


BEHAWIORALNA ETYKA BIZNESU: NOWA RAMA KONCEPCYJNA DLA ETYKI BIZNESU

Kinga Kowalczyk-Purol

Uniwersytet WSB Merito, Szczecin, Polska
e-mail: kinga.kowalczyk-purol@wsb.szczecin.pl

 <https://orcid.org/0000-0002-1290-2744>

Abstrakt

Etyka behawioralna (etyka empiryczna) jest nową perspektywą badawczą w obszarze podejmowania decyzji w kontekście organizacyjnym. Badania w ramach tej perspektywy koncentrują się na tym, jak okoliczności oraz procesy psychologiczne powodują u ludzi angażowanie się w wątpliwe moralnie zachowanie. Powszechnie uważa się, że podejście to będzie podstawą nowej ramy koncepcyjnej dla etycznego podejmowania decyzji w otoczeniu biznesowym. Głównym celem artykułu jest przedstawienie i omówienie charakterystyki etyki behawioralnej. Pierwsza część artykułu zawiera zwięzły opis jej tła historycznego oraz przegląd teoretycznych podstaw etyki behawioralnej. Druga część artykułu została poświęcona prezentacji kilku bardziej szczegółowych koncepcji rozwijanych przez etyków behawioralnych.

Słowa kluczowe: *etyka behawioralna, podejmowanie decyzji, homo oeconomicus, ograniczona etyczność, moralne ekwilibrium, Prosty Model Racjonalnego Przepęstwa*

BUSINESS BEHAVIORAL ETHICS: A NEW CONCEPTUAL FRAME FOR BUSINESS ETHICS

Abstract

Behavioral ethics (empirical ethics) is a new perspective in the field of organizational decision making that focuses on how circumstances and psychological processes trigger people to involve in morally dubious behavior. It is widely held belief that this approach should further provide a new explanatory framework for ethical decision making in a business setting. The main goal of the paper is to present and discuss a characterization of behavioral ethics. In order to fulfill this aim, the first part of the article contains a short description of its historical background as well as a succinct overview of theoretical foundations of behavioral ethics. The second part of the article has been devoted to the introduction of several more detailed concepts developed by behavioral ethicists.

Keywords: *behavioral ethics, decision making, homo oeconomicus, bounded ethicality, moral equilibrium, Simple Model of Rational Crime*

Data wpłynięcia tekstu do redakcji: 8.11.2022; data akceptacji do publikacji: 25.05.2023 r.

1. Wprowadzenie

Na przestrzeni kilku ostatnich dekad można było zaobserwować wiele doniosłych odkryć w naukach społecznych, które niosły ze sobą ważne konsekwencje dla sposobu rozumienia uwarunkowań decyzyjności ludzkiej. Symboliczny dla klasycznej ekonomii model egoistycznego i racjonalistycznego *homo oeconomicus* zaczął drżeć w posadach, bowiem założenie o podejmowaniu decyzji w warunkach ryzyka zgodnie z aksjomatami teorii oczekiwanej użyteczności wchodziło po prostu w kolizję z tym, co przedstawiciele wielu nauk społecznych obserwowali. Dla przykładu, jeden z aksjomatów teorii oczekiwanej użyteczności, aksjomat podstawialności, zakłada, że sposób przedstawienia informacji (jej sformułowanie) nie będzie wpływał na decyzyjność człowieka. Jednak nie jest to prawdą. Sposób przedstawienia problemu – czy będzie on formułowany jako sytuacja straty albo jako sytuacja wygranej – ma istotny wpływ na ostatecznie podjętą decyzję (Czerwonka, Gorlewski 2012).

Idealizacyjny charakter podejmowania decyzji przez *homo oeconomicusa* dobrze ukazuje następujący fragment:

„Aby określić, który wybór jest optymalny, decydent musi dla każdej z alternatyw wypunktować wszystkie możliwe konsekwencje, oszacować prawdopodobieństwo wystąpienia tychże konsekwencji, każdej z nich przyporządkować subiektywną użyteczność, przemnożyć wartości użyteczności przez wartości prawdopodobieństwa, całość zsumować i porównać z wynikami uzyskanymi dla pozostałych alternatyw” (Czerwonka 2019: 32).

Marginalizowanie w najbardziej dotychczas cenionym przez ekonomistów modelu racjonalnych decyzji, czyli teorii oczekiwanej użyteczności, czynników o charakterze pozamonetarnym, doprowadziło do ujawnienia szeregu rozbieżności występujących między zachowaniem rzeczywistego człowieka a wyidealizowaną decyzyjnością *homo oeconomicus* (*Ibidem*; Adamus 2018). Ludzie nie są jednowymiarowymi bytami motywowanymi wyłącznie przez czynniki o rodowodzie ekonomicznym

(czynienie wyłącznie tego, co przynosi największe korzyści, jak najmniejszym kosztem).

Poza wchodzeniem w buty ekonomistów – sięgając po metafory politologa Philipa E. Tetlocka – człowiek dobrze odnajduje się jeszcze w roli intuicyjnego polityka, mimowolnego naukowca, samorządowego teologa oraz bezwiednego prokuratora (Tetlock 2002). Słowem, nie tylko pomnażanie zasobów ekonomicznych jest motorem napędowym ludzkiego działania. Ludzkie opinie i zachowania są determinowane przez różnorodne motywy: epistemiczne (naukowiec), budowania i utrzymywanie reputacji (polityk), obronę świętych wartości (teolog) oraz sprawiedliwe egzekwowanie norm społecznych (prokurator). Co więcej, motywy i normy z tych dziedzin często są niewspółmierne i wchodzą z sobą w konflikty (np. powiększanie oczekiwanej wartości oraz zakaz monetyzacji *sacrum*), w konsekwencji czego zachowanie ludzkie jest tak nieprzewidywalne i trudne do opisanego w modelach naukowych.

Mając na uwadze ów konglomerat często wchodzących ze sobą w kolizję motywów, które kształtują ludzkie wybory, koncepcję *homo oeconomicusa* należy uznać za niewystarczającą dla opisu i wyjaśniania zachowań ludzi w organizacjach. Stąd w niniejszym artykule zostanie podjęta problematyka etyki behawioralnej (nazywana również etyką empiryczną), która jest nowatorskim nurtem w obszarze etyki biznesu, bądź – inaczej rzecz ujmując – jest ona użytecznym dodatkiem (ang. *a useful addition*) dla niej (De Cremer, Moore 2020). Etyka behawioralna bazując na dokonaniach m.in. psychologów (przede wszystkim społecznych, poznawczych oraz moralnych¹), kognitywistów, filozofów oraz ekonomistów behawioralnych proponuje przededefiniowanie antropologii *homo oeconomicusa* poprzez wyjście poza wpisane w ten

¹ Relacja etyki behawioralnej oraz psychologii moralności jest szczególnie silna ze względu na w wysokim stopniu zbieżny zakres przedmiotowy obu dyscyplin. O silnych związkach obu tych perspektyw badawczych świadczy również fakt, że etycy behawioralni często w swoich pracach odwołują się do osiągnięć czołowych psychologów moralności, np. Jonathana Haidta (m.in. koncepcja moralnego osłupienia) oraz Alfreda Bandury (m.in. teoria moralnego odłączenia).

model wyidealizowaną koncepcję decyzyjności. Zdaniem etyków behawioralnych decyzyjność ludzi odbiega od założeń klasycznie racjonalistycznej teorii oczekiwanej użyteczności, dlatego sposób uprawiania samej etyki biznesu również powinien zostać zmieniony, tak aby dyscyplina ta oferowała wartościowe treści zarówno z poznawczego, jak i praktycznego punktu widzenia.

Atrakcyjność etyki behawioralnej ma dwa źródła. Po pierwsze, jej atrakcyjność polega na analizowaniu przyczyn zachowań, które są sprzeczne z promowanymi i publicznie deklarowanymi wartościami przez członków jakiejś organizacji. Można powiedzieć, że jest to jej walor poznawczy. Po drugie, lepsze poznanie okoliczności, które zwiększają prawdopodobieństwo zaistnienia niepożądanych zachowań w organizacji – co ma zapewnić wspomniana przed chwilą analiza przyczyn – może być podstawą do tworzenia rekomendacji, czy ram organizacyjnych, które przyczynią się do zmniejszenia niepożądanych przez organizację zachowań. Formułowanie takich zaleceń w ramach etyki behawioralnej jest z kolei walorem o praktycznych konsekwencjach.

Celem niniejszej pracy jest ustalenie i omówienie głównych właściwości etyki behawioralnej. Aby zrealizować wskazany cel struktura artykułu została podzielona na dwie główne części. W części pierwszej zostanie omówione tło historyczne etyki behawioralnej oraz jej wyjściowe założenia teoretyczne. W tej części zostaną również wskazane główne różnice występujące pomiędzy tradycyjnie uprawianą etyką biznesu i behawioralną etyką w biznesie, a także analiza sposobu ujmowania moralności przez etyków behawioralnych. Oznacza to, że w artykule nie będą podejmowane rozważania nad moralnością z normatywnego punktu widzenia. Perspektywa etyki behawioralnej – w przeciwieństwie do tradycyjnej etyki biznesu – charakteryzuje się opisowością, co należy rozumieć jako skupienie się na czynnikach wpływających na dokonywanie wyborów (nie)moralnych.

Druga część artykułu zawiera przegląd kilku wybranych szczegółowych koncepcji, które w opinii etyków behawioralnych są wartościowe zarówno na poziomie teoretycznego objaśniania mechanizmów zachowań niemoralnych, jak i na poziomie praktycznych wdrożeń mających na celu neutralizowanie nieetycznych zachowań ludzi w organizacjach. Etycy behawioralni opisują szereg czynników, które sprawiają, że tak zwani ludzie o dobrych intencjach zachowują się gorzej, niż wskazują na to ich własne wyobrażenia o sobie. Czynniki te dzielą na dwie kategorie, tj., czynniki sytuacyjne oraz psychologiczne. Niemniej jednak kluczową i zarazem nadrzędną (ang. *umbrella term*) koncepcją dla wyjaśnienia uwarunkowań zachowań nieetycznych jest ograniczona etyczność. Ograniczona etyczność jest swego rodzaju platformą integrującą bardziej szczegółowe propozycje. Z tego względu koncepcji tej zostanie poświęcona szczególna uwaga.

Warto tu dopowiedzieć, że w niniejszej pracy określenia „moralny” i „etyczny” są uznane za równoznaczne, zatem będą używane zamiennie. Takie samo podejście w odniesieniu do tych pojęć jest zresztą praktykowane przez samych etyków behawioralnych. Warto w tym miejscu również nadmienić, że sam termin „etyka behawioralna” jest zazwyczaj po prostu rozumiany jako szersza kategoria względem jej specjalnej subdyscypliny „behawioralnej etyki biznesu” badającej decyzyjność w sytuacjach biznesowych. Etyka behawioralna zajmuje się więc zachowaniami o etycznych następstwach nie tylko w kontekście biznesowym, ale w szeroko pojętym życiu społecznym, a więc także, m.in., w sferze edukacji oraz prawa (Susilowati, Kusmuriyanto, Abiprayu 2021). Tytułem wyjaśnienia należy jeszcze nadmienić, że ze względów stylistycznych pojęcia „etyka behawioralna” oraz „behawioralna etyka biznesu” są w tej pracy używane zamiennie.

2. Tło historyczne oraz specyfika konceptualna etyki behawioralnej

Należy wymienić dwa wiodące czynniki, które doprowadziły do powstania oraz rozwoju etyki behawioralnej w pierwszej dekadzie XXI wieku². Po pierwsze, był to rozwój samej ekonomii behawioralnej, której etyka behawioralna jest bliską siostrą (Seppala 2021). Po drugie, była to fala skandali, która zalała świat biznesu w ciągu trzech ostatnich dekad, m.in.: AIG, Tyco, WorldCom, Enron, piramida Madoffa oraz kryzys finansowy z 2007 roku (De Cremer, Tenbrunsel 2012). Skandale te wzbudziły opinią publiczną, która domagała się podjęcia realnych działań na rzecz uniknięcia podobnych zjawisk w przyszłości. Publiczne wyrażanie skruchy szefów wielkich firm, którzy – podobnie jak każdy inny człowiek – byli przekonani o swoich wysokich kompetencjach etycznych, uznano za niewystarczające.

Przyglądając się nieco bliżej zarówno pierwszemu, jak i drugiemu czynnikowi, należy uznać, że swego rodzaju kłamrą łączącą oba czynniki było zrewidowanie poglądu na ludzką racjonalność. Centralne dla ekonomii behawioralnej założenie o ograniczonej racjonalności i ekspozowanie przez jej adeptów ważkości – uważanych do tej pory za peryferyjne – uwarunkowań sytuacyjnych dla zachowania człowieka, przyczynił się do istotnego rozwoju wiedzy oraz sformułowania wielu praktycznych i cenionych powszechnie rekomendacji w takich obszarach jak teoria decyzji oraz negocjacje w biznesie (Bazerman 2020).

Można więc powiedzieć, że naturalną kolejną rzeczą koncepcje oraz narzędzia metodologiczne ekonomii behawioralnej zaczęto stosować w dziedzinie, w której usilnie – biorąc pod uwagę wspomniane powyżej skandale – szukano nowatorskich rozwiązań. Tak badacze behawioralni

² Zazwyczaj wskazuje się na dwie publikacje, które uważa się za kamienie milowe dla wyodrębnienia się etyki behawioralnej jako osobnego podejścia badawczego: (Messick, Tenbrunsel 1996) oraz (Trevino, Weaver, 2003).

wkroczyli ze swoim nowatorskimi ideami na teren etyki biznesu, którego dotychczasowymi gospodarzami byli przede wszystkim filozofowie głoszący tradycyjnie racjonalistyczną osnovę człowieczeństwa (Biasucci, Prentice 2021). Niektórzy nawet dosyć anegdotycznie zauważają, że dynamika rozwoju etyki behawioralnej była sprzężona z dynamiką rozsądzania przez ekonomię behawioralną koncepcji homo oeconomicus (Seppala 2021).

Charakteryzujące etykę behawioralną eksperymentalizm, deskrytywizm, sytuacjonizm, minimalizm oraz intuicjonizm stanowiły więc asumpt do wyczekiwanej zmiany w sposobie uprawiania etyki biznesu (Drumwright, Prentice, Biasucci, 2015). Można zaryzykować twierdzenie, że tworzą one twardy rdzeń tej dyscypliny, dlatego też w dalszej części pracy zostaną szerzej omówione.

2.1. *Eksperymentalizm*

Pierwszą cechą odróżniającą behawioralną etykę biznesu od tradycyjnego podejścia, które przede wszystkim bazowało na spekulatywnych doktrynach filozoficznych, jest eksperymentalizm, a więc testowanie i weryfikowanie przedkładanych społeczności naukowej hipotez poprzez przeprowadzone eksperymenty (Seppala 2021; Biasucci, Prentice 2021).

Kamieniem węgielnym dla tej charakterystyki etyki behawioralnej były klasyczne badania psychologii eksperymentalnej z początków drugiej połowy ubiegłego wieku, tj. eksperyment Stanleya Milgrama nt. posłuszeństwa względem autorytetów oraz – mierzący się obecnie z krytyką dotyczącą rzetelności naukowej (Le Texier 2019) – stanfordzki eksperyment więzienny Philipa Zimbardo. Obserwacje i wnioski z obu eksperymentów miały ważne implikacje dla dyskusji nad decyzywnością oraz etyczną odpowiedzialnością ludzi.

Już przykłady tych klasycznych eksperymentów pokazują, że narzędzia eksperymentalne mają duży potencjał heurystyczny (tj. dodawania jakiejś nowej, „niewidocznej” dotychczas wiedzy (Kronfeldner 2011))

dla badania etycznego wymiaru zachowań człowieka. Niemniej jednak, poza sięganiem po analizy klasycznych eksperymentów, etycy behawioralni korzystają również z nowszych narzędzi badawczych. Najpopularniejszymi, a więc używanymi w różnorodnych replikacjach oraz twórczo modyfikowanymi narzędziami są: gra dyktator, kości do gry (ang. *the die experiment*) oraz zadanie matrycowe (ang. *the matrix task*) (Seppälä 2021).

Mając na uwadze to co zostało dotychczas omówione, należy stwierdzić, że etyka behawioralna wpisuje się w zorientowany empirycznie (ang. *evidence-based approach, empirically informed approach*) nurt etyki. Co oczywiste, taki wyróżnik etyki behawioralnej wzbudza entuzjazm i optymizm w odniesieniu do potencjału rozwojowego tej dyscypliny. Jednak nie należy zapominać o bardziej powściągliwych głosach w odniesieniu do wartości heurystycznej metody eksperymentalnej (Brief 2012). Krytycy wskazują przede wszystkim na nieusuwalną sztuczność warunków eksperymentalnych, które mogą istotnie zaburzać odpowiedzi i zachowania osób biorących udział w eksperymencie oraz na podobne zagrożenia wiążące się ze zjawiskiem błędu oczekiwań społecznych (Seppälä 2021).

Ponadto powszechnym problemem dla badaczy jest znalezienie reprezentatywnej grupy osób biorących udział w badaniu. Źródłem tego problemu jest fakt, że badacze do swoich eksperymentów często angażują przede wszystkim studentów, którzy – jak wiadomo – są specyficzną grupą ludzi, co sprawia, że o reprezentatywności nie sposób mówić. (Adamus 2018; Seppälä 2021). Inną problematyczną kwestią dla metody eksperymentalnej jest zjawisko tzw. zawodowych respondentów, czyli osób bardzo często biorących udział w wielu różnorodnych badaniach ze względu na oczekiwaną gratyfikację finansową (Matthijssen, de Leeuw, Hox 2015). W konsekwencji tych problemów uniwersalna wartość uzyskiwanych wyników bywa kwestionowana.

2.2. Deskrytywizm (plus)

Drugą właściwością, za pomocą której zazwyczaj jest charakteryzowana etyka behawioralna – podobnie zresztą jak i ekonomia behawioralna – jest deskrytywizm, czyli jej opisowy charakter (Drumwright, Prentice, Biasucci 2015). Oznacza to, że etycy behawioralni nie będą przekonywali do afirmacji jakiegoś konkretnego zestawu wartości (etyki chrześcijańskiej, jakiejś innej etyki religijnej, czy etyki libertariańskiej albo jakiegokolwiek innej doktryny etycznej). Etyka behawioralna (a w szczególności behawioralna etyka biznesu) nie wypowiada się również w typowych dla etyki filozoficznej zagadnieniach jak: aborcja, kara śmierci, zapłodnienie *in vitro*, czy małżeństwa homoseksualne. W odniesieniu do tych zagadnień podejście behawioralne pozostaje programowo agnostyczne (Biasucci, Prentice 2021).

Jak utrzymują reprezentanci podejścia behawioralnego, czytając ich publikacje nie napotka się treści normatywnych (preskrypcyjnych), a więc nakazujących albo zakazujących jakiś działań bądź poglądów. Inaczej sprawa wygląda z tradycyjnie uprawianą etyką biznesu, której preskrytywizm zasada się na założeniu o racjonalności oraz intencjonalności działań ludzi (De Cremer, Tenbrunsel 2012). Powab podejścia normatywnego ma swe źródło w prostocie oraz powszechnej jego akceptacji wśród szerokich kręgów społecznych, to bowiem w ramach normatywnego sposobu uprawiania etyki podejmuje się refleksję nad tym, jakie postępowanie jest naganne, a jakie pożądane z moralnego punktu widzenia (więcej o domniemanej racjonalności ludzi będzie powiedziane w sekcji nt. intuicjonizmu).

Podejście opisowe wstrzymuje się od tego rodzaju kwalifikacji. Etyk behawioralny będzie więc beznamiętnie zbierał informacje o tym, jak ludzie zachowują się w rzeczywistości. Jak uwarunkowania psychologiczne oraz okoliczności zewnętrzne (np. presja czasu, autorytarny lub liberalny sposób zarządzania, czy nawet sam język używany w organizacji) wpływają na etyczny wymiar postępowania człowieka. Nie będzie on

jednak wartościował postępowania w odniesieniu do, np., etyki protestanckiej lub jakiejś innej doktryny etycznej.

Słowem, celem etyki behawioralnej nie jest propagowanie wartości wpisanych w jakąś konkretną doktrynę etyczną, ale pomoc w realizowaniu wartości i norm, które człowiek po przeprowadzaniu świadomej refleksji uznaje za własne. Piszą o tym wprost Bazerman i Tenbrunsel:

„Nie jesteśmy zainteresowani przekonywaniem ciebie, żebyś postępował w zgodzie z naszymi albo kogokolwiek innego wartościami etycznymi. Raczej, naszym celem jest pomoc tobie, innym oraz organizacjom w podejmowaniu decyzji moralnych, jakie podjąłbyś po przemyślanej, umotywowanej refleksji” (Bazerman, Tenbrunsel 2011: 152 [tłum. własne]).

Fragment o „przemyślanej, umotywowanej refleksji” nie wchodzi w kolizję ze sztandarowym dla etyki behawioralnej intuicjonizmem, lecz służy podkreśleniu braku zaangażowania etyków behawioralnych w propagowanie jakiegoś wybranego światopoglądu, czy systemu wartości. Nie jest to ważne, czy jest się konserwatystą, czy liberałem – zapoznanie się z ustaleniami etyki behawioralnej ma pomagać żyć po prostu w zgodzie z wyznawanym światopoglądem (Bazerman, Tenbrunsel 2011).

Programowe wręcz eksponowanie deskryptywizmu jako jednej z cech definiujących etykę behawioralną i konsekwentne odcinanie się od podejścia normatywnego jest jednak nie w pełni adekwatnym opisem relacji etyki behawioralnej do preskrytywizmu. Jest tak ze względu na aspiracje, by tak rzec, wdrożeniowe behawiorystów (Bazerman, 2020; Ariely 2017).

Wielu publikacjom etyków behawioralnych – zarówno książkom, jak i artykułom – towarzyszy po prostu katalog rekomendacji, które uważny czytelnik – według behawiorystów – powinien zastosować w celu tzw. profilaktyki etycznej (Moore, Gino, 2015; Weaver, Brown 2012). Profilaktyka (lub prewencja) etyczna to zastosowanie zaleceń etyków behawioralnych w celu kreowania otoczenia sprzyjającego zachowaniom uważanych za etyczne przez danych decydentów. W pojęcie profilaktyki

etycznej wpisywać się będzie również troska o własny rozwój metakognitywny, a więc poszerzanie wiedzy na temat procesów myślowych wpływających na decyzje etyczne. Uzupełnianie publikacji o sekcje zawierające rekomendacje czy różne praktyczne porady oraz zalecenia podnosi – by tak rzec – wartość komercyjną podejścia behawioralnego, ponieważ uatrakcyjnia etykę behawioralną jako produkt różnych przedsięwzięć szkoleniowych.

Same rekomendacje, zalecenia i wskazówki wszelako mają oczywiście charakter normatywny. Implikacje normatywne są więc nieuniknione, co z kolei oznacza, że etycy behawioralni przynajmniej *implicite* prowadzą swoje dociekania w odniesieniu do jakiejś doktryny etycznej:

„Podczas gdy etyka behawioralna jest raczej opisowa niż normatywna, dobra nauka społeczna wymaga gruntownego rozumienia i definicji własnych konstruktywów – badacze chcą tylko przewidywać i opisywać zachowanie etyczne, ale robiąc to muszą określić, co jest etyczne i dlatego w jakimś sensie są normatywni” (Brief 2012: 17 [tłum. własne]).

W przypadku etyki behawioralnej należy zatem raczej mówić o deskryptywizmie plus, czyli połączeniu filozoficznej normatywności (wypracowanych rekomendacji etycznych) z psychologiczną opisowością (uwzględnianiem realnych uwarunkowań), które ma prowadzić do skutecznego oddziaływania na etyczny aspekt decyzyjności ludzi. Ilustracją deskryptywizmu plus jest następujący fragment pracy czołowych etyków behawioralnych: „Jeżeli znamy procesy, które są odpowiedzialne za czynienie zła przez dobrych pracowników, to następnym krokiem jest rozpoznanie sytuacji mogących wzmocnić albo osłabić oddziaływanie tych procesów” (De Cremer, Moore 2020: 382 [tłum. własne]).

Co więc dla etyków behawioralnych jest etyczne? Najogólniej rzecz ujmując, etyczne zachowania dla nich to te, które nie krzywdzą innych oraz nie są nielegalne, czy moralnie odpychające dla większości społeczeństwa (Seppala 2021). Często praktyką stosowaną przez etyków behawioralnych jest ostensywne definiowanie tego co etyczne. Behawiorysty po prostu wskazują na konkretne przykłady zachowań i oceniają

je jako pożądane lub niepożądane z etycznego punktu widzenia. Źle więc oceniane będą: niepohamowana chciwość, wyzyskiwanie pracowników, kradzież, oszustwa doprowadzające do szkód dóbr publicznych. Z kolei za pożądane: działania proekologiczne, uczciwa płaca, godne i godziwe traktowanie pracownika, czy zwykle dbanie o przestrzeganie prawa pracy.

Nadto za akceptowaną przez etyków behawioralnych definicję moralności (etyczności) należy uznać definicję autorstwa Jonathana Haidta:

„Systemy moralne to powiązane zbiory wartości, cnót, norm, praktyk, tożsamości, instytucji, technologii i ukształtowanych ewolucyjnie mechanizmów psychicznych, które współdziałają ze sobą, aby tłumić lub regulować egoizm jednostek i umożliwić istnienie społeczności opartych na współpracy” (2014: 349).

Etycy behawioralni ograniczają się więc do zdroworozsądkowych i nie wzbudzających kontrowersji światopoglądowych określeń. Określenia te są jednak bardzo ogólnikowe i niesatysfakcjonujące z filozoficznego punktu widzenia. Jako przykład można chociażby wymienić praktyki społeczne, które są lub były akceptowane przez społeczeństwo, chociaż ich moralna ocena jest negatywna (niewolnictwo albo praca dzieci) (Seppala 2021). Nie dziwi więc krytyka zaniedbań behawiorystów na teoretycznym zapleczu ich dyscypliny oraz sformułowanie zarzutu jedynie skubania brzegów zasadniczej dla nich kwestii, a więc określenia kryteriów tego, co jest, a co nie jest moralne (Brief 2012). Pokłosiem tych problemów jest również powszechna praktyka wśród etyków behawioralnych mówienia raczej o zachowaniach uczciwych lub nieuczciwych, a nie moralności *per se*, ponieważ pojęcie „uczciwości” jest mniej problematyczne z filozoficznego punktu widzenia (Seppala 2021; Brief 2012).

Natomiast chcąc przypisać etykę behawioralną do jednej z wielkich szkół etycznych, należy stwierdzić, że najbliższą spokrewnioną jest z utylitaryzmem i jego naczelną zasadą maksymalizacji dobra dla jak największej liczby ludzi. O tym spokrewnieniu świadczy chociażby następujący cytat z książki czołowego etyka behawioralnego

Maxa Bazermana: „(...) będziemy używali słowa «etyka» podobnie, jak robią to filozofowie utilitarystyczni: aby osiągnąć największe dobro poprzez tworzenie jak największej wartości dla wszystkich czujących istot na świecie” (Bazerman 2020: xi [tłum. własne]).

Podsumowując tę część pracy można zaryzykować stwierdzenie, że etyka behawioralna stara się iść jakby trzecią drogą pomiędzy deskrytywizmem a preskrytywizmem, a mianowicie drogą pragmatycznego prowizorium. Owo pragmatyczne prowizorium jest umiarkowaną spójnością teoretyczną, która – mimo swych ograniczeń koncepcyjnych – daje podstawę dla praktycznych zastosowań etyki behawioralnej. O prowizorycznym nastawieniu etyków behawioralnych do kwestii teoretycznej spójności swojej dyscypliny świadczy chociażby przywoływanie w kontekście definiowania tego, co jest etyczne słynnej wypowiedzi sędziego Sądu Najwyższego USA Pottera Stewarta o pornografii: „Wiem, że to ona, gdy ją widzę” (ang. *I know it when I see it*) (Folger 2012).

2.3. Sytuacjonizm

Następną charakterystyką podejścia behawioralnego stosowanego do zachowań etycznych jest sytuacjonizm. Podejście sytuacjonistyczne w badaniu etycznego wymiaru zachowań odznacza się akcentowaniem czynników kontekstowych (czy szerzej nawet: systemowych). Czynniki kontekstowe mają odgrywać nadrzędną – względem indywidualnych cech – rolę (Prentice 2014). Co ciekawe, założenie o pierwszorzędym znaczeniu czynników sytuacyjnych dla kształtowania się etycznego zachowania człowieka jest również centralne dla słynnego Zimbardowskiego efektu Lucyfera (Zimbardo 2008), do którego zresztą etycy behawioralni bardzo często się odwołują w swoich pracach (Seppala 2021).

Konkurencyjnym podejściem jest esencjalizm, w ramach którego uważa się, że należy skupić się przede wszystkim na charakterze i osobowości (czynnikach wewnętrznych) ludzi, bowiem – jak się zakłada – bycie moralnym jest stosunkowo stałą cechą, tj. istotnie niezmienną

się w czasie. Dlatego w opinii esencjalistów samych ludzi można podzielić na dobrych lub złych (Prentice 2014). Podobnie jak bezwiednie dzielimy każdego dnia napotkane osoby na leniwych i pracowitych, zdradliwych i lojalnych, czy chociażby miłych i aroganckich.

Z sytuacjonizmu wprost wynika fundamentalne założenie etyki behawioralnej: „Zasadniczo niektóre okoliczności mogą być wystarczająco kuszące prawie dla wszystkich, aby zaangażować się w nieetyczne zachowanie” (De Cremer, Tenbrunsel 2012: 7 [tłum. własne]). Inaczej mówiąc, każdy, nawet tak zwani dobrzy ludzie, ludzie o dobrych intencjach i znakomitej opinii są zdolni do zachowań krzywdzących inne osoby. Do zachowań, które nie są zgodne z krzewionymi przez nich postawami i wyrażanymi wprost podglądami. Stąd centralne miejsce w agendzie etyki behawioralnej zajmuje katalogowanie czynników i uwarunkowań sprzyjających zachowaniom, które – używając anegdotycznego określenia Biasucci oraz Prentice’a – sprawiają, że nie jesteśmy tak dobrymi ludźmi, za jakich bierze nas nasz pies. Behawiorysty są więc raczej pesymistycznie nastawieni do natury ludzkiej, bowiem przyjmują, że każdy człowiek jest w stanie dopuścić się niegodziwości. A o moralnym bilansie w większym stopniu decydują losowe okoliczności, w których przyszło komuś funkcjonować niż kultywowany latami etos. Z tego też względu etycy behawioralni podkreślają istotność, wspomnianej wcześniej, profilaktyki etycznej, a więc przywiązywania większej wagi do okoliczności, w jakich na co dzień funkcjonujemy.

Przenosząc sytuacyjny model rozumowania do kontekstu funkcjonowania firm oraz instytucji, na gruncie etyki behawioralnej zostaje odrzucona ciesząca się dużą popularnością wśród rzeczników prasowych organizacji mierzących się z różnego rodzaju skandalami koncepcja tzw. kilku zgniłych jabłek (ang. *a few bad apples*). Rzecznicy prasowi chętnie sięgają po tę metaforę, ponieważ jest to sposób argumentowania, który oddala od firm odpowiedzialność za skandal. Co więcej, pozwala sytuować się firmom nawet w roli pokrzywdzonej strony, której zaufanie zostało nikczemnie nadużyte przez kilku nieuczciwych pracowników.

Oczywiście, etycy behawioralni nie negują występowania sytuacji, w których etycznie zarządzana firma zostaje ofiarą zachowań kilku swoich niegodziwych pracowników. Jednak zdaniem behawiorystów znacznie częściej występuje zjawisko spróchniałej beczki (ang. *bad barrel*) niż zgniłych jabłek (Ariely 2017; Gino, Ayal, Ariely 2009). Zjawisko nieuczciwości w świecie biznesu niestety nie jest ograniczone do kilku złych ze swej natury indywidualiów, lecz jest zjawiskiem rozpowszechnionym ze względu na systemowy (sytuacyjny) charakter.

Kamyczkiem do ogródka sytuacjonistów jest spostrzeżenie Dana Ariely'ego³, że gdyby nieuczciwość faktycznie sprowadzała się tylko do istotowo złej osobowości stosunkowo niewielkiej grupy ludzkiej, to wiele patologii można byłoby dosyć łatwo usunąć poprzez wdrożenie w proces rekrutacyjny testów psychologicznych odsiewających tzw. zgniłe jabłka. Jak wskazuje jednak praktyka działania organizacji, rzeczywistość jest bardziej skomplikowana (Ariely 2017).

W tym miejscu warto ponownie przywołać klasyczne eksperymenty Milgrama oraz Zimbardo, ponieważ wyraźnie ukazują one doniosłość czynników sytuacyjnych. W kolejnych replikacjach eksperymentu Milgrama manipulowano różnymi zmiennymi o charakterze sytuacyjnym (m.in. odległością /bliskością autorytetu lub osoby karanej od badanego, czy poziomem/rangą autorytetu) w celu zbadania ich wpływu na zachowanie osób biorących udział w eksperymencie (Seppälä 2021; Biasucci, Prentice 2021). Jak się okazało, manipulowanie zmiennymi istotnie wpływało na zachowanie badanych osób. Sam Milgram później stwierdził: „[...] w pewnych sytuacjach nie chodzi tak bardzo o to, jaką

³ Uważny Czytelnik tego artykułu z pewnością spostrzegł częste nawiązywanie do prac Dana Arielego. Jest to badacz, którego prace są często cytowane przez etyków behawioralnych, więc pominięcie ich w artykule omawiającym najważniejsze charakterystyki etyki behawioralnej trudno byłoby uzasadnić. Niemniej jednak należy w tym miejscu wspomnieć o zarzutach o fałszowanie danych, które zostały skierowane wobec Arielego. Badacz sam przyznał, że dane są błędne, jednak stanowczo zaprzeczył, aby były one celowo przez niego sfabrykowane. Co warto podkreślić, artykuł, w którym przytoczono owe fałszywe dane, nie jest cytowany w niniejszej pracy.

osobą jest człowiek, ale bardziej, w jakiej sytuacji się znajduje” (Milgram 1965: 72 [tłum. własne]).

Tak więc w oparciu o wyniki eksperymentów o behawioralnym rodowodzie moralność ludzi nie powinna być ujmowana jako sztywny, niepodatny na zmiany wymiar osobowości (esencjalistyczne). Moralność jest swego rodzaju predyspozycją istotnie zależną od dynamicznie zmieniających się okoliczności. Indywidualne cechy charakteru również mają znaczenie w tym podejściu, jednak jest to znaczenie dopiero drugorzędne w stosunku do oddziaływania tła sytuacyjnego. Krótko mówiąc, etycy behawioralni są sceptykami co do istotności charakteru dla zachowań moralnych (ang. *character skeptics*) (Doris, Stich, Phillips, Walmsley 2020).

2.4. *Minimalizm*

Kolejną cechą podejścia behawioralnego stosowanego do analizy zachowań etycznych jest minimalizm. W omawianym kontekście minimalizm odnosi się do wspomnianego powyżej już aspektu wdrożeniowego etyki behawioralnej, czyli jej potencjału do kształtowania wymiaru etycznego w środowisku pracy. Czołowi etycy behawioralni (Ariely 2017; Bazerman, Tenbrunsel 2011; Biasucci, Prentice 2021; Moore, Gino 2015) po prostu zdroworozsądkowo przyznają, że rozwijana przez nich orientacja nigdy nie będzie w stanie wypracować praktycznych aplikacji, które doprowadzą do wyeliminowania przewinień moralnych w kontekście biznesowym (lub funkcjonowania innych organizacji). Ich cele wdrożeniowe są umiarkowane, ponieważ zmierzają jedynie do zmniejszenia luki występującej między wysokim mniemaniem o moralnym wymiarze swojej osobowości, a tym jak ludzie faktycznie zachowują się.

Z praktycznego punktu widzenia, etyka behawioralna jest więc swego rodzaju repozytorium wiedzy na temat, by tak rzec, ślepych plamek, które uniemożliwiają ludziom dostrzeżenie rozbieżności

między ich rzeczywistym zachowaniem a kojącym, aczkolwiek przekłamanym, wyobrażeniem o sobie.

Wiedza o czynnikach sytuacyjnych oraz psychologicznych inklinacjach prowadzących do wykroczeń (transgresji) etycznych jest szczególnie ważna w okolicznościach pracowniczych, ponieważ środowiska biznesowe są szczególnie zorientowane na pomnażanie profitów, a ich funkcjonowanie jest przede wszystkim determinowane przez cele finansowe. W takich okolicznościach ślepe plamki etyczności zyskują dobre warunki do powiększania się. Stąd dokładniejsze zrozumienie uwarunkowań ludzkiego zachowania prowadzi do tworzenia lepszych reguł, bardziej adekwatnych polityk i w końcu bardziej produktywnej kultury pracy.

Łączenie normatywności (założonych celów) z opisowością (uwzględnianiem rzeczywistych okoliczności) przez podejście behawioralne ma przekładać się na formułowanie skutecznych Thalerowskich szturchnięć etycznych (ang. *nudge*) (Thaler, 2018), które będą wspierały zarządzanie – by ponownie posłużyć się terminem ze słownika Thalera – etyczną architekturą organizacji (Thaler, Sunstein, 2017). Szturchnięcie (impuls):

„(...) jest aspektem architektury wyboru, który zmienia zachowania ludzi w przewidywalny sposób, bez zakazywania jakichkolwiek wyborów albo znaczącej zmiany bodźców ekonomicznych. Interwencja, aby można ją było uznać za impuls, musi być łatwa do uniknięcia i niekosztowna. Impuls nie jest nakazem. Umieszczenie owoców na wysokości wzroku jest impulsem. Zakaz niezdrowego żywienia nim nie jest” (Thaler, Sunstein 2017: 16).

Skuteczne treningi oraz szkolenia z zakresu etyki biznesu powinny więc włączyć w swoje programy ustalenia nurtu behawioralnego, który zajmuje się katalogowaniem sytuacyjnych i psychicznych ograniczeń ludzkiej etyczności. W zasadzie powab i rosnąca popularność etyki behawioralnej jest w głównej mierze ufundowany na traktowaniu tego podejścia jako przybornika (ang. *toolbox*) z narzędziami do kształtowania środowiska, w którym zachowania powszechnie uważane za naganne mogą

być sprawnie neutralizowane. Z tej racji etyka behawioralna jest uważana za *actionable knowledge*, czyli taką, która usposabia do wprowadzania zmian w otaczającej rzeczywistości.

2.5. Intuicjonizm

W poprzednich częściach artykułu zostało wskazanych kilka różnic występujących między tradycyjnie uprawianą etyką biznesu oraz współczesnym nurtem behawioralnym. Niemniej w tym miejscu warto jeszcze wskazać na jeszcze jedną istotną różnicę.

Jednym ze stałych punktów omawianych podczas tradycyjnych kursów etyki biznesu jest klasyczne rozróżnienie konsekwencjalizm i deontologizm (Haidt 2014; Folger 2012). Skróceniowo rzecz ujmując, są to dwa przeciwne sobie poglądy na to, w jaki sposób oceniać moralność czynu. Zwolennicy konsekwencjalizmu twierdzą, że czyn moralnie dobry to taki, którego efekty maksymalizują dobro (najczęściej rozumiane po prostu jako przyjemność). Natomiast z punktu widzenia stanowiska deontologicznego czyn moralnie dobry to czyn zgodny z nadrzędnymi zasadami moralnymi, które należy traktować jako obowiązek (np. dla przedstawicieli kultury zachodniej będą to przede wszystkim: prawa jednostki, godność i autonomia innych ludzi). Filozofowie odwołują się do tego rozróżnienia, kiedy opisują jakiś pogląd etyczny. Pozwala ona bowiem na sprawne sklasyfikowanie danej koncepcji etycznej i uplasowanie jej obok pokrewnych idei. Etycy behawioralni również sięgają po te użyteczne rozróżnienie, ale w zupełnie innych niż wspomnianych powyżej celach.

Mianowicie behawioryści nawiązują do tej dystynkcji, ponieważ chcą dowieść zdecydowanej dominacji intuicjonistycznego źródła sądów i decyzji etycznych. Poprzez wykazanie ustawicznej niespójności w operowaniu przez ludzi wyjaśnieniami raz to konsekwencjalistycznymi, raz to deontologicznymi podważają racjonalistyczny fundament etyczności.

Jak twierdzą etycy behawioralni, ludzie chaotycznie przeskakują między myśleniem konsekwencjalistycznym i deontologicznym, ponieważ poglądy, opinie oraz przeświadczenia etyczne w przeważającej mierze są intuicyjne, a więc nie są one aprobowane ze względu na przeprowadzone uprzednio rozumowanie. Słowem, nie są one konsekwencją intelektualnego wysiłku, ale efektem bezwiednych emocji, które dopiero *post factum* są racjonalizowane. Píše o tym Haidt:

„Formułowanie ocen moralnych nie jest procesem czysto intelektualnym, polegającym na rozważeniu argumentów dotyczących krzywdy, praw i sprawiedliwości. To szybki, automatyczny proces, podobny do tego, jaki występuje u zwierząt, które przemierzają świat, czując, że coś je przyciąga do pewnych obiektów, a odpycha od innych” (Haidt 2014: 96).

Poza dostrzeżeniem niespójności w posługiwaniu się wyjaśnieniami deontologicznymi i konsekwencjalistycznymi, przekonanie etyków behawioralnych o przede wszystkim intuicyjnym rodowodzie przeświadczeń i sądów etycznych ma swe korzenie jeszcze w szeroko komentowanym modelu dwuprocesualnym ekonomisty behawioralnego Daniela Kahnemana (2012). W modelu dwuprocesualnym wyróżnia się dwa systemy przetwarzania informacji. Jest to szybki, automatyczny, pozarozumowy i znacznie starszy ewolucyjnie „System 1” oraz wolny, ewolucyjnie młodszy, ale deliberatywny „System 2”. Według ekonomistów behawioralnych decyzyjność ludzka bazuje w głównej mierze na szybkim, choć działającym podświadomie Systemie 1. Decyzje moralne również mają być efektem procesów działających w ramach Systemu 1.

Etycy behawioralni wskazują na szereg zjawisk, które mają potwierdzać to przekonanie. Będą to: a) wyniki neuroobrazowania wskazujące, że konfrontowanie z dylematami moralnymi dotyczącymi fizycznej krzywdy albo łamania ogólnie przyjętych norm aktywizuje części mózgu odpowiedzialne za przetwarzanie emocji (Seppala 2021); b) obserwacja, że dzieci, a nawet niemowlęta, wykazują rudymmentarny zmysł moralny, który nie mógł być produktem socjalizacji (Drumwright, Prentice, Biasucci 2015); c) odkrycie poczucia sprawiedliwości i uczciwości wśród

blisko spokrewnionymi z ludźmi naczelnymi (słynny eksperyment z kapucynkami Da Walla oraz Brosnan) (Haidt 2014); d) wskazywanie na biologicznie uwarunkowaną wierność względem grupy jako źródło systemów moralnych (Prentice 2014; Haidt 2014); i w końcu e) powszechnie występująca niezdolność ludzi do uzasadnienia w racjonalny sposób wielu swoich sądów moralnych, tj. zjawisko osłupienia moralnego, czyli: „(...) niezdolność do wyjaśnienia w sposób werbalny czegoś, czego intuicyjnie [osoby poddane badaniu – X.X.] byli pewni” (Haidt 2014: 53).

Emocje oraz intuicja odgrywają niezmiernie ważną rolę w rozważaniach etyków behawioralnych. Nie będzie przesadą stwierdzenie, że intencjonalność oraz procesy rozumowe zostały przez nich istotnie zmarginalizowane, bo sprowadzone w głównej mierze do roli rzecznika prasowego niekonsekwentnie zachowujących się ludzi. Kahnemanowski system nr 2, wolny i świadomy, ma służyć jedynie do formułowania wiarygodnych wymówek.

3. Ograniczona etyczność, czyli o sytuacyjnych i psychologicznych uwarunkowaniach nieuczciwych zachowań

Opisany powyżej emocjonalny zwrot (ang. *emotional turn*) w badaniach nad decyzyjnością moralną ma kluczowe znaczenie dla rozumienia funkcji moralności, a więc i czynników na nią wpływających (Sepala 2021). Etyka uprawiana z pozycji niebehawioralnych sytuowała w centrum moralnych decyzji intencjonalność, która oczywiście zakładała świadomość podejmowanych decyzji. Według tego podejścia ludzie żywili pewne preferencje etyczne – będące produktem racjonalnego namysłu – które następnie przekładały się na faktycznie podejmowane zachowania. Dylematy etyczne same zawsze miały demonstrować się decydentowi w jaskrawy, nie do przeoczenia sposób.

W opinii etyków behawioralnych jest to jednak zbyt wąskie rozumienie czynników kształtujących zachowania etyczne, ponieważ w takim

ujęciu pomija się założenie, że ludzie mogą postępować nieintencjonalnie niegodziwie (Bazerman, Tenbrunsel 2011; Chugh, Kern 2016; Moore, Gino 2013). Wszak – i to jest kolejne *novum* etyki behawioralnej – nawet nieintencjonalnym zachowaniom towarzyszą przewidywalne regularności o podłożu kognitywnym:

„(...) nowe podejście etyki behawioralnej zakłada, że nieetyczne działania pracowników pojawiają się często nie z powodu rozmyślnych decyzji, ale ponieważ są one wypadkową ograniczeń i skłonności typowych dla wszystkich ludzi” (De Cremer, Moore 2020: 371 [tłum. własne]).

Nadto pewne uwarunkowania środowiskowe, które przynajmniej do pewnego stopnia można przewidywać, a przez to także kontrolować – również odgrywają ważną rolę w oddziaływaniu na etyczny wymiar zachowania. Tradycyjne programy etyczne są więc oparte na fałszywym założeniu o uniwersalnej zdolności ludzi do rozpoznawania dylematów etycznych tam, gdzie się pojawiają.

Antropologia etyki behawioralnej proponuje zatem jakościowy zwrot w rozumieniu usytuowania człowieka w gąszczu czynników konstytuujących sytuację decyzji moralnej. W przeciwieństwie do dotychczas szeroko akceptowanego w ekonomii modelu SMORC (ang. *Simple Model of Rational Crime*, Prosty Model Racjonalnego Przystępstwa) Garyego Beckera, behawioryści twierdzą, że z gruntu racjonalistyczna analiza kosztów i korzyści jest niewystarczającym narzędziem do wyjaśniania zachowań etycznych człowieka (Ariely 2017; Moore, Gino 2015). Prosta, racjonalistyczna wizja człowieka w modelu SMORC, który nieustannie porównuje wysokość korzyści związanych z oszustwem w zestawieniu z prawdopodobieństwem przyłapania oraz wysokością kary jest zastąpiona bardziej zniuansowaną perspektywą behawioralną:

„Kiedy ludzie są rozdarci między pokusą czerpania korzyści z oszustwa a korzyściami wynikającymi z utrzymywania pozytywnego obrazu samego siebie, rozwiązują ten dylemat poprzez znalezienie równowagi między tymi dwiema motywacyjnymi siłami w taki sposób, aby można było zaangażować się do pewnego

stopnia w nieuczciwe zachowanie, bez uaktualniania koncepcji samego siebie” (Mazar, Amir, Ariely 2008: 638 [tłum. własne]).

Z przytoczonego cytatu wynika, że postępowanie ludzi jest kształtowane przede wszystkim przez dwa czynniki, tj. czynnik ekonomiczny oraz czynnik egotyczny. A dokładniej rzecz ujmując, utrzymywanie równowagi pomiędzy tymi czynnikami. Niemniej jednak owo utrzymywanie równowagi nie należy odczytywać w kategoriach świadomej intencjonalności ludzi. Jest ono konsekwencją nieświadomie działających racjonalizacji.

Czynnik ekonomiczny dotyczy maksymalizacji gratyfikacji związanej z oszustwem. Jego użyteczność i powab polega po prostu na pozyskiwaniu różnorodnych dóbr (ale przede wszystkim materialnych) niskim kosztem albo mniejszym nakładem pracy.

Czynnik egotyczny dotyczy natomiast utrzymywania pozytywnego obrazu samego siebie, który jest w wysokim stopniu zależny od posiadanej reputacji. Opinia otoczenia oraz społeczny odbiór jest kluczowy dla psychicznego dobrostanu człowieka (Chugh, Kern, 2016). Zaś jednym z głównych budulców poważania społecznego jest właśnie wymiar etyczny zachowania.

Cara Biasucci i Robert Prentice w następujący sposób objaśnili centralność aspektu etycznego dla reputacji:

„Twoje moralne «ja» jest – pod wieloma względami – twoją esencją. Jeżeli twój mózg słabnie a twoja pamięć gaśnie, twoi przyjaciele powiedzą, że już po prostu nie jesteś w stanie zapamiętywać rzeczy tak jak kiedyś. Jeżeli cierpisz na uraz mózgu i zacząłeś popadać w ataki gniewu, twoi przyjaciele powiedzą, że twój temperament uległ zmianie. Jednak kiedy cierpisz na uraz mózgu, który wpływa na twoją moralność, twoi przyjaciele będą mówili, że *nie jesteś już sobą*” (Biasucci, Prentice 2021: 5 [tłum. własne, zaznaczenie Biasuci, Prentice]).

O centralności moralnego wymiaru osobowości traktuje również artykuł: (Ellertson, Ingerson, Williams 2016).

Jak prostolinijnie zauważył Dan Ariely wraz ze swoimi współpracownikami: „Ludzie lubią o sobie myśleć, że są uczciwi. Jednakże nieuczciwość jest opłacalna – czasem jest nawet bardzo opłacalna” (Mazar, Amir, Ariely 2008: 633 [tłum. własne]). W konsekwencji uniwersalną cechą ludzi jest, by tak rzec, luka między tym, jak naprawdę ludzie się zachowują a tym jacy chcieliby być.

Etycy behawioralni opisują te zjawisko za pomocą koncepcji ograniczonej etyczności (ang. *bounded ethicality*). Dobór naturalny wyposażył ludzi w cały repertuar bezwolnie działających mechanizmów ułatwiających lawirowanie między motywem ekonomicznym oraz egotycznym. Dzięki nim ludzie potrafią bardzo skutecznie utrzymywać wysokie mniemanie o swoich kompetencjach etycznych, pomimo postępowania niezgodnie z *explicite* wyznawany wartościami (Bazerman, Tenbrunsel 2011).

Koncepcja ograniczonej etyczności stanowi swego rodzaju kłamrę dla tych mechanizmów. Często jest ona określana jako przykład zastosowania Simonowskiej ograniczonej racjonalności do obszaru etyki (Shu, Gino, Bazerman 2012). Ograniczona etyczność poprzez ukazanie wielu nieuświadomianych procesów psychologicznych – aczkolwiek systematycznych i możliwych do przewidzenia – oraz uwarunkowań sytuacyjnych tłumaczy, w jaki sposób ludzie podejmują działania, które potępialiby, gdyby aspekt moralny tych działań byłby przez nich dostrzegany (*Ibidem*; Seppälä 2021). Przykładami mechanizmów ograniczonej etyczności są: delegowanie zadań (oddalenie od siebie bezpośredniej sprawczości), nieuświadomione przypisywanie osobistych zasług pracy wykonanej faktycznie zespołowo, utajone dyskryminowanie osób nie należących do naszej grupy (trybalizm), marginalizowanie wpływu konfliktu interesów (kadrowanie), nadmierne dyskontowanie przyszłości (bo inni będą ponosili długofalowe konsekwencje naszych teraźniejszych działań), czy eksploatowanie niepewności (unikanie zapoznania się z zakresem danych, które mogłyby być dla nas niekorzystne) (Dana, Loewenstein, Weber 2012, Shu, Gino, Bazerman 2012).

Wychodząc od koncepcji ograniczonej etyczności, moralny wymiar decyzyjności ludzi jawi się jako znacznie bardziej skomplikowany niż przedstawienie tego zjawiska na gruncie modelu SMORC. W ujęciu behawioralnym ludzka etyczność ma charakter narracyjny, ponieważ ludzie ciągle zonglują motywami i konsekwencjami swoich działań, tak aby plastycznie dopasować je do pozytywnego obrazu samego siebie. Etyczność – by odwołać się do wspomnianych na początku tego artykułu metafor Tetlocka – jest kierowana przez wewnętrznego polityka (albo rzecznika prasowego), który nieustannie uprawia *ethical spinning* (Shu, Gino, Bazerman 2012). Praca wykonywana przez rzecznika prasowego ma na celu konserwowanie etycznego immunitetu, który chroni pozytywny obraz samego siebie.

Z powyższego wynika, że oszukiwanie jest powszechnym zachowaniem, każdy dopuszcza się takich zachowań. Dan Ariely zauważył, że:

„(...) oszustwo nie musi być dziełem jednego człowieka, który przeprowadza analizę kosztów i korzyści, a następnie kradnie wielką sumę pieniędzy. Często bywa wynikiem działania wielu ludzi, którzy po cichu, ale regularnie przywłaszczają sobie małe kwoty lub niewielką ilość towaru, bez trudu usprawiedliwiają się we własnych oczach” (Ariely 2017: 7).

Jest to możliwe właśnie dzięki równoważeniu motywu egotycznego oraz motywu ekonomicznego. Skala oszustwa jest uzależniona od wiarygodnego zaprzeczenia (ang. *plausible deniability*) albo – ujmując tę kwestię bardziej kwieciste – miękkiej poduszki niefrasobliwości (ang. *cushioning*). Jeżeli człowiek jest w stanie – w przypadku przyłapania na oszustwie – zasłonić się zapominalstwem, niefrasobliwością albo w jeszcze jakiś inny sposób wytłumaczyć swoje niepoprawne zachowanie, będzie oszukiwał, ale tylko troszkę. Osoby obdarzone wysoką kreatywnością (artyści, politycy, prawnicy), a w związku z tym zdolne do formułowania wielu różnych i wiarygodnych narracji tłumaczących problematyczne zachowania, będą w stanie skutecznie zachować równowagę między czynnikiem ekonomicznym i egotycznym, pomimo dopuszczania się bardziej rażących przewinień (Seppala 2021; Ariely 2017).

Poniżej zostaną zwięźle przedstawione wybrane koncepcje rozwijane w ramach etyki behawioralnej, które dotyczą uwarunkowań istotnie wpływających na moralne zachowanie ludzi. Szersze omówienie tego bardzo rozległego zagadnienia wykracza poza ramy tej pracy. Wybór opisanych w niniejszej pracy czynników był podyktowany ich szerokim eksponowaniem przez samych etyków behawioralnych.

3.1. Czynniki sytuacyjne

W literaturze dotyczącej etyki behawioralnej omawia się zazwyczaj kilka elementów otoczenia istotnie oddziałujących na postępowanie. Są to: presja czasu, transparentność, używany język, rozróżnienie na namacalne i abstrakcyjne.

Nawet ze zdroworozsądkowego punktu widzenia *czas* wydaje się silnie wpływać na decyzje. Najbardziej oczywistą zależnością między czasem a moralnością jest to, że mając mniej czasu, jest prawdopodobne, że ludzie będą dopuszczać się różnego rodzaju nadużyć. Dzieje się tak dlatego, ponieważ – po pierwsze – działając pod presją czasu ludzie podejmują decyzje bardziej intuicyjnie, bazując na emocjach. Kahnemanowski system nr 2 nie jest angażowany. Po drugie, istnieje większa szansa przecenienia istotnych informacji. Moralne postępowanie wymaga namysłu, a więc jest bardziej angażująca intelektualnie. Konsumuje ono takie zasoby jak: czas, uwagę, cierpliwość. Co ciekawe, badania wskazują, że – wcześniej wspomniane – rozumowania deontologiczne mają swe źródło w Kahnemanowskim Systemie 1. Natomiast za myślenie w kategoriach konsekwencjonalizmu jest odpowiedzialny przede wszystkim wolny System 2 (Biasucci, Prentice 2021; Seppala 2021).

Kolejnym czynnikiem środowiskowym jest *transparentność*, która dotyczy poziomu rozpoznawalności postępowania. Eksperymenty, w których badano zależność uczciwości od stopnia poczucia anonimowości również wykazały inną zdroworozsądkową zależność, a mianowicie,

przeświadczenie bycia nieobserwowanym koreluje ze wzrostem oszukańczych zachowań. W jednym z eksperymentów pracownicy biurowi mogli korzystać z kawy i herbaty po uiszczeniu dobrowolnej opłaty w przeznaczonym do tego pudełku. Był to dżentelmeński model biznesowy. Jak zaobserwowano, samo zamontowanie w pobliżu pudełka obrazu przedstawiającego oczu sprawiło, że znacznie więcej ludzi (ok. trzy razy więcej) zdecydowało się zostawić opłatę za skorzystanie z napoju. Obraz z namalowaną parą oczu miał również wpływ na zmniejszenie zaśmiecania oraz zwiększenie segregacji śmieci (Biasucci, Prentice 2021). Natomiast, dla porównania, obrazek przedstawiający tylko kwiaty nie przyczyniał się w żaden sposób na zmianę zachowania. Zamontowanie lustra lub obecność psa wywoływały podobny efekt do obrazu z parą oczu (Prentice 2014; Seppala 2021; Drumwright, Prentice, Biasucci 2015). Dlatego wdrażanie monitoringu (albo elementów wywołujących przeświadczenie o jego działaniu) jest niezbędne dla zmniejszenia oszustw.

Język, jaki jest używany w organizacji, ma dalekosiężne konsekwencje. Język bowiem kształtuje myśli, na których oparte są nasze działania. Z tego względu eufemizacja jakiś gorszących zjawisk jest po prostu niebezpiecznym narzędziem. Zmiękczone zabiegi lingwistyczne pomagają, by tak rzec, zaciemnić brutalną rzeczywistość związaną z tymi zjawiskami, co z kolei umożliwia sprawniejsze ich przeprowadzenie. Przykładami eufemizacji języka będą: łapówka określana jako opłata facylitacyjna, kradzież nazywana niewłaściwą alokacją zasobów, kłamstwo to strategiczne wprowadzanie w błąd, z kolei zwolnienie z pracy to alternatywne ścieżki rozwoju. Szczególnie należy uważać na operowanie bezpodmiotowym językiem w stronie biernej. Tworzy on wrażenie, że naganne zjawiska są dziełem bezimiennych sił, a nie ludzi (Bandura 2016). Powszechne używanie strony biernej kreuje animistyczny świat, w którym zdarzenia oraz przedmioty mają intencje, pragnienia i upodobania.

Skrajnym przykładem wypaczonego użycia języka animistycznego był kierowca, który uderzył w maszt telefoniczny. Oto fragment jego tłumaczenia: „Maszt telefoniczny zbliżał się. Próbowałem zjechać mu z drogi, gdy uderzył we mnie czołowo” (Bandura 2016: 55 [tłum. własne]).

Ostatni omawiany tu czynnik środowiskowy – rozróżnienie na *namacalne i abstrakcyjne* (ang. *tangible and intangible*) – wychodzi od spostrzeżenia, że ludzie nie są w stanie procesować wszystkich docierających do nas bodźców, dlatego zmuszeni są priorytetyzować informacje. Co oczywiste z ewolucyjnego punktu widzenia, podejmowanie decyzji jest w większym stopniu kształtowane przez namacalne, konkretne i aktualne czynniki aniżeli te, które są poza zasięgiem naszego wzroku. Ludzi bardziej obchodzą pomniejsze niefortunności dotyczące ich bliskich, a nawet zwierząt domowych niż głodowanie milionów z innego kontynentu.

Mechanizm ten powoduje, że powódź w województwie małopolskim bardziej emocjonalnie dotyka krakowian niż szczecinian. Jednak szczecinian bardziej niż barcelończyków. Taka perspektywa decyzyjna implikuje problemy o etycznym wymiarze. Im ofiara czynu jest bardziej oddalona (pod względem dystansu i czasu), tym łatwiej o zachowania niemoralne (Drumwright, Prentice, Biasucci 2015; Ariely 2017). Działaniem tego czynnika można wyjaśnić rozpowszechnione nielegalnie pobieranie filmów i muzyki z zasobów Internetu oraz przestępstwa tzw. białych kołnierzyków. Ofiary tych przestępstw pozostają dla sprawców jedynie abstrakcyjnymi danymi liczbowymi. Ich osobiste historie i sytuacje życiowe są nieznane, co istotnie ułatwia popełnianie procederów piractwa oraz nadużyć finansowych.

3.2. Czynniki psychologiczne

Etyka behawioralna, jak już wcześniej zostało to wspomniane, jest swego rodzaju skrzynką z koncepcjami objaśniających etyczność poprzez odwoływanie do psychologii człowieka. Wiele z tych koncepcji zostało rozwiniętych w obszarze ekonomii, jednak etycy behawioralni

twórczo dostosowali je do dziedziny zachowań moralnych. Bardzo ciekawymi koncepcjami z poznawczego punktu widzenia są: moralne ekwilibrium, awersja do strat, inkrementalizm oraz kadrowanie.

Punktem wyjścia do sformułowania koncepcji *moralnego ekwilibrium* (balansowania) było spostrzeżenie przez badaczy, że osoby biorące udział w eksperymentach chętniej pomagają innym, gdy wcześniej musiały wykonać jakieś nieprzyjemne zadanie (Seppala 2021). Analogicznie, osoby stymulowane do myślenia o sobie w pozytywny sposób, były mniej skore do zachowań prospołecznych. Tego typu regularności ludzkiego zachowania były przyczynkiem dla postawienia tezy, że funkcjonowanie zachowań moralnych jest modelowane przez dążenie do utrzymania względnej równowagi między własnym interesem (czynnik ekonomiczny) a pozytywną samooceną (czynnik egotyczny). Koncepcja moralnego balansowania jest więc ufundowana na centralnych założeniach antropologicznych etyki behawioralnej. Ogólnie rzecz biorąc, ludzie starają się podążać drogą środka pomiędzy pragnieniem utrzymania pozytywnej samooceny a nieobciążającym wysokimi wymaganiami moralnymi chodzeniem na łatwiznę (Drumwright, Prentice, Biasucci 2015).

Standardem moralnym, punktem odniesienia regulującym działanie mechanizmu moralnego ekwilibrium są normy i wartości, które zostały przekazane podczas socjalizacji. Z kolei swego rodzaju pokrętłami regulującymi działanie moralnego ekwilibrium są dwa komplementarne procesy, tj. moralne kompensowanie (ang. *moral compenstion*) oraz moralne koncesjonowanie (ang. *moral licensing*). Pierwszy proces odpowiada za aktywne poszukiwanie możliwości dokonania prospołecznego uczynku po uprzednim nieuczciwym zachowaniu się. Drugi proces sprowadza się do przyznawania sobie możliwości pofolgowania moralnego w przypadku posiadania wysokiej samooceny moralnej. Przykładem moralnego koncesjonowania, który często jest przedstawiany w literaturze przedmiotu, jest tendencja do nieuczciwych zachowań

przejawianych przez osoby, które wcześniej zakupiły ekologiczne produkty. Zdaniem badaczy zakup tzw. zielonych produktów – powszechnie uważany za dobroczynny dla ogółu społeczeństwa – był zachętą do mimowolnego przyznania sobie mandatu do moralnego rozbisurmanienia: kłamania oraz oszukiwania (Seppala 2021, Bazerman, Tenbrunsel 2011). Co ciekawe, mechanizm moralnego ekwilibrium jest również eksploatowany przez właścicieli sklepów wielkopowierzchniowych, którzy lokując zdrowe warzywa i owoce przy wejściu do sklepu zachęcają klientów zarazem do ich kupna, jak i torują drogę do dania sobie przyzwolenia na kupno znajdujących się w dalszej części sklepu słodczy i słonych przekąsek (Biasucci, Prentice 2021).

Awersja do strat jest fenomenem opisanym przez twórców teorii perspektywy Daniela Kahanemana i Amosa Tverskiego. Zjawisko to wiąże się z obserwacją, że straty są intensywniej odczuwane, niż przeżywane są wygrane. Ludzie bardziej boją się stracić 500 zł, niż pragną wygrać 500 zł. Można powiedzieć, że negatywne odczucie strachu związanego z potencjalną stratą silniej oddziałuje na decyzyjność, aniżeli odczuwana jako przyjemność perspektywa wygrania pieniędzy. Konsekwencją awersji do strat jest podejmowanie bardziej ryzykownych działań w sytuacjach klasyfikowanych przez decydenta jako zagrożenie stratą (Zielonka 2019).

Awersje do strat stosuje się do różnych zjawisk w wielu dziedzinach życia. Typowy scenariusz działania awersji do strat w dziedzinie etyki jest taki: człowiekowi przydarzyło się popełnić stosunkowo niewinny błąd, jednak jest zbyt dumny, aby przyznać się do tego błędu, więc – bojąc się, że straci dobre imię czy prestiż – podejmuje ryzykowne działanie, którego nie podjąłby gdyby działał jedynie motywowany zyskiem. Chcąc ukryć pierwsze, pomniejsze przewinienie, następuje eskalacja niepożądanych zachowań. Taki jest właśnie przypadek gwiazdy amerykańskiej telewizji Marthy Stewart, która chcąc uniknąć publicznego oskarżenia o wykorzystywanie poufnych informacji dla korzyści finan-

sowych, dopuściła się obstrukcji policyjnego śledztwa. To następnie doprowadziło do szeroko opisywanego przez media osadzenia w więzieniu bardzo popularnej osobistości telewizyjnej (Prentice 2014).

Inkrementalizm, zwany również po prostu efektem równi pochyłej, jest mechanizmem psychologicznym istotnie wpływającym na moralną decyzyjność. Jest on pokłosiem ogólnoludzkiej indolencji do percypowania drobnych, powolnych zmian (Biasucci, Prentice 2021). Na polu etyki inkrementalizm oznacza stopniową, rozłożoną w czasie akceptację dla zachowań, które początkowo wzbudzałyby jednoznaczny sprzeciw: „Po jakimś czasie to, co zaistniało jako wyjątek, staje się rutyną. Skoro ludzie uznają, że fałszowanie 100 dol. jest w porządku, to fałszowanie 150 dol. musi również być w porządku” (Prentice 2014: 348).

Krótkowzroczne cele uniemożliwiają dostrzeżenie perspektywicznych korzyści związanych z moralnym postępowaniem. Dla przykładu, nadmiernie wyśrubowany cel handlowy może doprowadzić do rażących manipulacji danymi osób starających się o premie sprzedażową. Na początku staczania się po moralnej równi pochyłej osoby takie uznają za sprzedaż transakcje, które już zostały sformalizowane, choć nie są jeszcze sfinalizowane. Następnie takie transakcje, które są jedynie luźno dogadane z klientem. Na końcu moralnej równi pochyłej będą wpisywane do raportu sprzedaże, w sprawie których jeszcze nawet nie skontaktowano się z klientem.

Zjawisko *kadrowania* (ang. *framing*) również został pierwotnie opracowany przez ekonomistów behawioralnych. Najprościej rzecz ujmując, kadrowanie oznacza, że sposób sformułowania problemu (przedstawianie go jako potencjalną stratę, czy jako możliwy zysk) ma kluczowe znaczenie dla podejmowanych decyzji. Przeniesienie mechanizmu kadrowania do dziedziny zachowań etycznych jest podstawą do stwierdzenia, że osądy moralne są zależne od położenia w danej sytuacji. Konfiguracja interesów wydatnie wpływa na ludzkie opinie. Prawość,

uczciwość, integralność charakteru fluktuuje w zależności od usytuowania w układzie zależności oraz interesów, a także od roli jaką pełni się w układzie (Biasucci, Prentice 2021).

Przykładem ilustrującym działanie kadrowania jest sytuacja, która miała miejsce w jednym z izraelskich przedszkoli, gdzie problemem było zbyt późne odbieranie dzieci przez rodziców. Chcąc zniwelować to zjawisko, dyrekcja przedszkola wprowadziła kary finansowe. Jak się okazało, wprowadzenie odpłatności nie zredukowało problemu, ale wręcz go powiększyło. Dlaczego? Etycy behawioralni tłumaczą, że rodzice zaczęli myśleć o punktualnym odbieraniu dzieci w kategoriach biznesowych, a nie jak wcześniej w kategoriach społecznych. Po prostu kadrowali rozwiązanie przedszkola jako usługę, za którą należy zapłacić. Jest to tzw. moralność roli, czy też moralność partykularna (ang. *role morality*), która jest przeciwieństwem pryncypializmu etycznego (Bazerman, Tenbrunsel 2011).

Zakończenie

W artykule zostały omówione najważniejsze zagadnienia związane z etyką behawioralną. Jest to nowe podejście, które poprzez wykorzystywanie osiągnięć, m.in. takich dyscyplin jak psychologia, ekonomia oraz filozofia zajmuje się zagadnieniem decyzyjności o charakterze moralnym. Pomimo niedługiej – bo liczącej około trzy dekady – historii etyka behawioralna wypracowała teoretyczne fundamenty, na podstawie których są konstruowane liczne szczegółowe koncepcje mające szerokie zastosowania praktyczne. Ogólne ramy tego podejścia są więc już opracowane, jednak szczegółowe kwestie koncepcyjne z pewnością pozostają otwarte na modyfikacje.

W pierwszej części artykułu została zwięźle przedstawiona geneza tego podejścia oraz jego zasadnicza charakterystyka (wspomniane wcześniej teoretyczne podstawy). Etyka behawioralna w dużej mierze sprowadza się do opisywania realnych zachowań ludzi w kontekście

etycznym. Behawioryści wprost odrzucają preskrytywizm, niemniej ze względu na ich aspiracje wdrożeniowe (formułowanie praktycznych rekomendacji) następstwa normatywne są nieuniknione.

Innymi – poza deskrytywizmem – właściwościami etyki behawioralnej jest eksperymentalizm, sytuacjonizm, minimalizm oraz intuicjozanim. Pierwsza właściwość to odwoływanie się do badań eksperymentalnych przy formułowaniu wniosków i zaleceń. Sytuacjonizm oznacza silne akcentowanie czynników sytuacyjnych dla kształtowania zachowań etycznych. Natomiast minimalizm to odrzucenie możliwości wyeliminowania zachowań nieetycznych i zarazem afirmowanie użyteczności stopniowego oddziaływania na nie poprzez drobne zmiany środowiskowe. W końcu intuicjozanim to pogląd mówiący, że ludzie zdecydowaną większość swoich decyzji podejmują instynktownie, a nie – jak powszechnie się uważa – poprzez racjonalny namysł.

Druga część pracy została poświęcona przedstawieniu wybranych szczegółowych propozycji dotyczących środowiskowych i psychologicznych uwarunkowań zachowań etycznych. Jednak ze względu na – by tak rzec – konsolidujący charakter koncepcji ograniczonej etyczności, prezentacja tej propozycji teoretycznej była obszerniejsza.

Konkludując, podejście behawioralne oferuje zmianę sposobu uprawiania etyki biznesu. Zmiana ta ufundowana jest przede wszystkim na modyfikacjach wyjściowych założeń teoretycznych tradycyjnej etyki biznesu. Dzięki swojej interdyscyplinarności oraz empirycznemu zorientowaniu etyce behawioralnej przypisuje się duży potencjał heurystyczny, który już teraz bywa przekuwany w praktyczne zalecenia dla organizacji biznesowych.

Bibliografia

Adamus, M. (2018). Ekonomia altruizmu o racjonalności zachowań prospołecznych. *Diametros*. 57, 1–22.

- Ariely, D. (2017). *Szczerza prawda o nieuczciwości. Jak okłamujemy wszystkich, a zwłaszcza samych siebie*. Sopot: Smak Słowa.
- Bandura, A. (2016). *Moral Disengagement How People Do Harm and Live With Themselves*. New York: Worth Publishers.
- Bazerman, M.H. (2020). *Better, not Perfect. A Realist's Guide to Maximum Sustainable Goodness*. New York: Harper Business.
- Bazerman, M.H., Tenbrunsel, A.E. (2011). *Blind Spots. Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Biasucci, C., Prentice, R. (2021). *Behavioral Ethics in Practice. Why We Sometimes Make the Wrong Decisions*. New York: Routledge.
- Brief, A.P. (2012). The Good, the Bad, and the Ugly: What Behavioral Business Ethics Researches Ought to Be Studying. [W:] De Cremer, D., Tenbrunsel, A.E. (Eds.), *Behavioral Business Ethics. Shaping an Emerging Field*. New York: Routledge, 17–44.
- Chugh, D., Kern, M.C. (2016). A dynamic and cyclical model of bounded ethicality. *Research in Organizational Behavior*. 36, 85–100.
- Czerwonka, M., Gorlewski, B., (2012). *Finanse behawioralne. Zachowania inwestorów i rynku*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Czerwonka, M. (2019). *Behawioralne, kulturowe i etyczne uwarunkowania podejmowania decyzji inwestycyjnych*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Dana, J., Loewenstein, G., Weber, R. (2012). Ethical Immunity: How People Violate Their Own Moral Standards Without Feeling They Are Doing So. [W:] De Cremer, D., Tenbrunsel, A.E. (Eds.), *Behavioral Business Ethics. Shaping an Emerging Field*. New York: Routledge, 201–219.
- De Cremer, D., Tenbrunsel, A.E. (2012). On Understanding the Need for a Behavioral Business Ethics Approach. [W:] De Cremer, D., Tenbrunsel, A.E. (Eds.), *Behavioral Business Ethics. Shaping an Emerging Field*. New York: Routledge, 3–13.

- De Cremer, D., Moore, C. (2020). Toward a Better Understanding of Behavioral Ethics in the Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 7, 369-387.
- Doris, J., Stich, S., Phillips, J., Walmsley, L. (2020). Moral Psychology: Empirical Approaches. [W:] Zalta, E.N. (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. <https://plato.stanford.edu/archives/spr2020/entries/moral-psych-emp/> [10.20.2022].
- Drumwright, M., Prentice, R., Biasucci, C. (2015). Behavioral Ethics and Teaching Ethical Decision Making. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*. 13(3), 431–458.
- Ellertson, C.F., Ingerson, M.-C., Williams, R.N. (2016). Behavioral Ethics: A Critique and a Proposal. *Journal of Business Ethics*. 138(1), 145–159.
- Folger, R. (2012). Deonance: Behavioral Ethics and Moral Obligation. [W:] De Cremer, D., Tenbrunsel, A.E. (Eds.), *Behavioral Business Ethics. Shaping an Emerging Field*. New York: Routledge, 123–142.
- Gino, F., Ayal, S., Ariely, D., (2009). Contagion and Differentiation in Unethical Behavior The Effect of One Bad Apple on the Barrel. *Psychological Science*. 20(3), 393–398.
- Greenberg, J., Solomon, S., Pyszczynski, T. (1997) Terror management theory of self-esteem and cultural worldviews: Empirical assessments and conceptual refinements. *Advances in Experimental Social Psychology*. 29, 61–139.
- Haidt, J. (2014). *Prawy umysł. Dlaczego dobrych ludzi dzieli religia i polityka?* Sopot: Smak Słowa.
- Kahneman, D. (2012). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Poznań: Media Rodzina.
- Kronfeldner, M. (2011). *Darwinian Creativity and Memetics*. Durham: Acumen.
- Le Texier, T. (2019). Debunking the Stanford Prison Experiment. *American Psychologist*. 74(7), 823–839.

- Matthijsse, S.M., de Leeuw, E.D., Hox, J.J. (2015). Internet panels, professional respondents, and data quality. *Methodology*. 1 (3), 81–88.
- Mazar, N., Amir, O., Ariely, D. (2008). The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance. *Journal of Marketing Research*. 45(6), 633–644.
- Messick, D.M., Tenbrunsel, A.E. (1996). Codes of conduct: Behavioral research into bussines ethics. [W:] Messick, D.M., Tenbrunsel, A.E. (Eds.), *Behavioral research into business ethics*. New York: Russell Sage, 1–10.
- Milgram, S. (1965). Some conditions of obedience and disobedience to authority. *Human Relations*. 18, 57–76.
- Moore, C., Gino, F. (2015). Approach, Ability, Aftermath: A Psychological Process Framework of Unethical Behavior at Work. *The Academy of Management Annals*. 9(1), 235–289.
- Moore, C., Gino, F. (2013). Ethically Adrift: How Others Pull Our Moral Compass from True North, and How We Can Fix It. *Research in Organizational Behavior*. 33, 53–77.
- Prentice, R. (2014). Teaching Behavioral Ethics. *Journal of Legal Studies Education*. 31(2), 325–365.
- Seppala, N. (2021). *Absolute Essentials of Business Behavioural Ethics*. New York: Routledge.
- Shu, L.L., Gino, F., Bazerman, M.H. (2012). Ethical Discrepancy: Changing Our Attitudes to Resolve Moral Dissonance. [W:] De Cremer, D., Tenbrunsel, A.E. (Eds.), *Behavioral Bussines Ethics. Shaping an Emerging Field*. New York: Routledge, 221–239.
- Susilowati, N., Kusmuriyanto, K., Abiprayu, K.B. (2021). Encouraging student ethical behavior through ethical climate in higher education. *Journal of Education and Learning*. 15(2), 213–222.
- Tetlock, P.E. (2002). Social Functionalist Frameworks for Judgment and Choice: Intuitive Politicians, Theologians, and Prosecutors. *Psychological Review*. 109(3), 451–471.


- Thaler, R.H., Sunstein, C.R. (2017). *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*. Poznań: Zys i S-ka.
- Thaler, R.H. (2018). *Zachowania niepoprawne. Tworzenie ekonomii behawioralnej*. Poznań: Media Rodzina.
- Trevino, L.K., Weaver, G.R. (2003). *Managing ethics in business organizations: Social scientific perspectives*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Weaver, G.R., Brown, M.E. (2012). Moral Foundations at Work: New Factors to Consider in Understanding the Nature and Role of Ethics in Organizations. [W:] De Cremer, D., Tenbrunsel, A.E. (Eds.), *Behavioral Business Ethics. Shaping an Emerging Field*. New York: Routledge, 143–172.
- Zielonka, P. (2019). *Punkt odniesienia. Rzecz o motywacyjnych i poznawczych inklinacjach w ekonomii behawioralnej*. Warszawa: CeDeWu.
- Zimbardo, P. (2008). *Efekt Lucyfera. Dlaczego dobrzy ludzie czynią zło?* Warszawa: PWN.

O autorce

Kinga Kowalczyk-Purol jest doktorem nauk humanistycznych w zakresie filozofii. Swoje kompetencje rozwija działając jako wykładowca akademicki oraz nauczyciel pracujący na różnych poziomach systemu oświaty. Autorka publikacji naukowych z zakresu memetyki – dyscypliny analizującej ewolucyjne uwarunkowania przekazywania idei, koncepcji oraz wzorców zachowań. Główne zainteresowania: psychologia decyzji, behawioralna etyka w biznesie, zastosowania ewolucjonizmu w dziedzinach niebiologicznych.

About Autor

Kinga Kowalczyk-Purol a doctor of humanities in the field of philosophy. She develops her competencies by working as an academic lecturer and a teacher working at various levels of the education system. She is the author of publications in the field of memetics, a discipline that analyzes the evolutionary determinants of the transmission of ideas, concepts and behavioral patterns. Main interests: psychology of decisions, business behavioral ethics, applications of evolutionism in non-biological fields.

 <https://orcid.org/0000-0002-1290-2744>



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license for use and distribution (CC BY 4.0), <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Jak cytować ten artykuł / How to cite this paper:

Kowalczyk-Purol, K. (2023). Behawioralna etyka biznesu: nowa rama koncepcyjna dla etyki biznesu. *Zoon Politikon* No. 14 <https://doi.org/10.4467/2543408XZOP.23.002.17810>