

# Etyczne aspekty zalecenia brania interesariuszy pod uwagę w tekstach wczesnego R.E. Freemana

**Dominik Stanny**

Akademia Leona Koźmińskiego

dominikstanny@gmail.com

Celem artykułu jest analiza etycznych aspektów zalecenia brania pod uwagę interesariuszy w pracach wczesnego R.E. Freemana. Zdaniem swojego twórcy wczesna koncepcja interesariuszy nie tylko nie jest koncepcją etyczną, ale wręcz nie powinna być w taki sposób interpretowana. Uzasadnienie brania pod uwagę interesariuszy jest dla wczesnego Freemana czysto skutecznościowe, autor wprost deklaruje pozaetyczny charakter swoich prac. Głównym argumen-

tem na rzecz etycznych interpretacji wczesnego modelu Freemana jest – mimo wszystkich ograniczeń płynących z instrumentalizmu – w praktyce często prospołeczny na poziomie skutków charakter modelu.

## **Słowa kluczowe:**

interesariusz, R.E. Freeman, teoria interesariuszy, etyka, cele firmy, instrumentalizm

We współczesnych dyskusjach nad CSR pojawia się silny element krytyczny, wskazujący na ograniczenia i słabości etyczne CSR, czego dowodów dostarczył kryzys finansowy 2008 roku. Za istotne dla tych dyskusji uważam prace wczesnego (tj. do 1984 r. włącznie) Roberta Edwarda Freemana, promotora wielu praktycznych rozwiązań rozwiniętych obecnie w narzędzia społecznie odpowiedzialnego zarządzania. Autor w literaturze znany jest jako twórca i obrońca koncepcji interesariuszy oraz twórca radykalnego systemu ładu korporacyjnego, uzasadnionego filozofią moralną Kanta (tzw. kapita-

lizm kantowski). Tymczasem Freeman we wczesnych pracach wyraźnie deklaruje ich pozaetyczny charakter i odcina się od koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Skoro te narzędzia zdaniem samego ich twórcy nie miały na celu „etycznienia” biznesu, a jedynie poprawę efektywności zarządzania, to zasadne wydaje się pytanie, jakie ich elementy mogą skłaniać do traktowania ich jako bardziej etycznego modelu zarządzania. Bardziej szczegółowo, celem tekstu jest odpowiedź na 4 pytania: 1) w czym wczesny Freeman upatrywał sedna koncepcji interesariuszy?; 2) jaki status metodologiczny/uzasadnienie ma według niego postulat liczenia się z interesariuszami czy komunikacji z interesariuszami?; 3) które elementy wczesnego stanowiska Freemana są powodem do traktowania go jako etycznie nadrzędnego wobec podejścia stawiającego w centrum zysk?; 4) jakie są moralne ograniczenia wczesnego modelu Freemana w świetle etyki?

Należy poczynić już na wstępie jedno zastrzeżenie i jedną uwagę. Po pierwsze, poniższy tekst ograniczony jest do stanowiska wczesnego Freemana i nie dotyczy tzw. kapitalizmu kantowskiego. Ten ostatni jest przede wszystkim stanowiskiem prawnym dotyczącym ładu korporacyjnego. Po drugie, sam Freeman *ex post* miał ambiwalentny stosunek do swojego wczesnego modelu, rozciągnięty między uznaniem jego rewolucyjnej nowości etycznej a traktowaniem go jako praktycznego podręcznika zarządzania dla top menedżerów niemającego jakichkolwiek inspiracji etycznych.

Tematyka artykułu może stanowić wstęp do dyskusji szerszego problemu: na ile narzędzia teorii interesariuszy, zwłaszcza ich dialogiczność i otwartość na interesariuszy, wypracowane w kontekście skutecznego zarządzania (a więc zakładające pewną instrumentalność), mogą być nośnikiem bardziej etycznego działania firm i jakie są ich ograniczenia?

## **Praktyka negocjacji z interesariuszami we wczesnych pracach Freemana**

Robert Edward Freeman jest powszechnie uznawany za twórcę koncepcji interesariuszy i jej głównego obrońcę i popularyzatora. Koncepcja w jej podręcznikowym i skrótowym sformułowaniu nakazuje firmie liczyć się z interesariuszami, uwzględniać ich w procesie zarządzania. Pod tak ogólnikowym stwierdzeniem może kryć się jednak wiele różnych działań. Jaki sens ma zatem Freemana recepta nakazująca firmie liczyć się z interesariuszami?

W najwcześniejszych tekstach liczenie się z interesariuszami to wymóg skutecznego zarządzania, praktyczna zasada wypracowana w zespole doradztwa strategicznego Jamesa Emshoffa, którego członkiem był Freeman<sup>1</sup>. Autorzy nie przywiązują uwagi do konsekwentnego i jednoznacznego zbiorczego nazwania działań, opisanych przez nich w różnych przykładach i studiach przypadku. Koncentrują się bardziej na opisanu szczegółowych zaleceń, formułowanych z poziomu wyższej kadry menedżerskiej/zarządów przedsiębiorstw.

Chcąc zrekonstruować, co wczesny Freeman rozumie pod pojęciem „liczenia się z interesariuszami”, należy powiedzieć, że jest to szereg działań firmy, które można skatalogować w dwie grupy: 1) prace analityczne, polegające na identyfikacji interesariuszy, ich znaczenia dla firmy, ich interesów itp., 2) właściwa reakcja na obecność interesariuszy, m.in. monitoring, prowadzenie dialogu, zawiązywanie porozumień czy partnerstwa, lobbying, podejmowane ze względu na określone cele firmy itp. Ten podział odzwierciedla to, co Kenneth Goodpaster określa odpowiednio analizą i syntezą interesariuszy (Goodpaster 1991).

<sup>1</sup> To początkowe niedoprecyzowanie kategorii liczenia się z interesariuszami czy brania ich pod uwagę ma źródła w sposobie powstawania koncepcji interesariuszy: Freeman najpierw (w sensie chronologicznym) był doradcą, dopiero potem próbował poddać konceptualizacji praktyczne rozwiązania wypracowane w trakcie pracy na zlecenie biznesu.

Ponieważ Freeman formułował swoje koncepcje w związku z praktyką doradczą, którą ciągle rozwijał, zrozumiałe staje się, że odpowiedź na pytanie, w jaki sposób firmy mają reagować na interesariuszy, znacznie ewoluowała i stawała się coraz bardziej złożona. Kierunek tej ewolucji przebiega od prostego zauważenia znaczenia niektórych interesariuszy do modelu zarządzania interesariuszami, mającego przedłużenie w strategii firmy.

### Zasady negocjacji z interesariuszami

Kluczem do wypracowania postępowania firmy wobec określonych interesariuszy są dla wczesnego Freemana negocjacje czy dialog, którym autor poświęca wiele uwagi. Jest tak, mimo że prowadzenie negocjacji to jedynie jedno z wielu działań firmy wobec interesariuszy. Modelowo – w procedurze postępowania firmy z interesariuszami – powinno ono nastąpić po wstępnej identyfikacji interesariuszy i ich interesów. Powinno natomiast poprzedzać inne ewentualne działania, które może podejmować firma (np. zmianę określonych decyzji strategicznych, inicjowanie nowych działań itp.) (Freeman 1983: 11–12). Komunikacja z interesariuszami zajmuje centralne miejsce w procesie zarządzania relacjami z interesariuszami.

Dla Freemana skuteczny dialog czy negocjacje z interesariuszami powinny być przygotowane i prowadzone według określonych zasad. Jego zdaniem podstawowe jest szukanie takiego rozwiązania, które zadowoli strony, będzie wzajemnie korzystne. Celem negocjacji jest więc generowanie sytuacji zwycięzca-zwycięzca (Freeman 1983: 12; Charan, Freeman 1979: 11–12). Oczywiście w realnym świecie zdarza się, że interesy różnych stron się wykluczają. Dlatego menedżment korporacji zaangażowany w dialog z interesariuszami powinien być na takie sytuacje przygotowany. Może to robić poprzez wstępną diagnozę interesariuszy jeszcze przed negocjacjami i poszukiwanie punktów wspólnych, zwracając przy tym uwagę na najbardziej istotnych interesariuszy (Charan, Freeman 1979: 11).

Do tego, aby strony były usatysfakcjonowane rezultatem wzajemnych relacji, konieczna jest ciągła komunikacja, a nie jednorazowe działanie, co stanowi drugą zasadę skutecznych negocjacji (Charan, Freeman 1979: 12). W przypadku braku ciągłości komunikacji z interesariuszami, działania *ad hoc* stają się jedynie odgadywaniem ich potrzeb. Przystają wówczas spełniać swoją rolę, ponieważ prowadzą do satysfakcjonujących obie strony rozwiązań jedynie przypadkowo (Freeman 1983: 12).

Inną cechą dobrej komunikacji jest poszukiwanie równowagi sił między organizacją a poszczególnymi interesariuszami. Brak tej równowagi może prowadzić danego interesariusza do poczucia utraty kontroli nad własnymi interesami, co może skutkować jego presją na wprowadzenie określonych rozwiązań prawnych, niekorzystnych dla korporacji. Stąd w interesie organizacji jest to, by interesariusze mieli poczucie własnej siły negocjacyjnej i zabezpieczenia swoich interesów (Freeman 1983: 12).

Wreszcie w niektórych sytuacjach komunikacja powinna być inicjowana przez firmę, a więc mieć proaktywny charakter. Relacje z interesariuszami nie powinny być przedmiotem zainteresowania zarządu wyłącznie w sytuacjach krytycznych. Raczej powinny stanowić element rutynowej praktyki biznesowej. Ta potrzeba ciągłości komunikacji czy negocjacji z interesariuszami jest m.in. spowodowana zmianą warunków zewnętrznych, w jakich działa firma. Powołując się na Michaela Portera, Freeman zauważa, że

menedżerowie nie mogą już prosto przewidywać, jakie będzie ich otoczenie, i wybierać takie użycie zasobów, które będzie odpowiadało ich predykcjom. Raczej [...] muszą oni poszukiwać sposobów kreowania przyszłości tak, by ta przyszłość była w najlepszym interesie firmy (Freeman 1983: 10).

Ciągły kontakt z interesariuszami jest zatem odpowiedzią firmy na trudność prognozowania oczekiwań otoczenia generowaną przez nieustannie zachodzące w nim zmiany.

Freeman, mówiąc o negocjacjach z interesariuszami, używa metafory budowania mostów, która oddaje istotne cechy tego procesu:

budowanie długoterminowych i stabilnych relacji na obustronnych korzyściach, ciągłym (a nie jednorazowym) zaangażowaniu firmy, dającym interesariuszom poczucie własnej siły (Charan, Freeman 1979: 12).

Freeman dostrzega i akcentuje wielość kanałów komunikacji, jakie mogą zostać wykorzystane w negocjacjach z interesariuszami. Negocjacje nie zamykają się wyłącznie w sytuacji bezpośrednich spotkań i rozmów. Autor podkreśla doniosłość właściwego przygotowania negocjacji z interesariuszami, w tym dobór form komunikowania informacji. Akcentuje, że informacje w trakcie negocjacji mogą być przekazywane również za pośrednictwem trzeciej strony: np. mediów czy kanałów nieformalnych, a także poprzez ogłoszenia, raporty czy memoranda informacyjne dostępne w przestrzeni publicznej (Charan, Freeman 1979: 12).

W późniejszych pracach – zwłaszcza od 1984 r. – Freeman coraz wyraźniej łączy otwarcie firmy na interesariuszy ze strategią firmy. Zauważa: „implikacje podejścia interesariuszy dotyczą istoty koncepcji strategii” (Charan, Freeman 1980: 11). Budowanie relacji z interesariuszami, m.in. poprzez negocjacje, staje się fundamentem nowego sposobu zarządzania firmą na poziomie strategicznym. To nowe podejście ma cechować m.in. systematyczność i rutynowość. Interesariusze powinni być uwzględnieni w procesie zarządzania w systematyczny i rutynowy sposób (Freeman, Gilbert Jr. 1987: 412). Systematyczność kontaktu z interesariuszami wymusza przebudowę struktury organizacyjnej korporacji, tzn. przede wszystkim stworzenie stanowisk odpowiedzialnych za komunikację ze stronami zainteresowanymi i przebudowę systemu *public relations* (Freeman, Gilbert Jr. 1987: 417–419).

Warto już tutaj zauważyć, że wszystkie te zalecenia oraz praktyczne narzędzia opisywane przez Freemana (analiza interesariuszy, dialog etc.) przypominają recepty znane ze współczesnych koncepcji CSR i realizowanych przez wielkie firmy.

## **Status metodologiczny modelu i stosunek wczesnego Freemana do etyki**

### **Dlaczego negocjować z interesariuszami?**

Przedstawione wskazania dotyczące potrzeby zaangażowania firmy w relacje i dialog z interesariuszami mają charakter raczej formalny czy proceduralny. Oczywiście zawierają pewne intuicje dotyczące celów zaangażowania firmy, ale dla zrozumienia ich etycznego sensu warto te intuicje pogłębić. Dlaczego zatem zdaniem Freemana firma ma angażować się w relacje z interesariuszami?

Receptę nakazującą prowadzenie negocjacji z interesariuszami wczesny Freeman pierwszoplanowo (bezpośrednio) uzasadnia potrzebą dostosowania do wymogów zmieniającego się otoczenia. Powodem szerszego zaangażowania korporacji jest przede wszystkim wzrost znaczenia i siły poszczególnych interesariuszy. Aby zrozumieć stan w relacjach między firmą a otoczeniem w latach 70. XX stulecia, Freeman zarysowuje wcześniejsze modele tych relacji. W XIX wieku w relacjach między firmą a jej interesariuszami obowiązywał tzw. model produkcyjny. W modelu tym otoczenie nie miało większego wpływu na firmę, a relacje firmy były ograniczone do dostawców i klientów (Freeman 1984: 5–6). W pierwszej połowie XX wieku zapanował model menedżerski, dla którego charakterystyczne jest rozdzielenie funkcji zarządzania od funkcji właścicielskich. W tym okresie nastąpił również wzrost wielkości firm oraz liczby i skomplikowania relacji, w jakie firma wchodzi z otoczeniem zewnętrznym. Ostatecznie menedżerowie zostali zmuszeni zwracać większą uwagę na oczekiwania pracowników oraz związków zawodowych, dostawców i klientów (Freeman 1984: 5–6).

Oba modele zdaniem Freemana nie opisują poprawnie ówczesnego stanu (tj. lat 70. XX w.) relacji między firmami a ich otoczeniem. W społeczeństwie i gospodarce zaszły znaczne zmiany. Zdaniem twórcy teorii interesariuszy można podzielić je na wewnętrzne i zewnętrzne. Pierwsze są mniej istotne, ponieważ nie modyfikują w zasadniczy sposób obrazu firmy zawartego w poglądzie mene-

dżerskim – dotyczą relacji, które były już ujęte w tym obrazie. Prawdziwej rewolucji pojęciowej domagają się natomiast zmiany, które zaszły w otoczeniu biznesu. Wzrost siły i znaczenia szeregu podmiotów w szerokim otoczeniu biznesu skutkuje potrzebą odpowiedzi ze strony firm. W efekcie pojawia się szereg nowych odniesień między firmami a tym szerokim otoczeniem. Zmiany w otoczeniu zewnętrznym generują dla firm dodatkowe zmienne decyzyjne, i tym samym utrudniają realizację założonych celów (Freeman 1984: 7–12).

Do najistotniejszy zmian zewnętrznych należy zaliczyć wzrost znaczenia państwa i pojawienie się różnych organizacji międzynarodowych zrzeszających państwa, wzrost znaczenia konkurencji, pojawienie się ruchów ekologicznych i konsumenckich, wreszcie ogromny wzrost siły mediów. Konsumenci doczekali się większych możliwości wyboru. Przedsiębiorstwa amerykańskie zaczęły tracić swoją pozycję na rzecz produktów na przykład japońskich, pojawiła się konkurencja na niespotykaną w latach 50. czy 60., skalę (Freeman 1984: 9–10; Charan, Freeman 1980: 10). Ponadto dostawcy zaczęli budować porozumienia (np. OPEC), wymuszając na firmach i rządach nowego rodzaju działania (Freeman 1984: 11).

Freeman, kreśląc 3 perspektywy relacji firmy z interesariuszami: produkcyjną, menedżerską, współczesną, wskazuje jednocześnie na ewolucję procesów zarządzania. Wzrost ilości i skomplikowania relacji firmy z otoczeniem skutkuje potrzebą uwzględnienia w zarządzaniu nowych interesariuszy, zwróceniu uwagi na ich oczekiwania. Jakie jednak konkretne i bardziej szczegółowe argumenty podaje Freeman na rzecz większego zaangażowania firmy w relacje z interesariuszami?

Istotną szczegółową przesłankę na rzecz aktywnego zaangażowania korporacji w relacje z interesariuszami jest uniknięcie regulacji tych relacji przez państwo. Jeśli bowiem 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 wprowadzenie dodatkowych regulacji jest gorszym rozwiązaniem niż samoograniczenie. Korzystniej z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest bowiem dobrowolnie podjąć wobec interesariuszy działania na swoich warunkach niż dostosować się do regulacji prawnych, które prawdopodobnie będą bardziej restrykcyjne i kosztowne<sup>2</sup>. Tę rację za wprowadzeniem do firm modelu zarządzania interesariuszami Freeman określa woluntaryzmem, czyli dobrowolną zgodą na podjęcie działań wobec interesariuszy. Ów woluntaryzm polega niejako na wyprzedzającej roli korporacji w zaspokajaniu oczekiwań interesariuszy (Freeman 1984: 74–75]. Freeman mówi również o „proaktywnym zarządzaniu interesariuszami”, co oddaje tę samą intuicję – zainicjowania przez korporację dialogu z interesariuszami (Charan, Freeman 1980: 19).

Zauważmy, że określenie „woluntaryzm” jest nieco dyskusyjne. W sensie ścisłym działanie korporacji jest bowiem do pewnego stopnia wymuszone przez mechanizmy społeczne i rynkowe, a ostatecznie podyktowane chęcią ochrony własnych interesów przez biznes. Czy można mówić o wolności odpowiedzi korporacji, skoro zlekceważenie oczekiwania silnych grup nacisku, narazi ją w pewnych kontekstach np. na akcje ekologów itp., a tym samym być może spowoduje straty? Wolność polega w tym przypadku na tym, że najskuteczniejszym rozwiązaniem jest przejęcie inicjatywy i podjęcie negocjacji w sytuacji dla siebie najbardziej korzystnej. Ten problem przypomina nieco kwestię wolności firmy na idealnym rynku doskonale konkurencyjnym, na którym podmiot gospodarczy nie może kształtować cen, może jedynie poszukiwać najbardziej korzystnych rozwiązań w obrębie istniejących warunków rynkowych. Jest więc w jakiejś mierze zdeterminowany przez warunki panujące na danym rynku, a tym samym jego wol-

<sup>2</sup> „Oni (menedżerowie – D. S.) muszą kontynuować nacisk na deregulację przeciwstawiając jej samoregulację [...]. Jednocześnie muszą brać na siebie odpowiedzialność za społeczne programy w obszarach, gdzie nowe regulacje są spodziewane” [Charan, Freeman 1980: 16].

ność jest ograniczona. Rynek wymusza więc na uczestnikach rynku takie działania, które zdają się być niemalże jedynymi gwarantującymi skuteczność.

Znacznie mniej istotne, jako argument praktyczny na rzecz wdrażania modelu interesariuszy, są zdaniem Freemana, zmiany wewnątrz firmy. Autor wskazuje m.in. na zmiany dotyczące relacji firma-właściciel. Pojawia się nacisk właścicieli na menedżment, by przestrzegali praw kobiet i mniejszości, dbał o środowisko itp.<sup>3</sup> Znamienne jest również nasilenie fuzji i przejęć, skutkujące nie tylko zmianą właścicieli, ale znacznymi zmianami w strukturze firm czy w ich zarządach (Freeman 1984: 9). Zmiany zachodzą także w świecie pracowniczym. Pracownicy osiągnęli niespotykaną wcześniej wydajność pracy, pojawiły się również oczekiwania dotyczące uhumanistycznienia procesu zarządzania i odejścia od autorytarnego stylu zarządzania (Freeman 1984: 10).

Opisane zmiany dotyczące interesariuszy i ich relacji z firmą, charakteryzują się wg Freemana następującymi ogólnymi cechami: 1) często stanowią zagrożenie dla realizacji celów firmy, 2) mają charakter ciągły, 3) są nieprognozowalne, przede wszystkim w sensie matematycznym, ale w jakiejś mierze i w sensie jakościowym. Negocjowanie z interesariuszami, a także inne narzędzia reagowania firmy na interesariuszy, są zatem wypadkową nowych okoliczności, na które muszą odpowiedzieć korporacje.

Przedstawione uzasadnienie prowadzenia negocjacji z interesariuszami – poprzez wskazanie na zmiany w otoczeniu firmy – należy potraktować jako uzasadnienie „bliższe”, bezpośrednie. W kontekście obecnych dyskusji na temat CSR, zwłaszcza kontrowersji wokół ewentualnego instrumentalnego charakteru CSR, pojawiają się jednak dalsze pytania. Jakie są ostateczne cele negocjacji z interesariuszami? Jaki jest stosunek Freemana do etyki biznesu? Czy

<sup>3</sup> Zjawisko to obecnie jest znane jako *shareholder activism*, które przez wielu zwolenników CSR jest uznawane za jedną z bardziej skutecznych form podnoszenia standardów działania firm.

używanie języka wartości, mówienie o wzięciu pod uwagę oczekiwań interesariuszy nie sugeruje wprowadzenia przez Freemana wątków moralnych?

### **Cel firmy oraz stosunek do etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu**

Problematyce celu firmy wczesny Freeman w zasadzie nie poświęca w ogóle uwagi. Nieliczne wypowiedzi na ten temat można odnaleźć przy okazji analizy innych zagadnień. Takie stanowisko Freemana, jak sądzę, należy odczytywać w kontekście praktycznych źródeł jego koncepcji. Wychodzi on od pytania, jakie zarządzanie, zwłaszcza w kontekście presji społecznej na biznes, jest skuteczne. Skoro Freeman nie stawia pytań o cele firmy, szuka skutecznych rozwiązań praktycznych, zatem musi ich szukać w ramach dominującego w zarządzaniu paradygmatu działania i myślenia. Musi zatem Freeman milcząco zakładać, że jego perspektywa badawcza (perspektywa skuteczności zarządzania) respektuje dominujące podejście.

Skuteczność zarządzania jest zatem centralną ideą we wczesnym modelu interesariuszy (Freeman 1984: 27, 46). Na poziomie celu firmy Freeman skuteczność utożsamia z kategorią sukcesu firmy (Freeman 1983; 17). Co to jednak znaczy, że firma ma być skuteczna? Co znaczy, że firma ma odnieść sukces? Co jest miernikiem sukcesu? Po pierwsze, w bardzo nielicznych uwagach Freeman zauważa, że należy zmienić perspektywę czasową skuteczności, przejść z optyki krótkookresowej i czysto finansowej na zarządzanie procesami i wartościami. Finansowe wskaźniki oceny efektywności zarządzania przedsiębiorstwem powinny zostać poszerzone o inne niefinansowe, mierniki (Charan, Freeman 1980: 15). Po drugie, sukcesem czy celem korporacji, któremu ma służyć zarządzanie interesariuszami, zdaje się być przetrwanie na rynku. Freeman pisze:

Powinniśmy myśleć o poziomie strategii przedsiębiorczej ze względu na prosty fakt, że **przetrwanie** korporacji zależy w części od istnienia pewnego dopasowania między wartościami

korporacji i jej menedżerów a oczekiwaniami interesariuszy [...] (Freeman 1984: 107) [podkr. – D.S.]<sup>4</sup>.

Mimo że we wczesnych tekstach takie sformułowanie pojawia się wyłącznie dwa razy<sup>5</sup>, wyraźnie wskazuje ono na instrumentalne traktowanie interesariuszy, tj. podporządkowane ich potrzeb realizacji celów firmy (Blowfield, Murray 2008: 160).

Warto zauważyć, że niedookreśloność kategorii sukcesu firmy w tekstach wczesnego Freemana nie jest przypadkowa. Przez swoją szerokość (pojemność) pozwala na nieco inne określenie celu firmy niż za pomocą wyłącznie wskaźników efektywności finansowej. Takie podejście jest zbieżne z menedżerskimi teoriami firmy. W szczególności zbliża ono Freemana do szkoły zasobowej w zarządzaniu strategicznym – z którą zresztą nie tylko w tym punkcie – wyraźnie sympatyzuje. W tym sensie podejście wczesnego Freemana może być przeciwstawiane stanowisku Milтона Friedmana: akcentuje skuteczność, przetrwanie organizacji w zmiennym otoczeniu, osłabiając praktyczną rolę zysku (element finansowy). Należy jednak zauważyć, że fakt, że firma w praktyce realizuje wiele celów (np. oferuje zakładaną jakość i dostępność produktu), nie znosi tego, że cele mają określoną hierarchię. Naczelną perspektywę działania firmy wyznaczają w praktyce ramy prawne, tj. m.in. nadrzędna odpowiedzialność menedżmentu wobec akcjonariuszy, i tym samym dążenie do zysku. Dlatego uważam, że Freeman wskazuje na raczej złożoność funkcji celu firmy i przeciwstawia się naiwnej rozumianej koncepcji, że zysk musi być maksymalizowany zawsze

<sup>4</sup> Dla Freemana strategia przedsiębiorcza zawiera się w odpowiedzi na pytanie: „co reprezentujemy?” (*what do we stand for?*). Strategia przedsiębiorcza polega na odpowiednim dopasowaniu firmy i interesariuszy. Chodzi więc o to, by firma liczyła się z oczekiwaniami interesariuszy i budowała wokół tych oczekiwań/wartości unikalny sposób swojego działania. Przy czym nie należy tych wartości rozumieć w sensie moralnym. (Freeman 1984: 89). Takie tłumaczenie zwrotu *what do a firm stand for?* podają za Ehrlichem (Stoner, Freeman, Gilbert 1997: 276). Można również powyższy zwrot tłumaczyć następująco: kim firma chce być?, do czego firma aspiruje?.

<sup>5</sup> Po raz drugi (Freeman 1984: 80).

i przy każdej okazji, w perspektywie krótkookresowej. Akcentuje on, że sukces firmy wymaga niekiedy poświęcenia zysków kwartalnych, a więc, że wskaźnik C/Z nie jest jedynym i najlepszym wskaźnikiem pomiaru wartości firmy (Charan, Freeman 1980: 17). Wreszcie, wczesny Freeman w ogóle nie odnosi się czy neoklasycznej teorii firmy, w której postulat maksymalizacji zysku jest rozumiany jako dążenie do punktu, w którym przychody marginalne równe są kosztom marginalnym. Innymi słowy, rozważania Freemana sytuują się przede wszystkim na poziomie praktyki zarządzania, a nie pryncypiów i tym samym nie stanowią dyskusji z neoklasyczną czy jakąkolwiek inną teorią firmy. Do stanowiska Freemana można zatem odnieść ogólne stwierdzenie, dotyczące menedżerskich teorii firmy: występująca w praktyce wielość celów firmy nie musi oznaczać negacji zasady, że naczelnym celem firmy jest maksymalizacja zysku czy szerzej – wartości dla akcjonariuszy<sup>6</sup>.

Z tego powodu liczenie się firmy z interesariuszami nie jest zatem traktowane przez Freemana jako cel sam w sobie, tylko raczej – i to niejako mniej lub bardziej MILCZAĆCO – jako środek realizacji celów organizacji. Podporządkowanie interesariuszy sukcesowi firmy wskazuje na biznesowy czy instrumentalny wymiar modelu interesariuszy. W modelu Freemana znamieną jest wyraźna dychotomia między celami organizacji a celami interesariuszy i ich podporządkowanie celom firmy. *A priori* cele organizacji, choć niewyrażone przez Freemana, są różne od celów jej interesariuszy. Jeszcze w 1987 roku, a więc tuż przed zwrotem do kantyztu, Freeman pisał:

Zarządzanie interesariuszami to idea, że zadaniem menedżerów w firmie jest zarządzać relacjami z interesariuszami w taki sposób, który zagwarantuje osiągnięcie **celów biznesu**. Zarządzanie interesariuszami dostarcza narzędzi, dzięki którym możemy połączyć strategię z zagadnieniami etycznymi i społecznymi (Freeman, Gilbert Jr. 1987: 407) [podkr. – D. S.].

<sup>6</sup> Z kolei płaszczyźnie etyki biznesu stanowisko takie obok Friedmana reprezentuje na przykład Elaine Sternberg.

Stanowisko wczesnego Freemana wobec problemów etycznych w zarządzaniu daje się opisać jako metodologiczna demarkacja. Autor wyraźnie oddziela swoje rozważania od analiz etycznych, one go nie interesują, nie taki jest jego punkt wyjścia ani punkt dojścia. W najwcześniejszych pracach Freemana nie pojawiają się sugestie dotyczące moralnych aspektów zarządzania. W tę optykę wczesnego Freemana idealnie wpisuje się fakt, że zasady negocjowania z interesariuszami nie są obwarowane regułami czy wskazaniem moralnymi, choć akurat w przypadku negocjacji wydawałoby się to dość naturalne.

Ten demarkacjonizm modelu Freemana podsumowują najlepiej jego słowa z książki z 1984 roku *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

Model interesariuszy przedstawiony tutaj jest preskryptywny w sensie, że nakazuje on menedżerom korporacji działanie w racjonalnym znaczeniu. (Zdanie) „Jeśli chcesz zarządzać efektywnie, wówczas musisz (*must*) wziąć pod uwagę interesariuszy w pewien uporządkowany sposób” jest pewną preskrypcją, ale jest fundamentalnie różne od „Powinieneś (*ought*) komunikować się z tymi, którzy krytykują korporację” (Freeman 1984: 48).

W powyższej autodeklaracji metodologicznej Freeman podtrzymuje i w zasadzie artykułuje wprost swoje ówczesne stanowisko. Model interesariuszy jest narzędziem menedżerskim, mającym uzasadnienie w racjonalności innej niż etyczna. Ta racjonalność w różnych kontekstach domaga się określonych działań wobec interesariuszy. Branie interesariuszy pod uwagę nie jest konieczne we wszystkich krajach i przez wszystkie firmy w takim samym stopniu, co zresztą jest jednym z głównych zarzutów etycznych wobec tego modelu. Perspektywa Freemana nosi cechy programowego unikania mówienia o moralnych aspektach zarządzania, a skupienia wyłącznie na warstwie skutecznościowej.

W modelu Freemana nadrzędne pozostają wartości firmy (głównie jej przetrwanie), którym mają być w różnych konfiguracjach podporządkowane cele interesariuszy. Można zatem mówić o pewnym

instrumentalizmie tego modelu. Instrumentalny charakter modelu Freemana jest dość szeroko zauważany w literaturze przedmiotu. Wypływa on ostatecznie z perspektywy, z jakiej autor patrzy na proces zarządzania. W punkcie wyjścia przyjmuje Freeman tezę, że istnieje związek między efektywnością finansową a działaniami tzw. społecznymi, filantropijnymi czy odpowiedzią na oczekiwania interesariuszy<sup>7</sup>. W tej perspektywie interesariusze i wartości przez nich wyznawane są wprost środkiem do realizacji celów firmy (Rosenthal, Buchholz 2000: 150–151; Blowfield, Murray 2008: 161).

Idea, że zarządzanie interesariuszami ma wartość instrumentalną kształtuje rdzeń argumentu Freemana. [...] Fundamentalne założenie tego typu modelu jest takie, że ostatecznym celem decyzji w korporacji jest sukces rynkowy (Berman, Wicks, Kotha, Jones 1999: 491).

Freeman nie postrzega więc interesariuszy jako podmiotów wobec których firma jest odpowiedzialna, w sensie moralnym, za tworzenie wartości (Rosenthal, Buchholz 2000: 150–151).

Warto dodać, zwłaszcza pamiętając o dorobku polskiej prakseologii, że wczesny Freeman jest w swojej pozaetycznej perspektywie konsekwentny. Nie zauważa w żadnym ze swoich wczesnych tekstów, że skuteczne działanie może być wartościowane pozytywnie na płaszczyźnie etycznej, oczywiście pod warunkiem zachowania godziwości celu. I przeciwnie, działanie nieskuteczne czy szerzej niesprawne, m.in. w sferze zawodowej, nie może być oceniane moralnie pozytywnie. Takie spostrzeżenia oznaczałyby wyjście poza czysto zarządczą perspektywę i wkroczenie na terytorium etyki, czego Freeman wyraźnie unika.

<sup>7</sup> Tak twierdzi na przykład Stuart Cooper (2004: 21–22), który pisze o *implicite* istniejącym na terenie różnych teorii interesariuszy związku między zarządzaniem interesariuszami a maksymalizowaniem wartości dla właścicieli, czy Rob van Tulder oraz Alex van der Zwart. Ci ostatni wskazują na leżącą u podstaw poglądów Freemana i innych autorów zajmujących się zarządzaniem interesariuszami milczącą przesłanką o istnieniu związku między finansową efektywnością korporacji a jej relacjami z interesariuszami (van Tulder, van der Zwart 2006: 138). Patrz również Langtry 1994: 431.

Podsumowując, wczesny model relacji z interesariuszami Freeman wypracował w kontekście poszukiwania metod i narzędzi skutecznego zarządzania w zmiennym i nieprognozowalnym otoczeniu biznesowym lat 70. XX wieku. Uzasadnienie modelu jest skutecznościowe, nie etyczne. Nowość stanowiska Freemana polega przede wszystkim na postulacie uwzględnienia w zarządzaniu interesariuszy nierynkowych w usystematyzowany, strategiczny sposób. Nowość sytuuje się więc na poziomie techniki zarządzania. Dla samego Freemana jego model jest aetyczny czy pozaetyczny, znajduje się niejako „obok” etyki. Jakie są zatem argumenty za interpretacjami łączącymi wczesny model interesariuszy ze społeczną odpowiedzialnością?

## **Wczesny model interesariuszy jako społeczna odpowiedzialność**

Już w 1984 roku Freeman pisał o swoich pracach:

Przedstawione analizy można bardzo łatwo zdeinterpretować jako jeszcze jedno wołanie o społeczną odpowiedzialność lub etykę biznesu. Podczas gdy te kwestie są ważne same w sobie, poziom strategii przedsiębiorczej to inne pojęcie. Potrzebujemy zastanowić się nad strategią przedsiębiorstwa ze względu na prosty fakt, że jego przetrwanie zależy w części od istnienia dopasowania między wartościami korporacji i jej menedżerów, oczekiwań interesariuszy w firmie oraz kwestii społecznych, które wyznaczają zdolność firmy do sprzedaży jej produktów (Freeman 1984: 107).

A zatem według Freemana: etyczność nie tylko nie stanowi inspiracji jego modelu interesariuszy, ale wręcz błędem jest interpretować go jako sposób etycznego zarządzania. Warto dodać, że Freeman, kiedy pisał te słowa, nie był przeciwnikiem etyki biznesu, a jedynie wskazywał, że jego model nie ma uzasadnienia etycznego.

Mimo tej przestrogi Freemana jego stanowisko funkcjonuje w części literatury przedmiotu jako synonim etycznego zarządzania czy odpowiedzialności. Przykładem takiego podejścia są choćby



interpretacje Jennifer Jackson. Według niej skoro firma ma uwzględniać preferencje wszystkich interesariuszy, a nie tylko tych, którzy mogą wpływać na jej cele (np. mogą zagrażać ich realizacji), model Freemana stanowi formę utylitaryzmu czy konsekwencjalizmu. Freeman rzekomo uznając szerokie grono interesariuszy abstrahuje od interesu firmy, a skupia się wokół oczekiwań wszystkich stron, bez wyróżniania kogokolwiek (Jackson 1999: 153).

Ale oczywiście interpretacja wczesnego Freemana jako współczesnej formy konsekwencjalizmu to nie tylko wyrafinowane analizy w etyce biznesu. Podejście Freemana (choć bez wskazania z jakich lat) funkcjonuje w części podręczników jako bardziej etyczny sposób pogodzenia celów przedsiębiorstwa i celów interesariuszy. Warto zatem zapytać, jakie elementy poglądów wczesnego Freemana przemawiają za taką optyką?

To pytanie jest zasadne zwłaszcza w kontekście określenia tego wczesnego stanowiska jako instrumentalizmu podporządkowującego cele interesariuszy przetrwaniu firmy (czy ewentualnie innym celom firmy, w ramach szeroko pojętej efektywności działania firmy). Dlatego można postawić to pytanie w innej odsłonie: czy albo na ile instrumentalne zalecenia modelu zarządzania interesariuszami mogą być nośnikiem uetycznienia firmy?

Poszukiwanie odpowiedzi na powyższe pytanie należy poprzedzić istotnym zastrzeżeniem, o którym już była mowa we wstępie. W niniejszym artykule ograniczam się wyłącznie do wskazania powodów etycznego pojmowania **wczesnego** Freemana. Późniejszy aksjologiczny zwrot Freemana (z końca lat 90.), wyrażony przede wszystkim w artykule *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism* (Evan, Freeman 1989), daje przekonujące argumenty zwolennikom jego etycznych interpretacji. Wprost odwołuje się do tytułowego kantyizmu. Ten ostatni służy jako główne uzasadnienie postulatu przebudowy ładu korporacyjnego w szeroko pojętej perspektywie partycypacyjnej. Kapitalizm kantowski to jednak zupełnie inna koncepcja, zarówno na poziomie treści, ich uzasadnienia, jak i dyscypliny naukowej.

Uważam, że we wczesnych tekstach można odnaleźć co najmniej cztery powody takich rozszerzających etycznych interpretacji wczesnego Freemana: używanie przez niego terminologii etycznej i ogólnie prospołeczny charakter zaleceń modelu, sformułowanie szerokiej i symetrycznej definicji interesariusza, sformułowanie sugestii-pytania na temat obowiązków powierniczych menedżmentu wobec wszystkich interesariuszy, wreszcie wykluczające się autointerpretacje swoich wczesnych tekstów.

### **Terminologia etyczna i „prospołeczny” charakter teorii interesariuszy**

Koncepcja zarządzania interesariuszami wczesnego Freemana jest używając słów jej twórcy preskryptywna. Formuluje ona reguły skutecznego zarządzania, a zatem działania podejmowanego przez ludzi w stosunku do innych ludzi. Wkracza w obszar, który jest również – choć w innym aspekcie – przedmiotem zainteresowania etyki. Istotnym powodem usprawiedliwiającym interpretację stanowiska wczesnego Freemana jako stanowiska etycznego jest używanie przez autora – w kontekście sformułowanych reguł skutecznego działania – terminologii nacechowanej filozoficznie oraz ogólnie prospołeczny wydźwięk tych reguł. Oba te elementy są zresztą charakterystyczne dla różnych koncepcji CSR.

Przykład języka etycznego wykorzystywanego przez Freemana w jego koncepcji interesariuszy stanowi typologia strategii przedsiębiorczych, sformułowana w 1984 r. Freeman nazywa poszczególne strategie firmy wobec interesariuszy, korzystając z słownika etyki. Terminy techniczne ze słownika etyki stają się etykietami strategii działania przedsiębiorstwa, wypracowanych w ramach teorii zarządzania i uzasadnianych biznesowo. Wyróżnia m.in. strategię utylitarystyczną czy Rawlsowską itp. (Freeman 1984: 101–107). Taki zabieg z pewnością wprowadza konfuzję dla czytelników. Skoro jednak powodem wdrażania danej strategii są zmiany otoczenia i ostatecznie skuteczność zarządzania, a nie argumentacja moralna, to dlaczego nazywać strategię Rawlsowską?

Nie bez znaczenia dla etycznych interpretacji stanowiska Freemana jest jednak przede wszystkim fakt że jego koncepcja zarządzania interesariuszami oglądana z lotu ptaka ma prospołeczny i w jakiejś mierze dialogiczny charakter. W modelu strony zainteresowane zostają zauważone, firma zwraca na nie uwagę, niekiedy negocjuje, niekiedy podejmuje inne działania. Menedżerski język modelu Freemana wskazuje nieustannie na potrzebę liczenia się z głosem interesariuszy, ich oczekiwaniami czy interesami. Zróżnicowanie funkcji celu firmy nie bez powodu stanowi zatem podatny grunt do uznania modelu Freemana za oferującego istotną nowość w stosunku do etyki firmy zawierającej nakaz maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy.

### **Szeroka i symetryczna definicja interesariusza**

Zgodnie z definicją Freemana: „interesariusz to grupa lub jednostka, która może wpływać, lub podlegać wpływom organizacji realizującej swoje cele” (Freeman 1984: vi)<sup>8</sup>.

W definicji tej zawarta jest sugestia, że oba warunki bycia interesariuszem, tj. fakt wpływania na korporację, jak i podlegania jej wpływom, są równie istotne. Sprawia to, że kategoria interesariusza jest bardzo szeroka. Obejmuje ona niemalże wszystkie podmioty, grupy, instytucje funkcjonujące w otoczeniu i wewnątrz firmy, zwłaszcza wielkiej. Każde wielkie przedsiębiorstwo oddziałuje bowiem na bardzo duże spektrum podmiotów. A zatem podmioty te w świetle definicji Freemana są interesariuszem. W konsekwencji uzyskują prawo, by być zauważonymi przez firmę.

Taka definicja wprost sugeruje zatem szerokie upodmiotowienie interesariuszy, również najsłabszych. W ten sposób równosilność członów definicji i jej szeroki charakter są w literaturze okazją do etycznych interpretacji Freemana jako formy konsekwencjalizmu. Tak pojęty wczesny Freeman byłby oparty na innym funda-

<sup>8</sup> Pierwszy raz definicja ta została sformułowana w roku 1983 w pracy Freemana i Reed, *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance* (1983: 91).

mencie aksjologicznym niż tradycyjne podejście, reprezentowane między innymi przez Friedmana, akcentujące – w sensie moralnym i praktycznym – odpowiedzialność menedżmentu wobec akcjonariatu za zysk czy wartość firmy (Jensen 2002: 242).

Przedstawiona interpretacja nie utrzymuje się jednak przy uważnej lekturze tekstów Freemana. Szeroka definicja interesariusza i równosilność obu warunków bycia interesariuszem jest przez samego Freemana kwestionowana. W 1984 r. w *Strategic Management: A Stakeholder Approach* pisze:

[...] mniej oczywiste jest dlaczego ci, „którzy mogą podlegać wpływowi korporacji”, są również interesariuszami [...]. Sformułowałem symetryczną definicję ze względu na zmiany, jakich doświadczają firmy w ostatnich latach. Grupy, które 20 lat temu nie miały wpływu na działanie firmy, mają ten wpływ dzisiaj, w znacznej mierze ze względu na działania firm, które zignorowały swój wpływ na te grupy (Freeman 1984: 46).

Zatem, ostatecznym kryterium bycia interesariuszem jest dla Freemana możliwość wywierania wpływu na korporację, a nie podleganie jej wpływowi. Skoro tak, to definicja interesariusza wprowadza w błąd co do rzeczywistych intencji jej twórcy. Jest prawdziwa w kontekście „praktyki” zarządzania, w kontekście operacyjnym: tego, z kim powinien liczyć się menedżer, podejmując decyzje. W sensie teoretycznym wydaje się być niepoprawna, ponieważ strony podlegające wpływowi firmy i mające aktualnie marginalny wpływ na nią, są traktowane jako interesariusze wyłącznie dlatego, że w przyszłości ich wpływ na firmę może się zwiększyć. Mogą zatem zagrozić realizacji celów formy. I zgodnie z wyjaśnieniami Freemana to właśnie ta przyszła możliwość wpływania na firmę jest ostatecznym kryterium bycia interesariuszem (Goodpaster 1991: 59). Dlatego definicja interesariusza mogłaby być ograniczona do stwierdzenia, że interesariusz to ten, kto wpływa lub może wpłynąć w przyszłości na firmę.

Zauważmy również, że powyższe dopowiedzenie Freemana do definicji interesariusza odsłania jego menedżerskie podejście.

Stawia on w centrum poszukiwanie skutecznych narzędzi zarządzania, a nie względy moralne o charakterze bezwarunkowym (nieinstrumentalnym)<sup>9</sup>. Interesariuszem jest się ze względu na możliwość aktualnego bądź potencjalnego (w przyszłości) wpływu na firmę, a nie ze względu na podleganie wpływom firmy.

### **Pytanie Freemana dotyczące interpretacji zarządzania interesariuszami w kategorii obowiązków powierniczych menedżmentu**

W książce z 1984 r. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* Freeman stawia pytanie, dotyczące stosunku jego modelu interesariuszy do zasad ładu korporacyjnego.

Czy pojęcie, że menedżerowie mają relacje powiernicze z akcjonariuszami firmy czy jej właścicielami, może być zastąpione przez koncepcję zarządzania, gdzie menedżment musi działać w interesie wszystkich interesariuszy organizacji (Freeman 1984: 242).

Pytanie to ma wprost implikacje moralne, a pozytywna odpowiedź na nie czyniłaby z koncepcji Freemana nową etykę firmy. Zauważmy sens tego pytania. Dotyczy ono tego, czy narzędzia zarządzania interesariuszami wypracowane w praktyce, czyli w odpowiedzi na zmienność otoczenia i nacisk interesariuszy, mogą znaleźć swoje przedłużenie w konstrukcji prawnej, tj. w modelu ładu korporacyjnego. Oczywiście Freeman ma na myśli nowy model, który zastąpi model ówczesny. Kluczowa dla zrozumienia myśli Freemana jest kategoria obowiązków powierniczych. Obowiązki te to obowiązki, które nakazują traktowanie interesów jakiejś osoby lub grupy w sposób wyróżniony i przedkładanie tych interesów nawet ponad swoje. W kategorii obowiązków powierniczych często

<sup>9</sup> Te wątpliwości dotyczące definicji interesariusza odzwierciedlają najbardziej istotne dylematy dotyczące kryteria bycia stroną zainteresowaną. W literaturze zajmują one ogromną część dyskusji na temat interesariuszy. Kto jest interesariuszem, czyje oczekiwania, w jakiej kolejności i w jakim zakresie należy brać pod uwagę?

interpretuje się relacje między lekarzem a pacjentem. Kategoria ta służy również do określenia w prawie amerykańskim zobowiązań menedżerów wobec akcjonariuszy.

A zatem, pozytywna odpowiedź na postawione pytanie niosłaby ze sobą rewolucyjną treść. Menedżment byłby bowiem w nowym modelu – co do zasady – w takim samym stopniu odpowiedzialny przed interesariuszami co przed akcjonariuszami. Zanegowana zostałaby wyjątkowość pozycji akcjonariuszy jako jedynej grupy wobec której menedżment ma obowiązki powiernicze. W nowym modelu te obowiązki menedżment miałby również wobec innych interesariuszy. W konsekwencji, oczekiwania interesariuszy nabrałyby charakteru wsobnego, wewnętrznego, przestałyby mieć wymiar instrumentalny. Innymi słowy, stałyby się nie drogą do sukcesu firmy czy zysku, ale byłyby równoważne zyskowi i możliwie wysokiej wartości rynkowej firmy, dla akcjonariuszy (Goodpaster 1991: 62). W ten sposób respektowany byłby imperatyw kategoryczny Kanta, nakazujący drugiego traktować nie jako środek do celu, ale również jako cel.

W tym miejscu niezbędny jest komentarz. W przypadku uznania powierniczości menedżmentu wobec innych interesariuszy niż akcjonariusze nie tyle mielibyśmy do czynienia z przedłużeniem modelu interesariuszy na poziomie ładu korporacyjnego (wpisaniem tego modelu w obowiązujące zasady ładu korporacyjnego), ile *de facto* z radykalną zmianą zasad tego ładu. W konsekwencji, zmiana ulega porządek moralny, który za tymi obowiązującymi zasadami stoi. Porządek ten wyrażony jest przez tradycyjne stanowisko na temat etyki firmy, której reprezentantem jest choćby Friedman. Naczelnym aksjomatem jest szczególna odpowiedzialność menedżmentu wobec właścicieli firmy za maksymalizację zysku. Freemana twierdząc, że menedżment ma być w sensie prawnym powiernikiem wszystkim interesariuszy neguje tezę Friedmana i formułuje nową – rewolucyjną – etykę firmy.

Należy podkreślić, że to pytanie Freemana postawione w głównej pracy z 1984 r. ma niewielki związek z ogólną jej wymową,

w której liczenie się z interesariuszami rozumiane jest jako środek do realizacji celów firmy. To raczej zawieszona w powietrzu sugestia, pozostawiona bez odpowiedzi.

Pytanie o powierniczość menedżmentu wobec wszystkich interesariuszy ma jednak w tekstach Freemana dalszą historię. Już w 1989 r. autor odpowiedział na nie pozytywnie, formułując tezę, że menedżment powinien być powiernikiem wszystkich interesariuszy. Tezę tę uzupełnił m.in. zaleceniem o potrzebie powoływania do rady dyrektorów przedstawicieli pięciu głównych grup interesariuszy. Tak sformułowanej koncepcji ładu korporacyjnego, mającego charakter pewnej załączkowej teorii firmy, nadał uzasadnienie moralne, odwołując się do filozofii Kanta (Evan, Freeman 1989). Obie te tezy w połączeniu z etyką Kanta stały się powodem rozpoznawalności stanowiska Freemana w świecie etyków biznesu. Tak jest do tej pory, mimo że już w 1994 r. autor w jakimś zakresie wycofał się z tych poglądów, jak i przestał odwoływać się do Kanta, a zwrócił się do pragmatyzmu.

### **Wykluczające się Freemana interpretacje własnych wczesnych tekstów**

Ostatniego argumentu na rzecz wątpliwości etycznych związanych ze swoim wczesnym stanowiskiem, zwłaszcza z książki *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, dostarcza sam Freeman, komentując z perspektywy kilkunastu lat swoje najwcześniejsze teksty. Daje sprzeczne ich interpretacje, z jednej strony wskazując na instrumentalizm, z drugiej – zawilość i nadmierne skupienie na języku menedżerskim, które nie pozwala zrozumieć kluczowych idei.

W 1994 roku w pracy *A Feminist Reinterpretation of Stakeholder Concept* Freeman tak pisze o swoich wczesnych tekstach:

W pierwszej pracy (Freeman 1984) interesariusze byli uznani za ważnych graczy, których trzeba uwzględnić, jeśli konkretna firma ma osiągnąć sukces. Byli oni postrzegani bardziej jako środki realizacji przez firmę wcześniej założonych celów (maksymalizacji zysku) niż jako związani z tożsamością kor-

poracji, czy też jako indywidua wobec których firma jest odpowiedzialna (*accountable*) za tworzenie wartości (Wicks, Gilbert, Freeman 1994: 476).

Z kolei kilka lat później Freeman artykułuje zupełnie przeciwną opinię. Zauważa, że *Strategic Management: A Stakeholder Approach* nadmiernie koncentruje się na języku czerpiącym z popularnego wówczas podejścia do firmy opartego na procesach. Zbyt wiele kwestii wykląda w języku doradcy biznesowego, co przyczyniło się do niezrozumienia podstawowych idei pracy (Freeman 2004: 232). Jakie miałyby być te idee, trudno jednak wprost wyczytać. Nie ulega wątpliwości, że mniej instrumentalne czy menedżerskie niżby wynikało to z języka pracy. Takie przekonanie Freemana stoi jednak w oczywistej sprzeczności z przekonaniem z 1994 roku.

Podsumowując, autor sam zauważa różne dwuznaczności związane ze swoimi najwcześniejszymi tekstami.

## **Ograniczenia instrumentalnego modelu zarządzania interesariuszami**

Instrumentalizm wczesnego modelu niesie Freemana ze sobą istotne ograniczenia, których należy być świadomym jeśli chce się go traktować jako *de facto* sposób bardziej etycznego zarządzania. Przypomnijmy, że zalecenie liczenia się z interesariuszami dotyczy przede wszystkim tych podmiotów w otoczeniu firmy, które mają zdolność wpływania na firmę: obecnie lub w przyszłości. Innymi słowy, o tyle bierze się pod uwagę oczekiwania interesariuszy, o ile za interesariuszami stoi pewna siła albo nieodległa perspektywa jej zdobycia. W konsekwencji, im społeczeństwo bogatsze i lepiej wykształcone, im bardziej obywatelskie, tym ma ono większy wpływ na sprawę korporacji. A zatem, instrumentalne odniesienie do interesariuszy nie musi w praktyce gwarantować realizacji wartości dla interesariuszy, a tym bardziej wartości etycznych. O ile z idealnego punktu widzenia model interesariuszy jako element budowy strategii firmy z dużym prawdopodobieństwem gwarantuje w długim



okresie w stabilnym otoczeniu prawnym minimalizację pewnych antyspołecznych zachowań korporacji, o tyle w krótkim okresie, jako operacyjna wskazówka dla działań menedżmentu, takiego warunku nie spełnia. Ta słabość modelu interesariuszy widoczna jest zwłaszcza w krajach słabiej rozwiniętych, z gorszą infrastrukturą społeczną czy słabym i skorumpowanym państwem. Gdyby więc uwzględnić aspekt moralny, okazałoby się, że w niejednym przypadku zalecenia płynące z argumentacji o charakterze etycznym wskazywałyby na inny rodzaj działań niż strategiczne zarządzanie interesariuszami. Innymi słowy mówiąc, kryterium skutecznego zarządzania jest zdolność do realizacji założonych celów biznesowych. Cele te stanowią ostateczny argument na rzecz prowadzenia (inicjowania) dialogu przez korporację. Gdyby nie konieczność znalezienia nowych metod realizacji celów korporacji w zmienionym środowisku ekonomicznym i społecznym takim, jakim opisuje je Freeman, wówczas negocjowanie z interesariuszami mija się z celem, tzn. nie musi być stosowane. Instrumentalne zarządzanie interesariuszami nie musi więc automatycznie oznaczać włączenia sfery wartości do procesu zarządzania (Goodpaster 1991: 57, 60)<sup>10</sup>.

Po drugie, model nie daje żadnych materialnych wskazówek, które oczekiwania należy uwzględnić, a które nie. Stanowi raczej narzędzia formalne, niezawierające innej hierarchii celów niż ekonomiczna. Odpowiedź na pytanie o to, które oczekiwania zostaną uwzględnione, ma charakter pewnej procedury uzależnionej od siły interesariusza, jego wpływu na korporację itp. To, czyje wartości są najistotniejsze, zależy więc od kontekstu i nie ma nic wspólnego z racjami moralnymi<sup>11</sup>. Tym samym praktyczny model działania, oparty o interes własny firmy, zakłada, że istnieje niezależny i poprawny kodeks moralny, który wyznaje dane społeczeństwo, a biznes jedynie stosuje go w praktyce. W modelu nie ma jakiegokol-

<sup>10</sup> Podobnie za neutralnie moralne uznaje zalecenia modelu interesariuszy Bruce Langtry (1994: 432).

<sup>11</sup> Zarzut ten sformułował m.in. sam Freeman, krytykując modele społecznego reagowania korporacji (Freeman, Gilbert Jr. 1988: 90).

wiek refleksji nad tym kodeksem i w tym sensie teoria interesariuszy wczesnego Freemana nie jest w ogóle stanowiskiem etycznym (Buchanan 1998: 488) i jako taka nie gwarantuje rzetelnego, satysfakcjonującego moralnie rozwiązania istotnych problemów pojawiających się w związku z działaniami firmy.

Po trzecie, te instrumentalne działania korporacji na rzecz interesariuszy można uznać za dopuszczalne o tyle, o ile nie są one przedstawiane jako wyraz etycznej odpowiedzialności biznesu, autentycznej troski itd. Takie określenie tych społecznych działań korporacji, które mają na celu przede wszystkim sukces firmy, jest nadużyciem moralnym w stosunku do społeczeństwa i poszczególnych ludzi. Argument ten podnosi m.in. Friedman, który pisze:

W każdym z takich przypadków [...] istnieje silna pokusa racjonalizowania tych działań (tzn. działań z zakresu społecznej odpowiedzialności, które są podejmowane ze względu na cele biznesowe – *D. S.*) jako wywiązywania się ze społecznej odpowiedzialności. Niekonsekwencją z mojej strony byłoby przywanie dyrektorów korporacji do powstrzymywania się przed tym obłudnym mydleniem oczu [...]. Jednocześnie mogę wyrazić podziw dla tych [...], którzy gardzą taką taktyką (tzn. taktyką racjonalizacji – *D. S.*) jako wręcz bliską oszustwa (Friedman 1997: 264).

Podsumowując, przekonanie instrumentalnie nastawionych teoretyków CSR o nowym etycznie paradygmacie działania biznesu, wyrażonym w koncepcji interesariuszy wczesnego Freemana, jest uzasadnione wyłącznie na poziomie metod działania, ale nie ostatecznych celów firmy. Zmieniają się nie tyle fundamentalne motywy działania w biznesie, ile metody tego działania, i to te metody stanowią o prawie do etykietyki „społeczna odpowiedzialność” w kontekście stanowiska Freemana. Wydaje się, że w taki sam sposób można rozumieć również zagadnienia spłaszczenia struktury zarządzania, zarządzanie przez cele, wartości, krytykę podejścia Taylorowskiego itp. Recepcja czy wdrożenie do praktyki biznesowej tych idei pierwszoplanowo zdaje się być nie tyle są sposobem uetycznienie tej praktyki, ile jej kontekstualnym dopasowaniem, pozwalającym skutecz-

niej realizować cele biznesowe. To, że przy okazji biznes staje się w pewnych okolicznościach bardziej etyczny (w sensie: korzyści dla interesariuszy firm), zdaje się być sprawą wtórną. Mamy tu do czynienia z funkcjonalnym rozumieniem odpowiedzialności i w gruncie rzeczy jej swoistą instrumentalizacją ze wszystkimi jej ograniczeniami. Model zarządzania interesariuszami wczesnego Freemana jest więc stanowiskiem w obrębie szeroko pojętej społecznej odpowiedzialności, ale rozumianej instrumentalnie i pozaetycznie.

## Podsumowanie

Celem niniejszego tekstu było ustalenie statusu metodologicznego, w tym zwłaszcza stosunku do etyki Freemana wczesnego modelu interesariuszy oraz analiza jego etycznych przewag i ograniczeń. Koncepcja interesariuszy u swych źródeł nie tylko nie jest koncepcją etyczną, ale wręcz – używając słów jej twórcy – nie powinna być za taką uznawana czy interpretowana. Uzasadnienie brania pod uwagę interesariuszy jest dla wczesnego Freemana czysto skutecznościowe. Nie przypadkiem zatem o jego stanowisku mówi się niekiedy jako o instrumentalizmie (nie oceniając go moralnie), podporządkowuje bowiem cele interesariuszy skuteczności zarządzania i przetrwaniu firmy. Wczesny model interesariuszy Freemana nie miał aspiracji ulepszenia świata, a raczej jego nową interpretację, a ostatecznie – bardziej skuteczne (efektywne) zarządzanie, czyli – ulepszenie firmy. To, czego uczy wczesny Freeman, to przede wszystkim myślenie, że można zarazem twierdzić, że firma ma być otwarta na interesariuszy i nie łączyć tej tezy z etyką biznesu czy CSR, zwłaszcza poprzez poszukiwanie etycznej argumentacji. Przeciwnie, uzasadnienie otwarcia organizacji biznesowej na interesariuszy stanowią wprost korzyści samej firmy.

Oczywiście mimo tych zastrzeżeń, zalecenia modelu Freemana w praktyce mogą skutkować nową etyczną jakością (na poziomie skutków działania) w stosunku do ówczesnego stylu zarządzania i być może nawet tradycyjnej etyki firmy uosobionej przez Milтона

Friedmana. Zalecenia te zawarte są w postulacie otwartości firmy na interesariuszy, zwłaszcza nierynkowych, i dialogu z nimi mimo, a może ze względu na, jednoczesny prymat skuteczności zarządzania i celów firmy. To przede wszystkim dialogiczny, prospołeczny charakter stanowi główną przesłankę, wskazującą, że mimo wszystkich zastrzeżeń, model Freemana często bywa traktowany w literaturze jako metoda podniesienia standardów działania firm.

W mojej ocenie przedstawiona analiza wczesnej koncepcji interesariuszy jako pewnego paradygmatu CSR otwiera przestrzeń do namysłu nad moralnością praktyk CSR. Ta ocena musi dotyczyć CSR jako dialogicznego sposobu prowadzenia biznesu, ale wciąż ukierunkowanego na twardy sukces ekonomiczny. W praktyce interesariusze zwykle mają tyle uwagi firmy, ile mają siły czy zasobów, które mogą zagrozić bądź zaoferować korporacji. W sprawie oceny moralnej CSR jest zauważalny niedostatek rzetelnej dyskusji, a istniejąca jest spolaryzowana. Z jednej strony funkcjonuje popularna opinia, że CSR to wspianały sposób uczynienia biznesu lepszym, często przeciwstawiająca go nieludzkiemu podejściu opartemu na drapieżnym zysku, którego sztandarem jest Friedman. Z drugiej strony pojawia się wiele głosów ze strony etyków biznesu, że CSR to w praktyce niespełniona obietnica, często PR-owa iluzja kreowana w celu poprawy wizerunku. Obie te skrajności w mojej ocenie oddają rzetelną etyczną dyskusję nad CSR.

## BIBLIOGRAFIA

- Berman S.L., Wicks A.C., Kotha S., Jones T.M., 1999, *Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance*. „Academy of Management Journal”, 42(5), s. 488–506.
- Blowfield M., Murray A., 2008, *Corporate Responsibility. A Critical Approach*, Oxford, Oxford University Press.
- Buchanan A., 1998, *political philosophy and business ethics*, „The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics”, (eds) R.E. Freeman, P. Werhane, Oxford, Blackwell Publishers, s. 486–490.

- Charan R., Freeman R.E., 1979, *Stakeholder negotiations: Building bridges with corporate constituents*, „Management Review”, 68(11), s. 8–13.
- Charan R., Freeman R.E., 1980, *Planning For The Business Environment of the 1980s*, „Journal of Business Strategy”, 1(2), s. 9–20.
- Cooper S., 2004, *Corporate Social Performance: A Stakeholder Approach*, Aldershot (UK) – Burlington (USA), Ashgate.
- Domańska E., 1986, *Kapitalizm menedżerski*, Warszawa, PWE.
- Freeman R.E., 1983, *Managing the Strategic Challenge in Telecommunications*, „Columbia Journal of World Business”, 18(1), s. 8–18.
- Freeman R.E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- Freeman R.E., 2004, *The Stakeholder Approach Revisited*, „Zeitschrift fuer Wirtschafts- und Unternehmensethik”, 5(3), s. 228–241.
- Freeman R.E., Evan W., 1989, *Stakeholder Management and the Modern Corporation: Kantian Capitalism*, w: T. Beauchamp, N. Bowie (eds), *Ethical Theory and Business*, 3, Englewood Cliffs, Prentice Hall, s. 97–106 (ponownie tamże edycja 4. w 1993 r.; także przedruk w: *Business Law: Principles, Cases, and Policy*, New York, Harper Collins, 1035–1038, 1992 r.).
- Freeman R.E., Gilbert Jr. D., 1988, *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Freeman R.E., Gilbert Jr. D., 1987, *Managing Stakeholder Relationships*, w: S.P. Sethi, C.M. Falbe (eds), *Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation*, Lexington (MA), Lexington Books, s. 397–423.
- Freeman R.E., Reed D.L., 1983, *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, „California Management Review”, 25(3), s. 88–106.
- Friedman M., 1997, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu to zwiększanie zysków*, w: G.D. Chryssides, J.H. Kaler (red.), *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 260–265.
- Goodpaster K.E., 1991, *Business Ethics and Stakeholder Analysis*, „Business Ethics Quarterly”, 1(1), s. 53–73.
- Goodpaster K.E., 1997, *Stakeholder Paradox*, w: R.E. Freeman, P. Werhane (eds), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Oxford, Blackwell Publishers, s. 601–602.
- Jackson J., 1999, *Biznes i moralność*, Warszawa, WN PWN.
- Jensen M.C., 2002, *Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function*. „Business Ethics Quarterly”, 12(2), s. 235–256.
- Langtry B., 1994, *Stakeholders and the Moral Responsibilities of Business*, „Business Ethics Quarterly”, 4(4), s. 431–443.
- Rosenthal S.B., Buchholz R.A., 2000, *Rethinking Business Ethics: A Pragmatic Approach*, New York–Oxford, Oxford University Press.
- Sternberg E., 2000, *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Warszawa, WN PWN.
- Tulder van R., A. van der Zwart, 2006, *International Business-Society Management. Linking corporate responsibility and globalization*, London–New York, Routledge.
- Wicks A., Gilbert Jr. D., Freeman R.E., 1994, *A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept*, „Business Ethics Quarterly”, 4(4), s. 475–497.

**Dominik Stanny**, Etyczne aspekty zalecenia brania interesariuszy pod uwagę w tekstach wczesnego R.E. Freemana

Summary

## **Ethical aspects of prescription of taking stakeholders into account in early R.E. Freeman's works**

The aim of this article is the analysis of the prescription of taking stakeholders' into account in early R.E. Freeman works. Accordingly to the founder of the stakeholder theory its early version is neither the ethical theory, nor should be even interpreted as such. Taking stakeholders' into account is justified and legitimized only by effectiveness of management processes. Thus early Freeman expressly states his amoral attitude. The socially beneficial character of practical consequences of Freeman's model, despite limitations of its instrumentalism, is the main argument in favor of ethical interpretations of the early stakeholder theory.

**Key words:** stakeholder, R.E. Freeman, stakeholder theory, ethics, objectives of the firm, instrumentalism