

**Julita Sokołowska**

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania  
im. Leona Koźmińskiego w Warszawie

**WYKORZYSTANIE ZASADY PODWÓJNEGO SKUTKU  
DO ANALIZY SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI  
PRZEDSIĘBIORSTW.  
ROZWAŻANIA SPOŁECZNO-MORALNE**

**1. Wstęp**

Analiza problemów społecznych zajmuje istotne miejsce w aktualnej debacie nad metodami zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Zarządzanie rozumiane w kategoriach istotnej funkcji społecznej jest stale dyskutowane zarówno na gruncie teoretycznym, jak i praktycznym, co można postrzegać jako szansę na odnowienie przedsiębiorstwa. Współczesny model przedsiębiorstwa może być oparty na systemie wartości zbudowanym wokół pojęcia odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. W tym modelu przedsiębiorstwa są zorientowane na odpowiedzialność, pozytywnie odpowiadają na oczekiwania zróżnicowanego otoczenia, organizacji i osób, które je tworzą<sup>1</sup>. Moralna odpowiedzialność jednostek może być pomocna w rozwiązywaniu dylematów moralnych w obliczu kryzysu wartości, w warunkach sprzecznych interesów i sił działających w różnych kierunkach<sup>2</sup>. Nowym punktem wyjścia do analizy etyczności działalności gospodarczej może stać się podejście wykorzystujące elementy zasady podwójnego skutku. Zasada podwójnego skutku służy do analizy działań o wielu skutkach, w której podejmuje się próby racjonalnego uzasadnienia moralnej dopuszczalności działań powodujących zły skutek oprócz zamierzonego dobra. Najczęściej poruszane zagadnienia w obrębie zasady podwójnego skutku to możliwości praktycznego jej zastosowania, kwestie uzasadniania norm, istnienie norm obowiązujących bezwzględnie i sposób rozstrzygnięcia konfliktu dóbr. Obecnie podejmuje się próby wykorzystania

---

<sup>1</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 110-117.

<sup>2</sup> W. Gasparski, *Decyzje i etyka w lobbingu i biznesie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003, s. 149-152.

tej zasady w teorii i praktyce zarządzania do analizy działań przedsiębiorstw<sup>3</sup>. Zasada podwójnego skutku może okazać się użyteczna dla teorii organizacji i zarządzania ze względu na poddanie wartościowaniu głównych i ubocznych konsekwencji działań<sup>4</sup>.

Pojawiające się w sferze praktycznej funkcjonowania przedsiębiorstw dylematy społeczne i etyczne zmuszają przedsiębiorstwa do reagowania na te problemy. Podczas dokonywania niektórych wyborów może dojść do naruszenia norm etycznych lub zaprzeczenia wartości. W przypadkach, gdy dokonywanym wyborem jednej wartości towarzyszy rezygnacja z innej i działający jest świadomy, że spowodowane działaniem negatywne konsekwencje są warunkiem realizacji zamierzonego dobra, a jednocześnie rezygnacja z działania nie oznacza możliwości uniknięcia zła, może się okazać pomocne wykorzystanie zasady podwójnego skutku.

\*\*\*

Zagadnienie „podwójny skutek” zostało podjęte przez średniowiecznego filozofa i teologa Tomasza z Akwinu w XIII w. Analizując problem zabójstwa w obronie własnej, zaobserwował on, że zdarzają się sytuacje, w których z podjętego przez podmiot zamiaru może wynikać wiele skutków: skutek zamierzony i inne skutki, które mogą przybrać negatywny charakter. Określenie „podwójny skutek” odnosi się do dwojakiej kwalifikacji moralnej czynu.

Sytuacje, w których wskutek podjęcia jednego działania pojawia się wiele konsekwencji, zdarzają się często. Gdy podmiot, zmierzając do realizacji czynu, jest świadomy, że jego działanie wywoła jednocześnie negatywne konsekwencje i bez spowodowania tych negatywnych skutków nie jest możliwe osiągnięcie zamierzonego dobrego celu, w analizie moralnej działania powstają dylematy<sup>5</sup>.

Problem analizy zasady podwójnego skutku pojawia się w literaturze filozoficzno-etycznej chrześcijańsko zorientowanej w trzech doktrynach: św. Tomasza z Akwinu, neotomistycznej i współczesnej<sup>6</sup>.

Akwinata w analizie działania moralnego, będącego częścią wykładu na temat cnoty kardynalnej sprawiedliwości, podaje cztery warunki usprawiedliwiające

---

<sup>3</sup> L. Bomann-Larsen, O. Wiggen, *Addressing side-effects harm in the business context: Conceptual and practical challenges*, [w:] L. Bomann-Larsen, O. Wiggen, *Responsibility in World Business. Managing Harmful Side-effects of Corporate Activity*, United Nations University Press 2004, s. 3-13.

<sup>4</sup> J. Sokołowska, *Zasada podwójnego skutku w działalności gospodarczej*, *Annales* 2004, *Etyka w życiu gospodarczym*, t. 7, nr 1, Wydawnictwo Salezjańskiej Wyższej Szkoły Ekonomii i Zarządzania, Łódź 2004, s. 273-277.

<sup>5</sup> Św. Tomasz z Akwinu, *Summa teologiczna*, część II-IIae, kwestia 64, artykuł 7, Wydawnictwo ANTYK Marcin Dybowski, Warszawa 1996.

<sup>6</sup> B. Chyrowicz [1997] *Zamiar i skutki. Filozoficzna analiza zasady podwójnego skutku*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin, s. 11-12.

spowodowanie śmierci agresora: 1) działanie powinno być obiektywnie dobre lub obojętne, tylko takie jest zgodne z naturą człowieka; 2) zamiarem działającego musi być skutek dobry; 3) dobry skutek nie może być osiągnięty za pośrednictwem złych środków; 4) musi istnieć proporcjonalna racja dla dopuszczenia złego skutku<sup>7</sup>. Św. Tomasz definiuje dobro moralne przez odniesienie do natury człowieka, a o usprawiedliwianiu działań, które powodują zły skutek obok zamierzonego dobra, decyduje struktura czynu, a dokładnie relacja między przedmiotem działania a celem działającego, gdzie cel działającego decyduje w sposób pierwszorzędny o gatunkowym zróżnicowaniu czynu<sup>8</sup>. Podstawowa dla zrozumienia problemu działań o podwójnym skutku w tym ujęciu jest racja proporcjonalna.

Doktryna św. Tomasza została rozwinięta przez neotomistów, którzy stworzyli wzór do sformułowania ogólnych rozstrzygnięć pod nazwą „zasady podwójnego skutku”. Formuła, zwana tradycyjną, obejmuje cztery warunki, które muszą zostać spełnione, aby działanie wywołujące więcej niż jeden skutek (w tym skutek zły) zyskało moralną aprobatę: 1) działanie nie powinno być przedmiotowo moralnie złe (powinno być dobre lub obojętne); 2) intencje podmiotu działającego powinny być dobre; 3) dobry skutek powinien wypływać z działania przynajmniej równie bezpośrednio, jak zły; 4) konieczna jest stosunkowo poważna racja skłaniająca do działania<sup>9</sup>. Neotomiści również interpretują dobro moralne przez odniesienie do natury człowieka, choć za najistotniejszy w analizie działań wieloskutkowych uważają przedmiot czynu, traktowany w sposób abstrakcyjny („działanie samo w sobie”).

Podane przez neotomistów formalne ramy zasady podwójnego skutku są przedmiotem krytyki przedstawicieli „nowej teologii moralnej”<sup>10</sup>. W podejściu tym, choć niejednorodnym pod każdym względem, zwraca się uwagę na nieścisłości w abstrakcyjnym ujęciu przedmiotu czynu i powoływaniu się w jego ocenie na zgodność działania z naturą człowieka, co może prowadzić, zdaniem krytyków neotomizmu, do naturalizmu. Przedstawiciele tej doktryny uważają, że determinacja osoby przez naturę narusza wolność osoby, a dobro działania zależy od intencji; złe skutki zyskują usprawiedliwienie ze względu na zamierzone dobro.

Przed rozstrzygnięciem problemu moralnej dopuszczalności działań, które wraz z zamierzonym dobrem powodują zły skutek, należy skoncentrować się na określeniu charakteru wywołanych działaniem skutków dobrych i złych. Kalkulacja polegająca na porównaniu wynikających z działania skutków oznacza zachodzącą między nimi hierarchię; hierarchia natomiast wymaga przyjęcia konkretnego kryterium analizy.

---

<sup>7</sup> Tamże, s. 14-60.

<sup>8</sup> Tamże, s. 109-188.

<sup>9</sup> T. Ślipko, *Zarys etyki ogólnej*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2004, s. 432-434.

<sup>10</sup> Pojęcie zaczerpnięte od B. Chyrowicz, opisujące różne rodzaje krytyki podejścia neotomistycznego przez współczesnych moralistów. Stanowiska te nie funkcjonują pod wspólną nazwą i charakteryzują się dużą różnorodnością. B. Chyrowicz, wyd. cyt., s. 109-188.

Analiza zasady podwójnego skutku odnosi się do kategorii zamierzenia pośredniego (*indirectum*), która stwarza możliwości racjonalnego uzasadnienia moralnej dopuszczalności działań wieloskutkowych. Zgodnie z tą koncepcją złe skutki wynikające z działania obok zamierzonego skutku dobrego są wywoływane pośrednio, więc działanie może być ocenione pozytywnie na podstawie zamierzonego celu. Bardzo istotną kwestią w rozważaniach nad zasadą podwójnego skutku jest przyjęcie odpowiedniej interpretacji kategorii *indirectum*. Interpretacje pojęcia zamierzenia pośredniego mogą się różnić w zależności od przyjęcia kryteriów wybranej koncepcji etycznej, ale problem uzasadnienia negatywnych niezamierzonych skutków powstałych w wyniku działania obok zamierzonego skutku pozytywnego pozostaje do rozstrzygnięcia niezależnie od przyjętych kryteriów etycznych.

B. Chyrowicz definiuje kategorię *indirectum* jako odpowiadającą dobru podmiotu lub podmiotów zaangażowanych w działanie (w sytuacjach konfliktowych broni dobra jednej osoby, nie przekreślając dobra drugiej). W swoich badaniach nad interpretacją kategorii *indirectum* do analizy zagadnienia usprawiedliwienia pojawiających się w wyniku działania negatywnych skutków ze względu na dobry zamiar podmiotu działającego przyjmuje „założenie personalistyczne”, tzn. uznaje dobro osoby za jedną z istotnych przesłanek moralnego wartościowania. Dobro osoby dotyczy w jej interpretacji dobra zarówno podmiotu działającego, jak i osób narażonych na oddziaływanie. Taka definicja kategorii zamierzenia pośredniego może stać się również punktem wyjścia do wykorzystania zasady podwójnego skutku do analizy działalności gospodarczej.

B. Chyrowicz uznaje trafność argumentacji, zgodnie z którą człowiek nie kreuje samodzielnie kryterium moralności, a także tej, w której za kryterium moralności przyjmuje się wartość osoby. Dochodzi do wniosku, że najlepszym kryterium moralnego wartościowania, do którego powinno się odnosić kategorię zamierzenia pośredniego, jest prawda o osobie. Prawda ta domaga się od rozpoznającego ją podmiotu konsekwencji w działaniu sięgającej aż po moralny heroizm.

Zasada podwójnego skutku jest poddawana przez etyków chrześcijańskich różnym formom rewizji w centralnych wiązaniach jej ideowej treści. Zastosowanie zasady do analizy działalności gospodarczej nie wymaga jednak zbytniego zagłębiania się w treści tych dyskusji, gdyż dotyczy ono w gruncie rzeczy innego obszaru ludzkiej działalności.

Podjęcie próby wykorzystania zasady podwójnego skutku do analizy działań przedsiębiorstw może okazać się niezwykle użyteczne w teorii i praktyce zarządzania. Argumentacja dotycząca usprawiedliwienia złych skutków pojawiających się w działaniu wraz z zamierzonym dobrem z wykorzystaniem zasady podwójnego skutku w aspekcie gospodarczym niesie za sobą wiele wątpliwości i powinna być prowadzona na wielu płaszczyznach.

P. Drucker wyróżnia dwa obszary wpływu i odpowiedzialności organizacji wobec społeczeństwa: oddziaływanie organizacji „na społeczeństwo” i działania

„dla społeczeństwa”<sup>11</sup>. Zauważanie i przewidywanie wpływów, jakie organizacja może wywierać na społeczeństwo, jest istotnym elementem funkcjonowania organizacji. Szkodliwe skutki działania przedsiębiorstw odnoszące się do społeczeństwa, gospodarki i jednostek, będące skutkami ubocznymi w stosunku do celu istnienia organizacji, powinny być zdecydowanie eliminowane lub ograniczane. Takie rozwiązanie jest przedmiotem analizy zasady podwójnego skutku. W jednym z kryteriów dopuszczalności działań o negatywnych skutkach podkreśla się problem ograniczenia lub minimalizacji ich występowania. Idealnym rozwiązaniem tego problemu jest przekształcenie negatywnych skutków działań w pozytywne możliwości, co jest trudne do wykonania. Jeżeli nie jest to możliwe, zarządzający powinni przygotować projekt regulacji z wyważeniem kosztów i korzyści, a także wywołać publiczną dyskusję nad problemem.

Wykorzystanie zasady podwójnego skutku do analizy działalności gospodarczej może być urzeczywistnione w przypadkach sytuacji dramatycznych, w których osiągnięcie jednego dobra jest związane ze zniszczeniem innego dobra, a rezygnacja z działania nie oznacza możliwości uniknięcia zła. W zasadzie podwójnego skutku podkreśla się problem racjonalnego uzasadniania moralnej dopuszczalności działań powodujących negatywny skutek obok zamierzonego skutku dobrego. W jednoznacznych, prostych sytuacjach wystarczające jest uzasadnienie oparte na indywidualnej lub społecznej intuicji; jednakże w sytuacjach dramatycznych, gdy następuje konflikt interesów dwóch osób związanych z tym samym dobrem i wiadomo, że potrzeby jednej tylko osoby mogą być zaspokojone – rozwiązania wykorzystujące intuicję mogą nie wystarczyć<sup>12</sup>.

W sytuacjach, gdy zwykły mechanizm podejmowania decyzji ulega załamaniu, a jednostka lub grupa odczuwa trudność wyboru najwłaściwszej alternatywy działania, dochodzi do konfliktów w organizacji<sup>13</sup>. Simon i March wskazują trzy główne kategorie zjawisk konfliktowych: 1) konflikty osobiste – przeżywane przez jednostkę przy podejmowaniu decyzji; 2) konflikty organizacyjne – pomiędzy jednostkami lub grupami wewnątrz organizacji, gdy członkowie organizacji dokonują wyboru alternatyw, które nie dają się ze sobą pogodzić; 3) konflikty międzyorganizacyjne – pomiędzy organizacjami i większymi grupami. Ze względu na cele niniejszego opracowania, autorka koncentruje się na konfliktach powstających wewnątrz organizacji. Jak wspomniano, rozróżniamy dwa główne rodzaje konfliktów organizacyjnych: konflikty osobiste wewnątrz organizacji, gdy problemy organizacyjne początkowo są osobistymi wątpliwościami członków organizacji, i konflikty między grupami wewnątrz organizacji, które powstają wskutek odmienności wyborów dokonywanych przez poszczególnych członków organizacji. W pierwszym

---

<sup>11</sup> P. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MTBiznes, Konstancin-Jeziorna 2002, s. 85-110.

<sup>12</sup> B. Chyrowicz, wyd. cyt., s. 7-14.

<sup>13</sup> J.G. March, H.A. Simon, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964, s. 181-218.

przypadku konflikt dotyczy osobistych dylematów członków organizacji, gdy nikt nie zna alternatywy możliwej do przyjęcia w świetle jego własnych celów i pojęć, a w drugim – konflikt dotyczy organizacji jako całości. Wiele czynników wpływa na zachowania członków organizacji w sytuacjach konfliktowych<sup>14</sup>. Zastosowanie do sytuacji konfliktowych w organizacji kryterium prawdy i moralnego heroizmu jest zadaniem trudnym. Ważnym elementem funkcjonowania biznesu jest motyw ekonomiczny. Zlekceważenie ograniczeń ekonomicznych na rzecz motywacji społecznej przewyższającej możliwości firmy może się przyczynić do zaburzenia funkcjonowania organizacji, a tym samym niekorzystnie wpłynąć na funkcjonowanie społeczeństwa. Wyważenie motywacji ekonomicznej i społecznej stanowi ważny problem z zakresu teorii i praktyki zarządzania.

Należy pamiętać, że zasada podwójnego skutku dotychczas była wykorzystywana w analizie działania jednostki; w ujęciu gospodarczym należy przyjąć za punkt wyjścia organizację, czyli twór złożony z jednostek, grup, technologii, mający własną strukturę, funkcjonujący według określonych zasad, wspólnie osiągających wybrane cele<sup>15</sup>. W ujęciu systemowym przyjmuje się spojrzenie na przedsiębiorstwo jako zespół powiązanych ról i pozycji społecznych<sup>16</sup>.

Konieczność przeniesienia analizy działania indywidualnego na płaszczyznę działania grupowego, społecznego stanowi istotny problem dotyczący wykorzystania zasady podwójnego skutku do analizy działań organizacji. Działania podejmowane w organizacji rzadko są zadaniami dla pojedynczych jej członków nawet wtedy, gdy ostateczna odpowiedzialność za podjęcie działania spoczywa na konkretnej osobie. Działania organizacyjne są wynikiem decyzji wielu osób i grup, można więc powiedzieć, że w pewnym sensie wpływ jednostki na zrealizowane działanie przyjmuje pośredni charakter. Najczęściej, poprzez formalne i nieformalne kanały komunikacyjne, wiele jednostek uczestniczy w każdym etapie działania, odgrywając różne role<sup>17</sup>. Istotnym elementem teorii organizacji jest analiza racjonalności podejmowania decyzji w organizacji. Zdaniem Simona istnieją praktyczne granice ludzkiej racjonalności utrudniające stosowanie w działaniach prostej reguły „spośród dostępnych alternatyw wybierz tę, która pozwoli najlepiej zrealizować twoje cele”. Gdyby działanie ludzi cechowała pełna racjonalność, rozwiązywanie działań o wielu skutkach byłoby łatwiejsze. Niestety, działanie można uznać za całkowicie racjonalne tylko w ograniczonych warunkach. Możliwe jest jednak zaprojektowanie otoczenia organizacyjnego, determinującego granice ludzkiej racjonalności w taki sposób, by jednostka w swych działaniach najbardziej zbliżyła się do racjonalności, co znacznie uprości podejmowanie decyzji. Decyzja

---

<sup>14</sup> J.G. March, H.A. Simon, wyd. cyt., s. 181-218.

<sup>15</sup> M. Kostera, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2001, s. 7.

<sup>16</sup> K. Doktor, *Encyklopedia socjologii*, Wydawnictwo Oficyna Naukowa, Warszawa 2000, s. 229-230.

<sup>17</sup> J.G. March, H.A. Simon, wyd. cyt., s. 181-218.

racjonalna może być rozpatrywana z punktu widzenia jednostki lub z punktu widzenia grupy. Dla jednostki wybór racjonalny jest zgodny z wartościami, alternatywami i informacjami istotnymi w procesie podejmowania decyzji; dla grupy zaś – decyzja ma być zgodna z wartościami rządzącymi grupą i posiadanymi przez nią informacjami. Istotnym zadaniem organizacji jest więc stworzenie takiego otoczenia decyzyjnego, aby jego działanie, racjonalne z jego punktu widzenia, było też racjonalne z punktu widzenia grupowych wartości i sytuacji grupowej<sup>18</sup>.

Analiza zachowań organizacyjnych koncentruje się na behawioralnych aspektach zarządzania<sup>19</sup>. Przedstawiciele tego kierunku przyjmują kompleksowe podejście do problemu zachowania organizacyjnego, odnosząc je do procesów indywidualnych, grupowych i organizacyjnych. Istotnymi kwestiami tej dyscypliny są: struktura organizacji, różnice indywidualne, cechy osobowości, postawy, przywództwo, dynamika grupowa, polityka organizacyjna, konflikt międzyludzki. Podejście to zmieniło sposób myślenia menedżerów o pracownikach, którzy zaczęli być traktowani jako cenne zasoby. Złożoność zachowania indywidualnego utrudnia jednak jego trafne przewidywanie. Formalne i nieformalne grupy w organizacji wywierają na jednostki „nacisk” na podporządkowanie się panującym w niej normom i wartościom. W miarę wzrostu liczebności grupy rośnie liczba możliwych stosunków interpersonalnych w niej zachodzących. Analiza tak złożonych działań rodzi problemy. Zachowanie w miejscu pracy to wzorzec działania członków organizacji, który bezpośrednio lub pośrednio wpływa na sprawność organizacji. Typy zachowań w miejscu pracy to: zachowania produktywne, zachowania polegające na wycofaniu się, poczucie więzi z organizacją, zachowania przywódcze.

Analiza działania jednostki i grupy jest dokonywana także w obrębie dyscyplin naukowych z zakresu socjologii. Istnieje wiele podejść opisujących pojęcie działania społecznego. Najogólniej rzecz ujmując, działanie społeczne jest to zachowanie ludzkie, w którym uwzględnia się reakcje innych osób. Pojęcie działania zostało wprowadzone przez Maksa Webera<sup>20</sup>; traktował on działania społeczne jako podstawę trwalszych struktur społecznych, tj. organizacji. Weber rozróżnił cztery typy działań: działania racjonalne ze względu na cel, działania racjonalne ze względu na wartości, działania afektywne i działania tradycjonalne. Teorię działania społecznego Webera rozwinął Talcott Parsons<sup>21</sup>. W analizie teorii działania Parsons zwrócił uwagę na to, że ekonomia klasyczna traktuje jednostki jako nieograniczonych wolnych graczy, którzy mając do wyboru wiele możliwości, wybierają najbardziej dla nich pożyteczne. Analizując problem racjonalności działań, badał procesy po-

<sup>18</sup> Tamże, s. 181-218.

<sup>19</sup> R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 50-58.

<sup>20</sup> J.G. March, H.A. Simon, wyd. cyt., s. 66-68, M. Kostera, wyd. cyt., s. 11-12.

<sup>21</sup> *Encyklopedia socjologii*, red. Z. Bokszański, A. Kojder, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, hasło Talcott Parsons, s. 70.

dejmowania decyzji przez indywidualne podmioty i decyzje takie traktował jako częściowy rezultat pewnego typu nacisków, zarówno normatywnych, jak i sytuacyjnych. W systemie społecznym opisanym przez Parsonsa są realizowane cztery podstawowe funkcje: adaptacja, osiąganie celów, integracja oraz system podtrzymywania wzorów i napięć.

Pojęcie działania jest w zbliżony sposób interpretowane w teorii symbolicznego interakcjonizmu oraz teorii racjonalnego wyboru. W symbolicznym interakcjonizmie wyjaśnianie działań ludzkich opiera się na odwoływaniu się do ich intencji. W przypadku teorii racjonalnego wyboru następuje proces racjonalnej analizy kosztów i korzyści związanych z konkretnym działaniem.

Zachowania ludzkie opisują również teorie opierające się na pojęciu struktury społecznej, tj. strukturalizm. Strukturalizm to podejście, w którym uznaje się, że struktura jest istotniejsza niż działanie. U podstaw tego podejścia leży idea, że często poza płynnymi i zmiennymi przejawami rzeczywistości społecznej możemy stwierdzić istnienie struktur, stanowiących ich fundament. Właściwym przedmiotem badań strukturalnych są szczególnie modele stosunków społecznych, zwanych strukturami.

\*\*\*

W zasadzie podwójnego skutku podkreśla się problem uzasadniania moralnej dopuszczalności działań powodujących negatywny skutek obok zamierzonego skutku dobrego. W jednoznacznych, prostych sytuacjach wystarczające jest uzasadnienie oparte na indywidualnej lub społecznej intuicji; jednakże w sytuacjach dramatycznych, gdy następuje konflikt interesów dwóch osób związanych z tym samym dobrem i wiadomo, że potrzeby jednej tylko osoby mogą być zaspokojone, potrzebna jest racjonalna metoda rozwiązywania niejednoznacznych z etycznego punktu widzenia problemów. W działalności gospodarczej często dochodzi do sytuacji konfliktowych. Wykorzystanie zasady podwójnego skutku może wnieść nowe spojrzenie na analizę tych działań.

Dynamiczny rozwój nauki sprawił, iż zasada podwójnego skutku, będąca niegdyś istotnym elementem analizy działania etycznego, współcześnie nie rozwiązuje wszystkich problemów związanych z pojawieniem się w działaniu złych skutków obok zamierzonego skutku dobrego. Stwarza to dla ludzi nauki wyzwanie przyjęcia rozwiązań wobec współczesnych zmian.

## Literatura

- Bomann-Larsen L., Wiggen O., *Addressing side-effects harm in the business context: Conceptual and practical challenges*, [w:] Bomann-Larsen L., Wiggen O., *Responsibility in World Business. Managing Harmful Side-effects of Corporate Activity*, United Nations University Press, 2004.



- Chyrowicz B., *Zamiar i skutki. Filozoficzna analiza zasady podwójnego skutku*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 1997.
- Doktór K., *Encyklopedia socjologii*, Wydawnictwo Oficyna Naukowa, Warszawa 2000.
- Drucker P., *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MTBiznes, Warszawa 2002.
- Encyklopedia socjologii*, red. Z. Bokszański, A. Kojder, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Gasparski W., *Decyzje i etyka w lobbingu i biznesie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Kostera M., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2001.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- March J.G., Simon H.A., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964.
- Ślipko T., *Zarys etyki ogólnej*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2004.
- Sokołowska J., *Zasada podwójnego skutku w działalności gospodarczej*, Annales 2004, *Etyka w życiu gospodarczym*, t. 7, nr 1, Wydawnictwo Salezjańskiej Wyższej Szkoły Ekonomii i Zarządzania, Łódź 2004.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., Jr, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Św. Tomasz z Akwinu, *Summa teologiczna*, część II-IIae, kwestia 64, artykuł 7, Wydawnictwo ANTYK Marcin Dybowski, Warszawa 1996.

## SOCIAL AND MORAL CONSIDERATIONS ON ADAPTING THE PRINCIPLE OF THE DOUBLE EFFECT TO CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY CONTEXT

### Summary

This article offers an approach to corporate decision-making based on the Principle of the Double Effect (PDE). It is a moral principle for assessing actions that produce side-effect harm. When side-effects are not desirable, and especially when they are harmful for the people affected, then one has a moral problem to solve. The PDE states that although actors are responsible for harmful side-effects of their actions, these actions can be permissible provided that some conditions are fulfilled. The Principle of the Double Effect can be used as a tool for analyzing business actions that have already taken place, and as a set of guidelines for conducting ethically responsible business.

Before using the PDE to business context it needs adaptation as well as rephrasing. It is necessary to accommodate the particularities of business, for example the stakeholder dialogue, to the traditional frame of the PDE. The PDE should be treated rather as a device for ascribing responsibility than a principle of permissibility for business. Main guidelines for implementing the PDE in decision-making procedures are: ensuring that the company's operations are legitimate, taking steps to foresee all side-effects, considering all associated parties, minimizing side-effect harm, using moral imagination.

Being a responsible company means also trying to manage the consequences of the company's activity. A responsible company, which manages the consequences well, may win improved performance and better stakeholder relations. CSR and thinking about side-effect harm should not be left to the companies in charge of ethics or social issues, it should be also discussed by the public. The PDE could be used to extend the concept of corporate social responsibility, because it suggests a specific way of thinking about side-effect harm. However, it is not relevant to all decision-making. Its various aspects may fit some of the ethical challenges in business, and some may fit others.