

# **KONFLIKT INTERESÓW**

**Opracowanie rekomendowane przez:**

*Fundację im. Króla Stanisława Leszczyńskiego „QUOMODO”*



*Poznań 2006*

Anna Lewicka-Strzańska

Instytut Filozofii i Socjologii PAN

w: A.Węgrzecki (red.) Konflikt interesów – konflikt wartości,

w druku

## **Teoretyczne i praktyczne aspekty identyfikacji i ograniczania konfliktu interesów**

### **1. Wprowadzenie**

Podjmując refleksję nad istotą konfliktu interesów i możliwościami jego ograniczania, chciałabym na wstępie określić pole, którego owa refleksja dotyczy. Ponieważ pojęcie konfliktów interesów jest obszerne i obejmuje rozmaite ich rodzaje, dla uniknięcia nieporozumień trzeba zaznaczyć, że sytuacje, w których dwa lub więcej odrębnych podmiotów rywalizuje o osiągnięcie tego samego celu są poza zakresem niniejszej analizy. Tego typu konflikty są immanentną cechą gry rynkowej i w określonych okolicznościach mogą sprzyjać łaadowi gospodarczemu. Przedmiotem mojego referatu jest konflikt interesów, który ma miejsce wówczas, gdy człowiek (lub organizacja) zobowiązany jest – w wyniku zewnętrznych okoliczności lub własnych działań - do podwójnej lojalności, czyli powinien realizować cele, których jednoczesne osiągnięcie nie jest możliwe w pewnej sytuacji. Mówiąc inaczej, człowiek (lub organizacja) znajduje się w sytuacji konfliktu interesów wtedy, gdy działając na własną korzyść lub korzyść pewnego podmiotu, wobec którego ma zobowiązania, działa jednocześnie wbrew interesowi innego podmiotu, wobec którego także powinien być lojalny. Ilustratywnym przykładem takiej sytuacji jest konflikt powinności urzędnika podejmującego decyzje dotyczące firmy, w której ma udziały czy nakaz podwójnej lojalności dziennikarza mającego napisać krytyczny reportaż o koncernie samochodowym, który użyczył mu swego produktu do testowania. Warto podkreślić, że powyższa definicja obejmuje nie tylko konflikt między osobistym i cudzym interesem, ale także zobowiązanie do lojalności wobec podmiotów, których interesy są nie do pogodzenia, np. sytuację kancelarii prawnej, która miałaby obsługiwać strony stające naprzeciw siebie w sądzie lub sytuację agencji reklamowej przyjmującej zlecenia na zorganizowanie kampanii reklamowej od konkurujących ze sobą firm.

Chociaż konflikt interesów jest wpisany w sposób naturalny w ludzką kondycję i towarzyszył człowiekowi od zarania dziejów, to rozwój cywilizacyjny, a w szczególności gospodarczy znacznie poszerzył pole jego występowania. Przyczyniło się do tego między innymi, uwikłanie w działalność komercyjną pewnych profesji i ról społecznych, obdarzanych tradycyjnie społecznym zaufaniem. Współcześni naukowcy wynagradzani przez biznes za pełnienie funkcji konsultantów narażają się na sprzeniewierzenie się tym normom, które zdaniem Mertona<sup>1</sup> decydują o istocie nauki, a więc takim jak

---

<sup>1</sup> Merton R.K., 1973, *The Sociology of Science: Theoretical and Empirical Investigations*, Chicago, Chicago University Press.

uniwersalność, powszechność, bezstronność, zorganizowany sceptycyzm. Współczesny lekarz nie może nieść pomocy pacjentom bez korzystania z produktów przemysłu farmaceutycznego, a współczesny odkrywca czy badacz uzależniony jest od źródeł finansowania. Parlamentarzyści tworzący prawo bywają związani z przedsięwzięciami biznesowymi, których powodzenie zależy od kształtu tego prawa.

Tymczasem skutki konfliktu interesów bywają daleko idące, czego świadectwem są niedawne spektakularne bankructwa wielkich spółek amerykańskich, w szczególności Enronu, spowodowane w dużym stopniu **brakiem kontroli nad konfliktem interesów** występującym wewnątrz firmy, a także w jej relacjach z partnerami zewnętrznymi<sup>2</sup>. Konflikt interesów przejawia się w różnych formach i występuje na wszystkich szczeblach działań gospodarczych, politycznych, administracyjnych, naukowych i wszelkich innych. Przykładem konfliktu na najwyższym szczeblu, mogącego mieć wpływ na los narodów, są ujawnione tuż po wkroczeniu Amerykanów do Iraku powiązania Richarda Perle, szefa politycznej rady konsultacyjnej Pentagonu z firmą zbrojeniową. Przykładem codziennego konfliktu interesów, o lokalnym zasięgu jest udzielanie korepetycji uczniowi, którego ma się później oceniać.

Próba wniknięcia w istotę konfliktu interesów a także w zakres rekomendowanych ograniczeń nasuwa rozmaite wątpliwości, zarówno etycznej jak i sprawnościowej natury. Spowodowane są one między innymi trudnością precyzyjnej identyfikacji sytuacji konfliktu interesów, który po głębszej analizie okazuje się pojęciem rozmytym, o niemożliwych do ustalenia granicach. Zapewne, dlatego, ryzyko zdominowania interesu firmy bądź interesu publicznego przez interes jednostkowy **często bywa bagatelizowane** albo nie wzbudza negatywnych postaw. Inna wątpliwość dotyczy etycznej legitymizacji ograniczeń nakładanych na jednostkę dążącą do realizacji własnych interesów i możliwych praktycznych konsekwencji tych ograniczeń. **Mówiąc inaczej, warto zastanowić się, do jakiego stopnia argument unikania konfliktu interesów jest prawomocny w sprawowaniu kontroli nad działaniami człowieka i jego bliskich a także, jaki poziom prawnej czy organizacyjnej regulacji konfliktu interesów jest optymalny dla funkcjonowania poszczególnych organizacji i gospodarki i społeczeństwa jako całości.** To optimum polega na zachowaniu równowagi między ograniczaniem, ze względu na konflikt interesów, kręgu osób podejmujących pewne decyzje czy pełniących pewne funkcje a poszerzaniem tego kręgu, po to, by wybrać osoby najbardziej kompetentne, przedsiębiorcze czy najłatwiejsze do pozyskania. W pewnych okolicznościach ujawnienie konfliktu interesów neutralizuje jego negatywne skutki uruchamiając wewnętrzną lub zewnętrzną kontrolę nad konfliktem ze strony osób, których on dotyczy. Brak kontroli nad konfliktami interesów grozi

---

<sup>2</sup> Szerzej pisałam o tym w artykule „Dlaczego zawiódł program etyczny Enronu”, w: Sójka J. „Postenronowska trauma, czyli pytanie o tożsamość etyki biznesu”, w druku.

zdominowaniem interesu publicznego przez interes prywatny, ale nadmierna kontrola ma negatywny wpływ na efektywność funkcjonowania firm i instytucji.

## **2. Rzeczywisty a potencjalny konflikt interesów**

**Konflikt interesów jest szczególnym przypadkiem konfliktu norm zdefiniowanego przez Iję Lazari-Pawłowską<sup>3</sup>. Dwie normy są konfliktowe wtedy, gdy normy te wraz z pewnym zdaniem empirycznym prowadzą do norm sprzecznych.** Natomiast, dwie normy są sprzeczne wtedy, gdy jedna z nich nakazuje (lub dopuszcza) to, czego zakazuje druga. Sprzeczność wynika analitycznie z ich sensu i nie musi być uzasadniana empirycznie. Przykładem konfliktu norm jest sytuacja zaopatrzeniowca w pewnej firmie, który jest powiązany rodzinnie z dostawcą. Norma nakazująca wybór najlepszego towaru dla firmy nie jest sprzeczna z normą nakazującą życzliwość wobec rodziny i w sytuacji, gdy krewny przedstawia najkorzystniejszą ofertę obie normy mogą być zachowane. Jednak, wtedy, gdy warunek ten nie jest spełniony normy są sprzeczne i jedna z nich musi być naruszona.

Faktyczne bądź prawdopodobne zaistnienie sytuacji prowadzącej do sprzecznych norm wyznacza rzeczywisty bądź potencjalny konflikt interesów<sup>4</sup>. **Konflikt jest rzeczywisty, gdy człowiek realizuje swój prywatny interes kosztem interesu firmy bądź interesu publicznego**, na przykład dyrektor szpitala prowadzi prywatną praktykę korzystając bezpłatnie lub po zaniżonych kosztach z pomieszczeń i aparatury szpitala. Konflikt interesów ma charakter potencjalny, gdy istnieje prawdopodobieństwo, że interes firmy bądź publiczny zostanie zdominowany przez interes prywatny, na przykład, gdy radny dzierżawi pomieszczenia gminne na warunkach zaproponowanych przez wójta, którego ma kontrolować.

**Analiza aktów prawnych i kodeksów etycznych wskazuje, że nakazują one unikania zarówno rzeczywistych jak i potencjalnych konfliktów interesów.** Przykładem tego pierwszego jest penalizacja przyjmowania korzyści finansowych przez osobę pełniącą funkcję publiczną, przykładem drugiego – zakaz uczestnictwa osób pełniących funkcje publiczne we władzach spółek prawa handlowego. Tak więc, konflikt interesów wchodzi w grę nie tylko wtedy, gdy stwierdzi się, że urzędnik, pracownik w danej sprawie kieruje się osobistą korzyścią i działa wbrew interesowi publicznemu czy interesowi firmy. O konflikcie interesów mówimy także wtedy, gdy istnieje obawa, że może on to czynić, gdy wchodzi w grę choćby tylko potencjalna możliwość, że troska o osobisty interes przeważa nad troską o interes publiczny lub o interes firmy.

---

<sup>3</sup> Lazari-Pawłowska I., 1961, Sprzeczność i konfliktowość w systemie etycznym, *Studia Filozoficzne*, 3(24), 143-157.

<sup>4</sup> To rozróżnienie zostało wprowadzone w: T.M.Garrett, R.J.Klonosky, 1986, *Business Ethics*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

Jasne, że nie każda teoretyczna możliwość konfliktu interesów prowadzi do nadużyć, podobnie jak nie każda jazda po pijanemu kończy się wypadkiem. Jednak, ponieważ istnieje ścisły związek między tymi zdarzeniami, karze podlega nie tylko spowodowanie wypadku, ale samo spożywanie alkoholu przez kierowców. **Podobnie, naganne jest nie tylko faktyczne wykorzystywanie swojej pozycji dla własnych interesów, ale samo dopuszczenie do takiej możliwości.** W światowej literaturze medycznej głośny stał się przypadek śmierci 18-letniego pacjenta poddanego terapii genowej w klinice na Uniwersytecie w Pensylwanii w 1999 roku. Badacze ordynujący i przeprowadzający tę terapię mieli udziały w firmie, która wyprodukowała odpowiedni preparat i która była zainteresowana jego przetestowaniem. Chociaż nie udało się wykazać przyczynowo-skutkowego związku między interesem finansowym lekarzy i śmiercią pacjenta przypadek ten wskazywany jest jako argument dla normy nakazującej rozdzielanie roli badacza i udziałowca zainteresowanego wynikiem badania. **Podobne stanowisko zostało zajęte przez polski Sąd Najwyższy w przypadku wypowiedzenia umowy o pracę pracownikowi samorządowemu podejmującemu działalność gospodarczą mogącą mieć związek z wykonywanymi przez niego obowiązkami służbowymi. Sam fakt podjęcia takiej działalności uprawomocnia akt wypowiedzenia pracy, bez konieczności wykazywania pracownikowi, że był on stronniczy, interesowny czy, że uzyskiwał jakieś korzyści**<sup>5</sup>. Pogląd ten w uogólnionej postaci wyraża stare chińskie powiedzenie mówiące, że nie ma nic złego w tym, że klasztor żeński leży naprzeciw męskiego, ale może być i dlatego należy takiej sytuacji unikać.

Ewidentnym przykładem potencjalnego konfliktu interesów jest ocenianie produktów przez ekspertów, którzy są powiązani z wytwórcami tych produktów. Praktyka ta może mieć szczególnie dotkliwe konsekwencje w przypadku rynku farmaceutycznego, polegające na ukrywaniu negatywnych skutków określonych leków lub przypisywaniu im właściwości, których nie posiadają. Potwierdzają to wyniki szeregu badań, przytaczanych przez DeAngelis<sup>6</sup>, w których wykazano następujące prawidłowości dotyczące badania leków dokonywanych przez ekspertów powiązanych z firmą, która je wytwarza:

- Badania są niższej jakości;

---

<sup>5</sup> Ilustruje to wyrok Sądu Najwyższego z dnia 18 czerwca 1998 roku, w sprawie I PKN 188/98 (opublikowany w OSNAP nr 13 z 1999 r., poz. 421). Sąd Najwyższy stwierdził w tym wyroku, że „prowadzenie przez pracownika samorządowego działalności gospodarczej obejmującej czynności ściśle związane z jego obowiązkami pracowniczymi stanowi przyczynę uzasadniającą wypowiedzenie umowy o pracę na podstawie art. 18 ustawy z dnia 22 marca 1990 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. Nr 21, poz. 124 ze zm.). Przyczyną uzasadniającą wypowiedzenie umowy o pracę na podstawie tego przepisu jest możliwość wywołania wykonywanymi czynnościami podejrzenia o stronniczość i interesowność. Pracodawca nie musi zatem wykazywać, że pracownik wykonywał swoje obowiązki stronniczo lub interesownie, a zwłaszcza, że uzyskiwał w związku z ich wykonywaniem jakiegokolwiek korzyści.”

<sup>6</sup> DeAngelis C.D., 2000, Conflict of Interests and the Public Trust, *Journal of the American Medical Association* 284, 2237-2238.

- Istnieje większe prawdopodobieństwo, że będą one faworyzować produkt sponsora;
- Jest bardziej prawdopodobne, że wyniki badań nie będą opublikowane;
- Jest bardziej prawdopodobne, że wyniki badań będą opublikowane z opóźnieniem;

**W społeczeństwie polskim świadomość naganności potencjalnego konfliktu interesów jest nikła.** W krajach o dojrzałej demokracji, np. w Wielkiej Brytanii nie tylko osoby pełniące funkcje publiczne, ale także pracownicy prywatnych firm zostają zdyskredytowani, jeżeli okaże się, że dopuścili do tego by znaleźć się w sytuacji konfliktu interesu, nawet, jeżeli są w porządku z punktu widzenia prawa. W niektórych firmach zachodnich osoby pełniące odpowiedzialne funkcje **muszą składać na piśmie deklaracje interesów (*statement of interest*)**, w których ujawniają interesy finansowe i inne własne i bliskich osób. W wielu zachodnich uniwersytetach i placówkach badawczych, deklaracje te mają postać **wystandaryzowanych formularzy**, w których osoby uczestniczące w realizacji określonych projektów muszą dokładnie przedstawić swoje relacje z firmami, sponsorującymi te projekty lub w jakiś sposób zainteresowanymi ich realizacją. Określona musi być natura tych relacji oraz ich wymiar finansowy, czyli badacz musi ujawnić zarówno fakt posiadania udziałów w odpowiedniej firmie czy pobierania honorarium z racji bycia konsultantem, wykładowcą itp., jak i wysokość osiągniętych korzyści.

**W naszym kraju, potencjalny konflikt interesów nie budzi większych repulsji i towarzyszy mu zwykle kilka standardowych usprawiedliwień, które bywają dosyć powszechnie akceptowane.** Chyba najczęstszym jest zdziwienie, że sytuacja może być postrzegana jako naganna<sup>7</sup>; zaś samo pojęcie konfliktu interesów wydaje się być nowe i mało znane, znacznie mniej niż pojęcie korupcji. Ma to miejsce szczególnie w przypadku takich działań prowadzących do konfliktów interesów, które nie są zabronione przez prawo. Na przykład, prawo nie zakazuje dziennikarzom uczestniczenia w konferencjach organizowanych przez firmy obdarowujące ich cennymi podarkami, nie zakazuje przyjmowania do testowania samochodów. Usprawiedliwieniem dla potencjalnego konfliktu interesów bywa także subiektywne przekonanie o bezstronności, umiejętności oparcia się pokusie, poczucie sprawiedliwości własnej bądź pewnych, wybranych osób. Dziennikarz jednego z programów

---

<sup>7</sup> Takie zdziwienie – udawane czy prawdziwe - przejawiał dyrektor programowy TVP Maciej Kosiński w czasie przesłuchania przed Sejmową Komisją Śledczą, gdy okazało się, iż w spółce producenckiej Euromedia funkcjonującej głównie dzięki wielomilionowym kontraktom z TVP, jego córka posiada 48% udziałów, zaś żona pełni funkcję prezesa zarządu. Kosiński utrzymywał, że zlecenie produkcji programów telewizyjnych firmom zewnętrznym jest normalną praktyką prowadzoną przez większość telewizji europejskich. Kontrakty TVP z Euromedią są dla telewizji odpłatne i formalne kontrole nie dopatrzyły się w nich żadnych nieprawidłowości. Twierdził ponadto, iż nie ma wpływu na te kontrakty i nie może dorosłej córce nakazać sprzedaży udziałów. Na pytanie zadane wprost przez posła Ziobro o to jak rozumie konflikt interesów odpowiedział wymijająco wskazując na zalecenie zewnętrznego audytora, który zobowiązał Zarząd TVP do wprowadzenia norm, ściśle regulujących sytuacje konfliktu interesów. Póki takich norm nie ma sytuacje takie mogą być rozmaicie interpretowane.

informacyjnych telewizji publicznej, szkolący prezesów koncernu „Nafta Polska” w sztuce zachowań medialnych utrzymuje, że nie ma to wpływu na obiektywizm jego relacji<sup>8</sup>. Wreszcie wiele sytuacji, w których ludzie pełnią stojące w konflikcie funkcje np. publiczne i w biznesie usprawiedliwianych jest niskimi wynagrodzeniami w sektorze publicznym, koniecznością zapewnienia godnych warunków życia. Burmistrz jednej z gmin tłumaczy, iż pozwala pracującym w gminie geodetom na dokonywanie w ramach prywatnej działalności gospodarczej pomiarów geodezyjnych, które później zatwierdzają jako urzędnicy, gdyż chce dać ludziom szansę na utrzymanie rodziny. Z drugiej strony można w praktyce naszego życia społecznego wskazać na działania, którym towarzyszy troska o uniknięcie konfliktów interesów. Na zamówienie Fundacji Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy przygotowano ekspertyzę dotyczącą wydatkowania 2 mln 300 tys. złotych na zakup samochodów i sprzętu medycznego dla 25 hospicjów zajmujących się domową opieką paliatywną nad dziećmi w Polsce. Ponieważ autorami tej ekspertyzy byli członkowie kierownictwa Warszawskiego Hospicjum dla Dzieci, ta placówka nie była brana pod uwagę przy podziale środków.

**Jak wiadomo konflikt interesów najwcześniej został rozpoznany w sferze prawa, czego dowodzą stare zasady zakazujące łączenia funkcji w wymiarze sprawiedliwości. Jedna z nich głosiła, że „gdy oskarżyciel jest również sędzią stanowi to triumf siły a nie sprawiedliwości” (Syrus). A jednak kłopoty z popadaniem w sytuacje konfliktu interesów mają prawnicy nawet ci, którzy zajmują wysokie urzędy w państwie<sup>9</sup>. Zdarza się i tak, że próby wyeliminowania potencjalnego konfliktu interesów są traktowane w kategoriach urażonej godności.<sup>10</sup>**

Sformułowane we wstępie określenie konfliktu interesów nie umożliwia jego precyzyjnej identyfikacji we wszystkich przypadkach. Najbardziej oczywiste są sytuacje konfliktu interesów, do których dochodzi za

<sup>8</sup> D. Wielowiejska, 2000, Korupcja czwartej władzy, *Gazeta wyborcza*, 30. marca.

<sup>9</sup> Henryk Goryszewski przewodniczący sejmowej komisji finansów publicznych prowadził jednocześnie kancelarię prawną. Kancelaria ta doradzała między innymi firmie „Agros” jak uniknąć zapłacenia 17 mln podatku VAT. Umożliwiła także firmie Kredyt Bank otrzymanie od Urzędu Kontroli nad Finansami Publicznymi zezwolenia na prowadzenie powszechnego towarzystwa ubezpieczeniowego. Urząd dwukrotnie odmawiał Bankowi i dopiero, gdy sprawą zajęła się kancelaria Goryszewskiego została ona pozytywnie załatwiona. Kancelaria poza normalnym zleceniem została przez Bank sownie wynagrodzona w postaci 8900 dolarów miesięcznie otrzymywanych przez dwa lata. Chociaż poza sugestią, iż stało za tym partyjne koleżeństwo szefa Urzędu - Cezarego Macha i Goryszewskiego, procedura uzyskania zezwolenia nie została zakwestionowana, zaś firma „Agros” nie została zwolniona z podatku VAT potencjalny konflikt interesów był w tym przypadku oczywisty. Jednak nie dla wszystkich, a przede wszystkim nie dla samego posła Goryszewskiego, który oświadczył, iż nie czuje się winny, ponieważ nie jest posłem zawodowym, a więc wolno mu prowadzić działalność gospodarczą, która pozwoli mu na zabezpieczenie materialne po odejściu ze stanowiska.

<sup>10</sup> Ilustruje to oświadczenie wydane w czasie VI sesji Rady Gminy Zawoja o następującej treści: „Ustawa antykorupcyjna obraża każdego samorządowca, ustawodawca z założenia traktuje samorządowców jak przestępców, którzy wykorzystują władzę i posiadane stanowisko dla prywatnych interesów. Trudno pracować dla dobra społeczności lokalnej w warunkach ogólnego braku zaufania publicznego. Radni nie kierują się przecież z założenia prywatnymi interesami. Działają w dobrej wierze i dbając o interes społeczności (gminy), często są niesprawiedliwie posądzani o urządzanie prywaty.” [www.diablak.zawoja.pl](http://www.diablak.zawoja.pl)

pośrednictwem przekupstwa. Skorumpowany sędzia traktując łagodnie przestępcę, sprzeniewierza się normie sprawiedliwości stanowiącej o istocie sprawowanej przez niego funkcji. Zaopatrzeniowiec wybierając nie tę ofertę, która jest najlepsza, ale tę, która została poparta odpowiednim prezentem działa na niekorzyść swojego pracodawcy. Chociaż korupcja jest poważnym źródłem konfliktów interesów, nie jest jedyną okolicznością, w jakiej mogą one powstawać. Korupcja przyczynia się do powstawania rzeczywistych konfliktów interesów, czyli sytuacji, w których interes publiczny lub firmy został naruszony w sposób ewidentny. **Znacznie trudniejszy do identyfikacji jest obszar potencjalnych konfliktów interesów**, stanowiący pewne kontinuum sytuacji, obejmujące zarówno przypadki, w których **istnieje prawie pewność, że doprowadzą do nadużyć** jak i takie, w których prawdopodobieństwo tego jest bardzo niskie. Wydaje się, że najbardziej sensownym sposobem orzekania o stopniu przynależności do tego kontinuum jest empiria, a więc oparte na doświadczeniu stwierdzenie jak często potencjalny konflikt interesów może stać się konfliktem rzeczywistym.

### **3. Konflikt interesów a reguła wzajemności**

Okolicznością sprzyjającą w sposób szczególny przekształceniu się potencjalnego konfliktu interesów w konflikt rzeczywisty jest reguła wzajemności (*reciprocity norm*) mająca istotny wpływ na działania ludzi. Opisana w psychologii społecznej<sup>11</sup>, reguła wzajemności stanowi społecznie podzielane przekonanie, że należy dobrem odplacać za dobro, zaś złem za zło. Nakazuje ona odpowiednio odwdziżyć się za otrzymany prezent, przysługę, gościnność, uśmiech, uprzejmość, sprawia, że ludzie są grzeczni dla grzecznych, punktualni wobec punktualnych, uczciwi wobec uczciwych. W wersji negatywnej, reguła wzajemności powoduje, iż nie należy liczyć na przychyłność kogoś, komu wyrządziło się zło. Reguła ta polega na takim reagowaniu jednostki na skierowane ku niej czyny innej jednostki, które ma celu wyrównanie wynikających ze współdziałania korzyści i strat. W sensie psychologicznym, poczucie zobowiązania jest stanem pewnego braku równowagi i powoduje potrzebę jej przywrócenia. **Jak potwierdzają badania<sup>12</sup>, ale i potoczne obserwacje, ludzie nie tylko odwzajemniają otrzymane od innych dobro i zło, ale projektują wiele działań, tak by wykorzystać imperatyw wdzięczności do osiągnięcia swoich celów. Jeżeli chcemy, by ktoś dla nas coś zrobił, czynimy coś dla niego, by wywołać uczucie zobowiązania. Cialdini<sup>13</sup> opisuje jak skutecznie ta prawidłowość funkcjonuje w praktyce marketingowej. Oddziaływanie tzw. darmowych próbek określonego towaru polega na tym, że obligują one do wzajemności, która przejawia się w zakupie tego towaru.**

---

<sup>11</sup> np. Aronson E., Wilson T.D., Akert R., 1997, Psychologia społeczna, Serce i umysł, Poznań, Zysk i S-ka.

<sup>12</sup> Cialdini R., 1994, Wywieranie wpływu na ludzi. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

<sup>13</sup> Cialdini R., jak wyżej.



Reguła wzajemności funkcjonuje we wszystkich większych i mniejszych społecznościach i tak przenika wszelkie interakcje między ludźmi, iż uważana jest przez niektórych badaczy za **konstytywną cechę rodzaju ludzkiego**. Oparte na regule wzajemności normy moralne mają wielostronny wpływ na ład gospodarczy. Regule wzajemności przypisuje się ogromne znaczenie w procesie ewolucji gatunku ludzkiego. Skierowanie poczucia zobowiązania na przyszłość skłoniło człowieka do świadczenia na rzecz innych bez poczucia własnej straty, pozwoliło na uruchomienie łańcucha wymiany dóbr i usług, umożliwiło podział pracy, ułatwiło rozwój handlu, stało się podstawą do budowy systemów wzajemnej pomocy. Korzyści, jakie daje reguła wzajemności tak jednostce jak i społeczeństwu sprawiają, że jest ona niesłychanie silnie wpajana ludziom w procesie socjalizacji. Ostracyzm, z jakim spotykają się ci, którzy jej nie przestrzegają stanowi skuteczne narzędzie tej socjalizacji.

**Reguła wzajemności jest istotnym czynnikiem sprzyjającym przekształcaniu potencjalnego konfliktu interesów w konflikt rzeczywisty.** Specjaliści od marketingu doskonale wiedzą, iż seria podarunków, usług, prowizji, przysług nawet drobnych, nie mówiąc o większych, skierowanych ku grupom osób mających wpływ na decyzje konsumenckie musi w sensie statystycznym zaowocować wzrostem sprzedaży określonych produktów. Mechanizm funkcjonowania zasady wzajemności sprawia, iż różnego rodzaju powiązania, zarówno te celowo aranżowane, by wzbudzić poczucie zobowiązania, jak i te wynikające z istniejących relacji, rodzinnych, towarzyskich **nie pozostawiają ludzi bezstronnymi, nawet jeżeli oni sami mają takie poczucie**. Wykazano na przykład, że lekarze faworyzują w swojej praktyce klinicznej produkty tych firm farmaceutycznych, z którymi są powiązani<sup>14</sup>. Zapewne postępowanie zgodne z regułą wzajemności, w tym i w innych przypadkach, funkcjonuje w znacznym stopniu na **poziomie pozarefleksyjnym**, zaś sama norma, podobnie jak inne normy kulturowe, odczuwana jest najsilniej w momencie jej naruszenia. Wydanie przez badacza negatywnej opinii o leku wytwarzanym przez koncern, który zatrudnia tego badacza jako konsultanta albo napisanie przez dziennikarza niepochlebnego artykułu o firmie, przez którą został obdarowany laptopem w czasie konferencji prasowej stanowi sprzeniewierzenie się mocno ugruntowanej społecznej normie, mogące mieć różne skutki, poczynając od dyskomfortu moralnego a kończąc na wykluczeniu i stratach materialnych. Dlatego rzetelna, oparta na empirycznych podstawach wiedza o funkcjonowaniu reguły wzajemności powinna być podstawą do kształtowania polityki ograniczania konfliktu interesów w różnych sferach życia gospodarczego i społecznego.

#### **4. Prawne instrumenty ograniczania konfliktu interesów**

W praktyce funkcjonowania instytucji publicznych oraz prywatnych firm

---

<sup>14</sup> Chren M.M., Landefeld C.S., 1994, Physicians' behavior and their interactions with drug companies, *Journal of the American Medical Association* 271, 684-689.

stosuje się różne instrumenty mające na celu **ograniczenie występowania sytuacji konfliktu interesów**. Pierwszoplanową rolę w tym względzie odgrywają, czy też powinny odgrywać, regulacje prawne. W polskim systemie prawnym przepisy prawne dotyczące konfliktu interesów tworzone były w różnym czasie i znajdują się w różnych systemach uregulowań, co nie sprzyja ich spójności i klarowności. Najszerszy zakres przepisów obejmują ustawa o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne, tzw. ustawa antykorupcyjna (z 1997 r.), ustawa o pracownikach samorządowych (z 1996 r.) oraz ustawy o samorządzie gminnym (z 1990 r.), powiatowym (z 1998 r.) i wojewódzkim (z 1998 r.) znowelizowane w 2002r. Ustawa antykorupcyjna zakazuje między innymi łączenia ważnych stanowisk w administracji państwowej i samorządowej z pełnieniem pewnych funkcji w spółkach prawa handlowego i prowadzeniem określonych rodzajów działalności gospodarczej, stwarzających zagrożenie powstania konfliktu interesów. Jednak złamanie tego zakazu było przez ustawę traktowane jedynie jako przewinienie służbowe, za które pracownik może, ale nie musi ponieść odpowiedzialność dyscyplinarną. Stanowiło to zapewne istotny powód do nagminnego naruszania ustawy. Na przykład, kontrola NIK przeprowadzona w grudniu 2001 wykazała szereg przypadków wykorzystywania posiadanego wpływu na decyzje samorządu, po to, by zarabiać na jego mieniu. Ujawniono między innymi przypadki dzierżawienia majątku komunalnego przez radnych, np. pomieszczeń gminnych ośrodków zdrowia czy lecznic weterynaryjnych, zwykle przy zastosowaniu preferencyjnych stawek czynszu. Trudno spodziewać się, by radny korzystający z uprzejmości wójta czy burmistrza, który mu takich stawek udzielił mógł być później bezstronny w wykonywaniu funkcji kontrolnych wobec tego wójta czy burmistrza. W tej samej kontroli ujawniono też liczne przypadki sprzedaży nieruchomości gminnych na rzecz radnych oraz urzędników samorządowych, przy czym odbywało to się często z naruszeniem procedur przetargowych, albo wręcz w trybie bezprzetargowym, choć nie było do tego podstaw<sup>15</sup>.

Ustawa o zmianie ustawy o samorządzie gminnym oraz o zmianie niektórych innych ustaw z 23 listopada 2002 r. wprowadziła niezwykle szeroki zakaz prowadzenia jakiegokolwiek działalności gospodarczej przez samorządowców oraz daleko idący monitoring działalności wykonywanej przez bliskie im osoby. **Co więcej, nowelizacja ta zobowiązuje radnych i pracowników samorządowych wysokiego szczebla do ujawnienia działalności gospodarczej prowadzonej przez ich bliskich (małżonek, rodzice, dziadkowie, dzieci) na terenie jednostki samorządowej, w której sprawują oni funkcję lub są zatrudnieni<sup>16</sup>.**

---

<sup>15</sup>Hussein A., Konflikt interesów w działalności jednostek samorządu terytorialnego, [www.batory.org.pl](http://www.batory.org.pl).

<sup>16</sup>Muszą oni także poinformować o umowach cywilnych zawartych przez tych bliskich z organami samorządu,

Zaostrzenie przepisów dotyczących ograniczania konfliktów interesów w pracy samorządów spotkało się ze sprzeciwem ze strony radnych, pracowników samorządów oraz członków ich rodzin. Nowe przepisy zostały wprowadzone w trakcie trwania kadencji samorządów, co nie pozwoliło na ich uwzględnienie przed podjęciem decyzji o kandydowaniu do odpowiedniej funkcji. Kilku krakowskich radnych rozważa rezygnację z mandatu. Wśród nich jest lekarka prowadząca przychodnię w gminnym budynku. Cała rada uznała ustawę o samorządzie gminnym za krzywdzącą i zaskarżyła nowe przepisy do Trybunału Konstytucyjnego. Inny przykład dotyczy radnego – dyrektora szkoły podstawowej, który złożył swój mandat ze względu na zakaz sprawowania przez radnego funkcji kierowniczych w placówkach podległych samorządowi. Liczne skargi na nowe przepisy napłynęły do Rzecznika Praw Obywatelskich, który po ich analizie zdecydował o wystąpieniu do Trybunału Konstytucyjnego z zarzutem naruszania przez nie wolności konstytucyjnych.

Wszystkie te sygnały wskazują, iż przepisy mające ograniczać sytuacje konfliktów interesów w działalności samorządów zostały przeregulowane. Nie tylko zdają się one naruszać prawa obywateli zagwarantowane w Konstytucji RP, ale mogą odsunąć od pełnienia funkcji publicznych lub zniechęcić do ich sprawowania osoby mające do tego szczególne predyspozycje. Dotyczy to przede wszystkim niewielkich i niezamożnych lokalnych społeczności, gdzie np. dieta radnego nie wystarcza na utrzymanie i trzeba mieć dodatkowe źródło dochodu, a na ograniczonym terenie trudno znaleźć takie, które byłoby niezależne od lokalnych układów. Głębokie ingerowanie prawa w prywatną działalność funkcjonariuszy publicznych i ich bliskich mające na celu ochronę dobra publicznego może w pewnych przypadkach okazać się szkodliwe nie tylko dla poszczególnych osób, ale i dla owego dobra. Z jednej strony prawo powinno ustanawiać bariery uniemożliwiające czerpanie nadmiernych korzyści materialnych ze sprawowania działalności publicznej, jednak z drugiej nie powinno zmuszać do dramatycznych wyborów między służbą społeczną a zapewnieniem sobie bytu materialnego. Chociaż istota konfliktu interesów jest taka sama na wszystkich poziomach pełnienia funkcji publicznych, to wynikający z ustawy antykorupcyjnej zakaz na przykład podejmowania przez ministra funkcji członka zarządu jakiejś wielce dochodowej spółki ma inny sens praktyczny niż zakaz prowadzenia przez radnego przychodni lekarskiej w budynku gminy. Nie ma idealnego sposobu zredukowania napięcia między

---

jego jednostkami organizacyjnymi lub samorządowymi osobami prawnymi. Powinność ta nie dotyczy umów związanych z korzystaniem z usług powszechnie dostępnych lub zawartych na warunkach obowiązujących powszechnie. Kolejnym obowiązkiem, jaki nakłada na samorządowców ustawa, jest pisemne poinformowanie, że ich bliscy zostali zatrudnieni w samorządowej jednostce organizacyjnej na terenie danej gminy, powiatu, województwa lub związku samorządowego bądź zaczęli pracować na etacie lub na innej podstawie w spółkach handlowych, w których co najmniej połowa kapitału należy do jednostek samorządu terytorialnego. Jeśli radny, wójt, burmistrz, prezydent miasta przed dniem wyboru wykonywał funkcję lub prowadził działalność gospodarczą, której nie może łączyć ze swoim mandatem, to musi zrzec się funkcji lub zaprzestać działalności w ciągu 3 miesięcy od dnia złożenia ślubowania.

dążeniem do ograniczania konfliktów interesów a poszanowaniem prywatności i wolności gospodarczej. Prawo, w postaci poprzedniej wersji ustawy antykorupcyjnej, wskazujące na sytuacje konfliktu interesów, piętnujące je, ale nie przewidujące za nie praktycznie żadnych sankcji nie było przestrzegane, a więc okazało się nieskuteczne. Prawo zbyt restrykcyjne wywołuje protesty i może okazać się niezgodne z Konstytucją RP. Zresztą nawet najbardziej surowe prawo nie wyeliminuje tych konfliktów interesu, których źródłem są **nieformalne powiązania – dalekie pokrewieństwo, relacje towarzyskie, biznesowe czy zażyła znajomość.**

Z pewnością pożądanym kierunkiem zmian byłoby usprawnienie egzekwowania zakazu podejmowania przez urzędników samorządowych zajęć dodatkowych, których wykonywanie mogłoby prowadzić do osiągnięcia korzyści własnych na koszt publiczny. Ten wynikający z pragmatyki służbowej zakaz jest często naruszany, zarówno ze względu na swą nieokreśloność jak i brak odpowiednich wzorów postępowania. **Powinny zostać opracowane ogólne oraz lokalne standardy ujawniania sytuacji konfliktu interesów oraz orzekania, kiedy potencjalny konflikt może być tolerowany, a kiedy nie jest dopuszczalny.** Standaryzacji musiałby również ulec, wynikający z przepisów kpa zakaz prowadzenia spraw, w których wchodzi w grę osobisty interes danego pracownika.

## **5. Zarządzanie konfliktami interesów w firmach i organizacjach**

**Jak wskazuje doświadczenie, brak kontroli nad konfliktami interesów bywa destrukcyjny także dla firm i organizacji, dlatego te, które chcą uniknąć bankructwa, rozwijać się, podtrzymywać swoją reputację podejmują działania mające na celu przeciwdziałanie konfliktom interesów<sup>17</sup>.** Działania te polegają na postawieniu pracownikom wymagań związanych z ograniczaniem konfliktów interesów bardziej restrykcyjnych niż te, które są formułowane przez prawo<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Szczególnie duża uwaga opinii publicznej przywiązywana jest do zarządzania konfliktami interesów w medycznych placówkach badawczych i usługowych, zapewne ze względu na wyjątkowo daleko idące społeczne konsekwencje takich konfliktów. Badania przeprowadzone w 10 największych takich instytucjach w USA wskazują, iż wszystkie wymagają ujawnienia konfliktu interesów przez swoich pracowników, chociaż zakres tych wymagań jest zróżnicowany. Jeden z uniwersytetów zabrania badaczom posiadania akcji, opcji na akcje, udzielania konsultacji firmie sponsorującej badania. Inna placówka nie pozwala na sprzedawanie akcji lub opcji na akcje firmy sponsorującej badania lub dostarczającej materiały lub sprzęt badawczy. Jeszcze dwa inne uniwersytety zabraniają uczestniczenia w badaniach klinicznych tym osobom, które mają „istotne” powiązania finansowe z firmami zainteresowanymi wynikami badań (Lo B., Wolf L.E., Berkeley A., 2000, Conflict of Interest Policies for Investigators in Clinical Trial, *The New England Journal of Medicine* no 22, vol. 343, 1616-1620).

<sup>18</sup> Na przykład w USA badacze reprezentujący nauki medyczne, którzy naruszają normy prawne regulujące badaniami medycznymi zagrożeni są karą w wysokości 250 tys. dolarów, zaś uniwersytet, na którym takie naruszenie ma miejsce może zapłacić karę nawet 1 miliona dolarów. W naszym kraju wysoki urzędnik MSWiA, który złamał ustawę antykorupcyjną, jadąc na wycieczkę do RPA opłacaną przez firmę dostarczającą sprzęt ministerstwu nie został zwolniony z pracy i nadal zajmuje ważne stanowisko w administracji państwowej.

Ogólna typologia sytuacji, w których mogą pojawiać się konflikty interesów w firmie lub organizacji pozwala na wyodrębnienie następujących przypadków:

- posiadanie powiązań finansowych, rodzinnych, towarzyskich i innych z dostawcami, klientami i innymi podmiotami współpracującymi z firmą;
- powiązania z konkurencją, np. przez częściowe zatrudnienie albo konsultacje;
- zaangażowanie się w produkcję dóbr lub usług, konkurencyjną wobec firmy;
- wykonywanie pracy nie dla firmy, z wykorzystaniem urządzeń firmy, czasu pracy itp.;
- świadczenie usług dla firmy innych niż te, które wynikają ze stosunku pracy, np. sprzedaż materiałów, wypożyczanie sprzętu;
- dostęp do poufnych informacji, których wykorzystanie może przynieść korzyść finansową lub inną;
- łączenie funkcji lub powiązania między osobami pełniącymi funkcje, między którymi zachodzi jednostronna lub obustronna zależność, np. funkcji wytwórczych i kontrolnych;

Wymagania związane z ograniczaniem konfliktu interesów formułowane są na ogół przez firmy na piśmie, a procedury egzekwowania tych wymagań mają charakter sformalizowany. Większość kodeksów etycznych zawiera rozdział dotyczący konfliktu interesów, obejmujący z jednej strony nakaz ich unikania, a z drugiej przewidujący ich ujawnianie w sytuacji, gdy uniknięcie konfliktu nie jest możliwe. Kodeksy różnią się rozłożeniem akcentów na te działania; niektóre koncentrują się na unikaniu konfliktów interesów jako niepożądanych samych w sobie, inne skłaniają do ich ujawniania i kontrolowania. Warunkiem zarówno unikania jak i ujawniania konfliktów interesów jest umiejętność ich identyfikacji, toteż okoliczności występowania konfliktów w szczególnych warunkach funkcjonowania firmy są przedstawiane w kodeksach etycznych, bywają doprecyzowane na szkoleniach, a wątpliwości mogą być wyjaśniane przez specjalistów ds. etyki. Czasem identyfikacji konfliktów służą wskaźniki określone ilościowo, na przykład stwierdza się, iż prowadzi do konfliktu interesów sytuacja, w której czas poświęcany przez pracownika pracy innej niż ta, którą wykonuje dla macierzystej firmy, przekracza jeden dzień w tygodniu lub taka, w której związek pracownika z firmą prowadzącą transakcje z jego macierzystą placówką przekracza 5% udziałów lub 10 000 dolarów honorarium rocznie.

W pewnych sytuacjach najlepszym sposobem przeciwdziałania negatywnym skutkom konfliktu interesów jest ujawnienie go. Ma ono na celu monitoring takiej sytuacji i minimalizację skutków konfliktu. Ujawnienie powinno być dokonane przez osobę, której konflikt dotyczy. Często ujawnienie ma charakter rutynowy i traktowane bywa jako obowiązek pracownika, zaś stopień zagrożenia konfliktem interesu oceniany jest przez osoby znajdujące się

na kolejnych szczeblach hierarchii służbowej. W przypadku osób piastujących najwyższe stanowiska w firmie, ów stopień powinien być oceniany przez **menedżerów do spraw etyki**.

Ujawnienie konfliktu interesów umożliwia następujące alternatywne rozwiązania<sup>19</sup>:

- Nie podejmowanie żadnych działań, jeżeli stwierdzi się, że potencjalny konflikt jest minimalny i samo ujawnienie go wystarczy, by go kontrolować;
- Poinformowanie stron, których mogą dotknąć skutki konfliktu, że został on ujawniony i jest pod kontrolą;
- Zaangażowanie trzeciej strony, niezależnego audytora do zbadania stopnia zagrożenia konfliktem interesów;
- Dokooptowanie dodatkowych uczestników do procesu decyzyjnego, w który zaangażowane są osoby znajdujące się w konflikcie interesów;
- Zidentyfikowanie stron, które mogą być pokrzywdzone przez konflikt i zasięgnięcie opinii na temat ich obiekcji;
- **Ograniczenie dostępu osobom będącym w konflikcie interesów do poufnych czy tajnych informacji;**
- Skłonienie osoby będącej w konflikcie interesów do zaprzestania związków ze stroną, która powodują ten konflikt, np. osobą lub organizacją stojącą w sporze prawnym z macierzystą organizacją;
- Skłonienie osoby będącej w konflikcie interesów do rezygnacji z tego osobistego interesu, który powoduje konflikt;
- Skłonienie osoby będącej w konflikcie interesów do takiego sterowania swoim interesem, które wzbudza pełne zaufanie;
- Odsunięcie osoby będącej w konflikcie interesów od wykonywania pewnych zadań;
- Przesunięcie osoby będącej w konflikcie interesów do innego działu;
- **Odsunięcie osób będących w konflikcie interesów od debaty nad określonymi kwestiami lub od głosowania nad nimi;**
- W poważnych przypadkach skłonienie do rezygnacji z pracy.

Godnym uwagi przykładem polityki przeciwdziałania konfliktom interesów są procedury funkcjonujące na wydziale medycznym Uniwersytetu Harvarda (*Harvard University Faculty of Public Health*). Źródłem światowego prestiżu tej placówki naukowej jest obok wysokiego poziomu merytorycznego, równie wysoka wiarygodność obejmująca powszechnie podzielane przekonanie, że uczyniono wszystko, by rezultaty badań były niezależne od czyichkolwiek interesów. W tym celu wszyscy pracownicy muszą systematycznie ujawniać sytuacje konfliktu interesów na specjalnych formularzach, a następnie dokonywana jest ich gradacja ze względu na poziom ryzyka. W zależności od kategorii, do jakiej zostanie zaliczona sytuacja jest ona akceptowana,

---

<sup>19</sup> [www.nswombudsman.nsw.gov.au](http://www.nswombudsman.nsw.gov.au)

akceptowana warunkowo lub uznawana za niedopuszczalną. Akceptacji lub odrzucenia dokonuje dziekan na podstawie rekomendacji stałej komórki ds. standardów profesjonalnych (*Standing Committee on Professional Standard*). W harwardzkiej gradacji konfliktów interesów wyróżniono następujące trzy kategorie, które zilustrowano za pomocą opisu konkretnych przypadków<sup>20</sup>.

1. aktywności, które mogą być zaaprobowane bez konsultacji, ponieważ na ogół nie budzą większych wątpliwości, są powszechnie akceptowanymi praktykami i mają minimalny wymiar finansowy, na przykład:

a. otrzymywanie honorarium za publikacje naukowe i inne;

b. otrzymywanie honorarium za recenzje i okazjonalne wykłady;

c. pełnienie funkcji konsultanckich w organizacjach zewnętrznych, pod warunkiem, iż nie pochłaniają one tego czasu i energii, które powinny być poświęcone macierzystej placówce.

2. aktywności, które zwykle po ujawnieniu mogą być zaaprobowane, lecz tam gdzie to konieczne powinny być pod kontrolą ze względu na przestrzeganie akademickich standardów, zachowywanie wartości intelektualnych i instytucjonalnej uczciwości, na przykład:

a. pracownik naukowy angażuje studentów, doktorantów, praktykantów do projektu, który może przynieść mu korzyści finansowe, np. projektu sponsorowanego przez biznes, w którym ten pracownik lub ktoś z jego rodziny ma udziały, przy założeniu, że aktywność ta nie należy do trzeciej kategorii;

b. pracownik naukowy jest członkiem zarządu lub rady konsultacyjnej w firmie w istotny sposób sponsorującej badania prowadzone przez tego pracownika lub członka jego rodziny lub która ma znaczące kontrakty z uniwersytetem, przy założeniu, że aktywność ta nie należy do trzeciej kategorii.

3. aktywności, które budzą poważne wątpliwości ze względu na ich zgodność z polityką ograniczania konfliktów interesów prowadzoną przez uniwersytet i które mogą być zaaprobowane tylko przez dziekana przy poparciu komórki ds. standardów profesjonalnych, po dokładnym zbadaniu wszystkich ewentualnych konsekwencji, na przykład:

a) pracownik naukowy uczestniczy w badaniach, z wykorzystywaniem technologii będącej własnością firmy, w której ten pracownik lub członek jego rodziny jest konsultantem, posiada jej akcje lub jest powiązany jakimś innym finansowym interesem, innym niż interesy formalnie kontrolowane przez uniwersytet;

b) pracownik naukowy otrzymuje wsparcie finansowe badania od firmy z którą on lub członek jego rodziny jest powiązany finansowo;

c) istotna część badań, które mogą być i zwykle są wykonywane na uniwersytecie jest przeprowadzona gdzie indziej ze stratą dla uniwersytetu;

d) pracownik naukowy jest powiązany interesem finansowym z firmą, która świadczy usługi konkurencyjne względem uniwersytetu;

---

<sup>20</sup> Harvard University Faculty of Public Health Policies on Outside Professional Activities and Commitments, [www.hsph.harvard.edu/academicaffairs/conflict.htm](http://www.hsph.harvard.edu/academicaffairs/conflict.htm)

- e) wykorzystanie dla osobistego zysku poufnych informacji lub odkryć dokonanych na uniwersytecie, dopuszczenie zewnętrznej firmy do takich informacji, pełnienie takich funkcji konsultacyjnych, które stoją w sprzeczności z uniwersytecką polityką patentową;
- f) pracownik naukowy publikuje rezultaty badawcze bez ujawnienia finansowych powiązań z tymi rezultatami;
- g) pracownik naukowy podejmuje działania administracyjne na uniwersytecie, korzystne dla firmy, z którą jest on związany interesem finansowym

Efektywne funkcjonowanie przedstawionej wyżej procedury opiera się na założeniu, iż wszyscy pracownicy umieją identyfikować konflikty interesów i chcą je ujawniać, odpowiedni zespół ludzi potrafi analizować w niezależny sposób poziom zagrożenia, zaś zwierzchnik jest w stanie podjąć odpowiedzialną i trafną decyzję o dopuszczeniu lub zakazaniu pewnych działań. Decyzja tego typu, obok formalnych kryteriów, musi uwzględniać złożone i wzajemnie powiązane uwarunkowania. Musi, z jednej strony chronić obiektywność badań naukowych, interes organizacji i dobro publiczne, ale z drugiej nie może naruszać swobód jednostki i godzić w jej interes. Zbyt rygorystyczne zakazy pozbawiałyby ludzi pracujących na prestiżowym uniwersytecie praw przysługującym innym obywatelom, np. prawa do odnoszenia korzyści finansowych z posiadania akcji lub uzyskiwania dochodów za świadczone na zewnątrz usługi. Zakazy takie mogłyby zniechęcać do pracy naukowej osoby mające do niej doskonale predyspozycje, ale zainteresowane także sukcesem finansowym, mogłyby również skutkować ograniczeniem zakresu świadczenia usług wobec społeczeństwa przez najbardziej kompetentnych uczonych. Zbyt liberalne traktowanie konfliktów interesów może spowodować dominację interesu prywatnego nad interesem publicznym i wpływać negatywnie na bezstronność badań. Przekłada się to na wiarygodność placówki naukowej, która jest nie tylko wartością cenną społecznie, ale stanowi także wartość rynkową dla samego uniwersytetu, który im bardziej wiarygodne wyniki badań przedstawia, tym większe ma uznanie publiczne i tym więcej zleceń otrzymuje.

## 6. Uwagi końcowe

**Konflikt interesów jest jedną z kluczowych kwestii w etyce biznesu, zarówno ze względu na swą teoretyczną złożoność jak i doniosłość praktyczną. Pomimo tego, iż nakazy unikania konfliktów interesów bądź ich ujawniania znajdują się w większości kodeksów etycznych, to teoretyczne i empiryczne analizy<sup>21</sup> tej problematyki w etyce biznesu są raczej skromne. Ograniczona jest także potoczna świadomość destrukcyjnego wpływu konfliktu interesu na ład gospodarczy i społeczny. Świadomość konieczności unikania konfliktu**

---

<sup>21</sup> Najczęściej prowadzone badania empiryczne nad konfliktem interesów dotyczą charakteru i zakresu powiązań przedstawicieli nauk medycznych z firmami i ich ewentualnych skutków. Na przykład Emmanuel i Steiner wykazali, że jedna trzecia badaczy mających udziały w firmie, korzystającej na wynikach prowadzonych przez nich badań nie ujawnia tego Emmanuel E.J., Steiner D., 1995, Institutional Conflict of Interest, *The New England Journal of Medicine* 332 (4) 262-267.



**interesów jest nikła, nawet na poziomie kadry zarządzającej**, szczególnie na gruncie życia politycznego i gospodarczego w naszym kraju. Nie ulega kwestii, iż młoda gospodarka rynkowa szybko przywróciła interesowi własnemu konkretny, godny akceptacji wymiar, natomiast dobro wspólne, interes publiczny czy organizacji pozostały w sferze abstrakcji i odległych, trochę anachronicznych ideałów. Zarzut dopuszczenia do sytuacji konfliktu interesów bywa z łatwością odpierany przez wskazanie na nieokreśloność takich sytuacji, niewielką szkodliwość i brak odpowiednich norm prawnych bądź etycznych.

Z kolei, prawo zbyt restrykcyjnie zakazujące pewnych aktywności po to by przeciwdziałać konfliktom interesów może, z jednej strony godzić w swobody jednostki, a z drugiej ograniczać efektywność funkcjonowania instytucji, czyli paradoksalnie być wbrew interesowi publicznemu. Nigdy nie da się uniknąć wszystkich konfliktów interesów, ponieważ towarzyszą one niemal każdej ludzkiej aktywności. W wielu sytuacjach ich negatywne skutki są albo pomijalne albo mogą być doskonale ograniczane przez samokontrolę lub kontrolę zewnętrzną. Jednak warunkiem tego jest dogłębna wiedza na temat istoty konfliktów interesów, ich możliwych konsekwencji i sposobów przeciwdziałania tym konsekwencjom. Wiedza ta powinna być upowszechniana na wszystkich szczeblach hierarchii administracyjnej, gospodarczej i naukowej, **a konflikt interesów powinien stać się kanonicznym tematem w programach edukacyjnych etyki biznesu.**