

Robert SROKA

DIALOG Z INTERESARIUSZAMI  
JAKO PODSTAWOWY ELEMENT  
WSPÓŁCZESNYCH STANDARDÓW ETYKI BIZNESU  
Próba pogłębienia argumentacji etycznej

*Bez prowadzenia rozmów z interesariuszami firmy nie są w stanie rozpoznawać swojego realnego oddziaływania na społeczeństwo i środowisko, a bez tej wiedzy nie orientują się, jakie działania powinny podjąć w celu minimalizowania negatywnych skutków swojej działalności i maksymalizacji jej pozytywnego wpływu. Nie może być zatem mowy o etycznej organizacji biznesu, jeśli nie uwzględnia on dialogu z interesariuszami.*

Wiele współczesnych przewodników, norm i wytycznych opracowywanych w obszarze etyki biznesu – na przykład Norma ISO 26000<sup>1</sup> dotycząca społecznej odpowiedzialności organizacji, w tym organizacji biznesowych, Strategia Komisji Europejskiej w kwestii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw<sup>2</sup>, międzynarodowa norma AccountAbility 8000<sup>3</sup>, określająca wymagania społecznej odpowiedzialności organizacji biznesowej, zalecenia formułowane w ramach Global Reporting Initiative<sup>4</sup>, czyli wytyczne sprawozdawania informacji niefinansowych przez firmy, czy też wytyczne Organizacji Narodów Zjednoczonych dotyczące biznesu i praw człowieka<sup>5</sup> – wskazuje, że dialog z interesariuszami stanowi swego rodzaju papierek lakmusowy etyki

<sup>1</sup> Zob. Polski Komitet Normalizacyjny, *ISO 26000 Guidance on Social Responsibility. Norma Międzynarodowa dotycząca społecznej odpowiedzialności*, <https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000>. Zob. też ISO, PKN, *ISO 26000. Społeczna odpowiedzialność*, [https://www.pkn.pl/sites/default/files/sites/default/files/imce/files/discovering\\_iso\\_26000.pdf](https://www.pkn.pl/sites/default/files/sites/default/files/imce/files/discovering_iso_26000.pdf).

<sup>2</sup> Zob. European Commission, Commission Staff Working Document *Corporate Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights: Overview of Progress*, SWD(2019) 143 final, Brussels, 20 III 2019 (<https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/10102/2019/EN/SWD-2019-143-F1-EN-MAIN-PART-1.PDF>).

<sup>3</sup> Zob. Social Accountability International, *Guidance Document for Social Accountability 8000* (SA8000®:2014), SAI, New York 2016 (<https://sa-intl.org/wp-content/uploads/2020/02/SA8000-2014-Guidance-Document.pdf>).

<sup>4</sup> Zob. Global Reporting Initiative, *Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards 2018*, Global Reporting Initiative, Amsterdam 2018.

<sup>5</sup> Zob. Organizacja Narodów Zjednoczonych, *Wytyczne dotyczące biznesu i praw człowieka. Wdrażanie dokumentu ramowego ONZ „Chronić, szanować i naprawiać”*, tłum. A. Dziegiel, Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu, Częstochowa 2014 ([http://pihrb.org/wp-content/uploads/2014/10/Wytyczne-ONZ-UNGPs-BHR-PL\\_web\\_PiHRB.pdf](http://pihrb.org/wp-content/uploads/2014/10/Wytyczne-ONZ-UNGPs-BHR-PL_web_PiHRB.pdf)).

organizacji biznesowych. Zasadniczy przekaz tych dokumentów jest następujący: Rozmowa z interesariuszami prowadząca do poznawania ich oczekiwań wobec przedsiębiorstwa umożliwia budowanie etycznej struktury biznesu.

Jeśli przedsiębiorstwa i firmy pragną działać w sposób zgodny ze standardami etyki, nie mogą samodzielnie decydować o tym, jakich norm etycznych winny przestrzegać oraz których obszarów ich działalności normy te mają dotyczyć. Samodzielność w kwestii doboru standardów etycznych to pierwszy, ale niewystarczający etap ich wdrażania. Konieczne jest zapytanie interesariuszy, czyli jednostek i organizacji, na które firma ma wpływ lub które oddziałują na firmę, jakie są ich oczekiwania co do jej etyki.

Międzynarodowe organizacje wyznaczające standardy etyki biznesu wskazują na konieczność prowadzenia rozmów z interesariuszami w tym zakresie z co najmniej trzech powodów. Pierwszy z nich dotyczy coraz większego oddziaływania firm nie tylko na pojedynczego klienta czy konsumenta, ale również na zachowania większych społeczności. Drugi to przekonanie o potrzebie wpływania na firmy, aby poważnie traktowały one etykę biznesu – a zatem oczekiwanie, że przedsiębiorstwa ustanowią takie mechanizmy definiowania swoich standardów, które pozwolą im rozstrzygać istotne problemy etyczne we wszystkich obszarach ich funkcjonowania, nie zaś wyłącznie w sytuacjach dla tych podmiotów dogodnych. Trzeci powód wiąże się z faktem, że każda firma w inny sposób, z różną intensywnością, w specyficznym dla siebie zakresie i w różnych obszarach wpływa na swoje otoczenie, a zatem niemożliwe jest ustanowienie uniwersalnych, a zarazem szczegółowych standardów etyki biznesu, swoistych algorytmów działania, do których firmy mogłyby sięgać, stając przed konkretnymi wyzwaniami moralnymi. W tej sytuacji celem rozmowy z interesariuszami jest w każdym wypadku doprecyzowanie generalnych wymogów zawartych w standardach ogólnych.

Wymienione wyżej międzynarodowe standardy i wytyczne dotyczące etyki biznesu podkreślają konieczność prowadzenia dialogu z interesariuszami, ale nie zawierają pogłębionej argumentacji etycznej. Obejmują one raczej techniczne zalecenia dotyczące sposobów prowadzenia dialogu i służą podkreśleniu jego znaczenia. Wskazują, jak powinien przebiegać proces dialogu i co powinno z niego wynikać dla dalszych decyzji zarządczych w przedsiębiorstwie.

Mając na uwadze niedostatek argumentacji etycznej uzasadniającej w przywołanych dokumentach wymóg prowadzenia dialogu z interesariuszami, w obecnym artykule podejmiemy próbę wzmocnienia i poszerzenia tej argumentacji.

Wydaje się, że bardziej rozbudowana argumentacja etyczna na rzecz prowadzenia dialogu z interesariuszami umożliwi uzyskanie bardziej adekwatnych odpowiedzi w sytuacjach dylematów etycznych, przed którymi stają zarówno

przedsiębiorca, jak i jego interesariusze. Argumentacja, którą zaprezentujemy, zmierzać będzie, po pierwsze, do głębszego rozumienia etyki biznesu w kontekście jej podstaw dialogowych, po drugie zaś, do wskazania warunków prowadzenia dialogu, tak aby czynił on zadość standardom etycznym.

W pierwszej części rozważań przedstawimy wymogi prowadzenia dialogu z interesariuszami scharakteryzowane w wymienionych dokumentach międzynarodowych. W części drugiej podejmiemy próbę etycznego uzasadnienia konieczności prowadzenia takiego dialogu, część trzecia zaś obejmować będzie wytyczne do jego prowadzenia w taki sposób, by mógł się przyczyniać on do rozwoju standardów etycznych stosowanych przez przedsiębiorstwa.

Autor artykułu świadomy jest różnic między pojęciami takimi, jak „dialog”, „rozmowa” czy „konsultacje”, na potrzeby niniejszych rozważań będą one jednak stosowane synonimicznie.

#### WYMÓG PROWADZENIA DIALOGU Z INTERESARIUSZAMI W ŚWIETLE MIĘDZYNARODOWYCH STANDARDÓW ETYCZNYCH

Rozważania na temat prowadzenia dialogu z interesariuszami warto rozpocząć od zdefiniowania samego pojęcia „interesariusz”. Zostało ono wprowadzone przez Stanford Research Institute w roku 1963 jako opis osób lub podmiotów zainteresowanych działalnością firmy i ponoszących różnego typu ryzyko związane z jej funkcjonowaniem<sup>6</sup>. Pojęcie to spopularyzował w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku R. Edward Freeman, który określił interesariuszy jako grupy lub jednostki mogące wywierać wpływ na dane przedsiębiorstwo lub (i) podlegać jego wpływowi<sup>7</sup>. Interesariuszem jest zatem każdy podmiot pozostający w istotnej relacji do przedsiębiorstwa, mający z nim powiązania i żywiący wobec niego określone oczekiwania, a jednocześnie w oparciu o realizację tych oczekiwań dokonujący oceny przedsiębiorstwa i wpływający na jego reputację. W literaturze przedmiotu można znaleźć podział na interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych. Ci pierwsi – ze względu na swój udział w formowaniu strategii biznesowej przedsiębiorstwa – mają dlań znaczenie szczególne. Grupa ta obejmuje podmioty znajdujące się w dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa, między innymi dostawców, klientów, konkurencję i media. Interesariusze wewnętrzni umiejscowieni są z kolei w centrum organizacji biznesowej i sprawują kontrolę nad jej działaniem oraz zarządzaniem.

<sup>6</sup> Por. K. K u l i g - M o s k w a, *Odpowiedzialność wobec interesariuszy z perspektywy małego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2013, nr 6(38), s. 191.

<sup>7</sup> Por. R. E. F r e e m a n, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984, s. 322.

Są to przede wszystkim pracownicy, akcjonariusze i menedżerowie, którzy współdziałają w budowaniu firmy i osiąganiu przez nią sukcesów<sup>8</sup>. Najprostsza lista interesariuszy każdego niemal przedsiębiorstwa czy organizacji łączy: pracowników, klientów, właścicieli, dostawców, organizacje pozarządowe, społeczności lokalne, inwestorów, banki, media oraz rząd. Oczywiście nie każda z tych grup jest w przypadku każdego przedsiębiorcy jednakowo ważna<sup>9</sup>.

Danuta Sz wajca, badaczka problematyki interesariuszy, podkreśla, że oceniają oni przedsiębiorstwo przede wszystkim na podstawie własnych doświadczeń i bezpośrednich z nim kontaktów, informacji i opinii innych podmiotów oraz przekazów wysyłanych przez firmę. W procesie budowania reputacji przedsiębiorstwa sposób kształtowania jego relacji z interesariuszami ma zatem bardzo duże znaczenie<sup>10</sup>. Zdaniem Sz wajcy najbardziej zaawansowaną formę angażowania interesariuszy w działania przedsiębiorstwa i włączania ich do współpracy stanowi dialog. Trzy pozostałe formy pobudzania ich aktywności to komunikacja, konsultacje i partnerstwo. Komunikacja stanowi najprostszą i powszechnie wykorzystywaną drogę nawiązywania kontaktów ze wszystkimi interesariuszami, tak wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Ma ona najczęściej charakter jednostronny i służy przede wszystkim przekazywaniu ważnych dla przedsiębiorstwa informacji. Formą nieco głębszych kontaktów są konsultacje z interesariuszami, organizowane w celu zapoznania się z ich zdaniem w określonej kwestii. Przyjmują one zazwyczaj postać badań sondażowych, ale mogą też polegać na organizowaniu for internetowych lub bezpośrednich spotkań z takimi grupami interesariuszy, jak klienci, partnerzy biznesowi, inwestorzy czy władze administracyjne. Dialog jest natomiast formą kontaktu bezpośredniego z tą grupą i ma charakter komunikacji dwustronnej, interaktywnej. Prowadzony planowo i efektywnie, daje szansę poznania rzeczywistych potrzeb i oczekiwań interesariuszy, a także ich opinii i sugestii dotyczących kwestii istotnych dla obu stron. W praktyce stosowane są różne formy dialogu, wykorzystujące, odpowiednio, panele doradcze, grupy dyskusyjne, fora w mediach społecznościowych i bezpośrednie spotkania<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> Por. M. R y b a k, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004, s. 43n.

<sup>9</sup> Zob. M. G r z y b e k, *Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako jeden z elementów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2013 (<http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/zarzadzanie-relacjami-z-interesariuszami-jako-jeden-z-elementow-spoecznej-odpowiedzialnosci-biznesu/>).

<sup>10</sup> Zob. D. S z w a j c a, *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa wobec sprzeczności oczekiwań interesariuszy*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 202, s. 90-99.

<sup>11</sup> Por. t a ż, *Znaczenie dialogu z interesariuszami w kreowaniu reputacji przedsiębiorstwa jako inteligentnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej: Organizacja i Zarządzanie” 2015, nr 86, s. 130.



Z perspektywy zarządczej i w perspektywie osiągania ekonomicznych celów przedsiębiorstwa ważne jest wskazanie, kto należy do grupy interesariuszy, świadomość ta pomaga bowiem efektywnie prowadzić działalność gospodarczą. Wiedza o interesariuszach i utrzymywanie z nimi dialogu pozwala lepiej odpowiadać na ich potrzeby, minimalizować ryzyko biznesowe (w tym ryzyko, na jakie narażona może zostać reputacja firmy) i umacniać relacje z osobami lub podmiotami, na które firma ma wpływ lub które mogą oddziaływać na firmę.

Z punktu widzenia niniejszych rozważań tego rodzaju ujęcie jest jednak niewystarczające. Należy pójść o krok dalej i podjąć kwestię odpowiedzialności przedsiębiorstw za ich oddziaływanie na interesariuszy. Wypowiada się na ten temat Komisja Europejska, która w dokumencie *Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw* określiła odpowiedzialność organizacji biznesowych mianem „odpowiedzialności przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”<sup>12</sup>. W tym samym dokumencie Komisja Europejska wskazuje, że przedsiębiorstwa powinny dysponować mechanizmem pozwalającym im na odnoszenie się w swojej działalności do kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych oraz dotyczących praw człowieka, jak i do problemów konsumentów, a także na realizację tej podstawowej strategii w ścisłej współpracy z zainteresowanymi stronami, czyli interesariuszami. Celami tych działań powinny być maksymalizacja wartości wspólnych dla właścicieli (udziałowców) przedsiębiorstw oraz innych zainteresowanych stron, w tym także społeczeństwa jako całości, oraz rozpoznawanie możliwych negatywnych skutków działalności ekonomicznej, zapobieganie im oraz ich łagodzenie<sup>13</sup>. Komisja Europejska stoi na stanowisku, że przyczyną spadku poziomu zaufania do przedsiębiorstw jest rozdźwięk między oczekiwaniami obywateli a postrzeganymi przez nich rzeczywistymi postawami przedsiębiorstw. Ów spadek zaufania to również skutek niedostatecznego rozumienia przez niektóre przedsiębiorstwa szybko zmieniających się oczekiwań ze strony społeczeństwa<sup>14</sup>. Osia omawianego dokumentu Komisji Europejskiej, wyznaczającą standardy odpowiedzialnego prowadzenia biznesu, jest właśnie dialog z interesariuszami. Autorzy dokumentu wskazują, że dialog taki stanowi integralną część koncepcji odpowiedzialności społecznej, i nie tylko zawierają tę myśl w jej definicji, lecz podkreślają ją w całym dokumencie. Wskazują, że brak dialogu z interesariuszami uniemożliwia prowadzenie biznesu w zgodzie ze standardami etycznymi.

<sup>12</sup> Komisja Europejska, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów *Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, KOM(2011) 681 wersja ostateczna, Bruksela, 25 X 2011, s. 7.

<sup>13</sup> Por. tamże.

<sup>14</sup> Por. tamże, s. 11.

Innym dokumentem, który umieszcza dialog z interesariuszami u podstaw rozwoju organizacji biznesowej respektującej w swojej działalności standardy etyczne, jest *Polska Norma PN-ISO 26000:2012. Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*<sup>15</sup>. Treść tej normy wypracowana została w oparciu o koncepcję zaangażowania interesariuszy, a do jej kształtu przyczynili się eksperci reprezentujący ponad dziewięćdziesiąt krajów i czterdzieści międzynarodowych organizacji działających na rzecz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Wśród ekspertów znaleźli się przedstawiciele sześciu różnych grup interesariuszy: konsumentów, instytucji rządowych, biznesu, pracowników, organizacji pozarządowych oraz innych organizacji, na przykład ośrodków naukowych. Norma mówi, że postawa organizacji biznesowej wobec społeczeństwa, w obrębie którego organizacja ta funkcjonuje, oraz jej wpływ na środowisko stają się zasadniczym elementem oceny wyników jej działalności i zdolności do dalszego skutecznego trwania. Poszczególne firmy muszą zatem samodzielnie rozpoznawać kluczowe dla nich zagadnienia dotyczące ich konkretnej odpowiedzialności i czynić to „w drodze oceny oraz dialogu z interesariuszami”<sup>16</sup>. Autorzy dokumentu podkreślają, że rozpoznanie przez firmę grupy jej interesariuszy oraz ich zaangażowanie w jej działalność to fundament społecznej odpowiedzialności. Norma zaleca, aby firma ustaliła, w kogo mogą uderzyć konsekwencje podejmowanych przez nią decyzji i jej działań, i na tej podstawie oceniła ryzyko oraz sposób uwzględniania go w swojej strategii<sup>17</sup>.

Mimo że norma ISO 26000 wiąże kwestię zaangażowania interesariuszy ze spełnianiem przez firmy standardów etycznych, to jednak zagadnienie to nie zostało w zawartej w niej eksplikacji pogłębione na poziomie analizy filozoficznej. Autorzy dokumentu ograniczają się bowiem do zalecenia, by etyka organizacji biznesowej wyrastała z takich wartości, jak uczciwość, sprawiedliwość czy prawość. Z wartościami tymi wiąże się w ich przekonaniu troska o ludzi, zwierzęta i środowisko, a zatem zobowiązanie do uwzględniania wpływu podejmowanych działań i decyzji na dobro interesariuszy<sup>18</sup>. Skupiając się na zagadnieniu dobra interesariuszy, norma zaleca, by firmy: (1) potrafiły rozpoznawać swoich interesariuszy; (2) uznawały i należycie uwzględniały ich interes oraz ustawowe prawa; (3) reagowały na wyrażane przez nich obawy; (4) rozumiały, że niektórzy z nich mogą w znaczący sposób wpływać na ich działania; (5) oceniały i uwzględniały możliwości interesariuszy dotyczące kontaktu, zaangażowania oraz wywierania wpływu; (6) uwzględniały w swojej strategii działania relacje między ich interesami a szerszymi oczekiwaniami

<sup>15</sup> Zob. Polski Komitet Normalizacyjny, *Polska Norma PN-ISO 26000:2012. Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2012.

<sup>16</sup> Tamże, s. 7.

<sup>17</sup> Por. tamże, s. 19.

<sup>18</sup> Por. tamże, s. 23.

społeczeństwa oraz wyzwaniem zrównoważonego rozwoju, jak również charakter swoich relacji z interesariuszami i (7) brały pod uwagę stanowisko osób, których interesy podlegają wpływowi działań lub decyzji tych firm, nawet jeśli osoby te formalnie nie odgrywają żadnej roli w zarządzaniu przedsiębiorstwem lub też nie są świadome swoich interesów<sup>19</sup>.

Zarówno omówiony Komunikat Komisji Europejskiej poświęcony społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, jak i norma ISO 26000 stanowią najważniejsze wytyczne w tym zakresie. Podkreślając znaczenie interesariuszy w budowaniu odpowiedzialnej firmy, która kieruje się w swojej działalności normami etyki, wyznaczają one ukierunkowanie innych standardów, norm i wytycznych<sup>20</sup>. Nie sposób oczywiście szczegółowo przedstawić tu wszystkich tego typu dokumentów, ale dla przykładu przypomnijmy, że najważniejsza norma dotycząca audytowalnych standardów społecznych, mianowicie Social Ability 8000, jako jeden z podstawowych przedmiotów audytu wskazała właśnie zaangażowanie interesariuszy<sup>21</sup>. Również najbardziej uznany międzynarodowy standard sprawozdawania informacji niefinansowych, dotyczących na przykład przestrzegania praw człowieka czy troski o prawa pracowników, wymaga w swojej metodologii ujawniania tego typu danych z uwzględnieniem perspektywy interesariuszy. Firma musi udowodnić, że dobór informacji i wskaźników dotyczących odpowiedzialności społecznej zawarty w sprawozdaniu dokonany został przy udziale interesariuszy<sup>22</sup>.

W procesie technicznego planowania dialogu firma może skorzystać ze standardów serii AA1000SES<sup>23</sup>, dotyczącej zaangażowania interesariuszy i opracowanej przez międzynarodową organizację AccountAbility<sup>24</sup>. Serię standardów AA1000 tworzą trzy dokumenty wspierające firmę na różnych etapach zarządzania relacjami z interesariuszami. Pierwszy z nich, *AccountAbility Principles Standard* (AA1000APS), czyli standard zasad odpowiedzialności, określa trzy zasady zarządzania relacjami z interesariuszami: włączania, istotności i podejmowania odpowiedzialności. Drugi z dokumentów serii, *Stakeholder Engagement Standard* (AA1000SES), czyli standard zaangażowania interesariuszy, opisuje proces angażowania tych osób w konsultacje. Dokument trzeci, *Assurance Standard* (AA1000AS), czyli standard weryfikacji, określa,

<sup>19</sup> Por. tamże, s. 24.

<sup>20</sup> W kontekście obecnych rozważań należy zachować świadomość, że nie zawsze można postawić znak równości między rekomendacjami organizacji międzynarodowych dotyczącymi reguł odpowiedzialnego gospodarowania a standardami etycznymi.

<sup>21</sup> Por. *Norma Social Accountability 8000. Polskie wydanie normy SA8000 wraz z przewodnikiem oraz komentarzami*, red. R. Sroka, Pracodawcy RP, Warszawa 2014, s. 21.

<sup>22</sup> Por. *Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards 2018*, s. 8.

<sup>23</sup> Zob. np. AA1000, Stakeholder Engagement Standard 2015, [https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES\\_2015.pdf](https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf).

<sup>24</sup> Por. S z w a j c a, *Znaczenie dialogu z interesariuszami w kreowaniu reputacji przedsiębiorstwa jako inteligentnej organizacji*, s. 132.

w jaki sposób należy prowadzić weryfikację wiarygodności realizowanych działań oraz sprawozdań dotyczących zrównoważonego rozwoju firmy<sup>25</sup>.

Ogólne przesłanie tych dokumentów wskazuje, że bez prowadzenia rozmów z interesariuszami firmy nie są w stanie rozpoznawać swojego realnego oddziaływania na społeczeństwo i środowisko, a bez tej wiedzy nie orientują się, jakie działania powinny podjąć w celu minimalizowania negatywnych skutków swojej działalności i maksymalizacji jej pozytywnego wpływu. Nie może być zatem mowy o etycznej organizacji biznesu, jeśli nie uwzględni on dialogu z interesariuszami. Wartość wskazanych dokumentów polega na tym, że zwracają one uwagę na znaczenie, jakie komunikowanie się z interesariuszami odgrywa w budowaniu etyki przedsiębiorstwa oraz podpowiadają, jak uzyskaną w ten sposób wiedzę wykorzystać na dalszych poziomach zarządzania. Dokumenty te koncentrują się jednak na technicznej stronie prowadzenia dialogu i dostrzec w nich można brak głębszego uzasadnienia jego konieczności etycznej. Tymczasem w sensie praktycznym brak takiego uzasadnienia może skłonić przedsiębiorcę do odrzucenia imperatywu angażowania interesariuszy w działalność firmy i do uzasadniania tej postawy przekonaniem, że to on wie najlepiej, jakie postępowanie należy uznać za etycznie słuszne, a jakie nie. Sytuacja taka może prowadzić do jedynie pozornego wdrażania standardów etycznych w zarządzaniu firmą. Dlatego też warto podjąć próbę pogłębienia argumentacji etycznej wskazującej na zasadność angażowania interesariuszy przy podejmowaniu decyzji dotyczących działania przedsiębiorstwa, a także próbę określenia etycznych warunków prowadzenia z nimi dialogu. Jak zauważa Przemysław Rotengruber, wykorzystanie dialogu jako instrumentu dochodzenia do wiedzy o regułach wspólnego życia ma ten walor, że umożliwia ich ochronę nawet wówczas, gdy przestrzeganie tych reguł napotyka opór aktorów motywowanych niewiedzą bądź złą wolą<sup>26</sup>. Czasami zaś takimi aktorami okazują się sami przedsiębiorcy.

#### ETYCZNA ARGUMENTACJA NA RZECZ PROWADZENIA DIALOGU Z INTERESARIUSZAMI

Etyka biznesu jako etyka praktyczna ma przed sobą trudne zadanie udzielania przekonujących i konkretnych odpowiedzi w sytuacjach dylematów etycznych, łącząc przy tym perspektywy filozoficzną i ekonomiczną, w szcze-

<sup>25</sup> Por. K. A n u s z k i e w i c z, T. M a r o n a, *Rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura” 2012, nr 1, s. 40.

<sup>26</sup> Por. P. R o t e n g r u b e r, *Dialogowe podstawy etyki gospodarczej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2011, s. 125.



gólności zaś przywołując argumenty z praktyki życia gospodarczego. Analiza postrzegania firmy przez otoczenie jest w tym sensie istotna nie tylko z punktu widzenia moralnego wymiaru prowadzenia działalności gospodarczej, ale również (a może przede wszystkim) z perspektywy zabiegania o jej sukces. Jest to pierwszy z argumentów pozwalających lepiej rozumieć, dlaczego szeroko pojmowana rozmowa z interesariuszami stanowi imperatyw dla przedsiębiorstwa. Jacek Sójka przekonuje, że wieloaspektowe widzenie świata, przede wszystkim zaś umiejętność uwzględniania – w trakcie realizacji własnego celu – perspektywy innych podmiotów stanowi charakterystyczną cechę zachowań innowacyjnych w gospodarce. Chociaż związek między pomysłem na stworzenie określonego produktu przez firmę a rozwiązaniem dylematu etycznego nie jest z góry oczywisty, obie czynności wymagają zmiany perspektywy spojrzenia, przede wszystkim zaś twórczej interpretacji świata i otwarcia się na potencjalne potrzeby i pragnienia innych ludzi. Przedsiębiorczość bowiem – przynajmniej widziana hermeneutycznie, w duchu szkoły austriackiej – opiera się na umiejętności nowego odczytywania świata i dostrzegania nowego sensu rzeczywistości, którą wszyscy „dobrze znają”<sup>27</sup>.

Postrzeganie idei zaangażowania interesariuszy zbliżone do przedstawionego tu modelu prezentuje wspomniany już R. Edward Freeman, promotor wielu praktycznych rozwiązań zarządczych, które uważane są dziś za narzędzia realizacji społecznej odpowiedzialności. Autor ten znany jest w literaturze przedmiotu jako twórca i obrońca pojęcia interesariuszy<sup>28</sup>, a w świecie biznesu postrzegany jako skuteczny doradca, wypracowana przezeń koncepcja pomogła bowiem wielu przedsiębiorstwom przyspieszyć swój rozwój. W przekonaniu Freemana skuteczny dialog czy negocjacje z interesariuszami należy przygotowywać i prowadzić według określonych zasad pozwalających poszukiwać rozwiązań, które zadowolą wszystkie strony i będą dla nich korzystne. Celem dialogu z interesariuszami jest zatem generowanie sytuacji zwycięzca–zwycięzca. Dominik Stanny, komentator myśli Freemana, stoi na stanowisku, że dialogiczny sposób prowadzenia biznesu musi być ukierunkowany na twardy sukces ekonomiczny. W praktyce interesariusze uzyskują uwagę firmy proporcjonalnie do swojej „siły” czy zasobów: na tyle, na ile mogą zagrozić bądź zaoferować coś korporacji<sup>29</sup>. Rysuje się zatem potrzeba zastanowienia się nad strategią przedsiębiorstwa w kontekście zaangażowania interesariuszy, tym bardziej że jego przetrwanie zależy po części od dopasowania wartości korporacji oraz

<sup>27</sup> Por. J. S ó j k a, *Etyka biznesu jako źródło przedsiębiorczości*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 9(2006) nr 1, s. 64.

<sup>28</sup> Por. D. S t a n n y, *Etyczne aspekty zalecenia brania interesariuszy pod uwagę w tekstach wczesnego R.E. Freemana*, „Prakseologia” 2018, nr 160, s. 193.

<sup>29</sup> Por. tamże, s. 220.

doboru jej menedżerów ich do oczekiwań, a także do warunków społecznych, które wyznaczają zdolność firmy do sprzedaży jej produktów<sup>30</sup>.

Innym argumentem etycznym z zakresu etyki praktycznej przemawiającym za prowadzeniem dialogu z interesariuszami jest konieczność ochrony wolności gospodarczej. Aktywne zaangażowanie korporacji w relacje z interesariuszami pozwala na uniknięcie wprowadzania pewnych regulacji przez państwo. Zdaniem Stannego, jeśli firmy nie uwzględnią przynajmniej niektórych roszczeń społecznych, artykułowanych wobec nich przez określone grupy interesu, to można oczekiwać, że z czasem niektóre z tych roszczeń zostaną zalegalizowane przez rząd. Z punktu widzenia firmy narzucenie dodatkowych regulacji przez administrację jest zawsze gorszym rozwiązaniem niż samoograniczenie. Korzystniej z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest zatem dobrowolnie podjąć działania wobec interesariuszy na swoich własnych warunkach niż dostosowywać się do regulacji prawnych, które będą prawdopodobnie bardziej restrykcyjne i kosztowne. Stanny nawiązuje w tej argumentacji do freemanowskiej koncepcji woluntaryzmu, czyli dobrowolnej zgody na podjęcie działań wobec interesariuszy. Woluntaryzm polega tutaj na wyprzedzającej roli korporacji w zaspokajaniu oczekiwań interesariuszy<sup>31</sup>.

Na jeszcze inne korzyści płynące z dialogu z interesariuszami zwraca uwagę Przemysław Rotengruber w pracy *Dialogowe podstawy etyki gospodarczej*. Na poziomie argumentacji etycznej wskazuje na będący warunkiem dialogu wymóg aksjologicznej integralności (prawości) rywali w grze o lepsze życie, który można interpretować jako poszukiwanie fundamentu dla osiągnięcia wspólnego celu przez różne grupy interesariuszy.

Na poziomie metaetycznym Rotengruber wskazuje natomiast, że interesariusze, z którymi przedsiębiorca pragnie podjąć dialog, nie mogą konsekwentnie zakomunikować odmowy uczestnictwa w spotkaniu, nie inicjując równocześnie zależności konfrontacyjnych pozwalających postawić im zarzut etycznej dezercji. Przedstawia też szereg innych argumentów na rzecz dialogicznej podstawy etyki biznesu – ekonomiczne (korzyści gospodarcze wynikające z porozumienia), psychologiczne (działania prowadzące do budowania więzi z innymi jako podstawa budowy zaufania) i polityczne (pozwalające na uznanie wiążącego charakteru ustaleń potwierdzonych przez ogół obywateli)<sup>32</sup>.

Wymienione argumenty odwołują się do korzyści, jakie dialog z interesariuszami niesie dla przedsiębiorstwa. Rotengruber dodaje jednak, że dialog ten stanowi dla przedsiębiorcy obowiązek, a nawet że jest on pryncypium działania firmy. Inicjatywa i aktywność z nim związane powinny łączyć sy-

<sup>30</sup> Por. F r e e m a n, dz. cyt., s. 107.

<sup>31</sup> Por. S t a n n y, dz. cyt., s. 200n.

<sup>32</sup> Por. R o t e n g r u b e r, dz. cyt., s. 98.

metryczne zobowiązania przedsiębiorstwa z asymetrycznymi wyzwaniami, którym musi ono sprostać. Przez asymetrię należy rozumieć silniejszą pozycję przedsiębiorstwa w zakresie perswazji i wywierania wpływu, a w konsekwencji zagrożenie, przed jakim może ono postawić swoich interesariuszy. Dlatego dialog powinien przede wszystkim charakteryzować się transparentnością<sup>33</sup>.

Szukając jeszcze głębszych etycznych uzasadnień potrzeby prowadzenia dialogu z interesariuszami, warto sięgnąć do źródeł (argumentacji) z obszaru etyki ogólnej, które zostaną w niniejszym artykule jedynie zasygnalizowane. Na tym poziomie rozważań możemy odwołać się do ustaleń Ewy Podrez, która podkreśla, że już samo poznanie dobra ma charakter dialogiczny, a zatem można rozważać jego istotę jedynie wtedy, gdy nasze praktyczne opinie i przekonania na jego temat zostaną poddane krytyce<sup>34</sup>. Rozwijając tę myśl, Podrez sięga do historii filozofii i przywołuje nauki Sokratesa. Píše, że warto się zastanowić, jak w świetle tego, czego nauczał Sokrates, lepiej zrozumieć dzielność etyczną człowieka i jego zdolność do ponoszenia odpowiedzialności za innych, przed innymi, wobec innych i razem z innymi. Podrez dochodzi do wniosku, że najważniejszym elementem, a nawet rdzeniem etyki sokratejskiej jest próba ujawnienia dialogicznego sensu ludzkiego życia. Z pozoru można by uznać, że wniosek ten stoi w opozycji do tezy, na rzecz której argumentuję w niniejszym artykule, Sokrates namawia bowiem do podejmowania nieustannego wysiłku poznawania siebie (rozmowy ze sobą), z którym wiąże się sztuka właściwego życia. Jak jednak zauważa Podrez, według Sokratesa ten zwrot ku sobie decyduje o racjonalnym stosunku człowieka do własnego życia, do świata i do wydarzeń, których jest on uczestnikiem lub świadkiem. Wzmacniając to przesłanie, Podrez odnosi się do idei Michela Foucaulta, który w podejściu Sokratesa podkreśla coś, co z perspektywy etyki biznesu wydaje się najważniejsze dla kształtowania odpowiedzialności: owego zwrotu ku sobie nie należy interpretować jako dezercji z dziedziny aktywności, a raczej dostrzegać w nim poszukiwanie przez podmiot norm pozwalających mu regulować relacje łączące go z rzeczami, wydarzeniami i światem<sup>35</sup>. Według Podrez kultura myślenia przejawia się w potrzebie zrozumienia siebie i porozumienia z innymi, a to oznacza konieczność podejmowania nieustannego dialogu ze sobą i z innymi ludźmi. Jeśli pragniemy zrozumieć siebie, musimy nauczyć się rozmawiać, by nie popaść w rutynę bądź w ośpałość, które to stany są zagrożeniem również dla aktywności na polu biznesu. Dialog pozwala zatem zdystansować się od własnych poglądów i dokonywać ich krytycznej oceny.

<sup>33</sup> Por. tamże, s. 13.

<sup>34</sup> Por. E. P o d r e z, *Sokrates a etyka biznesu (Rozważania o etycznych źródłach odpowiedzialności)*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 11(2008) nr 1, s. 63.

<sup>35</sup> Por. tamże, s. 59.

Dopiero takie spotkanie ze sobą (ale również z innymi) może uwolnić człowieka od ignorancji i wszelkich wad (łącznie z bestialstwem i nikczemnością), otwiera go bowiem na świat różnych, alternatywnych możliwości działania, zachowania i poznawania. W owym dążeniu do wyjścia poza zamknięty świat codziennej krzątaniny kryje się realizacja sokratejskiego postulatu dzielności etycznej<sup>36</sup>.

W rozważaniach dotyczących etyki gospodarczej, które prowadzone są na poziomie etyki ogólnej, nie można jednak zadowolić się regułami ogólnymi. Wracając do tezy Jacka Sójki, trzeba powiedzieć, że to właśnie dialog pozwala na ujawnienie czegoś, w co jednostkę wyposaża wspólnota, w czynach obdarzonej pozytywnymi przymiotami charakteru jednostki zawiera się bowiem moralność. Etyka staje się w ten sposób uogólnieniem cnót jednostki, która z natury dąży do dobra<sup>37</sup>. Z drugiej strony Sójka przekonuje jednak, że każdy wybór, który pragniemy uzasadnić (a zmusza nas do tego albo świadomość, że istniały inne możliwości i drogi działania, albo wręcz pytanie bądź też zarzut stawiany przez drugiego człowieka), wymaga odwołania się do myślowych struktur normatywnych wyższego rzędu<sup>38</sup>.

Na realizację tego postulatu pozwala dialog, który zdaniem Józefa Tischnera nie jest rozmową przypadkową. Dialog stanowi bowiem jedynie taka rozmowa, w której świadectwo drugiego człowieka zostaje uznane za niezbędne źródło wiedzy o przedmiocie rozmowy. Dialog zatem to przede wszystkim pewna metoda poznania<sup>39</sup>. Należy zatem zapytać, jaki powinien być dialog i pod jakimi warunkami powinien się on odbywać. Spróbujmy więc w kolejnym kroku niniejszych rozważań określić warunki, jakie powinien spełniać dialog z interesariuszami, aby prowadził on do rzeczywistego poznania i pozwalał przedsiębiorstwom na zwrot ku praktykom moralnie godziwym.

## ETYCZNE WARUNKI DIALOGU Z INTERESARIUSZAMI

Omówione wcześniej standardy etyki biznesu podkreślające fundamentalne znaczenie dialogu w identyfikacji zakresu odpowiedzialności przedsiębiorstwa wskazują na techniczne czynniki prowadzenia tego typu działań. Istotne wydaje się w tym kontekście połączenie perspektywy prakseologicznej z wymiarem etycznym. W tym duchu prowadzi swoją refleksję Jacek Sójka, który podkreśla rolę analizy sytuacji w podejmowaniu decyzji moralnych dotyczących biznesu. Autor ten wskazuje, że jeżeli moralność przejawia się poprzez podejmowane

<sup>36</sup> Por. tamże, s. 61.

<sup>37</sup> Por. S ó j k a, dz. cyt., s. 60.

<sup>38</sup> Por. tamże.

<sup>39</sup> Por. J. T i s c h n e r, *Polski kształt dialogu*, Biblioteka Spotkań, Kraków–Warszawa–Lublin 1980, s. 182.



decyzje, analiza sytuacji stanowi element analizy etycznej, a zatem im lepiej przeanalizujemy sytuację, tym lepszą decyzję podejmiemy. Otwarcie się na całą złożoność danej sytuacji i możliwe w niej drogi działania oznacza jednocześnie otwarcie się na drugiego człowieka, na wielość ludzkich interesów i wielość indywidualnych perspektyw. Sójka dodaje, że pełna analiza sytuacji powinna uwzględniać wpływ możliwych decyzji na życie innych ludzi, co zgodne jest z przywołanym tu rozumieniem pojęcia interesariuszy<sup>40</sup>.

Aby poznać, jaki będzie realny wpływ podjętych decyzji na życie innych ludzi, należy prowadzić dialog spełniający określone warunki prakseologiczne i etyczne. Tymczasem, jak zauważa Grzegorz Szulczewski, nie każdy rodzaj dialogu wpisuje się w standardy etyki gospodarczej i nie każdy rodzaj dialogu można polecać jako narzędzie zarządzania. Zwykły dialog nie jest w stanie rozwiązać sytuacji konfliktowej w taki sposób, by respektowane było dobro wszystkich jego uczestników. W rozumieniu Szulczewskiego dialog pojmowany jako rodzaj pertraktacji może na przykład być prowadzony jedynie w celu ustalenia, w jaki sposób najlepiej wykorzystać zasoby służące zaspokojeniu interesów rozmawiających ze sobą stron. Dialog spełniający standardy etyki różni się od pertraktacji, w ramach których wybór działania zostaje ustalony przez dokonanie rachunku oczekiwanych korzyści i przewidywanych strat<sup>41</sup>. W tym kontekście Szulczewski zwraca uwagę na istotny warunek dialogu, którego niespełnienie może stanowić jedną z głównych przeszkód dla biznesu w prowadzeniu wartościowej rozmowy z interesariuszami. Otóż dla przemiany zwykłej rozmowy w dialog konieczna jest gotowość poświęcenia własnego obrazu świata na rzecz perspektywy wspólnej. Należy też uzyskać dystans do własnej „aparatury pojęciowej”, co wiąże się również z wyjściem poza język interesu i korzyści finansowej<sup>42</sup>. Szulczewski podkreśla, że dialog spełniający standardy etyki wykorzystuje także regulacyjny potencjał tej dyscypliny, a zasady moralne stanowią argumentacyjne zaplecze na drodze do uzyskania konsensu. Postawa, o której pisze, ma kilka elementów charakterystycznych. Są to: (1) poszukiwanie wspólnych racji działania, (2) odwoływanie się do zasad etyki wspierających argumentację, którą strony się posługują, (3) wspólny namysł nad przedstawioną argumentacją w oparciu o normy moralne i zasady etyki, (4) akceptacja słusznie przywołanych argumentów moralnych, (5) przebudowanie (uzupełnienie) osobistego systemu motywacyjnego o dyrektywy wspólnie wypracowane przez strony dialogu<sup>43</sup>.

<sup>40</sup> Por. S ó j k a, dz. cyt., s. 63.

<sup>41</sup> Por. G. S z u l c z e w s k i, *Dialog, etyka, gospodarka. Zastosowania dialogu w zarządzaniu w ujęciu niemieckojęzycznej etyki gospodarczej*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 15(2012) nr 1, s. 213.

<sup>42</sup> Por. tamże, s. 211.

<sup>43</sup> Por. tamże, s. 214.

Na inne warunki dialogu spełniającego standardy etyki zwraca uwagę na przykład Karl-Otto Apel. Jego zdaniem do niepodważalnych wymogów wobec tego rodzaju dialogu należą: (1) wzajemne zrozumienie się stron, (2) uznanie prawdy za wartość nadrzędną, (3) prawdomówność, (4) dążenie do wykazania słuszności moralnej proponowanych rozwiązań własnych<sup>44</sup>.

Rozwijając argumentację Horsta Steinmanna, Szulczewski podkreśla, że w czasach dominacji relatywizmu w kulturze dialog dotyczący etyki stanowi ważną drogę upowszechnienia obowiązywalności norm moralnych. Odwołanie się w argumentacji do wartości takich, jak uczciwość, dotrzymywanie obietnic, sprawiedliwość, szacunek dla innych, rozsądna wyrozumiałość czy zgodność myślenia z czynami, zazwyczaj ma miejsce w dialogu między przedsiębiorcami a personelem. Gdy na poziomie przedsiębiorstwa pojawiają się konflikty bieżące (Steinmann nazywa je konfliktami typu *ad hoc*), można je zażegnać przez rozmowę ze wszystkimi stronami mającymi poczucie krzywdy. Steinmann dostrzega jeszcze jedną, niezmiernie ważną funkcję dialogu: dopiero połączenie teorii odpowiedzialnego społecznie kierownictwa (teorii interesariuszy) z nakazem prowadzenia dialogu pozwala wyeliminować z tej pierwszej fałszywe założenie, że zarządzający przedsiębiorstwem najlepiej wiedzą, czyj interes został naruszony i co jest dobre dla współpracowników, klientów, inwestorów i zewnętrznego środowiska przedsiębiorstwa. W dialogu dochodzi zatem do wyartykułowania krzywd i powstaje możliwość wspólnej debaty na realnych sposobach ich kompensacji. Proces kompensacyjny staje się możliwy dzięki prowadzeniu rozważań nad możliwościami zrównoważenia interesów; dialog ujawnia też, jakich strategii należy zaniechać, gdyż naruszają one interesy jego stron<sup>45</sup>.

Niemniej jednak interesariusze powinni pamiętać, że nie zawsze to oni mają rację. Rotengruber zauważa ponadto, że przedsiębiorca, który jest uczestnikiem gry gospodarczej, nie zawsze ustala jej reguły. Z tego powodu odpowiedź na pytanie o normę etyczno-gospodarczą należy zawsze formułować w kontekście analizy uwarunkowań, jakim przedsiębiorstwo podlega, na przykład czynników środowiskowych czy też wyzwań płynących od podmiotów, z którymi współpracuje ono bądź rywalizuje. Rotengruber wskazuje w szczególności na relacje między wolną przedsiębiorczością a społeczeństwem obywatelskim i administracją publiczną. Dopiero tak zarysowana perspektywa pozwala poznać całe spektrum oczekiwań i obowiązków przedsiębiorcy, a także umożliwia trwałe dopasowanie życia gospodarczego do potrzeb jego uczestników<sup>46</sup>.

<sup>44</sup> Por. K. O. A p e l, *Zasada samoufundowania swoich podstaw w hermeneutycznej rekonstrukcji historii*, tłum. P. Znaniecki, w: *Rozumność i racjonalność*, red. T. Buksiński, Wydawnictwo IF UAM, Poznań 1997, s. 85.

<sup>45</sup> Por. S z u l c z e w s k i, dz. cyt., s. 218.

<sup>46</sup> Por. R o t e n g r u b e r, dz. cyt., s. 126.

\*

W swoich rozważaniach na temat znaczenia dialogu Ewa Podrez podkreśla, że dopóki chcemy i potrafimy rozmawiać z innymi ludźmi o wspólnych dla nas sprawach, dopóty jesteśmy zdolni do przemiany swojego stosunku do siebie i do świata. Jako jednostki odpowiedzialni jesteśmy za podtrzymywanie publicznego dialogu oraz za jego przebieg i wiarygodność – jest to nasz obowiązek moralny<sup>47</sup>. Imperatyw ten został bardzo dobrze uchwycony w międzynarodowych standardach etycznych dla biznesu.

Niniejsze rozważania stanowiły próbę uzupełnienia obecnego w tych standardach prakseologicznego podejścia do potrzeby dialogu z interesariuszami argumentacją z dziedziny etyki. Zarówno literatura przedmiotu, jak i wypowiedzi osób biorących udział w rozmowach z interesariuszami wskazują jednak, że przedsiębiorstwom można dziś stawiać liczne zarzuty w tej kwestii. Zarzuty te dotyczą na przykład braku otwartości na dialog dotyczący tematów najważniejszych, a zarazem często najtrudniejszych dla przedsiębiorców, prowadzenia komunikacji jednostronnej czy braku jakiegokolwiek zmiany postawy firmy pomimo postulatów zgłaszanych przez interesariuszy. Tymczasem wytyczne zawarte w omawianych standardach pozwalają na takie zorganizowanie sesji dialogowych, by firmy otrzymały szansę uzyskania rzetelnej informacji od interesariuszy. Gotowość do zmierzenia się z najtrudniejszymi postulatami i dążenie do zmiany na lepsze pozostaje już jednak kwestią postawy etycznej przyjętej w firmie. Niewątpliwie postawa ta związana jest z motywacją przedsiębiorcy podejmującego decyzję o zaangażowaniu interesariuszy do dialogu. W procesie tym wymiarowi prakseologicznemu winien zawsze towarzyszyć wymiar etyczny.

Obecność tych dwóch aspektów dialogu ujawnia się już w jego trakcie, lecz przede wszystkim w rezultacie działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo w konsekwencji rozmowy z interesariuszami. Dalsze badania nad zastosowaniem dialogu jako narzędzia podnoszenia standardów etyki w biznesie powinny prowadzić do głębszego uwypuklenia współzależności prakseologii i etyki w tej sferze ludzkiej działalności.

#### BIBLIOGRAFIA / BIBLIOGRAPHY

- AA1000, Stakeholder Engagement Standard 2015. [https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES\\_2015.pdf](https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf).
- Anuszkiewicz, Katarzyna, and Tomasz Marona. "Rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie." *Rynek – Społeczeństwo – Kultura*, no. 1 (2012): 34–41.

<sup>47</sup> Por. P o d r e z, dz. cyt., s. 64.

- Apel, Karl-Otto. "Zasada samoufundowania swoich podstaw w hermeneutycznej rekonstrukcji historii." Translated by Przemysław Znaniecki. In *Rozumność i racjonalność*. Edited by Tadeusz Buksiński. Poznań: Wydawnictwo IF UAM, 1997.
- European Commission. Commission Staff Working Document "Corporate Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights: Overview of Progress." SWD(2019) 143 final. Brussels, 20 March 2019. <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/10102/2019/EN/SWD-2019-143-F1-EN-MAIN-PART-1.PDF>.
- Freeman, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.
- Global Reporting Initiative. *Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards 2018*. Amsterdam: Global Reporting Initiative, 2018.
- Grzybek, Marcin. "Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako jeden z elementów społecznej odpowiedzialności biznesu." Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2013. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/zarzadzanie-relacjami-z-interesariuszami-jako-jeden-z-elementow-spoecznej-odpowiedzialnosci-biznesu/>.
- ISO and PKN. *ISO 26000: Społeczna odpowiedzialność*. [https://www.pkn.pl/sites/default/files/sites/default/files/imce/files/discovering\\_iso\\_26000.pdf](https://www.pkn.pl/sites/default/files/sites/default/files/imce/files/discovering_iso_26000.pdf).
- Komisja Europejska. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów *Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*. KOM(2011) 681 wersja ostateczna. Bruksela, 25 X 2011.
- Kulig-Moskwa, Katarzyna. "Odpowiedzialność wobec interesariuszy z perspektywy małego przedsiębiorstwa." *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, no. 6 (38) (2013): 189–201.
- Organizacja Narodów Zjednoczonych. *Wytyczne dotyczące biznesu i praw człowieka: Wdrażanie dokumentu ramowego ONZ "Chronić, szanować i naprawiać"*. Translated by Anna Dziegiel. Częstochowa: Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu, 2014. [http://pihrb.org/wp-content/uploads/2014/10/Wytyczne-ONZ-UNGPs-BHR-PL\\_web\\_PiHRB.pdf](http://pihrb.org/wp-content/uploads/2014/10/Wytyczne-ONZ-UNGPs-BHR-PL_web_PiHRB.pdf).
- Podrez, Ewa. "Sokrates a etyka biznesu (Rozważania o etycznych źródłach odpowiedzialności)." *Annales: Etyka w życiu gospodarczym* 11, no. 1 (2008): 55–63.
- Polski Komitet Normalizacyjny. *ISO 26000 Guidance on Social Responsibility: Norma Międzynarodowa dotycząca społecznej odpowiedzialności*. <https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000>.
- . *Polska Norma PN-ISO 26000:2012: Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*. Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny, 2012.
- Rotengruber, Przemysław. *Dialogowe podstawy etyki gospodarczej*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM, 2011.
- Rybak, Mirosława. *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN, 2004.
- Sójka, Jacek. "Etyka biznesu jako źródło przedsiębiorczości." *Annales: Etyka w życiu gospodarczym* 9, no. 1 (2006): 57–66.



- Sroka, Robert. ed. *Norma Social Accountability 8000: Polskie wydanie normy SA8000 wraz z przewodnikiem oraz komentarzami*. Warszawa: Pracodawcy RP, 2014.
- Stanny, Dominik. "Etyczne aspekty zalecenia brania interesariuszy pod uwagę w tekstach wczesnego R.E. Freemana." *Prakseologia*, no. 160 (2018): 193–222.
- Szulczewski, Grzegorz. "Dialog, etyka: gospodarka: Zastosowania dialogu w zarządzaniu w ujęciu niemieckojęzycznej etyki gospodarczej." *Annales: Etyka w życiu gospodarczym* 15, no. 1 (2012): 207–19.
- Szwajca, Danuta. "Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa wobec sprzeczności oczekiwań interesariuszy." *Studia Ekonomiczne*, no. 202 (2014): 90–9.
- . "Znaczenie dialogu z interesariuszami w kreowaniu reputacji przedsiębiorstwa jako inteligentnej organizacji." *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, no. 86 (1946) (2015): 127–37.
- Tischner, Józef. *Polski kształt dialogu*. Kraków, Warszawa, and Lublin: Biblioteka Spotkań, 1980.

#### ABSTRAKT / ABSTRACT

Robert SROKA – Dialog z interesariuszami jako podstawowy element współczesnych standardów etyki biznesu. Próba pogłębienia argumentacji etycznej

DOI 10.12887/33-2020-1-129-12

Wiele współczesnych przewodników, norm i wytycznych opracowywanych w obszarze etyki biznesu, na przykład: Norma ISO 26000 dotycząca społecznej odpowiedzialności organizacji, w tym organizacji biznesowych, Strategia Komisji Europejskiej w kwestii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, międzynarodowa norma AccountAbility 8000 określająca wymagania społecznej odpowiedzialności organizacji biznesowej, zalecenia formułowane w ramach Global Reporting Initiative, czyli wytyczne sprawozdawania informacji niefinansowych przez firmy, czy też wytyczne Organizacji Narodów Zjednoczonych dotyczące biznesu i praw człowieka, wskazuje, że rozmowa z interesariuszami prowadząca do poznania ich oczekiwań wobec przedsiębiorstwa umożliwia budowanie etycznej struktury biznesu. Jeśli przedsiębiorstwa i firmy pragną działać w sposób zgodny ze standardami etyki, nie mogą samodzielnie decydować o tym, jakich norm etycznych przestrzegać oraz których obszarów ich działalności normy te powinny dotyczyć. Postępowanie etyczne w biznesie to odpowiadanie na realne potrzeby interesariuszy, nie zaś podejmowanie wyłącznie takich działań, które są wygodne i bezpieczne dla firmy.

Wymienione międzynarodowe standardy i wytyczne dotyczące etyki biznesu wskazują na konieczność prowadzenia dialogu z interesariuszami, nie zawierają jednak pogłębionej argumentacji etycznej. Celem artykułu jest wzmocnienie tej argumentacji i ukazanie moralnego kontekstu wymogu prowadzenia dialogu z interesariuszami, stanowiącego tak istotny element standardów etyki biznesu.

Słowa kluczowe: etyka biznesu, dialog z interesariuszami, standardy etyczne

Kontakt: Katedra Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie, Akademia Leona Koźmińskiego, ul. Jagiellońska 57/59, 03-301 Warszawa  
E-mail: rsroka@kozminski.edu.pl

Robert SROKA, Engagement of Stakeholders as a Basic Element of the Contemporary Standards of Business Ethics and Conduct: An Insight into Ethical Argumentation

DOI 10.12887/33-2020-1-129-12

Numerous contemporary standards, norms and guidelines for business ethics and conduct, such as ISO 26000 (social responsibility guidance standard for organizations, including business organizations), a renewed EU Strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility, AccountAbility Principles Standard 8000 (social responsibility guidance standard for organizations, including business organizations), Global Reporting Initiative Guidelines (helping organizations report on the non-financial dimensions of their activities, products, and services), and United Nations' Guiding Principles on Business and Human Rights, point out that engagement of stakeholders, which results in an awareness of the expectations they have of companies, enables a sustained development of ethical accountability of a business organization. If companies and businesses wish to follow the guidelines for business ethics, they must not adopt the attitude of respecting only selected norms, neither should they apply the norms of business ethics only to certain areas of their activity. Ethical practices in business involve responsiveness to the actual needs of the stakeholders, rather than taking decisions which serve and secure merely the welfare of the company.

While the mentioned international business ethics standards and guidelines emphasize the need for engaging a company's stakeholders in the process of decision-making, the documents in question do not offer a deeper insight into ethical argumentation. Thus the objective of this article is to strengthen this kind of argumentation and to bring out the moral context of engaging stakeholders, which is conceived as a fundamental standard of business ethics.

Keywords: business ethics, engaging stakeholders, ethical standards

Contact: Department of Entrepreneurship and Ethics in Business, Kozminski University, ul. Jagiellońska 57/59, 03-301 Warsaw, Poland  
E-mail: rsroka@kozminski.edu.pl

