

Ewa Podrez

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa

e-mail: ewapodrez@wp.pl

## Kompromis jako trudny przypadek w etyce biznesu

Rozważając trudny przypadek kompromisu na terenie etyki biznesu, nie tyle zmierzam do wszechstronnego zanalizowania tego zjawiska, ile do pokazania tych jego składowych, które wywołują najwięcej kontrowersji wśród etyków. Pominę zatem kwestie psychologiczne, socjologiczne, ekonomiczne i prawne. Mowa więc będzie o czynach i ludzkich postawach, decyzjach i preferencjach, ukrytych i wprost wyrażonych intencjach oraz nabytych sprawnościach, które w sumie decydują o ocenie pozytywnej kompromisu lub jego negatywnej wartości. Moralną rzeczywistość kompromisu można rozpatrywać jako szczególną formę społecznej komunikacji, która przebiega na różnych poziomach życia wspólnoty i obejmuje różne warianty dyskursów; wewnątrz danej wspólnoty, oraz z zewnątrz i między odrębnymi grupami. Na ich przebieg, zakres oraz efektywność w znacznym stopniu oddziałują okoliczności związane z konkretnym miejscem i czasem, a także kontekst społeczny i towarzysząca mu gra interesów. Wynika z tego, że nie wszystkie motywy kierujące ludźmi skierowane są na kooperatywne poszukiwanie wspólnego dobra w ramach kompromisu. Jest to jeden z powodów, aby odwoływać się do instytucjonalnych procedur, z nadzieją na przynajmniej częściowe wyeliminowanie tych niepożądanych wpływów.

W wersji filozofii praktycznej zagadnienia te najszerzej rozwinął Habermas<sup>1</sup>, zwracając uwagę na normatywno-aksjologiczny charakter *idealnej sytuacji komunikatywnej*. Implikuje ona pewne postawy partnerów, które opierają się na ścisłej zależności, jaka zachodzi między kryterium racjonalności dyskursu a prezentowanymi przez strony postawami moralnymi. Związek ten konstytuuje treść i formy uczestnictwa stron w proces porozumienia, który angażuje nie tylko umiejętności sprawnego myślenia, ale też szacunek i zaufanie do partnerów oraz wolność w sposobie wyrażania uczuć, intencji czy zastrzeżeń, a także kooperatywne nastawienie na rezultat. Decydować o nim powinna moc lepszego argumentu i rzetelność stron zawierających ze sobą konkretną ugodę. Koordynacja działań między partnerami odbywa się za pośrednictwem społecznie uznanych norm i wartości. Mogą one przyjąć bardziej lub mniej restrykcyjną formę, w zależności od sytuacji. Uwzględniając różne okoliczności, potrzeby i doraźne cele kompromisów, niewątpliwie reprezentują one różny poziom trudności, konieczności i trwałości.

Idąc śladem zasygnalizowanych już wstępnie kwestii moralnych, jakie towarzyszą zrozumieniu zjawiska kompromisu, można nakreślić dwie płaszczyzny rozważań; jedna z nich ustala normy, jakie obowiązują w ramach kooperatywnego poszukiwania wspólnego dobra. Druga, natomiast zajmuje się kompromisem od strony wewnątrzosobowej; a więc odpowiedź na pytania, kiedy i na jakich warunkach człowiek powinien aktem świadomej

---

<sup>1</sup> J. Habermas, *Toward a Theory of Communicative Competence*, „Recent Sociology” 1972, vol. 2, s. 133 i nast.

i wolnej decyzji zaakceptować kompromis? Jeśli problematykę tę zinterpretujemy w nawiązaniu do trzech kategorii etyki: dobra czynu, dobra osoby i dobra postawy, wówczas ostatnie pytanie zostanie sformułowane bardziej precyzyjnie; kiedy kompromis jest oceniany jako czyn moralnie dobry, wyrażający dobrą postawę i realizujący dobro osoby? Oczywiście, powyżej wyróżnione płaszczyzny są ze sobą ściśle powiązane i konsekwentnie od siebie uzależnione. Decydujące są dwa momenty dla określenia moralnego znaczenia tego związku, a mianowicie rezygnacja oraz porozumienie. Są one wpisane w cały dynamizm kompromisu i nadają mu specyficzną jakość. Warto więc, a nawet trzeba zadać sobie pytanie; co to jest kompromis? Zaczniemy od kilku uwag natury filologicznej, co oznacza słowo kompromis?

Według definicji słownikowej kompromis oznacza „akt, mocą którego strony zgadzają się na załatwienie sporu sądem polubownym; zgodne zakończenie sporu, ugoda, układ, porozumienie, zwłaszcza ustępcze, gdzie każda ze stron robi niejako ofiary ze swych żądań, celem złagodzenia sporów”<sup>2</sup>. Trzy elementy tej definicji są istotne dla zrozumienia zjawiska kompromisu; a mianowicie, że jest to akt ugody, że ma ona charakter dobrowolny i że polega na „działaniu ustępczym”, a więc takim, w którym wszystkie strony sporu rezygnują z części swoich pierwotnych roszczeń. Weber<sup>3</sup> bliżej wyjaśnia sens tego porozumienia, stwierdzając, że kompromis oznacza próbę dostosowania, pogodzenia sprzecznych celów i pragnień przez redukcję i rezygnację z ich pełnej realizacji. Na pytanie na czym polega ta rezygnacja i do czego służy, wyczerpująco odpowiada Rudniański w swoim studium poświęconym tym kwestiom<sup>4</sup>. Według tego autora kompromis stanowi układ, umowę i przymierze; przy czym wszystkie one są formą paktu, który dotyczy stosunków między wieloma podmiotami. Zachodzą jednak pewne różnice między poszczególnymi formami tego paktu. Jako swoisty układ pakt zakłada pasywność stron zawierających ze sobą umowę. W wypadku takiej umowy, celem nie jest dążenie do pewnego pożądanego przez obie strony dobra, lecz wzajemne zapewnienie o wstrzymaniu działań prowadzonych na szkodę partnera. Pakt będzie przymierzem lub sojuszem wtedy, gdy obie strony prowadzą aktywną działalność po to, by wspólnie osiągnąć konkretne dobra. Podstawą do zawarcia kompromisu jest porozumienie, co do samego zakresu kompromisu. Popęlnienie na tej drodze błędu nieroztropności, poddanie się grze pozorów itd. może wprost doprowadzić do sytuacji kompromitujących strony ze sobą negocjujące. Pewna kruchość kompromisu wynika z przeszkód i pojawiających się obiekcji, jakie związane są z wyborem dobra wspólnego, a także jego racjonalnym uzasadnieniem i trwałą akceptacją. Kompromis nie jest nigdy takim idealnym rozwiązaniem, które by respektowało roszczenia każdej ze stron, a jednocześnie prowadziło do ugody. Niewątpliwie kompromis jest trudną sztuką zawierania umów i jako *art of containment* opiera się na świadomym akcie samoograniczenia swoich roszczeń, pragnień i potrzeb. W tej umiejętności Ricoeur dostrzega szczególny rys osoby „[...] związany ze zdolnością do rozumienia innego świata tak jak świata własnego [...]”<sup>5</sup>. Boltanski i Thevenot, autorzy pracy poświęconej ekonomii wielkości i wynikającej z niej typologii kompromisów, podkreślają, że „w kompromisie doprowadza się do zgody, by

---

<sup>2</sup> M. Arct, *Słownik wyrazów obcych*, Wyd. Arcta, Kraków 1946, s. 152.

<sup>3</sup> H Weber, *Kompromis etyczny*, [w:] *Perspektywy i problemy teologii moralnej*, IW PAX, Warszawa 1982, s. 153.

<sup>4</sup> A.J. Rudniański, *Kompromis i walka: sprawczość i etyka kooperacji pozytywnej i negatywnej w gęstym otoczeniu społecznym*, IW PAX, Warszawa 1989.

<sup>5</sup> P. Ricoeur, *Drogi rozpoznania*, przeł. J. Margański, Znak, Kraków 2004, s. 210.

osiągnąć porozumienie, to znaczy zawiesić spór, nie dopuszczając do doświadczeń odwołujących się do jedynego świata”<sup>6</sup>.

Z tego opisu jednoznacznie wynika, że na kompromis składa się szereg powiązanych ze sobą działań, które przybierają charakter uporządkowanego procesu. Kolejne momenty jako etapy tego procesu, kształtują się następująco:

1) etap wstępny; jest nim dobrowolne zawieszenie sporu i rezygnacja z prowadzenia jawnej lub niejawnej działalności przeciwko drugiej stronie. Postawa ta nie oznacza jeszcze ustąpienia z pierwotnie zajmowanego stanowiska. Strony przyjmują możliwość pewnych ustępstw, lecz nie zobowiązują się do tego, uzależniając tę decyzję od stanowiska zajmowanego przez drugą stronę. Musi zatem występować pewna symetryczność relacji między uczestnikami dyskursu, co powinny zagwarantować odpowiednie formalne procedury;

2) dobrowolne zrzeczenie się najbardziej konfliktowych i agresywnych postaw i żądań. W sporze roszczeniowym jest to rezygnacja z części żądań wobec niemożliwości pełnej ich realizacji, wobec braku akceptacji z drugiej strony lub też przyjęcia odmiennej interpretacji spornego dobra. Ustalenia te zapadają w toku dyskursu;

3) prezentacja stanowisk, w trakcie której akcentowane są główne punkty podobne w stanowiskach wszystkich zainteresowanych stron konfliktu lub roszczenie możliwe do zaakceptowania przez wszystkich. Istotną cechą kompromisu na tym etapie jest postawa otwarta, dialogiczna, zmierzająca do autentycznego rozwiązania sporu. W skrajnych przypadkach może ona nawet przyjąć wyraz swoistego kamuflażu, ukrywając intencje sprzeczne z deklarowanymi postawami;

4) negocjacje – to najtrudniejszy moment w zawieraniu kompromisu. Tworzy się specjalne, formalne procedury, które umożliwiają finalizację sporu na drodze zawarcia paktu obopólnego porozumienia. Aktowi temu towarzyszy zawieszenie wszelkiej działalności, która prowadzi do utraty wiarygodności. Najbardziej pożądanym skutkiem negocjacji jest sytuacja, w której każda ze stron uzyskała jak największą korzyść przy minimalnych kosztach, czyli poniosła proporcjonalnie małe straty w postaci koniecznych ustępstw. Dzięki czemu osiągnęła nie tylko możliwość realizacji większości swoich pierwotnych celów, ale również dodatkowo zyskała partnerów (tj. sprzymierzeńców) w ich urzeczywistnieniu;

5) unormowanie stosunków, czyli określenie najbardziej wartościowych i cennych dla obu stron stanów posiadania i wzajemnych stosunków oraz ew. celów i form współdziałania. Przyjmują one postać zobowiązania, które wiążą się z przyjęciem na siebie – przez strony układu – konkretnej odpowiedzialności. Zawarta umowa nie ma charakteru bezwzględnego, ponieważ niedotrzymanie warunków przez drugą stronę, podważa wszystkie wspólne ustalenia.

Spróbujmy odnotować to, co najważniejsze w opisie kompromisu ze względu na problematykę moralną. Podłożem dla tego typu aktów są konflikty, spory i dylematy, które grożą wojną „wszystkich ze wszystkimi”. Niektóre z nich można rozwiązać na drodze kompromisu, odwołując się do szeroko rozumianej praktyki społecznej. Każdy kompromis, jako złożony proces, odbywa się w czasie i ostatecznie powinien przyjąć formę pewnego dobrowolnego porozumienia, jaki zawierają ze sobą zainteresowane strony. Jest to w pewnym sensie sytuacja idealna, modelowa i zapewne większość zawartych kompromisów w sferze gospodarczej lub politycznej nie odpowiada tym kryteriom pełnej wolności i sza-

---

<sup>6</sup> L. Boltanski, L. Thevent, *De la justification. Les economies de la grandeur*, Paris 1991, s. 337.

cunku dla partnera. Tym bardziej, że na każdym kolejnym etapie realizowania kompromisu, ujawniają się różne możliwości manipulacji tym procesem.

W ramach uzgodnionego porozumienia strony konfliktu zobowiązują się do uczciwego i pełnego przestrzegania warunków danej umowy. Jest to więc forma obietnicy, dobrowolnego zobowiązania, która przyjmuje różne zakresy w związku z konkretną treścią ugody zawartej między stronami. Niezależnie od tego, czy w ramach kompromisu strony jedynie zrzekają się użycia przeciwko sobie siły, czy też przyjmują na siebie zobowiązanie dążenia do wspólnego celu, muszą one zrzec się swoich pierwotnych roszczeń. Jest to warunek konieczny dla osiągnięcia prawdziwego i trwałego porozumienia. Trwałość tego typu układu zależy przede wszystkim od uczciwości partnerów i od tego, na ile są oni zdolni do przestrzegania umowy, biorąc pod uwagę zmieniające się okoliczności zewnętrzne. Z czasem okazać się może, że zawarty kompromis jest niekorzystny i wymaga dodatkowej korekty. Zdarza się też tak, że został już osiągnięty wspólny cel i tym samym wygasły zobowiązania każdej ze stron. Odnotować trzeba też przypadki, kiedy jedna ze stron traktuje zawarcie kompromisu jako swoistą grę pozorów, za którą nie stoją ani uczciwe intencje, ani też wola zrealizowania poczynionych zobowiązań. Są też kompromisy wymuszone, a więc w pełni lub częściowo niedobrowolne, które prowadzą do fiaska, w rezultacie jedynie przyczyniając się do intensyfikacji konfliktów.

Jak dowodzą tego powyższe opisy, kompromis może okazać się swoistym unikiem, kamuflażem, grą, dobrowolnie lub pod przymusem realizowaną przez zainteresowane strony lub przez jedną z nich. W takich przypadkach można mówić o nieautentycznych formach uczestnictwa, które w tym samym stopniu prowadzą do zanegowania dobra wspólnego, jak i dobra każdej ze stron. Publiczne ujawnienie kulisów tej gry kończy się zawsze haniebną kompromitacją.

Wobec tak złożonej i wewnętrznie sprzecznej – przynajmniej z pozoru – rzeczywistości, jaką jest kompromis, warto zastanowić się, jakie konkretnie funkcje spełnia ten rodzaj porozumienia między ludźmi oparty na akcie rezygnacji, czyli postawie „ustępczej”. Na podstawie danych zebranych do tej pory można mówić o trzech funkcjach kompromisu, które występują łącznie lub osobno. Określam je jako dyskursywne, krytyczne i integrujące. Pierwsza z nich jest podłożem wszystkich relacji ludzkich, jakie razem tworzą przestrzeń komunikacji między uczestnikami kompromisu. Obejmuje ona zarówno wspólne, formalne ustalenia, co do form uczestnictwa każdej ze stron, a także etykę dyskursu i warunki porozumienia. Dobrowolne i świadome wyrzeczenie się pierwotnych celów i zamiarów wymaga tzw. dobrych, wyższych racji oprócz chęci i umiejętności porozumienia się z innymi ludźmi w kwestiach dla nich zasadniczych. W działaniach ustępczych zdolność do rozdzielenia tego, co jest wspólnym dobrem od dóbr partykularnych, decyduje o jakości kompromisu, o jego znaczeniu, trwałości i skutkach. Musi jednak zaistnieć odpowiednio ważna przyczyna, uzasadniająca tego typu działania i postawy. Spaemann zwraca uwagę, że pozytywnym elementem kompromisu jest odrzucenie ideologii i jej krytyka<sup>7</sup>; a więc swoistej doktrynalnej „nadbudowy” nad światem racji i wartości, z którymi czujemy się związani emocjonalnie i psychicznie. Jest to pewien moment krytyczny, który rozstrzyga o tym, czy będzie możliwe w danej sytuacji osiągnięcie porozumienia, czy też nie. Decyduje o tym umiejętność nie tylko oceny cudzych działań, ale przede wszystkim zdolność do przyjęcia innych racji i zasad, niż te, które traktujemy jako własne. To złożona kwestia,

---

<sup>7</sup> Z. Teinert, *op.cit.*, s. 96.

ponieważ zwykle nie wystarczą jedynie argumenty racjonalne, aby ludzie okazali gotowość do rezygnacji z dóbr, które są przedmiotem konfliktu. Z kolei wybór innych środków perswazji przypomina sofistykę i w rezultacie pomnaża jedynie trudności w zawarciu porozumienia. Na tym etapie można wskazać na krytyczną funkcję kompromisu. Inspiruje ona refleksyjną samokontrolę, zmusza do ponownego przemyślenia własnych i cudzych argumentów, wpływa na postawy.

Przyczyny zerwania kompromisu mogą być dwie; wtedy, gdy druga strona żąda od nas zrezygnowania także z tych wartości, które stanowią dla nas dobra fundamentalne i niezbywalne lub kiedy jedna ze stron nie potrafi lub nie chce zmodyfikować swojego pierwotnego stanowiska. Kontynuowanie rozmów, mimo doraźnych nieporozumień i zastrzeżeń, ostatecznie prowadzi do porozumienia, czyli do zawarcia układu, przymierza. Zobowiązania, jakie z tego faktu wypływają, mogą przyjąć trzy, odmienne formy: niszczącą dla jednej ze stron, 2. twórczą dla obojgu lub 3. korzystną jedynie dla trzeciej strony, znajdującej się poza układem. Skutki porozumienia są niszczące wtedy, kiedy jedna ze stron została skrzywdzona, wykorzystana i obciążona niekorzystnymi dla siebie zobowiązaniami. Praktycznie musi zrezygnować ze wszystkich swoich pierwotnych zamierzeń na skutek nieuczciwej gry prowadzonej przez drugą stronę i własnej nieroztropności. Wspomniane okoliczności prowadzą do podważenia moralnej jakości kompromisu i przyczyniają się do powstania złych czynów, którym towarzyszą moralnie złe postawy. Nieuczciwość, nielojalność, nieodpowiedzialność, zakłamanie itd. jednoznacznie podważają wszystkie dobre racje, stojące za tego typu quasi porozumieniem.

Z kolei, rozważając pozytywny przykład kompromisu, należy podkreślić twórczy charakter takiego porozumienia, który otwiera przed partnerami możliwość korzystnej dla nich współpracy i realizacji wspólnego dobra. Ten aspekt kreatywny wpływa na formy uczestnictwa, jakość moralnych postaw i ludzkich działań otwartych na propozycje współpracy z innymi. Zaufanie i odpowiedzialność, uczciwość względem siebie i innych, stanowią podłoże takiego układu. Jest to najbardziej optymalna postać kompromisu, kiedy obydwie strony dążą do osiągnięcia wyższego dobra, którego realizacja wymaga współdziałania ze sobą partnerów umowy. W tej właśnie sferze współpracy upatrują trzecią, integrującą funkcję kompromisu.

Kompromis obejmuje i dotyczy różnych sfer życia ludzkiego<sup>8</sup> i tym samym jego cele i konkretne ustalenia w obrębie zawartego porozumienia nawiązują do gatunkowo i jakościowo zróżnicowanych dóbr. Są one najczęściej przedmiotem sporów, co wynika albo z ich natury, albo z faktu, że są to dobra rzadkie. Dodajmy do tego, że ludzie mają różne sądy i preferencje, odnoszące się do tych samych dóbr i ich przeznaczenia. Spory wokół sposobu pojmowania i realizacji interesu partykularnego i wspólnego mają za sobą zarówno przyczyny obiektywne, jak i subiektywne. Są więc zjawiskiem powszechnym i naturalnym, chociaż z różnych względów nie zawsze pożądanym. Uogólniając, można powiedzieć, że istnieją dwa pierwotne i naturalne źródła konfliktów, z których jedno tkwi w ograniczonym świecie dóbr i sposobie ich instytucjonalnej dystrybucji, a drugie w autonomicznej i indywidualnej kondycji człowieka<sup>9</sup>. Występują one wówczas razem, kiedy walka o dobra wywołuje spory i konflikty między ludźmi i ujawnia rozbieżność poglądów, przekonań i racji, jakie zachodzą między poszczególnymi jednostkami lub grupami.

---

<sup>8</sup> Zob. T.V. Smith, *Art of Containment*, King Press, Boston 1956.

<sup>9</sup> P. Ricoeur, *O sobie samym jako innym*, przeł. B. Chelstowski, WN PWN, Warszawa 2003, s. 399–454.

Konsekwentnie, spory te wpływają na formułowanie się rzeczywistości społecznej, występujących w niej sfer napięć i zagrożeń. W mniejszym lub większym stopniu stanowią one podłoże sporów, konfliktów moralnych i dylematów. Ich przedmiotem są albo dwie wyższe wartości i wynikający stąd dylemat, którą z nich należy realizować w konkretnej sytuacji, albo dwie gatunkowo różne wartości, czy też to samo dobro, lecz odmiennie rozumiane przez strony konfliktu. Interpretacja ta dotyczy jego oceny (wartość wyższa lub niższa), sposobu realizacji oraz miejsca, jakie to dobro zajmuje w preferowanym układzie celów. W tego typu konfliktach pojawiają się również rozbieżne cele i motywy działania, sprzeczne rozumienie powinności i odpowiedzialności. Na tej płaszczyźnie o złu możemy mówić biorąc pod uwagę moralną treść decyzji, zamiarów i sposobu ich realizacji. Wybory, postawy i indywidualne preferencje w dużym stopniu uzależnione są od indywidualnych sprawności, a zwłaszcza od umiejętności kierowania się zasadami zdrowego rozsądku, [...] polegającej na zachowaniu właściwej ze względu na nas średniej miary, która określa rozum , i to w sposób, w jaki by ją określił człowiek rozsądny<sup>10</sup>. Wydaje się, że to arystotelesowskie pojęcie dzielności etycznej doskonale pasuje do portretu człowieka prawego, zawierającego kompromis i opierającego swoje postanowienia (tj. decyzje, wybory i preferencje) na słusznym, tj. właściwym osądzie. Z drugiej strony, nie można pominąć znaczenia praktyki społecznej, czy szerzej cywilizacyjnej, która w określonych sytuacjach narzuca sposób rozwiązania konfliktu. Ich utylitarne uzasadnienie nie przekreśla ani autentycznych form uczestnictwa, ani też nie podważa moralnej jakości osiągniętego porozumienia. Dobrym tego przykładem jest ostatnio zawarty na Ukrainie kompromis, nawiązujący do procedury „okrągłego stołu”.

Dla etyki najtrudniejszym i w pewnym sensie prowokującym zagadnieniem moralnym jest akt podmiotowej rezygnacji. Czy jest to akt, w którym podmiot zrzeka się swoich praw do samostanowienia, czy też moralnie uzasadniony akt samoograniczenia? Doświadczenie związane z kompromisem podpowiada, że niekiedy ludzie rezygnują ze swych naturalnych uprawnień do podejmowania wyborów i czynią to pod wpływem różnych motywów. Zawsze pozostaje pytanie, na ile dramatyczne okoliczności mogą usprawiedliwić tego typu wybory? Zwłaszcza konfrontacja z czynami i postawami heroicznymi prowadzi do krytycznych ocen, a nawet do negacji samego kompromisu jako zjawiska moralnie pozytywnego.

Z perspektywy etyki zrozumienie aktu rezygnacji i jego wyjaśnienie wiąże się z badaniami nad wolnością, autonomią, sumieniem człowieka, a także polem jego odpowiedzialności. Rozważania tego typu wymagają rozbudowanego projektu badawczego<sup>11</sup>, daleko wybiegającego poza przyjęty tutaj obszar refleksji. Należy jednak mieć świadomość, że filozoficzna analiza aktu samoograniczenia i jego implikacji etycznych jest znacznie szersza i głębsza od dylematów, jakie stawia przed nami doświadczenie potoczne. Rezygnacja jest aktem, który pozostaje w różnych relacjach międzyosobowych. Ich charakter i struktura ma wpływ na świadomość i dobrowolność działań ustępczych ze strony konkretnych uczestników porozumienia. Podmiot przy tym nie działa jak monada, ale zawsze jego interesy i dobra uwikłane są w sieć powiązań z innymi. Można więc wyróżnić trzy podstawowe rodzaje relacji: „ja – ty” lub „ja – oni” oraz „my i oni”. W wypadku pierwszym podmiot

---

<sup>10</sup> Arystoteles, *Etyka nikomachejska*, przeł. D. Gromska, WN PWN, Warszawa 1982, 1106b, 35–107a, 3, s. 58.

<sup>11</sup> Rozwinięcie tych zagadnień wymaga analizy hermeneutycznej „bycia sobą i bycia tym samym” w nawiązaniu do podstawowego doświadczenia dla moralności, jakim jest „wola bycia dobrym”, zob. E. Podrez, *Rozpoznać dobro i chcieć być dobrym*, [w:] *Role wyobraźni w kształtowaniu świadomości moralnej*, w pracy zb. pt. *Wyobraźnia jako jaźń twórcza*, (red.) E. Podrez i A. Czyż, Neriton, Warszawa 2002, s. 41–38.

rezygnuje dobrowolnie z pewnych wybranych przez siebie wartości jako celów własnego działania na rzecz drugiego i dzięki bezpośredniemu porozumieniu z nim. To relacja symetryczna, w której uprawnienia i zobowiązania stron są adekwatne do ich możliwości. Stosunek ten zmienia się wtedy, kiedy rezygnacja ma miejsce w polu relacji ja – oni, wówczas w grę może wchodzić przymus lub swoisty konformizm, unik ze strony podmiotu albo też chęć podporządkowania się większości. Trzecia sytuacja wyznaczona jest przez relacje grupowe; my – oni i dotyczy tego zespołu niepodzielnych dóbr, które przypisać należy tylko jednej z nich, chociaż wszyscy mają do nich te same prawa i pretendują do ich posiadania. To najtrudniejsza forma kompromisu, która wymaga wielkiej odpowiedzialności, a nawet pokory. Powołując się na te trzy relacje, można ogólnie powiedzieć, że w ramach kompromisu akty rezygnacji są dobrowolne lub oparte na pewnym przymusie, czy presji. Nie zawsze jest ona wywołana przez silniejszego czy sprytniejszego partnera, bywa że ludzie sami rezygnują z form aktywnego uczestnictwa.

W związku z tą ostatnią uwagą, pojawiają się dwa, główne pytania: 1. czy człowiek ma prawo do rezygnacji z własnych przekonań? 2. czy kompromis podważa moralną autonomię człowieka?

Pytania te zmierzają do odpowiedzi na zasadniczą kwestię, kiedy rezygnacja jako decyzja podmiotu lub podmiotów jest moralnie zła i niesłuszna, a więc czy istnieją dobra, z których człowiek nie powinien rezygnować na drodze kompromisu? Problem rezygnacji obejmuje więc nie tylko działanie i postawę uczestników porozumienia, ale również ich dobrowolną zgodę na udział w tego typu negocjacjach. Postawy te mają zasadniczy wpływ na stosunek stron do zobowiązań, wynikających z treści wspólnego porozumienia. Z punktu widzenia etyki umowa jako forma obietnicy, zawartego przyrzeczenia, obowiązuje i nie można poddawać jej manipulacji dla jakiegokolwiek ubocznych względów. Obietnica pociąga za sobą zapewnienie o tym, że „ja cię nie zdradzę” i ręczę za to sobą.

Czy zatem kompromis może być zdradą, a jeśli tak rzeczywiście bywa, to kto dopuścił się tego aktu i dlaczego? Przy tym zdradzić można zarówno siebie, jak i drugiego; akty te łączy nadrzędna kategoria, jaką jest dobro osoby. Dobro to kształtuje się w polu relacji międzyludzkich. Wynika z tego, że mój stosunek do dobra innych ludzi ma wpływ na moje własne dobro, niezależnie od mojej woli i intencji. Chciałabym wskazać na dwie graniczne sytuacje zdrady, jakimi są kolejno; niedotrzymanie obietnicy i nadużywanie autorytetu sumienia. Postawy te wiążą ze sobą brak odpowiedzialności oraz brak zdolności do racjonalnego i bezstronnego sądu. Bezmyślność nie usprawiedliwia nikogo, podobnie jak tchórzostwo czy małoduszność. Kiedy więc i dlaczego nie można zawierać kompromisów? Kiedy akt rezygnacji z własnego dobra lub powierzonego staje się zdradą? Odpowiedź musi uwzględnić dwa wątki: 1. obietnicy i 2. sumienia:

ad. 1 – nie wolno rezygnować z tych wartości, z którymi związani jesteśmy przysięgą, obietnicą. Z chwilą, kiedy dobrowolnie zrzekamy się obowiązków, wynikających z obietnicy, podważamy swoją osobową wiarygodność, nie dotrzymując przysięgi, „znikamy jako osoby”. Racje moralne, tkwiące w samym fakcie złożenia obietnicy są pierwotne i decydujące, ponieważ dotyczą nas jako osób. To my odpowiadamy za dotrzymanie przysięgi. Ten rodzaj samozobowiązania determinuje nas w pełni i z góry przekreśla wszelkie ustępstwa. Nie dotrzymując przysięgi „znikamy jako osoby”, czy raczej unicestwiamy siebie jako osoby. „Jeśli w konflikcie z naszymi interesami – wy-

jaśnia Spaemann – staje się racja moralna, to mówimy o sumieniu”<sup>12</sup>. Ponieważ obietnica jest formą osobowego wyznania, świadectwem wierności i niezawodności<sup>13</sup>.

Człowiek jest zobowiązany do zachowania odpowiedzialnego w takim stopniu, że można mu zaufać. Na tym też polega jego wolność, możliwość samostanowienia o sobie, z czego wynika także naturalna dyspozycja do podejmowania moralnych zobowiązań. Jeśli człowiek, wybierając kompromis, zanegował własne postanowienie to zawiódł, zdradził siebie i innych. W tym wypadku został naruszony moralny nakaz uczciwości (tj. dotrzymywania umów, obietnic). Ten rodzaj zobowiązania dotyczy wartości fundamentalnych, które wiążą jednostki z innymi ludźmi; do których należy: miłość, przyjaźń, czy wierność. Zawierają one w sobie pewną formę obietnicy, która wypływa z ich roszczeniowego charakteru. Kompromis w nawiązaniu do przyjaźni, miłości czy wierności, może jedynie dotyczyć zasad oraz form współżycia i współdziałania ludzi ze sobą, nie zaś samych tych wartości. Ich realizacja w pewnych granicznych sytuacjach wywołuje dylematy moralne, które mogą zostać rozwiązane jedynie na drodze pojednania lub dobrowolnej ofiary. Ustąpienie, czy rezygnacja z prawa do miłości, czy przyjaźni jest niewątpliwie pewną formą samouni-cestwienia siebie, przypadkiem samobójstwa moralnego.

ad. 2 – w tym punkcie warto zwrócić uwagę na to, że ludzie mają skłonność do ideologizacji i absolutyzacji własnych przekonań i opinii. Często nadają się im wartość bezwarunkową, narzucając innym swoje zdanie i domagając się od nich pełnej akceptacji. A to pociąga za sobą wymóg rezygnacji z własnego dobra tylko jednej ze stron konfliktu. Żądanie od innych bezwzględnej akceptacji naszych przekonań, nie znajduje moralnego uzasadnienia. W istocie przecież bezwarunkowość nie jest sama w sobie wartością, to treść danego przekonania decyduje o jego moralnej kwalifikacji. Problem polega na jej właściwej interpretacji, która powinna stać się przedmiotem racjonalnego dyskursu z innymi. Nie jest to jeszcze kompromis, chociaż niektórzy są skłonni tak ocenić postawę otwartą, bliską idei sokratejskiej. „Stanowi to bodziec – komentuje to stanowiska Weinert – by głębiej wniknąć w sprawę, zastanowić się nad nią [...], by postawić pytanie, na jakim kryterium oparte są nasze przekonania i jak należy rozwiązać konflikt [...]”<sup>14</sup>. Dialog ten powinien doprowadzić do uznania granic kompromisu przez wszystkie zaangażowane strony w dany spór. Osiągnięte porozumienie w tej kwestii domaga się także refleksyjnej samokontroli podjętej przez uczestników konfliktu. Zainspirowana przez nią rozmowa powinna uświadomić, jakim złudzeniom podlegają strony dyskursu, ew. jak nieracjonalne są ich roszczenia. Właściwe, a więc normatywnie określone procedury takiego dialogu, z jednej strony mają za zadanie zagwarantowanie stronom wolności [tj. dobrowolności] w podejmowaniu decyzji, z drugiej – umożliwienie bezstronnego rozważenia zasadności racji, na jakie powołują się strony konfliktu. Człowiek, który rezygnuje z tego typu konfrontacji popełnia błąd pychy, co sprawia, że staje się on ofiarą własnej iluzji aksjologicznej. Szczególnym przypadkiem takiej iluzji jest nadawanie dobrom fizycznym wartości moralnych. Dobra pozamoralne ze swej natury podlegają relatywizacji ze względu na swój kontekst i dlatego powinny być przedmiotem kompromisu. Zwłaszcza wtedy, kiedy są to tzw. dobra rzadkie i ich dystrybu-

---

<sup>12</sup> R. Spaemann, *Osoby...*, s. 208.

<sup>13</sup> P. Ricoeur zaznacza, że „Specyfika świadectwa (jakkie tkwi w obietnicy – *E.P.*) polega na tym, że potwierdzenie stanu faktycznego, przy którym świadek był obecny, idzie w parze z autodesygnacją podmiotu świadczącego”, *Drogi rozpoznania*, s. 123.

<sup>14</sup> Z. Teinert, *Spór o naturę. Wokół konstytucji osoby w ujęciu Roberta Spaemanna*, UAM WN, Poznań 2003, s. 96.



cja wymaga wspólnego porozumienia. Z niego wynika kto i w jakim zakresie i na jakich warunkach będzie mógł korzystać z tych dóbr. Nakaz moralny każe troszczyć się o uznanie dóbr wspólnych przez wszystkich, co jest możliwe tylko na drodze ustępstw od partykularnych interesów. Smith podkreśla w swojej pracy o kompromisie i demokracji, że zawieranie kompromisów jest pewną moralną koniecznością wtedy, kiedy konflikty dotyczą interesów społecznych oraz kiedy istnieją różnice zdań, co do interpretacji samych zasad, na których oparte jest życie publiczne<sup>15</sup>.

Można więc powiedzieć z pewną dozą pewności, że istnieją dobra, które ze swej natury nie powinny podlegać kompromisom w przeciwieństwie do innej grupy dóbr, które mogą zostać w pełni zrealizowane na drodze kompromisów.

Określenie porozumienia jako „polubownego lub rozjemczego”, z jakim można spotykać się we wszystkich pracach poświęconych analizie kompromisu, wyraźnie wskazuje na charakter moralny takich negocjacji, w których momenty wzajemności i przyzwolenia pojawiają się na płaszczyźnie różnych form komunikacji. Są one normatywnie określone przez przyjęte procedury i odniesione do konkretnych wartości. W sytuacji, kiedy odrzucamy kompromis, jako formę uczestnictwa w porozumieniu z innymi, stajemy się odpowiedzialni za rozwój konfliktu i jego skutki. Mądrość praktyczna obok poczucia obowiązków, staje się głównym motywem rozwiązywania sporów o ten zakres dóbr, który nie podlega rozstrzygnięciom dogmatycznym i naukowym. Usprawiedliwieniem dla ludzi, którzy odrzucają wszelkie formy polubownych negocjacji w kwestiach społecznych; jest zastosowany wobec nich przymus i szantaż. Przymus i szantaż reprezentują te formy oddziaływania na ludzkie decyzje, które podważają pierwotny sens kompromisu jako dobrowolnej formy przymierza, umowy, porozumienia.

Jaką rolę pełni sumienie w aktach przyzwolenia lub odrzucenia kompromisu jako działania ustępczego, pociągającego za sobą konieczność rezygnacji z określonych dóbr i celów? Czy można, powołując się na własne sumienie, odrzucić propozycję kompromisu i czy taka decyzja zawsze będzie moralnie uzasadniona i słuszna?

Respektowanie ludzkiego sumienia nie przekreśla możliwości wpływania na decyzje i postawy ludzi, którzy w naszym przekonaniu dokonują niewłaściwym wyborów i wywołują tym samym konflikty. Sumienie zawsze kieruje się w stronę dobra, ale nie zawsze jest to właściwe rozpoznanie. „Terrorystę będziemy próbowali odwieść nawet przez przekupstwo[...] skłonić do zdradzenia współników również nawet groźbą”<sup>16</sup>.

Z natury swej sumienie nie podlega kompromisom, człowiek nie może pertraktować z własnymi przekonaniem moralnymi. Powinien je natomiast korygować, weryfikować, a nawet zmieniać, jeśli uzna je za wątpliwe lub zgoła nieprawdziwe. Ponosimy moralną odpowiedzialność za swoje sądy, przekonania i postawę, jaką zajmujemy wobec opinii, roszczeń i działań innych ludzi. Wydaje się, że jest to oczywiste, chociaż nie zawsze pokrywa się z praktyką społeczną. Podstawą dla niej jest przekonanie, że osoby konstytuują się przez wzajemne uznanie; rzeczywistość społeczna, gospodarcza i polityczna oznacza te szczególne miejsca, w których uznanie jest ważne. Z faktu, że relacje do innych osób konstytuują osobę, wypływa jej ontyczna, pierwotna otwartość. Wyraża się ona – w różny sposób i przy pomocy różnej symboliki – w dobru wspólnym osób, jak i dobru jednostki. Wynika z tego, że z perspektywy moralnej kompromis jest przede wszystkim międzyosobową relacją uznania intencjonalnie skierowaną na porozumienie.

---

<sup>15</sup> T.V. Smith, *op.cit.*, s. 49.

<sup>16</sup> R. Spaemann, *Osoby...*, s. 218.

Dalsze badania nad kompromisem powinny najprawdopodobniej zmierzać do rozjaśnienia ontologicznych podstaw uznania w nawiązaniu do osobowych norm i wartości. Są to jednak tematy odległe od zainteresowań etyki biznesu, która przede wszystkim koncentruje się na praktycznym wymiarze moralności. Ze względu na te oczekiwania, chciałabym na zakończenie przedstawić pewien zespół postulatów, normujących zasady kooperatywnego poszukiwania porozumienia przez strony zaangażowane w konkretny spór: Nie gwarantują one moralnie optymalnych działań, ponieważ zależą one od indywidualnych postaw, natomiast tworzą normatywne podstawy dla osiągnięcia autentycznego porozumienia.

1. Zebranie, uporządkowanie i zinterpretowanie tzw. dobrych racji, przemawiających na korzyść kompromisu w warunkach określonego konfliktu interesów.

2. Przyjęcie formalnych procedur za obowiązujące dla wszystkich stron uczestniczących w procesie kompromisu.

3. Ustalenie normatywnych zasad dla zakresu i form komunikacji, od przestrzegania których uzależnione jest osiągnięcie porozumienia, a więc zakończenia sporu i zawarcia ugody.

4. Skoordynowanie poszczególnych działań powinno odbywać się za pośrednictwem społecznie uznanych norm i wartości.

Wszystkie te proceduralne zabiegi podporządkowane są jednemu, głównemu celowi, jakim jest stworzenie podstaw dla zaistnienia, rozwinięcia i utrwalenia relacji uznania między uczestnikami procesu porozumienia. Dopowiedzmy, do uznania osób – jednostek i wspólnot – preferowanych przez nich interesów i postaw, wolności i odpowiedzialności, jaką każdy powinien dysponować.

## **The Compromise as a Difficult Case of Business Ethics**

### **Summary**

The analysis of compromise as a vast and differentiated complex of ethical problems. It concerns nature, freedom, responsibility, forms of communicative activity, personal abilities to self-containment and to cooperative with others. Compromise as the art of containment needs certain normative and axiological procedures, which enable the relations of acceptance. Its participants turn in their being to themselves, react mutually and become a source of activity directed to common good as a result of agreement. From ethical point of view compromise, then, it would appear in the openness context of social and moral necessity and functions in the expanding context of relation of personal acceptance. The moral quality of compromise required good deeds, good intentions and rational stances. Deeds which are really independent and free, constitute creative personal relations of acceptance. But on the other side only the self-containment can practice a creative compromise. The compromise regarded as an inter-personal encounter manifests various situations connected with relinquishment as an act of self-containment. Such self-determination may appear close to the authentic self-being of a personal subject living among the others personal subjects.