Etyka biznesu: między eudajmonią a harmonią społeczną

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł zgłębia fundamentalne pytania etyki biznesu, konfrontując Arystotelesowską koncepcję eudajmonii z Konfucjańską wizją harmonii społecznej. Analizuje rolę cnoty i doskonalenia jednostki w kształtowaniu etosu menedżerskiego, a także znaczenie relacji międzyludzkich. Praca przedstawia również teorie sprawiedliwości Johna Rawlsa, w tym zasłonę niewiedzy i zasadę różnicy, oraz libertarianizm Roberta Nozicka, kontrastując je z utylitaryzmem. W kontekście praktycznym, artykuł bada zastosowania tych filozoficznych koncepcji w zarządzaniu, odpowiedzialności korporacyjnej (CSR) i kulturze organizacyjnej. Dyskusja obejmuje wyzwania związane z tworzeniem uniwersalnego etosu w zglobalizowanym świecie, poszukując wspólnego języka dla odpowiedzialnego biznesu.

This article explores fundamental questions of business ethics, contrasting Aristotle's concept of eudaimonia with the Confucian vision of social harmony. It examines the role of virtue and individual perfection in shaping managerial ethos, as well as the importance of interpersonal relationships. It also presents John Rawls's theories of justice, including the veil of ignorance and the difference principle, and Robert Nozick's libertarianism, contrasting them with utilitarianism. From a practical perspective, the article explores the applications of these philosophical concepts to management, corporate responsibility (CSR), and organizational culture. The discussion encompasses the challenges of creating a universal ethos in a globalized world, seeking a common language for responsible business.

Artykuł analizuje dwa fundamentalne systemy etyczne – arystotelesowską etykę cnoty, z jej naciskiem na indywidualny rozwój i praktyczną mądrość (phrónēsis), oraz konfucjańską etykę relacji, kładącą nacisk na harmonię społeczną, rytuał (li) i właściwe odgrywanie ról w sieci zobowiązań. Praca bada, czy możliwe jest stworzenie uniwersalnego etosu menedżerskiego, który łączyłby te odmienne perspektywy, szczególnie w kontekście globalnych korporacji i

złożonych dylematów biznesowych, takich jak odpowiedzialność społeczna. Autor argumentuje, że oba systemy, pomimo różnic, dostarczają wartościowych narzędzi do analizy etycznych wyzwań w biznesie i kształtowania odpowiedzialnych liderów, podkreślając potrzebę syntezy zachodniego indywidualizmu z wschodnią troską o relacje. Kluczowe jest kształtowanie charakteru menedżerów, aby podejmowali decyzje zgodne z zasadami sprawiedliwości i odpowiedzialności społecznej, a nie tylko z perspektywy zysku.

SŁOWA KLUCZOWE

Etyka biznesu | eudajmonia | harmonia społeczna | Arystoteles | Konfucjusz | cnota | phrónēsis | John Rawls | zasłona niewiedzy | zasada różnicy | Robert Nozick | utylitaryzm | sprawiedliwość | relacje biznesowe | zarządzanie etyczne

Arystoteles i Konfucjusz: zbieżności etyki cnoty

Zderzenie Arystotelesowskiej i Konfucjańskiej etyki cnoty stawia nas przed jednym z fundamentalnych pytań filozofii moralnej i praktyki biznesowej. Czy możliwe jest stworzenie uniwersalnego etosu menedżerskiego, który syntetyzuje odległe tradycje kulturowe, czy też jesteśmy skazani na odmienne akcenty, wynikające z lokalnych wizji dobra? Obaj myśliciele, Arystoteles na Zachodzie i Konfucjusz na Wschodzie, wznieśli systemy etyczne, których rdzeniem jest człowiek i jego moralne doskonalenie. Obie architektury myśli ufundowane są na cnocie, czyli ugruntowanym nawyku dobrego działania, a ich celem jest ustanowienie porządku – zarówno w życiu jednostki, jak i całej społeczności. Różni je jednak fundamentalnie punkt odniesienia: dla Arystotelesa jest nim autonomiczna jednostka, dla Konfucjusza zaś – sieć międzyludzkich relacji.

Arystoteles i Konfucjusz zgadzają się co do tego, że cnota nie jest ani wrodzonym darem, ani czysto teoretyczną wiedzą, lecz owocem żmudnego ćwiczenia, praktyki i wychowania. Stagiryta mówił o roli habitus, czyli powtarzalnych działań, które niczym dłuto rzeźbiarza kształtują trwały charakter. Konfucjusz z kolei wskazywał na edukację i powrót do mądrości przodków, w ramach której jednostka formuje się poprzez sumienne uczestnictwo w rytuałach. W obu systemach rozum i samokontrola są niezbędne, aby wznieść człowieka ponad poziom instynktów i zachowań czysto instrumentalnych. Sam biznes, choć w obu tradycjach traktowany z pewną rezerwą jako sfera nastawiona na zysk, może stać się areną praktykowania cnót, o ile tylko przynosi korzyść wspólnocie i nie degraduje relacji do czystej wymiany interesów.

Najgłębsza różnica między nimi leży jednak w ostatecznych celach i umiejscowieniu etyki. Arystotelesowski ideał to eudaimonia, szczęście rozumiane jako pełnia rozwoju ludzkiego potencjału i realizacja funkcji rozumu. Etyka ma tu charakter wybitnie indywidualny, albowiem to jednostka, poprzez praktykowanie cnót i roztropność, czyli phrónēsis, ma osiągnąć życie spełnione. Społeczność i państwo odgrywają rolę wspierającą, lecz ostateczny ciężar moralnej odpowiedzialności spoczywa na barkach podmiotu. Konfucjusz rozłożył akcenty zupełnie inaczej. Jego celem była harmonia społeczna, remedium na chaos epoki Walczących Królestw. Fundamentem etyki uczynił rodzinę i relacje, które promieniowały od więzi pokrewieństwa aż po struktury polityczne i zawodowe. Człowiek stawał się junzi, czyli osobą szlachetną, nie przez samotne doskonalenie, lecz przez właściwe odgrywanie swojej roli w sieci zobowiązań opartych na zaufaniu, lojalności i rytuale. Podczas gdy Arystoteles poszukiwał „złotego środka", Konfucjusz podkreślał znaczenie li i dao, a więc porządku rytuałów i drogi prowadzącej do harmonijnego współistnienia.

Arystoteles i Konfucjusz: etyka napędza zarządzanie

Arystotelesowski kompas etyczny opiera się na pojęciu praktycznej mądrości, czyli **phrónēsis**, która w biznesie przekłada się na zdolność lidera do nawigowania w gąszczu realnych okoliczności bez popadania w skrajności. W tym ujęciu menedżer staje się kimś na kształt mędrca, który potrafi samodzielnie ważyć dobro interesariuszy i dostrzegać dalekosiężne konsekwencje działań. Współczesny dyskurs ESG czy idea **stakeholder capitalism** nie są niczym nowym; nawiązują wprost do Arystotelesowskiego rozumienia cnoty jako złotego środka między skrajnościami.

Z kolei konfucjańska etyka biznesu akcentuje wagę relacji i zaufania. Firma nie jest tu zbiorem suchych kontraktów, lecz żywą wspólnotą, niemal rodziną, w której menedżerowie, niczym ojcowie rodu, dzierżą odpowiedzialność za dobrostan pracowników. Kultura organizacyjna inspirowana Konfucjuszem nie opiera się na formalnych procedurach, lecz na rytuałach wzmacniających więzi i poczucie wzajemnej troski. Zasada **quan**, czyli praktyczności i celowości, nakazuje, aby decyzje biznesowe harmonizowały z ogólnym ładem społecznym, a nie służyły wyłącznie pogoni za szybkim zyskiem.

Oba systemy myślenia stają się potężnym narzędziem analitycznym, gdy przyłożymy je do kontrowersyjnych decyzji biznesowych, jak sprawa koncernu Chiquita Brands International płacącego grupom partyzanckim w Kolumbii. Z perspektywy Arystotelesa musimy zapytać: czy menedżerowie działali roztropnie i zgodnie z cnotą sprawiedliwości? Z perspektywy Konfucjusza: czy decyzja ta była zgodna z **li**, czyli z zasadą utrzymywania prawych i godnych relacji społecznych? W obu przypadkach odpowiedź jest jednoznacznie negatywna, choć argumentacja wyrasta z zupełnie innych fundamentów filozoficznych.

Porównanie to pokazuje, że mimo fundamentalnych różnic między Zachodem a Wschodem, etyka cnoty dostarcza wspólnego języka do rozmowy o odpowiedzialności biznesu. W świecie globalnych korporacji i

kultur transnarodowych wartość ma zarówno arystotelesowska **phrónēsis**, jak i konfucjańska troska o relacje. Edukacja menedżerów powinna więc nie tylko uczyć procedur i compliance, lecz kształtować charakter, aby „być pewnymi osobami", a nie tylko „robić pewne rzeczy".

W ten sposób wyłania się wizja etyki biznesu, która przekracza granice kulturowe, stając się jednocześnie narzędziem budowania wspólnego dobra i praktyką zarządzania w zglobalizowanym świecie.

John Rawls: teoria sprawiedliwości i zasłona niewiedzy

Teoria Johna Rawlsa, określana mianem „sprawiedliwości jako uczciwości", wyrasta z tradycji kontraktualizmu Locka, Rousseau i Kanta, lecz stanowi zarazem jej nowoczesną redefinicję. W odróżnieniu od klasycznych koncepcji, które często pełniły funkcję historyczno-politycznego mitu założycielskiego, Rawls traktuje umowę społeczną nie jako fakt, lecz jako precyzyjny eksperyment myślowy. Jego celem nie jest wyjaśnienie genezy państwa, ale ustalenie fundamentalnych zasad sprawiedliwości, które mogłyby zostać zaakceptowane przez racjonalne jednostki, pozbawione wiedzy o własnych, partykularnych interesach.

Największą innowacją Rawlsa, a zarazem sercem jego systemu, jest „zasłona niewiedzy" – radykalny zabieg epistemiczny, który odcina uczestników umowy od wiedzy o ich pozycji społecznej, talentach czy światopoglądzie. Wymusza to racjonalność pozbawioną stronniczości, odwracając logikę politycznego targu. Zamiast negocjacji opartych na sile i partykularnym interesie, Rawls proponuje projektowanie zasad w warunkach absolutnej niepewności co do własnego losu. To właśnie ten kontrfaktyczny charakter, to intelektualne wyzwanie, uczyniło jego teorię tak wpływową i rewolucyjną.

Dwie zasady sprawiedliwości – nienaruszalność wolności podstawowych oraz zasada różnicy – tworzą architekturę proponowanego ładu społecznego. Co istotne, Rawls ustawia je w ścisłej hierarchii. Prawa i wolności obywatelskie mają absolutny priorytet i nie mogą być poświęcone dla korzyści ekonomicznych. Nierówności materialne są dopuszczalne tylko pod jednym, rygorystycznym warunkiem: muszą przynosić realną korzyść osobom znajdującym się w najgorszym położeniu. Takie postawienie sprawy zbliża jego myśl do egalitaryzmu liberalnego, a jednocześnie stanowi potężną alternatywę dla utylitarystycznej kalkulacji, która w imię maksymalizacji ogólnego szczęścia gotowa byłaby poświęcić prawa jednostki.

Krytyka ze strony Roberta Nozicka i myślicieli libertariańskich uderza w samo sedno tego projektu, wskazując na ryzyko „przymusu w imię uczciwości". W dziele **Anarchia, państwo, utopia** Nozick argumentował, że Rawlsowska redystrybucja nieuchronnie narusza prawa własności i wolność jednostek do dysponowania owocami swojej pracy. To zderzenie dwóch wizji – „państwa minimalnego" Nozicka,

strzegącego jedynie umów i własności, oraz „państwa sprawiedliwości jako uczciwości” Rawlsa, aktywnie korygującego nierówności – stało się jedną z głównych osi współczesnej filozofii politycznej.

W praktyce teoria Rawlsa okazała się zaskakująco płodna, inspirując nie tylko prawników i politologów, ale także etykę biznesu. Zasada równości szans dostarcza potężnego uzasadnienia dla inwestycji w edukację czy programy promujące różnorodność i inkluzywność. Zasada różnicy bywa przywoływana w debatach o społecznej odpowiedzialności korporacji (CSR), sprawiedliwych systemach płacowych czy progresywnej strukturze podatkowej. Wreszcie sama „pozycja pierwotna” stała się narzędziem w szkoleniach menedżerskich, ucząc liderów myślenia o decyzjach z perspektywy wszystkich interesariuszy, a nie wyłącznie akcjonariuszy.

Rawls stworzył teorię dynamiczną, która ewoluowała w odpowiedzi na krytykę. W późniejszej pracy, **Liberalizm polityczny**, zmierzył się z zarzutem o nadmierną abstrakcyjność, przechodząc od idei jednolitego kontraktu do koncepcji „rozsądnego pluralizmu”. Uświadomił sobie, że w nowoczesnych, wielokulturowych społeczeństwach nie można oczekiwać zgody na jedną, kompletną doktrynę sprawiedliwości. Celem staje się więc poszukiwanie „nakładającego się konsensu” – zestawu podstawowych zasad, które przedstawiciele różnych światopoglądów mogą zaakceptować, każdy z własnych, odmiennych powodów.

Na tym tle wyraźnie widać również ograniczenia jego myśli: bywa ona krytykowana jako zbyt „idealna”, oderwana od brutalnych realiów polityki siły; jej zasada różnicy nie daje precyzyjnej miary „korzyści dla najmniej uprzywilejowanych”; wreszcie krytycy postkolonialni zarzucają jej brak perspektywy globalnej, choć Rawls próbował ją zarysować w **Prawie ludów**. Mimo tych zastrzeżeń jego teoria pozostaje fundamentalnym punktem odniesienia. Można rzec, że Rawls zbudował filozoficzny „benchmark” sprawiedliwości: każdy, kto odrzuca jego propozycję, jest niejako zmuszony do jawnego uzasadnienia, dlaczego akceptuje większe nierówności lub słabszą ochronę fundamentalnych wolności.

Rawls kontra Nozick: spór o sprawiedliwość

John Rawls, w swojej monumentalnej **Teorii sprawiedliwości** (1971), podjął próbę odtworzenia kontraktualistycznego języka Oświecenia, lecz w warunkach nowoczesnych społeczeństw, które cechuje głęboki pluralizm wartości. Jego koncepcja sprawiedliwości jako bezstronności (justice as fairness) opiera się na genialnym w swej prostocie eksperymencie myślowym: „pozycji pierwotnej” za „zasłoną niewiedzy”. Wyobraźmy sobie racjonalnych uczestników, którzy, pozbawieni wiedzy o swojej przyszłej roli w społeczeństwie – płci, statusie, talentach – muszą wybrać fundamentalne zasady wspólnoty. Rawls argumentował, że w tym stanie czystej racjonalności wybraliby dwie zasady: po pierwsze, równość w

dostępie do podstawowych wolności, a po drugie, zasadę różnicy, która dopuszcza nierówności społeczne i ekonomiczne tylko wtedy, gdy przynoszą one korzyść najmniej uprzywilejowanym.

Siła tej teorii tkwi w jej proceduralnym charakterze. Rawls nie narzuca definicji dobra ani nie tworzy katalogu dóbr do podziału; proponuje raczej uczciwą procedurę wyboru zasad, którą filozofowie określają mianem „czystej sprawiedliwości proceduralnej". To nie wynik jest z góry określony jako sprawiedliwy, lecz sama metoda jego osiągania gwarantuje uczciwość.

Zaledwie trzy lata później Robert Nozick w dziele **Anarchia, państwo i utopia** (1974) rzucił Rawlsowi rękawicę, przeprowadzając frontalny atak na jego wizję. Dla Nozicka wartością nadrzędną jest wolność, rozumiana jako nienaruszalność praw jednostki, zwłaszcza prawa do własności. W jego ujęciu państwo nie ma moralnego mandatu do redystrybucji dóbr, nawet w imię poprawy losu najbiedniejszych. Fundamentem jego myśli jest koncepcja „uprawnionego posiadania" (entitlement theory): jeśli majątek został nabyty w sposób sprawiedliwy – poprzez pierwotne zawłaszczenie lub dobrowolną wymianę – to każda próba jego odebrania przez państwo jest formą kradzieży.

Nozick fundamentalnie odrzuca wizję społeczeństwa jako wspólnego projektu, w którym wszyscy zgadzają się na reguły podziału owoców współpracy. Zamiast tego postrzega je jako zbiór suwerennych jednostek, z których każda ma absolutne prawo do owoców swojej pracy. Zasada różnicy Rawlsa jawi mu się zatem jako filozoficzne uzasadnienie dla permanentnego opodatkowania, które w gruncie rzeczy jest formą przymusowej pracy na rzecz innych – a więc, w jego radykalnej interpretacji, rodzajem niewolnictwa.

Utylitaryzm: alternatywa dla Rawlsa i Nozicka

Utylitaryzm, zarówno w wersji klasycznej Benthama, jak i bardziej wyrafinowanej Milla, przekłada sprawiedliwość na chłodny rachunek użyteczności. Dobry ustrój to ten, który maksymalizuje sumę szczęścia wszystkich jednostek, toteż sprawiedliwość staje się jedynie narzędziem w służbie tego celu. W takiej optyce nie ma miejsca na nienaruszalne prawa. Jeśli naruszenie prawa jednostki w sposób wymierny zwiększy dobrostan większości, wówczas staje się to działaniem moralnie dopuszczalnym.

Podejście to, trzeba przyznać, ma potężną siłę analityczną, znajdując zastosowanie w ekonomii, teorii decyzji czy polityce zdrowotnej. Jednocześnie prowadzi jednak do głębokich paradoksów, z których najsłynniejszym jest „tyrania większości". Gdyby torturowanie niewinnej osoby miało realnie poprawić samopoczucie rozentuzjazmowanego tłumu, bezduszny rachunek użyteczności mógłby dostarczyć usprawiedliwienia dla tego. To właśnie ten chłód kalkulacji sprawił, że Rawls uznał utylitaryzm za fundament niewystarczający, gdyż nie chroni on jednostki przed poświęceniem w imię zbiorowej sumy szczęścia.

Rawls, Nozick, utylitaryzm: dylematy w praktyce

Zestawienie myśli Rawlsa, Nozicka i utylitaryzmu pozwala dostrzec, że nie są to jedynie abstrakcyjne konstrukcje, lecz echa trzech fundamentalnych intuicji moralnych, które odnajdujemy w psychologii, ekonomii i naukach społecznych. Każda z nich opisuje inny fragment naszej zbiorowej duszy. Teoria Rawlsa rezonuje z psychologią sprawiedliwości, gdzie badania nad heurystykami, czyli myślowymi drogami na skróty, odsłaniają ludzką skłonność do reguł minimalizujących ryzyko skrajnej nierówności. Jego zasłona niewiedzy jest filozoficznym ujęciem głęboko zakorzenionej awersji do ryzyka – nikt, nie znając swojej przyszłej pozycji, nie zaryzykuje systemu, w którym mógłby znaleźć się na samym dnie drabiny społecznej.

Z kolei myśl Nozicka znajduje swoje lustrzane odbicie w ekonomii wolnorynkowej, zwłaszcza w argumentach szkoły austriackiej, która ostrzegała przed arbitralną ingerencją w mechanizmy rynkowe. Jego obrona nienaruszalności praw własności to w istocie obrona bodźców, które napędzają innowacyjność i przedsiębiorczość. Zbyt intensywna redystrybucja, argumentują libertarianie, nie tylko narusza prawa jednostki, ale także podcina gałąź, na której siedzi cała gospodarka. Utylitaryzm zaś, ze swoim rachunkiem korzyści i kosztów, stał się niemal domyślnym oprogramowaniem polityki publicznej. Od programów masowych szczepień po regulacje bezpieczeństwa drogowego, jego logika maksymalizacji dobra dla maksymalnej liczby ludzi jest wszechobecna. W tym kontekście Rawls i Nozick działają jak niezbędne bezpieczniki: pierwszy przypomina o obowiązku ochrony najsłabszych, a drugi o absolutnym prawie jednostki, którego nie wolno poświęcić na ołtarzu ogólnej użyteczności.

Współczesna filozofia polityczna często ujmuje te napięcia w ramach nierozstrzygalnego trójkąta. Utylitaryzm oferuje obietnicę efektywności i prostą kalkulację, lecz ceną bywa poświęcenie jednostki dla dobra ogółu. Nozick stawia tamę tej logice, chroniąc jednostkową wolność, ale kosztem może być erozja wspólnotowej odpowiedzialności. Rawls natomiast dąży do kruchej równowagi, godząc się na silną rolę państwa jako gwaranta sprawiedliwej redystrybucji. Nie sposób pogodzić tych trzech wizji w jednym, spójnym systemie, dlatego realna polityka nieustannie między nimi oscyluje. Systemy socjaldemokratyczne czerpią inspirację z Rawlsa, ruchy libertariańskie odwołują się do Nozicka, a codzienna praktyka administracji publicznej często bezwiednie przyjmuje utylitarystyczną kalkulację.

Esej o tych trzech myślicielach jest zatem w istocie esejem o pęknięciach wpisanych w samo pojęcie sprawiedliwości. Czy ma ona chronić jednostkę przed tyranią większości, czy raczej maksymalizować wspólne szczęście? Czy wolność to nienaruszalność posiadania, czy prawo do równych szans na starcie? Rawls, Nozick i Bentham nie są jedynie filozofami, są archetypami trzech sposobów myślenia, które ścierają się w każdym społeczeństwie demokratycznym, w każdym budżecie państwa i w każdej debacie o podatkach, prawach i obowiązkach.

Kinko's i Paul Orfaela: etyka startupu

Koncepcja „sprawiedliwości jako bezstronności” Johna Rawlsa zyskuje dziś nieoczekiwaną aktualność, stając się nie tyle filozofią polityczną, ile mapą nawigacyjną dla globalnych negocjacji. To próba wytyczenia ścieżki w labiryncie sprzecznych interesów akcjonariuszy, pracowników, państw i klientów. Rawls zaprasza nas do fundamentalnego eksperymentu myślowego, w którym pozycja pierwotna i zasłona niewiedzy stają się warunkami brzegowymi uczciwości. Uczy, że człowiek, nie wiedząc, kim się stanie w projektowanym przez siebie społeczeństwie, instynktownie wybierze zasady zabezpieczające najsłabszych. W świecie, gdzie prezes zarabia trzysta razy więcej niż pracownik linii montażowej, brzmi to jak utopia. A jednak jest to utopia, która zawiera metodyczną receptę na lepszą rzeczywistość.

Rawls nie był jednak naiwnym idealistą; mędrzec nie proponował redystrybucji z litości. Dążył do uczciwości jako świadomego konstruktu społecznego, który gwarantuje nie tylko równość na starcie, ale przede wszystkim równe prawa i realne mechanizmy awansu, czyli autentyczną równość szans. Jego zasada różnicy głosi, że nierówności ekonomiczne są dopuszczalne wyłącznie wtedy, gdy ich istnienie przynosi korzyść grupie znajdującej się w najgorszym położeniu. W świecie po pandemii i fali inflacji, zmuszonym do redefinicji sensu wzrostu gospodarczego, brzmi to jak obietnica. W tym sensie Rawlsowska sprawiedliwość staje się algorytmem uczciwości dla epoki globalnych łańcuchów dostaw i wskaźników ESG.

Wyobraźmy sobie zatem, że zarząd globalnej korporacji jest zmuszony tworzyć strategię wynagrodzeń zza owej „zasłony niewiedzy”. Nie wiedzą, czy po jej opadnięciu będą prezesem w Genewie, czy kierowcą ciężarówki w Demokratycznej Republice Konga. Jak wówczas wyglądałaby ich polityka płacowa? Jak zaprojektowaliby system świadczeń socjalnych i jakie zasady etyczne rządziłyby ich globalną strategią zrównoważonego rozwoju?

Ten myślowy eksperyment znajduje swoje gorzkie echo w realnym świecie. Paul Orfalea, twórca sieci Kinko’s, był geniuszem ekspansji i ucieleśnieniem zachodniej przedsiębiorczości. Był jednak również, jak sam przyznawał, człowiekiem trawionym przez gniew, przytłoczonym nadmiarem odpowiedzialności i ostatecznie wypalonym. „Myślałem, że tylko ja mogę decydować, tylko ja mogę wetować. To było toksyczne” – wspominał. Mimo że zbudował imperium, koszt emocjonalny okazał się olbrzymi. Dopiero po sprzedaży firmy FedExowi zrozumiał, że sprawiedliwość w organizacji oznacza także sprawiedliwość wobec samego siebie. To ważna lekcja dla każdego lidera, który na branżowych konferencjach chętnie opowiada o porażkach, ale wstydliwie milczy o własnym gniewie.

Kinko's: sukces przez subwersję i dostępność

Historia Paula Orfaela i jego Kinko’s pozwala uchwycić paradoks leżący w samym sercu przedsiębiorczości. Oto bowiem nowość i oryginalność przedsięwzięcia okazują się w praktyce powtarzaniem starych wzorców, jedynie przybranych w nową szatę językową i kulturową. To, co jawi się jako „innowacja”, jest często jedynie subwersją pojęć, czyli subtelnym przesunięciem znaczeń, które daje ludziom iluzję nowości i pozwala oswoić fragment świata. Teoria, czy to socjologiczna, filozoficzna, czy ekonomiczna, wie od dawna, że „wszystko już było”. Opowieść o Kinko’s uczy zatem, że za sukcesem rynkowym stoi nie tylko produkt czy model biznesowy, ale także etyka, która nadaje mu sens, oraz język, którym opisujemy własne działania.

Orfalea, student z Santa Barbara, nie wynalazł wszak kserokopiarki ani nie odkrył handlu artykułami biurowymi. Jego geniusz polegał na czymś innym: wymyślił sposób, by te dwie rzeczy połączyć, nadać im nową nazwę i stworzyć wokół kopiowania nieznaną wcześniej praktykę społeczną. Sama nazwa „Kinko’s”, zaczerpnięta z jego przezwiska, była subwersją instytucji sklepu. Przestrzeń komercyjna została ochrzczona imieniem, które przywodziło na myśl raczej żart i nieformalność niż poważny biznes. Ta symboliczna wolta pozwalała studentom poczuć, że nie wchodzą do anonimowego punktu usługowego, lecz do miejsca należącego do ich własnej wspólnoty. Kinko’s od początku było więc grą z językiem i kategoriami, oswajaniem poważnego aktu kupna-sprzedaży w lekkiej, młodzieżowej formule.

Ta gra pojęciowa nie wystarczyłaby jednak, gdyby nie wspierała jej konkretna etyka działania. Orfalea, niezależnie od swoich osobistych zmagań, ofiarował studentom coś fundamentalnego: dostępność. Całodobowe punkty ksero oznaczały, że model biznesowy opierał się nie na wygodzie właściciela, lecz na realnych potrzebach klienta. Była to cicha subwersja tradycyjnego pojęcia sklepu, który narzuca swoje godziny otwarcia, zmuszając klienta do adaptacji. Tutaj to firma dostosowała się do rytmu życia swojej społeczności. W prostym geście otwartych przez całą noc drzwi kryła się etyka odpowiedzialności, a jednocześnie żelazna reguła, która pozwoliła firmie rosnąć.

Startup do korporacji: etyczne wyzwania transformacji

Trajektoria Kinko’s, od pojedynczego sklepu do imperium liczącego tysiąc dwieście placówek, jest studium erozji pierwotnych zasad. Gniew Paula Orfalei, jego przekonanie o nienaruszalnym prawie weta, odsłania archetypową pułapkę założyciela. Etyka w biznesie wydaje się bowiem prosta, gdy zarządza się małą wspólnotą, lecz staje się herkulesowym wyzwaniem w obliczu tysięcy pracowników i nieustannej presji inwestorów. To właśnie w tym momencie pęknięcia przedsiębiorca staje przed wyborem: czy dać się uwięzić logice wzrostu i własnym emocjom, czy też odnaleźć sposób na wierność zasadom, które ufundowały jego

sukces. Orfalea, podobnie jak wielu przed nim, musiał boleśnie odkryć, że etyka nie jest luksusowym dodatkiem, lecz twardym warunkiem przetrwania.

Z perspektywy teorii widać jednak, że dramat Orfalei nie jest niczym nowym; scenariusz ten jest stary jak sam handel. Kupiec fenicki targujący się o cenę ładunku, właściciel średniowiecznego warsztatu i dziewiętnastowieczny przemysłowiec – wszyscy oni mierzyli się z tym samym fundamentalnym pytaniem: czy zysk ma pierwszeństwo przed człowiekiem, a ścisła kontrola jest ważniejsza niż zaufanie. My, opisując przypadek Kinko's, używamy etykiet „start-upu" i „skalowania", lecz jest to jedynie subwersja dawno znanych kategorii, przewrotne przepakowanie odwiecznych dylematów w język Doliny Krzemowej i globalnego kapitalizmu.

Dlatego też refleksja Orfalei po sprzedaży firmy – by nie przynosić gniewu do domu, by zachować autentyczność i nie poświęcać relacji – brzmi jak echo biblijnej przypowieści lub tragedii o królach, którzy przez pychę utracili swoje królestwa. Etyka w biznesie nie jest zbiorem korporacyjnych haseł na plakaty, lecz powracającą, często bolesną lekcją, że trwały sukces wymaga delikatnej równowagi. Jest to nieustanne balansowanie między bezwzględną logiką zysku a subtelną logiką ludzkiej wspólnoty.

Historia Kinko's przypomina więc, że w świecie przedsiębiorczości niewiele jest rzeczy autentycznie nowych. To, co jawi nam się jako rewolucyjny przełom, jest w gruncie rzeczy jedynie wariacją na ten sam, znany od wieków temat. Teoria, świadoma, że „wszystko już było", staje się tu bezcennym narzędziem, które pozwala odróżnić sygnał od szumu: to, co fundamentalnie ważne, czyli zasady i etykę, od tego, co jest jedynie chwilową modą językową. Subwersje pojęć są potrzebne, byśmy mogli opowiadać sobie te same stare historie na nowo, ale ich rdzeń pozostaje niezmienny. Żadna innowacja, żaden start-up i żaden zysk nie zastąpią bowiem uczciwości i człowieczeństwa.

Zachód kontra Wschód: harmonia a sukces w biznesie

Zanim wzniesiemy jakikolwiek gmach sprawiedliwości, musimy zejść do fundamentów i zadać pytanie o naturę ludzkiego dobra. Tu właśnie rozpoczyna się opowieść o dwóch geniuszach, Arystotelesie i Konfucjuszu, myślicielach, którzy wznieśli dwa potężne filary, na których nasz świat wciąż, z różnym skutkiem, próbuje się opierać.

Arystoteles w „Etyce Nikomachejskiej" argumentował, że celem życia jest eudajmonia – rodzaj spełnienia, które rozkwita z urzeczywistniania naszej natury jako istot rozumnych. Dla greckiego filozofa wszystko we wszechświecie miało swój **telos**, czyli wewnętrzny cel. Człowiek zatem realizuje swoje przeznaczenie poprzez cnotę i rozum, przy czym kluczowa jest **phrónēsis** – praktyczna mądrość, owa niezwykła zdolność

do roztropnego działania w konkretnych, niepowtarzalnych okolicznościach. To nie tyle encyklopedyczna wiedza, ile bezbłędny moralny refleks.

Konfucjusz, spoglądając na świat z innej perspektywy, nauczał, że „człowiek szlachetny kieruje się zasadą harmonii, człowiek mały – zasadą interesu". Dla niego ostatecznym celem nie było osobiste szczęście jednostki, lecz doskonały porządek relacji społecznych. Cnoty takie jak humanitarność (**ren**), rytuał (**li**), mądrość i lojalność nie stanowiły pola dla indywidualnych wyborów – one były samą strukturą kosmosu. **Junzi**, człowiek szlachetny, nie poszukiwał kariery czy samorealizacji, lecz zgodności z odwiecznym, niebiańskim porządkiem.

Dwa systemy, dwa odrębne światy? A może raczej dwa komplementarne portrety tej samej ludzkości? Etyka Arystotelesa rezonuje w kulturze indywidualizmu, podczas gdy myśl Konfucjusza jest głęboko zanurzona w kulturze kontekstu. Dla pierwszego podstawą moralności jest autonomiczny człowiek; dla drugiego sens zyskuje jedynie człowiek zakorzeniony w sieci relacji. W rezultacie Zachód z upodobaniem wychowuje przywódców, Wschód zaś z troską pielęgnuje opiekunów. W zachodniej korporacji lider ma być inspirującym wizjonerem, w firmie azjatyckiej – skromnym, wyważonym mistrzem relacji i strażnikiem ładu.

Nie brakuje rzecz jasna krytyków obu porządków. Zachodowi zarzuca się nadmiar chłodnego racjonalizmu i pogardę dla wspólnoty. Alasdair MacIntyre, filozof tyleż kontrowersyjny, co przenikliwy, pisał, że nowoczesność utraciła kontekst dla cnót, redukując etykę do zarządzania konfliktami, zamiast czynić z niej sztukę dobrego życia. Z kolei konfucjanizm bywa oskarżany o skrajny konserwatyzm, utrwalanie patriarchatu i dławienie buntu w imię hierarchii, która ignoruje głosy z marginesu, w tym głosy kobiet.

W tym sporze pojawia się jeszcze Kant, który w swojej deontologii, czyli etyce obowiązku, zawiesza moralność jeszcze wyżej, nauczając: „Postępuj tylko według takiej maksymy, dzięki której możesz chcieć, aby stała się powszechnym prawem". To słynny imperatyw kategoryczny – etyka czystej intencji, nie kalkulacji skutków. Nie pytamy „czy to się opłaca?", lecz wyłącznie „czy to jest słuszne?". Jest to idea, która inspiruje dziś działy compliance w korporacjach, lecz która – odarta z ludzkiego kontekstu – może stać się jedynie zimną litanią regulaminu. Obok niego staje Robert Nozick, adwersarz Rawlsa, odrzucający przymus, redystrybucję i centralne planowanie. „Nie ma centralnego dyspozytora talentów", pisał, argumentując, że jeśli coś zdobyłeś legalnie, państwo nie ma prawa ci tego zabrać. To ostrzeżenie, że sprawiedliwość, by nie stać się tyranią, musi respektować wolność.

W globalnym świecie, gdzie etyka ESG zderza się z presją giełdowych wyników, gdzie startup z Tajwanu współpracuje z holdingiem z Frankfurtu, a dział HR w Nairobi wdraża „kulturę feedbacku" z Doliny Krzemowej, kolizja tych filozofii jest nieunikniona. Czy musi być jednak destrukcyjna? Może być szansą. Etyki Wschodu uczą nas cierpliwości i lojalności, etyki Zachodu są afirmacją krytycznego myślenia i

odwagi. Współczesna korporacja musi być hybrydą, syntezą wartości, a nie monolitem. Jeśli menedżer nie rozumie, że w Seulu „nie” komunikuje się przez milczenie, a w Nowym Jorku przez prezentację w PowerPoincie, popełnia grzech nieetycznej ignorancji. Inflacja relacji – słowo, którego nie znajdziesz w indeksach Wall Street. Ale może najbardziej realna waluta jutra.

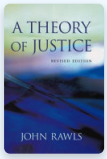
Uniwersalny etos menedżerski: synteza filozofii

Być może etyka przyszłości nie postawi nas przed wyborem między Arystotelesem a Konfucjuszem. Zamiast tego zaprosi ich obu na cyfrowy sympozjon, gdzie grecka **phrónēsis**, czyli roztropność w działaniu, spotka się z chińskim **li**, rytuałem nadającym sens relacjom. Tam właśnie lider nauczy się zarówno mówić „nie” z klasą, jak i słuchać z pokorą. Jak przypomniałby Arystoteles: „Nie możemy oczekiwać matematycznej precyzji w etyce; celujemy w tyle dobra, ile może pomieścić sytuacja”. Konfucjusz zaś dodałby, że „człowiek, który sam siebie nie rozwija, nie ma prawa oczekiwać rozwoju świata”.

Ktoś kiedyś powiedział, że startup to przyspieszona wersja egzystencji, czego Paul Orfalea doświadczył dosłownie. W biznesie, jak w życiu, prawdziwym wyzwaniem nie jest bowiem sam wzrost. Prawdziwym wyzwaniem jest sprawiedliwość, która nie wypala, nie karze i nie dzieli, lecz tworzy. Sprawiedliwość rozumiana jako zbiorowa etyka człowieka szlachetnego, kompetentnego i zdolnego do myślenia zza zasłony niewiedzy, choćby przez chwilę, która decyduje o wszystkim.

> W świecie, gdzie zderzają się różne systemy wartości, etyka biznesu nie może być jedynie zbiorem reguł compliance, lecz żywym dialogiem między tradycją a innowacją. Czy potrafimy znaleźć złoty środek między indywidualnym dążeniem do sukcesu a troską o wspólne dobro? Czy w zgiełku globalnego rynku usłyszymy echo mądrości Arystotelesa i Konfucjusza, które przypominają, że prawdziwy zysk to ten, który dzieli się z innymi?

Inspiracje

[1] 

"Teoria sprawiedliwości" John Rawls

2009 | Harvard University Press | ISBN: 9780674042582

John Bordley Rawls (1921–2002) był wybitnym amerykańskim filozofem moralnym, prawnym i politycznym, znanym z wpływowej teorii sprawiedliwości jako uczciwości. Studiował na Princeton i Oxfordzie, wykładał na Cornell, MIT, a od 1962 roku do emerytury na Uniwersytecie Harvarda, gdzie

otrzymał tytuł Jamesa Bryanta Conanta University Professor. Rawls znacząco wpłynął na współczesną filozofię polityczną liberalizmu, mentorując wielu czołowych uczonych i autorując przełomowe dzieło „Teoria sprawiedliwości” (1971).

John Bordley Rawls (1921–2002) was a preeminent American moral, legal, and political philosopher known for his influential theory of justice as fairness. Educated at Princeton and Oxford, he taught at Cornell, MIT, and from 1962 until retirement at Harvard University, where he was named James Bryant Conant University Professor. Rawls profoundly shaped modern liberal political philosophy, mentoring many leading scholars and authoring seminal works such as A Theory of Justice (1971).

Harvard University (Professor)

[2]



"Sprawiedliwość: Jak postępować słusznie?" Michael Sandel

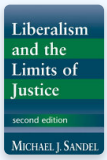
2020 | PWN | ISBN: 9788301209391

Michael Sandel jest amerykańskim filozofem politycznym i profesorem rządu na Uniwersytecie Harvarda, gdzie zajmuje stanowisko Anne T. i Roberta M. Bass. Jest znany z kursu "Justice", który ukończyło ponad 15 000 studentów i który był pierwszym kursem Harvarda udostępnionym bezpłatnie online i w telewizji. Jego prace dotyczą sprawiedliwości, etyki, demokracji i rynków. Autor wpływowych książek, m.in. "Justice: What's the Right Thing to Do?" i "What Money Can't Buy." Ukończył Oxford jako stypendysta Rhodesa, wykładał na całym świecie, był członkiem Rady Prezydenta ds. Bioetyki oraz członkiem Amerykańskiej Akademii Sztuk i Nauk. Jego prace przetłumaczono na ponad 30 języków.

***Michael Sandel** is an American political philosopher and the Anne T. and Robert M. Bass Professor of Government at Harvard University. Renowned for his course "Justice," which has enrolled over 15,000 students and was the first Harvard course made freely available online and on television, Sandel's work explores justice, ethics, democracy, and markets. He has authored influential books such as "Justice: What's the Right Thing to Do?" and "What Money Can't Buy." A Rhodes Scholar with a doctorate from Oxford, Sandel has lectured globally, served on the President’s Council on Bioethics, and is a member of the American Academy of Arts and Sciences. His writings have been translated into more than 30 languages.*

Harvard University

[3]



"Granice sprawiedliwości. Niepełnosprawność, narodowość, przynależność gatunkowa" Martha Nussbaum

1998 | Cambridge University Press | ISBN: 9781139643290

Martha Nussbaum jest amerykańską filozofką oraz profesorem prawa i etyki na Uniwersytecie Chicagowskim, gdzie łączy stanowiska w wydziale prawa i filozofii. Znana jest z prac dotyczących filozofii starożytnej Grecji i Rzymu, filozofii politycznej, etyki, feminizmu oraz praw człowieka. Autorka ponad dwudziestu książek i 500 artykułów, istotnie wpływa na dyskusje o sprawiedliwości społecznej, możliwościach człowieka i edukacji liberalnej. Wcześniej wykładała na Harvardzie, Brown i Oksfordzie, zdobywając liczne prestiżowe nagrody, m.in. Nagrodę Grawemeyera i Nagrodę Kioto.

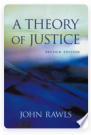
Martha Nussbaum *is an American philosopher and the Ernst Freund Distinguished Service Professor of Law and Ethics at the University of Chicago, with joint appointments in the law school and philosophy department. She is renowned for her work in ancient Greek and Roman philosophy, political philosophy, ethics, feminist philosophy, and human rights. Nussbaum has authored over twenty books and 500 articles, contributing significantly to debates on social justice, human capabilities, and liberal education. She has held faculty positions at Harvard, Brown, and Oxford, and received numerous prestigious awards including the Grawemeyer Award and the Kyoto Prize.*

University of Chicago

Literatura uzupełniająca

Książki

Autorzy przywoływani w artykule:

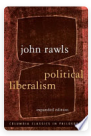


[1] "A Theory of Justice"

John Rawls

2009 | Harvard University Press | ISBN: 9780674042582

Google Scholar



[2] "Political Liberalism"

John Rawls

2005 | Columbia University Press | ISBN: 9780231130899

Google Scholar

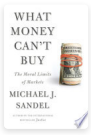


[3] "The Law of Peoples"

John Rawls

2001 | Harvard University Press | ISBN: 9780674266568

Google Scholar



[4] "What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets"

Michael Sandel

2012 | Macmillan | ISBN: 9780374203030

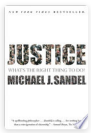


[5] "Justice as Fairness: A Restatement"

John Rawls

2001 | Harvard University Press | ISBN: 9780674244290

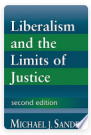
Google Scholar



[6] "Justice: What's the Right Thing to Do?"

Michael Sandel

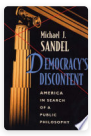
2009 | Farrar, Straus and Giroux | ISBN: 9781429952682



[7] "Liberalism and the Limits of Justice"

Michael Sandel

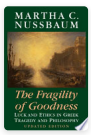
1998 | Cambridge University Press | ISBN: 9780521567411



[8] "Democracy's Discontent: America in Search of a Public Philosophy"

Michael Sandel

1998 | Harvard University Press | ISBN: 9780674736382



[9] "The Fragility of Goodness: Luck and Ethics in Greek Tragedy and Philosophy"

Martha Nussbaum

2001 | Cambridge University Press | ISBN: 9781107393776



[10] "Cultivating Humanity: A Classical Defense of Reform in Liberal Education"

Martha Nussbaum

1997 | Harvard University Press | ISBN: 9780674179493



[11] "Creating Capabilities: The Human Development Approach"

Martha Nussbaum

2013 | Harvard University Press | ISBN: 9780674252783



[12] "Justice for Animals: Our Collective Responsibility"

Martha Nussbaum

2023 | Simon and Schuster | ISBN: 9781982102500

Literatura pokrewna (Google Scholar):

[13] "The Analects"

Konfucjusz

-479 | Likely compiled by his followers

Google Scholar



[14] "The Social Contract"

Jean-jacques Rousseau

2018 | Lulu.com | ISBN: 9781387896806

Google Scholar



[15] "Nicomachean Ethics"

Aristotle

2020 | Penguin UK | ISBN: 9780141395241

Google Scholar



[16] "Politics"

Aristotle

2015 | CreateSpace | ISBN: 9781512387223

Google Scholar



[17] "Two Treatises of Government"

John Locke

2021 | Printed for Whitlocke, and are to be sold by Richard Chiswell | ISBN: 9798740522470

Google Scholar



[18] "An Essay Concerning Human Understanding"

John Locke

2023 | Legare Street Press | ISBN: 9781019955505

Google Scholar



[19] "Émile, or On Education"

Jean-jacques Rousseau

2024 | Marchen Press | ISBN: 9783989886063

Google Scholar

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] "Aristotelian Practical Wisdom (Phronesis) as the Key to Professional Ethics in Teaching"

Kristján Kristjánsson

2024

Google Scholar

[2] "Performing phronesis: On the way to engaged judgment"

John Shotter, Haridimos Tsoukas

2014 | Management Learning

[3] **"Social Justice and Rawls' Difference Principle"**

L. Premchand

2017 | Essex Student Journal

[4] **"Collective phronesis in business ethics education and managerial practice: a neo-Aristotelian analysis"**

T. Brereton, C. Coffey

2021 | Business Ethics: A European Review

Google Scholar

[5] **"Phronēsis and Dao: Cultivating Ethics and Wisdom in the Process of Making Architecture"**

Imdat As, Araz Arzık, Süha Özkan

2016 | METU JFA

Google Scholar

[6] **"Eudaimonia in the relationship between human and nature: A systematic literature review"**

Pedro Augusto Bertucci Lima, et al.

2022 | Cleaner Production Letters

Google Scholar

[7] **"Discourse on the Origin and Basis of Inequality Among Men"**

Jean-jacques Rousseau

1755 | Various publications (originally published in French as Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes)

Google Scholar

[8] **"Li (), or Ritual Propriety: A Preface to a Confucian Philosophy of Human Action"**

Author Not Found

2024 | Diogenes

Google Scholar

[9] **"An Answer to the Question: What is Enlightenment?"**

Immanuel Kant

1784

Google Scholar

[10] **"Idea for a Universal History with a Cosmopolitan Aim"**

Immanuel Kant

1784

Google Scholar

[11] **"In Pursuit of Eudaimonia: How Virtue Ethics Captures the Self-Understandings and Roles of Corporate Directors"**

Patricia Grant, Surendra Arjoon, Peter McGhee

2018 | Journal of Business Ethics

Google Scholar

[12] **"A System of Logic, Ratiocinative and Inductive"**

John Stuart Mill

1843

Google Scholar

[13] **"Principles of Political Economy"**

John Stuart Mill

1848

Google Scholar

[14] **"The Nature of the Virtues"**

Alasdair Macintyre

2009 | Living Ethics

Google Scholar

[15] **"How Moral Agents Became Ghosts, Or Why the History of Ethics Diverged from that of the Philosophy of Mind"**

Alasdair Macintyre

1982 | Synthese

Google Scholar

Artykuły pokrewne (Google Scholar):

[16] **"Two Concepts of Rules"**

John Rawls

[17] **"Justice as Fairness"**

John Rawls

[18] **"Distributive Justice"**

John Rawls

[19] **"The Procedural Republic and the Unencumbered Self"**

Michael Sandel

[20] **"Populism, liberalism, and democracy"**

Michael Sandel

2018 | Philosophy and Social Criticism

[21] **"Capabilities and Social Justice"**

Martha Nussbaum

2003 | Feminist Economics

[22] **"Upheavals of Thought: The Intelligence of Emotions"**

Martha Nussbaum

2004 | Philosophy and Phenomenological Research

[23] **"Non-Relative Virtues: An Aristotelian Approach"**

Martha Nussbaum

2004 | Philosophy and Phenomenological Research

Google Scholar

APA ONE Publishing System

Fundacja Dobre Państwo © 2025

Article ID: 7fa0f1a6-52bb-484d-b766-c777c63aff1c