzeba, zatem odkrywać, ani nawet znać zasad, wystarczy pragmatycznie określony wybór. Instrukcja zastępuje wiedzę, której trud zdobywania, w tym dyskusowania i rozważania, pozostawiamy specjalistom, zamkniętym, gdzieś w niedostępnych ośrodkach badawczych.

Jeszcze większym niebezpieczeństwem jest to, że miejsce mądrości coraz częściej zajmuje przekazywanie zbiorów informacji i instrukcji. Można je z łatwością zakomunikować. Odczytywanie instrukcji może zastępować dialog.

Również wydawanie poleceń nie ma też wiele wspólnego z dialogiem, choć stanowi postać ułomnej komunikacji. W odróżnieniu od dialogu jest to, bowiem komunikacja jednostronna.

Idąc dalej, w próbie poszukiwania dialogu, należy zauważyć, iż postać rozmowy zwana konsultacjami, nie jest też jeszcze dialogiem, choć może prowadzić do niego. Same konsultacje, co do swej formy różnią się znacznie między sobą w zależności od, z jednej strony stopnia poinformowania osób, z którymi się konsultujemy o danej sytuacji, jak i od stopnia własnej chęci wykorzystania udzielanych nam rad. To wszystko są jednak formy tylko rozmowy i jeszcze nie ma mowy o dialogu.

Wiemy już, zatem, że rozmawiając w większości przypadków nie prowadzimy dialogu. Czy jednak to, co podaje za dialog, nawet taki autorytet, jakim jest retoryka i filozofia, jest rzeczywistym dialogiem w współczesnym słowa tego rozumieniu?

2. Doświadczenie filozofii i retoryki w budowie podstaw dialogu

Mało, kto zauważył, iż mimo wszelkich dziejowych nieciągłości w rozwoju kultur basenu Morza Śródziemnego jedyny przedmiot stale wykładany przez 2500 lat to retoryka. Jaką przykładano do niej wagę, niech świadczy fakt, iż w pierwszym okresie swego rozwoju pozostaje ona orężem walki zarówno zwolenników filozofii jak i jej przeciwników sofistów i retorów. Jednak retoryka zapoczątkowując tradycję, kontynuowaną w średniowieczu, a mianowicie pisanie „dialogów”, miała całkiem inne rozumienie dialogu niż jest to przyjęte obecnie.

Argumentację retoryczno-dialektyczną pod koniec V przed naszą erą wprowadził do filozofii Zenon z Elei. Chodziło o dowodzenie dialektyczne. Polegało ono na obronie tez nauki Parmenidesa, sprzecznej z doświadczeniem zdroworozsądkowym i dotychczasowymi stanowiskami filozoficznymi. Jego obrony mają być, „pewnego rodzaju tarczą dla tezy Parmenidesa, przeciwko tym, którzy próbują go wyśmiać”¹ Jako obrony nie stanowią zatem podstawy do prowadzenia dialogu.

Zenon z Elei pisze również rozprawy.

To charakterystyczne sformułowanie: roz-prawa: oznacza przemyśleć i dzięki sile argumentacji roz-prawić się z przeciwnikiem. Rozprawom filozoficznym brak, zatem często auto dystansu, którym powinien cechować sam filozofów. Słynne stwierdzenie

¹ Platon, *Parmenides*, tł. W. Witwicki, Wydawnictwo Antyk, Kęty 2002, s. 17.

Hegla na uwagę o niezgodności jego tez z faktami: „tym gorzej dla faktów” utwierdza nas w przeświadczeniu, że tego typu argumentacja dialektyczna nie prowadzi jeszcze do nawiązania dialogu w współczesnym tego słowa rozumieniu. Druga strona traktowana jest, jako przeciwnik a my sytuujemy siebie w obozie obrońców jakiejś tezy.

Wraz z rozkwitem demokratycznego ducha Aten rozmowa staje się narzędziem dla zdobycia i utrzymania władzy. Jakość argumentów, które padają w rozmowie pozwala na przekonanie się, co do wartości wypowiedzianego się. Dzięki przekonywującej argumentacji mówca w ustroju demokratycznym zdobywa funkcje polityczne. Język polityki demokracji ateńskiej to nie jest jednak dialog a rozmowa, pełna retorycznych sztuczek na granicy manipulacji.

W późnym okresie sofistyki pojawia się rozwinięta erystyka, jako sztuka prowadzenia sporów. Spory mają być przy tym rozstrzygane z góry na korzyść prowadzącego rozmowę. W tym celu mówcy posługują się figurami retorycznymi, które są mieszaniną dowodzeń logicznych i pełnych emfazy sformułowań, mających za zadanie wytworzyć w słuchaczu skłonność do ich uznania za wiarygodne.

Rozmowa podjęta jedynie w celu narzucenia własnego stanowiska nie przekształca się w dialog. Nie opiera się on na zasadzie wzajemnego przekonywania. Nie ma przy tym mowy o uwzględnieniu argumentacji rozmówcy. Wprawdzie toczący się spór i wysłuchuje się argumentacji, ale nie w celu jej rozważenia, a wręcz przeciwnie, chodzi jedynie o jej zabicie. Mamy, zatem kolejno typ rozmowy: polemikę, która, nie przemienia się w dialog. Polemika redukuje sens rozmowy do aktywnego narzucania własnego stanowiska. Prowadzić polemikę to jakby toczyć wojnę na słowa, stąd słowo polemós pochodzi właśnie od słowa wojna. Polemika, choć jest obserwowana z, zewnątrz jako ożywiona wymiana argumentów w rzeczywistości nigdy nie przerodzi się w dialog, gdyż w przypadku polemiki chodzi jedynie by podtrzymać nasze stanowisko używając słownej argumentacji, a nie by dokonać wymiany myśli, zbadać wspólnie sprawę i dojść razem do jakiś wniosków.

Chociaż z trudem jesteśmy w stanie wyodrębnić „dialogi Sokratejskie” w dziełach Platona, czyli te, w których odnaleźć możemy ślady myśli samego Sokratesa to, jeśli nam się to uda, to wtedy ukaże się nam z całą siłą perswazyjna funkcja pedagogicznej rozmowy jaką prowadził Sokrates.

Trzeba, jednak zauważyć, że wbrew nazwie „dialogi Sokratejskie”, te pedagogiczne rozmowy Sokratesa to jeszcze nie dialogi w całym tego słowa znaczeniu. Brakuje, bowiem w „dialogu Sokratejskim” najistotniejszego elementu dialogu, a mianowicie prowadzący dialog musi zakładać, iż druga strona wniesie coś do prowadzonej rozmowy, a w „dialogu Sokratejskim” sprowadzona jest ona do akceptacji sformułowań bądź zaprzeczania własnym poglądom.

Dialektyka tak jak ją rozumie Sokrates stanowi, bowiem specyficzny rodzaj mowy skierowanej do ucznia. Ma ona utworzyć nową postać wiedzy w jego duszy. Jak powiada Sokrates spełnia ona swe zadanie, „gdy ktoś obeznany z umiejętnością dialektyki, spozstrzegając odpowiednią duszę, zasadzi i rozsiewa umiejętnie słowa, które są zdolne pomóc same sobie i siewcy, a nie są jałowe, lecz przynoszą plon”². Dialektyka wedle Sokratesa to sztuka „definiowania pojęć i przeprowadzenia w ich zakresach podziałów”³. Właściwe poznanie sprowadza się do wyciągnięcia prawdziwych wniosków dzięki odrzuceniu dróg

² Platon, *Fajdros*, tł. W. Witwicki, PWN, Warszawa 1958, s. 78.

³ Zob. uwaga tłumacza, w: *op.cit.*, s. 59.

rozumowania prowadzących na manowce⁴. Jednak też przedstawianych przez mistrza nie ocenia uczeń, a tym bardziej z nimi nie dyskutuje ukazując własne propozycje. Jego rola sprowadza się, jak wspomnieliśmy, do potwierdzania a właściwie przytakiwania.

Zatem, „dialog Sokratejski” to właściwie monolog mimo deklaracji Sokratesa, że sam się od innych uczy.

Istnieje, bowiem obserwowany „dialogach Sokratejskich” moment, w którym rozmowa nie może przemienić się w prawdziwy dialog z tej prostej racji, że druga strona, czyli rozmówca stara się tylko podążyć za biegiem myśli mistrza.

Z tego powodu, nie możemy mówić o dialogu, gdyż to jeszcze nie wymiana myśli. Sokrates, zatem nie prowadzi rzeczywistego dialogu, czyli nie korzysta z mądrości jaką posiadają rozmówcy.

Zatem w filozofii wbrew pozorom, nie ma wiele miejsca na dialog, w którym mistrz sam wsłuchuje się w głos ucznia i daje sobie coś powiedzieć. Raczej mamy do czynienia z wykładem kierującym ucznia do przyjęcie poglądów mistrza.

To jednak tylko część prawdy o nieobecności dialogu w filozofii. Doświadczenie z kolei Platona wydaje się być i dla nas wielce pouczające. W tej części pism Platona, które stanowią wykład jego poglądów, rozmówca jest przede wszystkim nauczycielem, który za pomocą figur retorycznych czy mitów stara się, jak widać, za wszelką cenę doprowadzić do akceptacji własnej wizji rzeczywistości uważanej za jedynie prawdziwą. W tych rozmowach filozoficznych jawi się Platon jako obrońca własnego systemu filozoficznego. Poszczególne wypowiedzi rozmówców w „dialogu platońskim” reprezentują jakby różne drogi, którymi myśl samego Platona stara się doświadczyć prawdy. Okazują się one jednak drogami, które prowadzą na bezdroża. Narzucając sobie ambitny cel: pełne poznanie, Platon doświadcza, że myślenie nie może sprostać temu zadaniu. Dlatego Platon świadomy niemożliwości racjonalnej argumentacji na rzecz teorii idei posiłkuje się mitem, by uwiarygodnić swój system w oczach rozmówców.

Trudne jest uczestnictwo w tego rodzaju rozmowie filozoficznej, stawiającej sobie tak wysokie wymagania teoretyczne. Podobnie, jak w dialogu Sokratejskim rozmówca może jedynie przytakiwać lub zaprzeczać. Nowością w rozmowach Platona jest natomiast wyrażanie przez rozmówców zdziwienia bądź podziwu dla nie codzienności obrazów, jakie mistrz przed nimi roztacza w momencie, gdy brakuje mu racjonalnej argumentacji, by przekonać uczniów o słuszności swych tez.

Również, zatem filozoficzne wykłady-rozmowy jakie prowadzi Platon nie stanowią dialogów we współczesnym sensie.

3. Warunki dialogu

Dotąd zidentyfikowaliśmy te typy rozmowy, które nie przekształcają się w dialog: wymiana informacji, wzajemne odczytywanie instrukcji, wydawanie poleceń, mowa pochwalna, polemika, aktywne narzucanie własnego stanowiska, wykład i monolog mistrza. Zatem podejmując się rozmowy mamy całe spektrum możliwości od: rozkazywania nieznośnego sprzeciwu czy przedstawiania własnych tez, uważanych za jedynie prawdziwe

⁴ Por. komentarz E. Zwolskiego, w: Platon, *Phaidros*, tł. E. Zwolski, Aureus, Kraków 1996, s. 70.

i dlatego zwalniające nas od wysłuchania zdania innych poprzez zakomunikowanie własnego stanowiska i słuchania, co mają inni do powiedzenia, aż po wspólne rozważania.

W ciągu dnia tyle razy wypowiadamy tak wiele słów. Odbywamy tak wiele rozmów. Czy jednak oznacza to, iż prowadzimy dialog? Jak wynika z dotychczasowych rozważań: zdecydowanie nie. Dialog, bowiem to coś więcej niż mówienie i niż rozmowa. „Dialogiem nie jest pierwsza lepsza rozmowa człowieka z człowiekiem, lecz jedynie taka rozmowa, w której świadectwo drugiego człowieka zostaje uznane za niezbędne źródło wiedzy o przedmiocie, którego rozmowa dotyczy. Dialog to przede wszystkim pewna metoda poznania.”⁵

Starając się podjąć rozmowę powinniśmy mieć świadomość do kogo się zwracamy? Co stanowi temat rozmowy? I po co ją podejmujemy? Czy tylko szukamy milczącej akceptacji, czy może chcemy coś usłyszeć od innych i skłonni jesteśmy dać się przekonać?

Pierwszym trudnym warunkiem by rozmowa stała się dialogiem jest wytworzenie w sobie zdolności do słuchania. Musimy być na początku przeświadczeni, że inni też mogą wyrazić swoje myśli a my powinniśmy być skorzy do rozważenia ich argumentów. Rozmowa nabiera właśnie cech dialogu w momencie, gdy dociera do nas argumentacja rozmówcy i jesteśmy w stanie ją poważnie rozważyć⁶. Chodzi, zatem o dostrzeżenie problemu i skupienie się na jego wspólnym rozwiązaniu.

By rozmowa przekształciła się w dialog potrzebna jest również odwaga odsłonięcia własnego przeświadczenia o tym, co dla nas najważniejsze, czyli zdolność do uświadomienia sobie i zaprezentowania na szerszym forum naszego światopoglądu i związanej z nim hierarchii wartości.

Należy przy tym zawiesić nasze własne przeświadczenia, co do tego, że nasze twierdzenia są jedynie słuszne, otworzyć się na krytykę i argumentację innych. Nawiązanie dialogu zakłada odwagę zakwestionowania ustaleń tak daleko posuniętych, iż uwzględni ona, ponowne rozważenie swojego własnego stanowiska. Zatem dla przemiany zwykłej rozmowy w dialog koniecznym jest zdolność do poświęcenia własnego obrazu świata na rzecz wspólnej perspektywy. Należy również zdobyć dystans do własnej „aparatury pojęciowej”. Język nie może być zaporą tylko mostem. Wymagany jest też brak uprzedzeń do tych, którzy z nami rozmawiają. Trzeba również starać się na wzór Kartezjusza krytycznie spojrzeć na wartość argumentacji głoszonej przez autorytety i wynikającej z powszechnych ustaleń. Umożliwi to, by w drodze dyskusji wydobyć to, co najlepsze z tradycji. To w dialogu właśnie tradycja przeżywa „bojową próbę”, aby na nowo ukazać swą wartość.

Prowadzących dialog powinna cechować rzetelność, czyli chęć do pełnego wyjaśnienia rozważanej kwestii, jak i zrozumienie cudzych myśli bez przeinaczania. Wysłuchać, bowiem nie znaczy jeszcze automatycznie dać powiedzieć coś sobie ani uznać siłę argumentacji. „Dać powiedzieć coś sobie” to o wiele więcej niż tylko wysłuchać, zakłada,

⁵ J. Tischner, *Polski kształt dialogu*, Biblioteka Spotkań, Kraków–Warszawa–Lublin 1980, s. 182.

⁶ Jakże bogate znaczenie posiada słowo roz-ważać. W języku polskim: roz-ważać znaczy potocznie w handlu: dzielić na równe wagowo części. Mamy, zatem pewne stałe: określoną miarę i podane wagowo części. Pojawiające się argumenty segregujemy, wedle wagi, grupujemy i rozważamy. Ważyć to znaczy określić ciężar, w tym przypadku rozważyć ciężar gatunkowy argumentów. Z kolei w języku niemieckim odnajdujemy nową wskazówkę, rozważać znaczy: *erorten* a to nic innego jak zwrócenie na uwagę, czyli wskazywanie miejsca (Ort), gdzie rodzi się przedmiot dyskusji. Por. M. Heidegger, *Droga do języka*, tł. J. Mizera, w: M. Heidegger, *W drodze do języka*, Wydawnictwo Baran i Suszczyński, Kraków 2000, s. 27.

bowiem, że będziemy starali się zrozumieć stanowisko innych by w końcu ujawniła się cała złożoność zagadnienia⁷.

Przy czym warunkiem dialogu jest nie tylko chęć usłyszenia, rozważenia i poszukiwania wspólnych ustaleń. Rozmowa pretendująca do miana dialogu musi być niezaburzona argumentacją pozamerytoryczną, czyli przemocą. Krótko mówiąc: rozmowa musi być swobodna, jeśli ma być dialogiem. Strony nie mogą się bać czy zakładać możliwość agresywnego zachowania drugiej strony czy nawet obawiać się najmniejszych represji. Dlatego ani z terrorystami, ani z przedstawicielami systemów totalitarnych nie prowadzi się dialogu a tylko negocjuje.

Możemy, zatem postarać się ustalić warunki wstępne by rozmowa przeistoczyła się w dialog. Sądzi się, iż obie strony dialogu:

1. Uznają, że racjonalna argumentacja stanowi zasadę konkluzywności dialogu.
2. Zakładają, iż rozmawiający zdolni są do racjonalnej argumentacji uzasadniającej ich stanowisko.
3. Wykluczają poza racjonalną argumentację.
4. Wyrzekają się przemocy.
5. Potrafią zrzec się własnego stanowiska, gdy wykaże się jego niezasadność.
6. Uznając siłę racjonalnej argumentacji są w stanie zaakceptować wnioski do jakich ta argumentacja doprowadzi.
7. Na podstawie wniosków opartych o logiczną argumentację prowadzący dialog są w stanie wspólnie ustalić jakie normy należy zastosować w danej sytuacji.
8. Przyjmują wnioski wyprowadzone na drodze racjonalnej argumentacji możliwe do zaakceptowania przez wszystkich, a nie tylko przez osoby zainteresowane osiągnięciem korzyści.

Filozofia dialogu ukazuje, iż warunkiem dialogu jest traktowanie drugiej osoby nie przedmiotowo. Ktoś staje się uczestnikiem dialogu, gdy pozwolimy by ujawniła jego osobowość tu i teraz, czyli w terażniejszości (Gegen-wart). Termin terażniejszość w języku niemieckim najlepiej oddaje ten warunek bycia uczestnikiem dialogu. Gegen-wartig dosłownie: „oczekujący naprzeciw nas”, to ktoś oczekujący teraz, na naszą argumentację, owo oczekiwanie naprzeciw nas sprawia, że nasze myśli nie pozostają same, ale w każdym momencie terażniejszości spotykają się z myślami innych osób, z którymi prowadzimy dialog. Druga osoba, z którą prowadzimy dialog ciągle ujawnia nowe możliwości ujęcia poruszanego problemu, zaskakuje nas swoją argumentacją. Dlatego jej bycie jest przeciwieństwem zastanego, „stania naprzeciw nas”, przeciwieństwem pewnego trwałego stanu, który nas nie porusza, a sam ukazuje tylko swoje „bierne trwanie”. Samo to bierne trwanie nie jest związane z oczekiwaniem na coś i jako takie stanowi uprzedmiotowione bycie. Słowo przed-miot, Gegen-stand, jak zauważa Martin Buber określa właśnie najlepiej nieruchome bycie naprzeciw nas, niezdolne do dialogu⁸.

⁷ M. Heidegger podkreśla, że „mówić do siebie nawzajem znaczy: powiadać sobie coś, wzajemnie coś sobie pokazywać, obopólnie zawierać temu, co pokazane. Mówić ze sobą nawzajem znaczy: wspólnie o czymś powiadać, nawzajem pokazywać sobie [...]”. M. Heidegger, *Droga do języka*, tł. J. Mizera, w: M. Heidegger, *W drodze do języka*, Wydawnictwo Baran i Suszczyński, Kraków 2000, s. 191.

⁸ Zob. B. Baran, *Z historii „nowego myślenia”*, w: *Rozum, słowo. Eseje dialogiczne*, PAT, Kraków 1987, s. 11.

W dialogu, zatem może jedynie uczestniczyć osoba, ciągle rozwijająca swe możliwości, a nie przedmiot, który stoi tylko niemo naprzeciw nas jak obraz na ścianie. Dlatego zawarta jest głęboka mądrość w przysłowiu

Zdolność słuchania, akceptacji argumentacji uczestników dialogu, a nie traktowanie drugiej osoby, z którą rozmawiamy jak przedmiot, który nie ma nam nic do powiedzenia to, powtórzmy raz jeszcze, konieczny warunek by rozmowa stałą się dialogiem.

4. Dialog etyczny

Nie każdy dialog ma coś wspólnego z etyką i może być polecany przez etykę gospodarczą jako narzędzie zarządzania. Zwykły dialog, bowiem nie potrafi rozwiązać sytuacji konfliktowej dla dobra wszystkich. Dialog, bowiem może być prowadzony jako rodzaj pertraktacji w celu jedynie ustalenia jak najlepszego wykorzystania zasobów służących do zaspokojenia interesów rozmawiających ze sobą osób. Dialog etyczny, różni się od tego rodzaju pertraktacji, w ramach, których, ustala się wybór działania na zasadzie oczekiwanych korzyści i przewidywanych strat.

Kiedy pojawia się sytuacja konfliktowa, a ma to miejsce, gdy obie strony posługując regułami „na pierwszy rzut oka” godnymi zastosowania dochodzą do sprzecznych dyrektyw działania, to wtedy osoby prowadzące dialog powinny zwrócić się ku etyce. Istnieje wtedy szansa, że uda się rozwiązać konflikt dzięki wspólnemu uznaniu pewnych zasad etycznych. W ten sposób zwykły dialog przeistacza się w dialog etyczny, który leży właśnie w obszarze zainteresowania etyki gospodarczej.

Niepodważalnymi wymogami dialogu etycznego są:

1. Konieczna zrozumiałość mówiącego.
2. Uznanie prawdy za wartość nadrzędną.
3. Założenie prawdomówności.
4. Dążenie do wykazania słuszności moralnej własnych rozwiązań proponowanych w trakcie dyskusji⁹.

Te zasady dialogu etycznego muszą być akceptowane przez strony prowadzące dialog. Inaczej dialog etyczny jest niemożliwy.

W dialogu etycznym na drodze argumentacji, krytycznego rozważania i rozsądnej akceptacji, ustala się wspólnie:

1. Prawdziwość wypowiedzi (racjonalność kognitywna).
2. Bada i uznaje skuteczność działań celowych (racjonalność instrumentalna).
3. Określa słuszność zastosowania konkretnych norm (moralnych do) działania w danym przypadku i w danych okolicznościach (racjonalność moralno-praktyczna)¹⁰.

W tym kontekście ujawnia nam się waga i sens stosowania zasad etycznych w argumentacji użytej w czasie prowadzenia dialogu. Dialog etyczny, wykorzystuje, regulacyjny potencjał etyki. Otóż zasady etyczne pretendując do uniwersalnej ważności stanowią zaplecze argumentacyjne na długiej drodze dochodzenia do konsensusu. Tę drogę wyznacza:

o „gadaniu do obrazu”. Podstawą dialogu jest, zatem spotkanie kogoś w teraźniejszości, kto podejmuje z nami rozmowę ujawniając swe intelektualne zaangażowanie.

⁹ Por: K.O. Apel, *Zasada samoufundowania swoich podstaw w hermeneutycznej rekonstrukcji historii*, tł. P. Znaniecki, w: T. Buksiński, *Rozumność i racjonalność*, Wydawnictwo IF UAM, Poznań 1997, s. 85.

¹⁰ J. Habermas, *Teoria działania komunikacyjnego*, tł. A.M. Kaniowski, PWN, Warszawa 2000, t. 1, s. 55.

1. Poszukiwanie wspólnych racji działania.
2. Decyzja wsparcia argumentacji za sprawą wykorzystania zasad etycznych.
3. Świadome uznanie argumentacji i wspólnego rozważenia argumentacji opartej o normy i zasady etyczne.
4. Akceptacja argumentów etycznych, co, do których, w trakcie dyskusji zostaliśmy przekonani.
5. Przebudowanie bądź uzupełnienie osobistego systemu motywacyjnego o dyrektywy, do których wspólnie doszliśmy.

Pierwszym krokiem w dialogu etycznym jest dostrzeżenie, iż w ogóle istnieje jakiś problem, zagadnienie warte rozpatrzenia w perspektywie etycznej. Następnie powinniśmy wspólnie w dialogu odpowiedzieć sobie na pytanie: z czego wynika powstały problem? Czy z błędu, zaniechania bądź okoliczności niezależnych? Czy problem związany jest bezpośrednio z działalnością naszej organizacji? Czy możemy wysłuchać wszystkich zainteresowanych osób, których dotyczy problem? Powinniśmy jednocześnie postarać się wspólnie przeprowadzić eksperyment myślowy polegający na wyobrażeniu sobie przez osoby prowadzące dialog jak oceniają rozważaną sytuację problemową inne osoby? To ważne, by zachować w dialogu otwartość na argumentację etyczną innych i dostrzegać to, co niewidoczne z naszego stanowiska. Dzięki temu również nabieramy odwagi do ewentualnej zmiany własnej oceny moralnej. Dalej, zadaniem prowadzących dialog etyczny jest przedstawienie, na czym polega zagadnienie, co, do którego się wspólnie zgodziliśmy, że stanowi problem etyczny. W tym celu musimy pokusić się o przełożenie go na terminy etyczne. Następnie dialog powinien doprowadzić do przedstawienia propozycji jak rozwiązać omawiany problem w oparciu o stosowanie norm i zasad etycznych. Należy te propozycje wspólnie rozważyć. W tym celu powinniśmy skłonić uczestników dialogu do przedstawienia argumentacji etycznej, jaka doprowadziła ich do zaproponowanych rozwiązań. Skoro w dialogu dochodzi do ujawnienia stanowisk etycznych, to należy następnie zastanowić się wspólnie, jak doprowadzić do sytuacji, aby posługując się odmiennymi założeniami etycznymi zgodnie rozwiązać sytuację konfliktową.

Wykorzystanie zasad etycznych musi być dokonane w dialogu w sposób roztropny, czyli ma polegać na wyborze norm, które mają racjonalne zastosowanie w danym przypadku i ma polegać na rozpatrzeniu wszystkich aspektów ich zastosowania.

W celu wyboru norm moralnych i koncepcji etycznych służących do rozwiązania podejmowanego w dialogu problemu możemy wykorzystać, dwie szczególnie przydatne zasady: zasada *Prima Facie* i zasadę podwójnego skutku.

Dialog etyczny prowadzić ma nas, bowiem do wyboru rozsądnego działania, czyli przestrzegającego normy etyczne i szanującego zasady etyczne możliwe do realizacji. Powinien on też starać się unikać rozwiązań, które co prawda są bardzo dobrze oceniane przez etykę a nie realizowalne w praktyce. Etyka w trakcie dialogu przybiera postać nierogorystyczną, możliwą do realizacji. Dyskutujący często starają się racjonalnie wyjść z sytuacji, w której sztywne trzymanie się wszystkich zasad moralnych doprowadzić może do uczynienia więcej zła niż dobra. W żadnym, zatem razie etyka nie jest skłonna stosować zasadę: „niech ginie świat byle działa się sprawiedliwość”. Należy, jednak wspólnie wskazać jakich norm nie można bezwzględnie naruszać w danym przypadku.

Trzeba, zatem ustalić zakres odpowiedzialności i sposoby realizacji jej wymagań. Jasno uświadomić sobie, że w pewnych okolicznościach odpowiedzialność wymaga wyborów, poświęcenia mniej ważnych nakazów, np. postulatów życzliwości, na rzecz bez-

względnie obowiązującego minimum etycznego. Ponieważ nie jesteśmy w niektórych przypadkach zachować wszystkich norm moralnych, to powinniśmy wspomnieć każdorazowo w dyskusji, iż mamy obowiązek działać na rzecz zmiany sytuacji, która nie spełnia jeszcze w sposób całkowity postulatów etycznych. Dlatego dialog etyczny jest poszukiwaniem optymalnego rozwiązania uwzględniającego sytuację, wymogi i konieczności organizacyjno-życiowe. Jest ciągłym ustalaniem pewnego minimum etycznych postulatów, które w danej sytuacji należy przestrzegać. Dialog etyczny ma tym samym doprowadzić do przyjęcia odpowiedzialnego stanowiska¹¹.

Dialog etyczny może, zatem ukazać siłę myślenia etycznego, które wkracza wszędzie tam, gdzie dyspozycje (dzielności, cnoty) nabyte w procesie wychowania, pozwalające na szybkie, intuicyjne działanie już nie wystarczają, aby właściwie postępować. Jego prowadzenie umożliwia nie tylko wykorzystanie potencjału intelektualnego i wzmoczonej siły sprzężenia ustanowionego przez wspólny wysiłek myślowy, ale również wykorzystanie kolektywnej mądrości tworzonej profesjonalnie przez dzieje w postaci rozważań etycznych. Zatem dzięki zgodzie na uczestnictwo w etycznym dialogu nasze postępowanie staje się sprawniejsze, bo bardziej akceptowalne, mniej konfliktowe i osiągające lepiej postawione przed nami cele.

Dla ułatwienia prowadzenia dialogu etycznego możemy wyróżnić w wypowiedziach cztery elementy wzajemnie wpływające na siebie:

1. Propozycje rozwiązania problemu, sugerowane drogi dojścia do akceptowalnego stanu.
2. Obserwacje, czyli przedstawienie źródeł problemu.
3. Oceny danej sytuacji prowadzące do ukazania zobowiązań jakie ciążą na nas i na organizacji.
4. Ukryte założenia na podstawie, których proponuje się rozwiązanie problemu¹².

Dla przykładu fragment dialogu etycznego zawierający te cztery elementy:

1. Obserwacja: Wzrasta liczba włamań do systemów informatycznych firm.
2. Propozycja: Należy podjąć jakieś działania w celu ochrony prywatności naszych klientów.
3. Nakaz: Mamy obowiązek zagwarantować im poufność danych.
4. Założenia: Poszanowanie prywatności należy do kanonów europejskiej tradycji, stanowi podstawę jednej z podstawowych norm i jest nakazem wynikającym z imperatywu praktycznego Imanuela Kanta.

Nie każdy, zatem dialog, a jedynie dialog etyczny, jak widzimy, może być propagowany przez etykę gospodarczą, ponieważ to on, tak naprawdę, służy dla dobra wszystkich, a nie jedynie grup interesu czy dla prywatnego dobra organizacji komercyjnych.

¹¹ Por: K.O. Apel, *Etyka dyskursu*, „Principia” 1992, nr 5, s. 16.

¹² Zob. M.T. Brown, *Proces etyczny: strategia podejmowania właściwych decyzji*, „Prakseologia” 1997, nr 1-4 (134-137), s. 12.

5. Rola dialogu w biznesie w ujęciu etyki gospodarczej

Wszystkie podane warunki zaistnienia i prowadzenia dialogu etycznego ujawniają swe znaczenie w sposób szczególnie w sytuacjach konfliktowych do jakich dochodzi w życiu gospodarczym. Tu, bowiem, zawsze istnieje pokusa by dla efektów ekonomicznych bądź ograniczać możliwość prowadzenia rzetelnego dialogu, bądź też sprowadzić rozważania do poszukiwania sposobów zabezpieczania partykularnych interesów. Jednocześnie dialog etyczny jest potrzebny, gdyż, dla przykładu w obszarze szwajcarskiej i niemieckiej kultury politycznej żywo dyskutowane są projekty i strategie gospodarcze i jeśli nie są zgodne z wymogami etycznymi i społecznymi to podlegają ostrej krytyce.

Dlatego etyka gospodarcza obszaru niemieckojęzycznego nie może przejść obojętnie wobec możliwości wykorzystania dialogu etycznego w celu wprowadzenia norm moralnych do praktyki życia gospodarczego.

Z tego właśnie powodu dialog etyczny odgrywa kluczową rolę zarówno w republikańskiej, zintegrowanej etyce gospodarczej Szwajcara, Petera Ulricha jak i w etyce przedsiębiorstwa opartego na zarządzaniu nastawionym na porozumienie, Niemca Horsta Steinmanna.

Wedle Petera Ulricha możemy dokonać integracji dwóch spojrzeń na działania gospodarcze: spojrzenia ekonomicznego i spojrzenia etycznego. Zarówno kalkulacja ekonomiczna jak i ocena moralna decyzji gospodarczych stanowi podstawę argumentacji w dialogu, który toczy się pomiędzy przedsiębiorcami a społeczeństwem. Liczenie się z opinią publiczną jest rzeczywistym, ważnym czynnikiem, który musi brany być pod uwagę przez przedsiębiorców, jeśli nie chcą oni narazić się na nieprzewidziane koszty, a nawet na zakaz realizacji ich projektów biznesowych.

Z tego powodu etyka integracyjna Petera Ulricha stawia sobie za cel dokonanie oceny moralnej przewidywanych działań już na poziomie samego procesu tworzenia projektów biznesowych. Ich podjęcie ma być zależne nie tylko od zysku, który przyniosą, ale i od tego, czy można wykazać ich sensowność i czy są możliwe do uzasadnienia przed społeczeństwem.

Przedsiębiorca jest, bowiem jednocześnie obywatelem i to szczególnym obywatelem, bo mianowicie osobą quasi publiczną. W tym sensie w rzeczywistych decyzjach gospodarczych nakładają się na siebie dwa rodzaje odpowiedzialności: ekonomiczna i obywatelska a łączy je odpowiedzialność moralna. Dialog pomiędzy przedsiębiorcami a społeczeństwem oraz debaty społeczne na temat np. przyszłości energetyki atomowej stanowią miejsce, w którym ujawnia się i ukazuje całą swą przydatność etyka.

Odpowiedzialność moralna w gospodarce jest, więc wedle Petera Ulricha nieodłącznie związana z polityczną współodpowiedzialnością. Spełnia się ona w osiągnięciu konsensusu wszystkich, których dotyczą skutki podejmowanych decyzji.

Dialog pomiędzy przedsiębiorcami a interesariuszami, dialog społeczny, (np. o płacach minimalnych) i debata publiczna to „metainstytucje” wdrażające wartości moralne w działalność gospodarczą. Starają się zrealizować politykę życia. Polega ona na stworzeniu możliwości rozwoju gospodarczego, który prowadzi do satysfakcji życiowej wszystkich obywateli. Dzięki niej społeczeństwo rozwija się harmonijnie zachowując swoją witalność.

Dialog publiczny odbywa się w ramach wolnego, demokratycznego-liberalnego społeczeństwa, dla którego konieczności ekonomiczne nie prowadzą do determinizmu ekonomicznego, lecz w procesie deliberacji przedstawiane są jako fakty, które należy uwzględnić. Prowadzi to do poszukiwania wspólnie rozwiązań jak najlepszych w sensie etycznym, socjalnym i społecznym, które licząc się z realiami gospodarczymi wyznaczonymi przez konieczności ekonomiczne będą realizowały politykę życia.

Przedsiębiorcy muszą prowadzić dialog z interesariuszami, a z drugiej strony, na drodze dialogu politycznego powinni oni dochodzić do rozsądnego rozłożenia wzajemnych zobowiązań. Wszelkie konflikty interesów i wartości pomiędzy przedsiębiorcami a interesariuszami powinny być rozwiązywane w oparciu o etyczne uzasadnienie. Przy czym, gdy decydujące są argumenty etyczne, to wcale nie zawsze mogą mieć racje interesariusze. Dialog zapewnia, zatem stan chwiejnej, ale bądź, co bądź równowagi, w realizacji interesu przedsiębiorców i społeczeństwa.

Dla Petera Ulricha dialog toczy się między przedsiębiorcą lub przedsiębiorcami a społecznościami lokalnymi, bądź społeczeństwem. Natomiast etyka dialogicznego zarządzania skierowana na porozumienie, stworzona przez Horsta Steimanna twierdzi, że dialog zaczyna się w przedsiębiorstwie.

Wedle Horsta Steimanna rozum techniczny wskazuje, jakie środki można zastosować a rozum ekonomiczny szacuje, które środki i cele są opłacalne. Jednak zasada zysku w pewnych okolicznościach budzi zastrzeżenie, jako jedyne kryterium podejmowania decyzji gospodarczej. Stanowi ona, bowiem zasadę formalną, która wskazuje na wszystkie rozwiązania, a więc i nielegalne bądź nieetyczne.

Z tego powodu potrzebne jest jeszcze działanie rozumu praktycznego. Stara się on pomóc w dokonaniu wyboru właściwych celów i środków. Dlatego zupełnie oczywistym staje się, że dialog etyczny jest najlepszym narzędziem do realizacji celów rozumu praktycznego.

Ważne jest by w dialogu doszło do wydobycia dylematów jakie rodzą sprzeczne dyrektywny wynikające z zasady ekonomicznej efektywności i z nakazów płynących z norm moralnych. Ta identyfikacja dylematów przebiega o wiele szybciej w dialogu z współzarządzającymi i personelem niż w samotnym poszukiwaniu zarządzającego przedsiębiorstwem. W dialogu najlepiej dojdzie do przedstawienia wszelkiej argumentacji dotyczącej korzyści i start oraz do podjęcia wspólnie decyzji uwzględniającej poszanowanie norm moralnych i zasad efektywności ekonomicznej. Również w żywym dialogu można spróbować poszukać naprawdę alternatywnych rozwiązań pozwalających wyeliminować samą możliwość konfliktu.

Skoro etyka ma, wedle Horsta Steimanna, pełnić funkcję korekcyjną decyzji opartych tylko o zasadę zysku, gdy doprowadzają one do konfliktu pomiędzy przedsiębiorstwem, a pracownikami czy też społeczeństwem, to zadaniem dialogu etycznego jest zachowanie pokoju, czyli znalezienie rozwiązania zadawalającego obie strony prowadzące dialog.

Zrozumiałym jest, że wedle Horsta Steimanna najlepszą kulturą przedsiębiorstwa jest kultura przyjazna argumentacji. W prowadzonych wewnątrz przedsiębiorstwa dialogach dochodzi, bowiem do realnego włączenia w proces zarządzania i życia organizacji zasad etycznych tak, jako narzędzi arbitrażu, jak i regulacji zachowań wewnątrz organizacyjnych.

Wedle Horsta Steimanna zarządzanie skierowane na wynik powinno przemienić się w zarządzanie skierowane na porozumienie. Tworzy się wtedy organizacja, w której pa-

nuje wzajemne zaufanie. Zwiększa się jednocześnie prawdopodobieństwo, że współpracownicy wewnętrzni organizacji sami przejmą inicjatywę w pokonywaniu za pomocą dialogu dylematów moralnych na niższych szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem.

Jak zauważa Horst Steimann w czasach popularności relatywizmu moralnego a wręcz amoralizmu, jedyną drogą by normy moralne znalazły uznanie stanowi dialog etyczny. W dialogu, bowiem dochodzi do uzgodnienia konkretnych rozwiązań na zasadzie ustanowienia kontraktu, w którym ustala się, jakie normy muszą obowiązywać wszystkich. Takie wartości jak: uczciwość, dotrzymywanie obietnic, sprawiedliwość szacunek dla innych, rozsądna wyrozumiałość i zgodność myślenia z czynami pojawiają się właśnie jako argumenty w dialogu pomiędzy przedsiębiorcami a personelem.

Na poziomie przedsiębiorstw występuje szereg bieżących konfliktów nazwanych przez Horsta Steinmanna konfliktami typu ad-hoc. Jest je w stanie zażegnać prowadzenie dialogu, ze wszystkimi stronami mającymi poczucie krzywdy.

Prawdziwa rola przedsiębiorcy i przywódcy sprowadza się do tego, by dialog doprowadził do możliwości uzgodnienia stanowisk, które na początku dyskusji wywoływały wzajemne kontrowersje. Przy czym osiągnięcie konsensusu ma dotyczyć nie tylko doboru środków, ale jeśli jest to możliwe wyboru celów gospodarowania. Cel, zatem etyki przywództwa ma charakter natury politycznej, gdyż polega na rozwiązywaniu konfliktów.

Horst Steimann upatruje jeszcze jedną, niezmiernie ważną funkcję dialogu. Jak uważa, dopiero połączenie teorii odpowiedzialnego społecznie kierownictwa (teoria interesariuszy) z nakazem prowadzenia dialogu prowadzi do pozbawienia tej pierwszej fałszywego założenia, iż to zarządzający najlepiej wiedzą jaki został naruszony interes i co jest dobre dla współpracowników, klientów, kapitałodawców i środowiska zewnętrznego przedsiębiorstwa. W dialogu, zatem dochodzi do wyartykułowania krzywd i dyskutuje się wspólnie nad realnymi sposobami ich kompensacji. Dialog umożliwia, zatem proces kompensacyjny, bowiem służy, do prowadzenia rozważań nad możliwościami zrównoważenia interesów, jak również wskazania na możliwości zaniechania strategii naruszającej interesy stron dialogu.

Horst Steimann kładąc nacisk na znaczenie prowadzenia dialogu wewnątrz przedsiębiorstwa nie zapomina podkreślić roli dialogu również dla utrzymania pokoju społecznego. Dialog z personelem pozwala przedsiębiorcom dostrzec sferę zobowiązań socjalnych, jak i zapewnia zachowanie „pokoju środowiskowego” przez dostrzeżenie problemów ekologicznych. Z kolei dialog prowadzony na poziomie międzynarodowym utrwala pokój światowy w wyniku dyskusji z innymi społecznościami, by razem wypracować podstawy sprawiedliwości w stosunkach gospodarczych w skali globalnej i w ten sposób stworzyć samo zobowiązanie się do walki o zmianę niesprawiedliwego prawa lub co najmniej nie korzystania z niego inwestując w krajach je stosujących.

Pozostaje pytaniem, które pada w krytykach obu wersji dialogicznych etyk gospodarczych, czy zawsze możliwy jest dialog w rzeczywistym życiu przedsiębiorstwa, gdy trzeba szybko podejmować decyzje, lub też, gdy nie można ujawnić tajemnic firmowych i wyniku tego prowadzący dialog nie mają pełnej informacji potrzebnej do właściwej oceny etycznej.

Jednak pomimo tych zastrzeżeń można potraktować postulat prowadzenia dialogu w każdej możliwej sytuacji jako pewien cel idealny, do którego należy zmierzać zważając zawsze na okoliczności, które wyznaczają sytuację podejmowania decyzji w życiu gospodarczym.

Jeszcze bardziej warunkowy zasięg ma zastosowanie dialogu etycznego jako narzędzia zarządzania. Chodzi mianowicie, o to, iż poziom moralny personelu i zarządzających musi umożliwiać stosowanie argumentacji etycznej i ona powinna być w stanie wpływać na kierunek podejmowanego działania gospodarczego.

Zatem świadomość moralna personelu powinna osiągnąć, co najmniej poziom konwencjonalny, a kadry kierowniczej trzeci poziom, najbardziej dojrzały, a mianowicie poziom etyczny. Osoby znajdujące się na trzecim poziomie rozwoju moralnego, które zatem uznają, że dobro jest tym, co jest dobre dla wszystkich ludzi, a nie tylko dla własnej firmy czy własnego społeczeństwa, zdolne są do dokonania przemiany zwykłego dialogu polegającego na uzgodnieniu interesów i ustaleniu oraz rozdzieleniu zakresu obciążeń i korzyści. w dialog etyczny, w którym działalność firmy rozpatrywana jest wspólnie pod kątem dobra wszystkich i to nie tylko interesariuszy.

Taką możliwość nie zapewni, ani rozpatrywanie działalności firmy w kontekście ekonomicznym, prawnym, ani nawet kulturowym, a jedynie perspektywę uniwersalną gwarantuje etyka. Dlatego mówimy o potrzebie dialogu etycznego.

Ta długa, wydawałoby się okrężna droga, doprowadziła nas jednak do uchwycenia istoty etycznego przesłania dla świata biznesu. Dialog w zarządzaniu i to dialog etyczny, do którego charakterystyki doszliśmy na drodze wyjaśnienia nieporozumień, co do jego istoty, staje się współcześnie koniecznością. Tylko, bowiem poszukiwanie zadawalających wszystkich rozwiązań w oparciu o uniwersalne zasady, a więc etykę, może przyczynić się do budowy ładu w zglobalizowanym świecie, zatem zapobiec konfliktom, które uniemożliwiają ostatecznie prowadzenie godziwych interesów.

Dialogue, Ethics, Economy. Application of Dialogue in Management

Summary

The article presents the conditions to be met by the conversation to become a dialogue. Based on the concept of dialogue was established philosophy and ethics of dialogue, which we present. Its representatives include: Jurgen Habermas and Karl Otto Apel. Then, on the example of German business ethics demonstrates how philosophy and ethics of dialogue could become the foundation of the Republican economic ethics created by Peter Ulrich and business ethics developed by Horst Steimann. In the opinion of the author, they may be helpful in developing a new version of business ethics, which is formed under the influence of reflection on experiences Financial and economic crisis that began in 2008, and whose effects are visible to this day.

Key words: *dialogue, philosophy, ethics, economic crisis of 2008, Jurgen Habermas, Karl Otto Apel, Peter Ulrich, Horst Steimann*