

Podstawowe wskaźniki sytuacji gospodarczej w latach 2001–2012

Wyszczególnienie	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	Wykonanie											
	Dynamika, rok poprzedni = 100											
Produkt krajowy brutto (c. stałe)	101,2	101,4	103,9	105,3	103,6	106,2	106,8	105,1	101,7	103,8	104,2	104,0
Prod. sprzedana przemysłu (c. stałe)	100,6	101,1	108,3	112,6	103,7	111,2	111,2	104,4	96,5	109,8	109,5	108,0
Prod. budowlano-montażowa (c. stałe)	93,6	99,7	100,9	93,0	101,5	113,7	117,4	110,0	105,1	103,5	108,5	108,5
Globalna produkcja rolnicza (c. stałe)	105,8	98,1	99,2	107,5	95,7	98,8	105,9	103,2	102,2	98,2	102,5	102,8
Nakłady inwestycyjne (c. stałe)	90,5	90,0	100,6	106,5	107,7	116,8	120,4	110,7	99,2	96,8	109,5	109,0
Eksport towarów (EUR) – płatniczo	119,3	106,0	109,1	122,3	117,8	120,4	113,4	114,2	82,9	120,1	113,0	112,0
Import towarów (EUR) – płatniczo	105,2	103,5	103,3	119,5	113,4	124,0	119,7	117,2	74,6	122,6	116,0	115,0
Ceny towarów i usług konsumpcyjnych												
• średnie roczne	105,5	101,9	100,8	103,5	102,1	101,0	102,5	104,2	103,5	102,6	103,2	102,8
• XII w relacji do XII	103,6	100,8	101,7	104,4	100,7	101,4	104,0	103,3	103,5	103,1	103,0	102,6
Przebieg realne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw	101,6	101,5	102,0	100,8	101,2	104,2	106,7	105,9	101,1	100,8	101,6	102,2
	W%											
Stopa bezrobocia (31.XII)	19,4	20,0	20,0	19,0	17,6	14,8	11,2	9,5	12,1	12,3	10,0	9,5
Saldo rachunku bieżącego; %PKB	-3,1	-2,8	-2,5	-4,0	-1,2	-2,7	-4,7	-4,8	-2,2	-3,3	-3,6	-4,0
Wynik sektora finansów publicznych; % PKB	-5,3	-5,0	-6,2	-5,4	-4,1	-3,6	-1,9	-3,7	-7,2	-7,9	-6,6	-6,0
Dług publiczny; %PKB	38,8	43,6	48,4	46,7	47,5	47,8	44,8	46,9	49,9	54,5	57,2	59,6

Źródło: dane Głównego Urzędu Statystycznego, Narodowego Banku Polskiego, Ministerstwa Finansów oraz prognoza autora.

CZY ETYKA I SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU MOGĄ BYĆ STOSOWANE W STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTW BEZ OGRANICZEŃ?

Olgiard SWIATKIEWICZ¹
Marek MICHAŁSKI²

1. Wstęp

Niezależnie od rzeczywistości każdego kraju, lepszego lub gorszego stanu jego gospodarki lub sytuacji w konkretnym sektorze działalności gospodarczej, gdzie nadal istnieje, większa lub mniejsza liczba przypadków przedsiębiorstw społecznie nieodpowiedzialnych (Smith-Hillman, 2007), społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw/biznesu (CSR) jest bardzo dobrze widziana i przyjmowana, stanowiąc deklarowaną wolę polityczną, wzmacnianą ciągłym wzrostem zainteresowania ze strony instytucji państwowych³, instytucji europejskich (Komisja Europejska, 2001, 2009; Eberhard-Harribey, 2006; Souto, 2009) i międzynarodowych⁴, organizacji pozarządowych⁵ (NGOs⁶), środków masowego przekazu, samych przedsiębiorstw (Souto, 2009), również tych z konkurencji jak i tych, które świadczą usługi konsultingowe w zakresie CSR, oraz działalności badawczej i naukowej w tej dziedzinie.

Liedekerke & Dubbink (2008) podkreślają na przykład, iż badania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, należące do sztabowych zagad-

¹ Dr Olgiard Swiatkiewicz – profesor Escola Superior de Tecnologia de Setúbal, Instituto Politécnico de Setúbal – Portugalia.

² Dr Marek Michalski – profesor Universidad Rey Juan Carlos, Madrid – Hiszpania.

³ W Portugalii był to na przykład program „*Projecto Ser PME Responsável*” Instytutu Wspierania Małych i Średnich Przedsiębiorstw i Inwestycji (*Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento – IAPMET*).

⁴ Na przykład inicjatywa *Global Compact* Organizacji Narodów Zjednoczonych (por. Albareda *et al.*, 2008; Bremer, 2008), *Global reporting Initiative* (Bremer, 2008), *OECD Anti-Bribery Convention* lub *OECD Guidelines for Multinational Enterprises* (Komisja Europejska, 2009).

⁵ W Portugalii jako przykład można podać działalność takich organizacji jak *RSE Portugal* lub *GRACE* (por. Pinto, 2004), zaś w Polsce działalność Forum Odpowiedzialnego Biznesu lub Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce (por. Lewicka-Strzańska, 2006).

⁶ NGOs – j. ang., *Non-government organisations*.

nień etyki biznesu, rozwinęły się paradoksalnie bardziej w Europie niż w Stanach Zjednoczonych, zaś Lewicka-Strzałecka (2006) już na wstępie swojego artykułu pisze, że „pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) staje się coraz popularniejsze w Polsce, zarówno w środowiskach akademickich, poprzez badania jego teoretycznych podstaw, jak też wśród menedżerów i przedsiębiorców, którzy chcą wykorzystać te teorie w codziennej praktyce biznesowej” (s. 440).

Duża część literatury z zakresu etyki biznesu, jak również przekonania kierownictwa wielu przedsiębiorstw sugerują, że etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu mogą przynosić zysk (Jose & Thibodeaux, 1999; Hosmer, 2000; Husted & Allen, 2000; Porębski, 2000; Komisja Europejska, 2001; Valentine *et al.*, 2006; Bird *et al.*, 2007; Heugens & Dentchev, 2007; Filek, 2007). Przytaczane są argumenty i dowody wskazujące na pozytywny związek między wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa a jego odpowiedzialnością społeczną (Lewicka-Strzałecka, 1999; Husted & Allen, 2000; Kosłowski, 2002; Lewicka-Strzałecka, 2003; Enderle, 2004; Valentine *et al.*, 2006; Sharp & Zaidman, 2010). Niektórzy autorzy analizują nawet i proponują warunki niezbędne do zdobycia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, które przyjmują etykę i społeczną odpowiedzialność biznesu za swoją strategię (Moreira & Cunha, 1997; Hosmer, 2000; Husted & Allen, 2000; McWilliams & Siegel, 2001; Burchell & Cook, 2006; Whitehouse, 2006; Valentine *et al.*, 2006; Heugens & Dentchev, 2007; Souto, 2009), włączając etykę i społeczną odpowiedzialność biznesu do celów przedsiębiorstwa lub po prostu piszą o społecznej strategii przedsiębiorstwa (Husted & Allen, 2000; Whitehouse, 2006; Komisja Europejska, 2009).

Ta rosnąca wola czy też przekonanie o pozytywnym wpływie etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu na działalność przedsiębiorstwa zmusza jednak do refleksji i odpowiedzi na jedno dość istotne pytanie, a mianowicie o prakseologiczne granice stosowania etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu do strategii przedsiębiorstw. Albowiem, jak się wydaje, tego typu przedsięwzięcia powinny mieć jakieś granice, aby nie stało się tak, że odchodząc od jednego ekstremum (ograniczona odpowiedzialność), dochodzi się do przeciwnego ekstremum (odpowiedzialność całkowita i nieograniczona), równie niepożądanego czy niechcianego jak to pierwsze.

Wiele argumentów, które zostały wykorzystane w próbie odpowiedzi na to pytanie, a pochodzących od różnych autorów wymienionych w dalszej części niniejszego tekstu, można odnaleźć w klasycznym artykule Milтона Friedmana (1970). Jak się wydaje jednak jego odizolowany głos nie przekonał większości, wzbudzając niekończącą się lawinę krytyki. Mając już za sobą okres pewnej świeżości idei i początkowej euforii związanej z CSR, przynajmniej jeśli chodzi o Europę (por. Liedekerke & Dubbink, 2008), należy teraz zacząć ważyć argumenty za i przeciw, czyli podjąć analizę korzyści i strat.

Nawet jeśli przyjmiemy, że włączanie etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu do strategii przedsiębiorstw może być niejednokrotnie użyteczne dla tych ostatnich albo też, że takie działanie bywa oznaką przezroczystości (Friedman, 1970; Whawell, 1998; Kaler, 2000; Burchell & Cook, 2006; Whitehouse, 2006; Pater & Lierop, 2006; Souto, 2009; Sharp & Zaidman, 2010), aby nie narażać firmy na potencjalne lub realne zagrożenia, czy też by nie przysparzać jej szkód z tego tytułu (naciski organizacji pozarządowych, koszty rozpraw sądowych lub pogorszenie się wizerunku czy też utrata reputacji i zaufania klientów, w wyniku, na przykład oskarżeń o praktyki monopolistyczne, molestowanie seksualne, dyskryminację, korupcję, poplecznictwo, nepotyzm, korzystanie z uprzywilejowanego dostępu do informacji, itp.), czyż nie byłoby czasami mniej ryzykowne, jeśli chodzi o skuteczność i sprawność osiągania celów przedsiębiorstwa, nie brać etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu pod uwagę?

Według McWilliams & Siegel (2001) istnieje pewien określony poziom inwestycji w społeczną odpowiedzialność biznesu, który dostarczając maksymalnego zysku, zaspokaja jednocześnie popyt *stakeholders* na CSR. Ten poziom inwestycji może być określony za pomocą analizy kosztów i korzyści. Menedżerowie, przedsiębiorcy i kadry kierownicze przedsiębiorstw muszą traktować decyzje związane z CSR dokładnie tak samo jak traktują wszystkie inne decyzje inwestycyjne, albowiem cechy właściwe dla CSR są jak inne cechy właściwe dla pozostałej oferty przedsiębiorstwa (McWilliams & Siegel, 2001). Podobnie pisze też Filek (2007), że „działania podejmowane w ramach CSR można traktować jak inwestycję” (s. 21), jednak Sharp & Zaidman (2010) twierdzą, że „CSR różni się znacznie od ‘standardowych’ strategicznych inicjatyw biznesu” (s. 53).

W dalszej części niniejszego tekstu, podobnie jak w licznych publikacjach z obszernej już dziedziny etyki biznesu, przyjmuje się etykę i społeczną odpowiedzialność biznesu jako pojęcia zastępcze, synonimiczne (Vogel, 1991; Ferrell & Fraedrich, 1997; Husted & Allen, 2000; Enderle, 2004; Rego *et al.*, 2006), bez zagłębiania się w niewiele tutaj wnoszące rozważania nad rozróżnieniem poszczególnych pojęć. Albowiem, jak zauważa Liedekerke & Dubbink (2008), złożone pojęcie CSR (*corporate social responsibility*) nakłada się na tak różne pojęcia jak etyka biznesu, odpowiedzialność korporacji/biznesu, obywatelstwo korporacji/biznesu, odpowiedzialność za środowisko naturalne, filantropia organizacyjna, itp. Jak się wydaje, brak jasnej definicji co kryje się pod pojęciem CSR stało się jego główną zaletą, albowiem „bez żadnego formalnego określenia lub szeroko przyjętej definicji, CSR nabrała tak wielkiego znaczenia” (Dunne, 2007, s. 373).

Prakseologia, jako metodologia ogólna czy też teoria sprawnego działania ludzkiego (Dudley, 1995; Gasparski, 1995, 1996; Freeman & Phillips, 1996; Swiatkiewicz, 1997), pełni w przeprowadzonej w niniejszym tekście analizie jedynie rolę pomocniczą i instrumentalną, umożliwiając ocenę włączania etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu do strategii przedsiębiorstwa z punktu

widzenia podwójnego kryterium, to znaczy skuteczności i sprawności podejmowanego działania. Mimo, że prakseologia i etyka należały do wspólnych zainteresowań filozofii praktycznej Tadeusza Kotarbińskiego, twórcy polskiego nurtu prakseologii, uznawał on – jak pisze Lewicka-Strzałecka (2003) – odrębną analizę ich obu, jako należących do odmiennych porządków teoretycznych, choć podkreślał jednocześnie ich związki i praktyczne konsekwencje w rzeczywistym działaniu.

2. Czy etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu mogą być lekarstwem na wszelkie zło i czy nie mogą czasem szkodzić?

„W tym harmonijnym obrazie etyki i ekonomii jako sprzymierzeńców można odnaleźć cechy charakterystyczne dla *wishful thinking*⁷ oraz zarodki samozadowolenia” (Paine, 2000, s. 319), jak również liczne mity na temat działalności ekonomicznej (menedżerskiej) na wszystkich poziomach analizy zachowań: ogólnym, organizacyjnym i indywidualnym (Geva, 2001).

„O ile to możliwe i nawet prawdopodobne, że etyka w długim okresie czasu ogólnie się opłaci w biznesie, to jednak w szczególnych okazjach indywidualnych przedsięwzięć nie będzie się ona opłacać” (Kaler, 2000, s. 162). Opinie i tezy podobne lub identyczne w treści do tej ostatniej często można spotkać w literaturze z dziedziny etyki biznesu (por. Moreira & Cunha, 1997; Filek, 2007; Souto, 2009). Poza tym, jak twierdzą Weitzner & Darroch (2010) jedynie te firmy będą korzystały długofalowo ze strategii zróżnicowania opartej o wartości, które w swoim postępowaniu bezpośrednio odwołują się do tych wartości.

Okres dobrobytu (dobrej koniunktury, wzrostu gospodarczego, rozwoju ekonomicznego) bardziej sprzyja włączaniu etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu do działań przedsiębiorstwa, aniżeli okres trudności gospodarczych, zaciskania pasa, niepewności (Carr, 2003; Vuontisjärvi, 2006; Souto, 2009). Ale nawet wówczas, „nie jest jasne w jaki sposób przedsiębiorstwa mają odpowiadać na potrzeby swoich *stakeholders* i określać właściwą dla siebie odpowiedzialność społeczną” (Pater & Lierop, 2006, s. 339). „Konsekwencja jest oczywista: CSR w okresach kryzysowych stanowi zagrożenie dla przetrwania firmy, więc nie oczekuje się tego typu strategii w niepewnych czasach” (Souto, 2009, s. 43).

„Ryzyko związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu może mieć istotny wpływ na możliwość realizacji przez organizację swoich celów. Ryzyko organizacyjne może poważnie zakłócić podstawowe procesy przekształceń organizacyjnych i przeszkodzić w osiągnięciu wewnętrznych celów” (Heugens & Dentchev, 2007, s. 164).

Według Buchholz & Rosenthal (1998), z konceptualizacji CSR nie wynika żaden mechanizm umożliwiający rozwiązanie kwestii alokacji środków organi-

zacyjnych (efektywność alokacji). Powiązanie i operacjonalizacja trzech celów (*triple bottom line*) narzuconych lub przyjętych dobrowolnie przez organizację (ekonomicznego, społecznego i środowiskowego lub też *people, planet, profit*) ciągle stwarzają problem (Fisher & Lovell, 2003). Whitehouse (2006), podsumowując swoje badanie, stwierdza, że kierownictwo przedsiębiorstw (16 międzynarodowych przedsiębiorstw z siedzibą w Wielkiej Brytanii) uważa pomiar sukcesu wdrożenia swojej własnej polityki związanej ze społeczną odpowiedzialnością biznesu za trudny.

Włączanie innych celów (społecznych i ochrony środowiska naturalnego), poza celem ekonomicznym, jako celów i/lub jako środków osiągania tych celów, może doprowadzić do tego, iż cel ekonomiczny zostanie osiągnięty w dużo mniejszym stopniu niż by to było oczekiwane lub nawet będzie tak niski, iż nie pozwoli to na przetrwanie organizacji. W tego typu sytuacji przedsiębiorstwo może nie być w stanie rozwiązać ani swoich własnych problemów ani też problemów swoich interesariuszy (*stakeholders*).

W literaturze z zakresu etyki biznesu zakłada się, że promocja etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu powinna również pomagać zmniejszać skalę lub likwidować niektóre problemy społeczno-ekonomiczne (bezrobocie, biedę, zanieczyszczenie środowiska naturalnego, społeczne wykluczenie, globalne ocieplenie, itp.), albowiem (nie) etyczne i społecznie (nie) odpowiedzialne zachowania aktorów życia ekonomicznego warunkują funkcjonowanie całego systemu ekonomicznego (Argandoña, 1989; Lewicka-Strzałecka, 1999; Hosmer, 2000; Hosmer & Chen, 2001; Sen, 2002; Kosłowski, 2002; Souto, 2009). Jednakże wynikiem tego typu postępowania mogą być czasami efekty przeciwne do zamierzonych, lub nawet szkodliwe dla samego społeczeństwa i dla jego gospodarki.

Strategie, które narzucają standardy etyczne mogą być bowiem wykorzystywane bez zwracania uwagi na to, czy one faktycznie pomagają, czy też szkodzą społeczeństwu jako całości lub niektórym grupom społecznym.

Etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu mogą być wykorzystywane do zdobycia przewagi konkurencyjnej, poprzez narzucenie konwencji etycznej jednego przedsiębiorstwa całemu sektorowi gospodarki (przemysłu), w którym to przedsiębiorstwo właśnie rozwija swoją działalność. W ten sposób etyka i CSR stwarzają sytuacje monopolu dla tego typu przedsiębiorstw, podobnie zresztą jak ma to miejsce w przypadku innych czynników, stanowiących bariery dla konkurencji doskonałej, jak na przykład działalność licencjonowana, korzystanie z praw autorskich, itp. „Strategie etyczne mogą być więc z tego powodu określane jako praktyki antykonkurencyjne, które ograniczają realne możliwości innych przedsiębiorstw do konkurowania na rynku” (Husted & Allen, 2000, s. 26).

Strategie zawierające CSR mogą podważać proces podejmowania decyzji w sposób demokratyczny, albowiem kiedy przedsiębiorstwa angażują się

⁷ *Wishful thinking* – z j. ang., pobożne życzenia, myślenie życzeniowe.

w problemy społeczne, zaczynają podejmować decyzje, które mogą nie leżeć w najlepszym interesie całego społeczeństwa (Husted & Allen, 2000).

Ponieważ strategie zawierające CSR mają przyczyniać się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa, stąd też wybory tych ostatnich bywają dość konserwatywne, a więc koncentrujące się na przedsięwzięciach i celach popularnych, dobrze ocenianych lub politycznie właściwych, bez włączania się w sprawy kontrowersyjne lub niejednoznacznie interpretowane: „szacuje się, iż 80% filantropii przedsiębiorstw kierowane jest na 'kwestie bezpieczne'” (Husted & Allen, 2000, s. 27).

Jak zauważa Filek (2007): „Tak jak od czasu do czasu na rynku powstają firmy, które podszywają się pod firmę o znanej marce, chcąc 'przejechać się na gapę', tak też obecnie niektórzy menedżerowie budują wizerunek swojej firmy jako respektujący zasady CSR, chcąc 'przejechać się na gapę', a dokładniej, osiągnąć zyski, jakie taki wizerunek przynosi, nie ponosząc kosztów jego rzeczywistego budowania” (s. 25).

3. Możliwe zagrożenia włączania etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu do strategii przedsiębiorstw

W tej części analizy omawiamy, choć zwięźle, niektóre zagrożeniawłączania etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu do strategii przedsiębiorstw, które, jak nam się wydaje, pojawiają się najczęściej w literaturze oraz, które najczęściej można usłyszeć w wypowiedziach ekspertów.

Rozproszenie, czy też osłabienie uwagi kadry menedżerskiej spowodowane włączeniem CSR do strategii przedsiębiorstwa stanowi zagrożenie dla jej sukcesu, ponieważ sprawia, iż menedżerowie tracą z pola widzenia strategię handlową. Pojawia się przy tym ryzyko dzielenia istniejących zasobów organizacji na coraz bardziej rosnącą liczbę alternatywnych inwestycji (Heugens & Dentchev, 2007). Osłabia się również poczucie obowiązku menedżerów wobec właścicieli przedsiębiorstw (Friedman, 1970; Lewicka-Strzałecka, 1999).

Przyjęcie strategii CSR może stanowić zagrożenie również z tej przyczyny, że wydaje się (trwoni) środki przedsiębiorstwa w sposób nieproduktywny (na inwestycje, które nie podnoszą efektywności organizacji), kierując je na takie cele, które zachęcają interesariuszy do zachowań typu *free-riding*⁸; albowiem CSR, będąc inwestycją częściowo również w dobra publiczne, oznacza wykorzystanie środków przedsiębiorstwa do celów, z których mogą czerpać korzyści wszyscy, włączając w to również konkurencję, a więc ci, którzy w żaden sposób się do tego nie przyczynili, lecz dzięki temu mają na przykład dostęp do szerszej lub bardziej kompletnej oferty usług publicznych. Wydatek związany z CSR niesie za sobą również koszty alternatywne (koszty utraconych możliwości), czyli każde euro czy złoty wydany na CSR nie może zostać zainwestowany

w inną działalność przynoszącą dochód przedsiębiorstwu (Heugens & Dentchev, 2007; por. również Kirchler & Hölzl, 2003).

Poszerzenie koalicji organizacji poprzez włączenie w nią interesów wszystkich interesariuszy, a nie tylko tych krytycznych (strategicznych lub najbardziej wpływowych) stanowi również zagrożenie, albowiem tak szeroka koalicja może stać się dysfunkcjonalna (niesprawna), prowadząc do chaosu i anarchii (Heugens & Dentchev, 2007). Partycypacja i dialog, jak podkreślają Morsing & Schultz (2006), również mogą się wiązać z wydatkami i stratą czasu oraz „mogą prowadzić do działań przeciwnych do zamierzonych, które nie budują zaufania, nie ułatwiają współpracy i nie zwiększają wartości firmy” (s. 335). Jednakże, liczni autorzy, gorący apologety idei CSR, nawołują do poszerzania prawie w nieskończoność koalicji *stakeholders* przedsiębiorstwa.

Na skuteczności strategii może też zaważyć wadliwe jej wdrożenie, zaś jednym z czynników, który uniemożliwia implementację CSR z powodzeniem, jest brak praktycznych wskaźników oceny jej wykonania (*performance*). Wiele z celów CSR ma charakter ulotny, co utrudnia lub wręcz uniemożliwia ujęcie ich w sposób ilościowy (Fisher & Lovell, 2003; Whitehouse, 2006; Heugens & Dentchev, 2007), „w przeciwieństwie do celów biznesowych, które zazwyczaj są mierzalne, skończone i znajdują się w sferze wpływów organizacji, CSR odwołuje się do potrzeb społecznych, które są właściwie nieskończone, trudne do zmierzenia i daleko poza bezpośrednią kontrolą organizacji” (Sharp & Zaidman, 2010, s. 52). „Przyjęcie działań związanych z CSR zwiększa ryzyko wadliwego wdrożenia strategii, jeśli kluczowi *stakeholders* zostali wyłączeni ze względu na trudności w pomiarze sukcesu strategii opartej na CSR. [...] Brak poparcia ze strony pracowników może z łatwością prowadzić do dodatkowych problemów związanych z wdrażaniem strategii” (Heugens & Dentchev, 2007, ss. 156–162). Poza tym, „...wdrożenie CSR wymaga funduszy finansowych, ponieważ rodzi to koszty” (Souto, 2009, s. 43).

Rozmycie i nadużywanie pojęcia CSR zmniejsza wiarygodność przedsiębiorstwa. Niektóre przedsiębiorstwa ze względu na rodzaj prowadzonej działalności są postrzegane jako z natury nieuprawnione do posługiwania się tego typu nomenklaturą (przemysł tytoniowy, alkoholowy, pornograficzny, zbrojeniowy, petrochemiczny, itp.), zaś przyjmowanie przez nie obowiązków związanych z CSR nie oznacza automatycznej poprawy ich wizerunku publicznego lub reputacji, wręcz odwrotnie, może jeszcze pogorszyć już i tak nie najlepszą sytuację, w jakiej się znajdują. Zaciąganie zobowiązań związanych z CSR przez tego typu przedsiębiorstwa przyjmowane jest jako czysta hipokryzja i prowadzi do obniżenia wiarygodności takiego postępowania, albowiem może to być odczytane jako oznaka, że przedsiębiorstwo uczyniło coś, za co musi teraz płacić odszkodowanie (Heugens & Dentchev, 2007). Jednak według Morsing & Schultz (2006) sytuacja w tej kwestii znacznie się już zmieniła, albowiem dzisiaj oczekiwania interesariuszy w stosunku do CSR przedsiębiorstw są dużo bardziej nieprzewidywalne i dotyczą wielu sektorów lub nawet całej gospodarki jedno-

⁸*Free-riding* – z j. ang., jazda na gapę.

częście. Chodzi tu o takie problemy jak praca nieletnich, organizmy genetycznie modyfikowane lub *sweatshops*. Według Lewickiej-Strzałeckiej (2006) praktyki niektórych zagranicznych firm w Polsce, jak na przykład sieci sklepów Biedronki, przypominają współcześnie obozy pracy, które również można by nazwać *sweatshops*.

Przyjmowanie strategii CSR przez przedsiębiorstwo uświadamia różnym grupom społecznym (realne, potencjalne lub czasem wyimaginowane) związki łączące to przedsiębiorstwo z problemami społecznymi wpisanymi w jego strategię, co powoduje, iż rośnie percepcja i przekonanie o całkowitej jego odpowiedzialności za doprowadzenie sprawy do ostatecznego jej rozwiązania (Heugens & Dentchev, 2007). Przedsiębiorstwa nie powinny przywłaszczać sobie czy też zawłaszczać zadań i problemów leżących w gestii innych instytucji (państwo, władze lokalne, NGOs lub społeczeństwo obywatelskie); nie powinny one brać na siebie roli głównych odpowiedzialnych za rozwiązanie wszystkich i jakichkolwiek problemów, które należą do obowiązków innych. Przedsiębiorstwa nie mogą próbować „ocalić świat”, lecz powinny brać na siebie takie zadania, które potrafią zrealizować w sposób odpowiedzialny (Heugens & Dentchev, 2007). Zgodnie z wynikami ankiety przeprowadzonej przez Burchella & Cooka (2006), dialog między NGOs i przedsiębiorstwami, jeśli chodzi o kwestie CSR, według większości, zarówno przedstawicieli NGOs, jak i przedsiębiorstw, powoduje wzrost oczekiwań ze strony *stakeholders*. Taka sytuacja może więc prowadzić do eskalacji żądań dotyczących kwestii CSR i wymaganych od przedsiębiorstw. Podobnie zresztą pisze Lewicka-Strzałecka (2006): „Jednym z niezamierzonych efektów polityki CSR może być wzrost oczekiwań ze strony pewnych interesariuszy, jak również obojętność ze strony władz lokalnych i centralnych, które jedynie czekają, aby się pozbyć części swoich obowiązków” (s. 444).

Przedsiębiorstwa mogą narazić się na długotrwałą utratę swojej reputacji, jeśli będą ignorowały lub jeśli nie będą brały pod uwagę zagrożeń związanych z niedoinformowaniem lub wadliwym informowaniem o ryzyku związanym z przyjmowanymi na siebie obowiązkami CSR. Niedociągnięcia w komunikowaniu się z interesariuszami, jak brak jasności i jednoznaczności przyczyn, z jakich przedsiębiorstwo przyjmuje na siebie takie a nie inne zobowiązania związane z CSR oraz co to może pociągnąć za sobą w przyszłości (jakie wiąże się z tym ryzyko, jakie zmiany to spowoduje, czy nie może to przypadkiem doprowadzić do konfliktu między grupami interesariuszy, itp.), mogą wzbudzić poczucie zaniepokojenia w społeczeństwie i wśród konsumentów, które dotąd

⁹*Sweatshop* lub *sweat factory* – pojęcie pochodzące z języka angielskiego o pejoratywnej konotacji, dotyczące warunków pracy uznawanych jako niedopuszczalne, wyjątkowo trudne lub niebezpieczne przez kraje rozwinięte o wysokim standardzie życia, wiążące się z zatrudnianiem nieletnich, wydłużonym czasem pracy bez odpowiedniej rekompensaty, nieprzestrzeganiem norm bezpieczeństwa i higieny pracy, etc., dotyczy to również praktyk niektórych firm (por. Klein, 2004; Lewicka-Strzałecka, 2006)

było potencjalne czy ukryte, zaś wraz z podejmowanymi przez firmę działaniami zaczęło nabierać coraz bardziej realnych kształtów (Heugens & Dentchev, 2007). „Podejmowanie działań związanych z CSR może podnieść poziom postrzeganego przez grupy zewnętrzne ryzyka, na które mogą być one narażone, szczególnie gdy firma w sposób nieodpowiedni dla zewnętrznego odbiorcy informuje o motywach podejmowanych działań w zakresie CSR” (Heugens & Dentchev, 2007, s. 157). Błędy w komunikacji ze *stakeholders* zewnętrznymi co do zobowiązań w ramach CSR branych na siebie przez przedsiębiorstwo może spowodować, iż będzie to postrzegane jako zwykła kampania *public relations*, zaś powiązanie nazwy firmy z określonymi problemami społecznymi lub środowiskowymi może spowodować szereg niezamierzonych i niechcianych efektów ubocznych i to niezależnie od staranności, z jaką proces komunikacji zostanie przeprowadzony. Podejrzliwość wobec działań przedsiębiorstw w zakresie CSR w Polsce – jak zauważa Lewicka-Strzałecka (2006) – jest wzmacniana poprzez retorykę związaną z CSR, w której apeluje się do rozmytych i ogólnych celów oraz abstrakcyjnych zwrotów jak „wspólne dobro” lub „zrównoważony rozwój”, które bardzo przypominają propagandę z czasów socjalistycznych i dlatego też nie są traktowane poważnie.

Strategia CSR, która wspiera niepopularne, nielubiane, lub kontrowersyjne przypadki (walka z HIV i pomoc chorym na AIDS na początku lat 80., walka z pracą niewolniczą w Europie, z przemytem dzieci/pedofilią i kobiet/prostytucją, z przemytem narkotyków, z korupcją w piłce nożnej, itp.) może się spotkać z niezadowoleniem lub brakiem aprobaty ze strony niektórych grup społecznych lub pewnej części społeczeństwa (Husted & Allen, 2000).

Według Sharp & Zaidman (2010) działania związane z CSR różnią się od innych działań przedsiębiorstw, ponieważ „programy CSR zazwyczaj wymagają nie tylko tradycyjnych pieniężnych darowizn, ale również aktywnego udziału pracowników, jako wolontariuszy, w społecznych przedsięwzięciach. W wyniku tego można przyjąć, iż pracownicy zaangażowani w programy CSR działają zarówno jako pracownicy w organizacjach nastawionych na przynoszenie zysku, a jednocześnie też jako wolontariusze w organizacjach nie mających przynosić zysku” (s. 52). Taka sytuacja może prowadzić, przynajmniej teoretycznie do dysonansu tożsamości wśród pracowników oraz konfliktów i podziałów w organizacji (Sharp & Zaidman, 2010).

Konsumenci są ciągle mało świadomi, jeśli chodzi o działania przedsiębiorstw w sferze CSR. Zaś ci z nich, którzy mają jakąś wiedzę na ten temat, jeśli nie decydują się od razu przy dokonywaniu zakupów na wybór towarów pod względem najlepszej relacji cenowo-jakościowej, to mają spore kłopoty w dokonywaniu wyborów w oparciu o kryteria związane z CSR, albowiem nie posiadają informacji dostatecznej i adekwatnej w tym celu, choć także dlatego, że uzyskanie tego typu informacji następuje dużo trudności, wiąże się ze zbytnimi utrudnieniami (Whitehouse, 2006). Farhangmehr & Malheiro (2007) w wyniku badań empirycznych nad wpływem percepcji etycznej konsumentów na ich

postawy przy zakupach, dochodzą do wniosku, że konsumenci ogólnie wykazują niski poziom świadomości etycznej. O ile zachowania przedsiębiorstw zgodne z etycznymi wzorcami są uznawane za normalne i oczekiwane przez konsumentów i z tego powodu mogą nie być nagradzane (płacąc wyższą cenę za te towary lub usługi) przez konsumentów, o tyle zachowania nieetyczne niejednokrotnie nie wpływają na zmianę zachowania konsumentów, którzy „ciągle wyrażają chęć zakupu określonej marki, o ile to im może przynieść lepszą relację pod względem kosztów i korzyści, mierzoną na podstawie ceny i wizerunku marki” (Farhangmehr & Malheiro, 2007, s. 24). Konsumenci przy dokonywaniu zakupów wybierają towary firm, które zachowują się etycznie, jeśli to nie obciąża ich dodatkowymi kosztami (Farhangmehr & Malheiro, 2007). Według Lewickiej-Strzałeckiej (2006), Polacy wzruszają się jedynie przy okazji jednorazowych, specyficznych akcji, mających na celu wsparcie ofiar katastrof naturalnych, natomiast informacje o przypadkach złego traktowania pracowników jakiejś sieci handlowej nie mają żadnego, lub mają znikomy wpływ na wybór konkretnego sklepu.

Przedsiębiorcy i menedżerowie najwyższego szczebla zarządzania przedsiębiorstwem mają niewielkie lub żadne doświadczenie i wątpliwe zachęty, aby się angażować w rozwiązywanie problemów społecznych i/lub kwestii związanych z ochroną środowiska naturalnego (Friedman, 1970; Buchholz & Rosenthal, 1998; Husted & Allen, 2000). Przedsiębiorstwa nie są zdolne do rozwiązywania problemów społecznych, „niewiele firm ma doświadczenie konieczne do rozwiązywania takich problemów jak bieda, analfabetyzm czy AIDS” (Husted & Allen, 2000, s. 26). Dla przykładu można jeszcze wymienić problemy związane z konfliktami zbrojnymi na kontynencie afrykańskim, brak poszanowania praw człowieka w Tybecie, itp.

Konteksty kulturowe, w których potencjalnie mogą wystąpić konflikty interesów dużej liczby zróżnicowanych *stakeholders* utrudniają decyzje kierownictwa przedsiębiorstw dotyczące efektywnej alokacji środków i zasobów organizacji (Bird *et al.*, 2007). Tego typu sytuacje stają się jeszcze bardziej skomplikowane w kontekście wielokulturowości, albowiem przedsiębiorstwa w tego typu kontekstach muszą brać pod uwagę interesy *stakeholders*, którzy wychodząc z odmiennych i niejednokrotnie sprzecznych zasad czy norm, oceniają w różny sposób to, co stanowi ich zdaniem zachowanie właściwe i/lub dopuszczalne. Nie istnieje bowiem jedno jedyne i uniwersalne rozwiązanie problemów moralnych (Pater & Lierop, 2006).

4. Aksjologiczna kwestia środka i celu

Zmieniając punkt widzenia i odchodząc na chwilę od analizy sprawnościowej stosowania etyki i CSR w strategii przedsiębiorstw, spróbujemy teraz spojrzeć na problem z innej perspektywy, podejmując kwestię aksjologiczną środ-

ków i celów, wartości/zasad instrumentalnych i ostatecznych/nadrzędnych, która ciągle dostarcza tematu do dyskusji w etyce biznesu i nie tylko.

Strategiczna forma CSR, stanowiąc instrumentalizację etyki, jest na ogół odrzucana przez etyków, albowiem w ich mniemaniu stanowi zapowiedź końca etyki (Liedekerke & Dubbink, 2008). Niektórzy z najznakomitszych przedstawicieli etyki biznesu jak Bowie (2001) uważają, iż etyka czasami nie będzie się opłacać, jednak przedsiębiorstwa i biznesmeni powinni nadal robić to co jest dobre. Ale czy to w ogóle jest możliwe a nie jest jedynie *wishful thinking*?

Gdzie są ci donkiszoci z la Manchy? Albowiem literatura i podręczniki z zarządzania i dyscyplin pokrewnych pełne są opisów i analiz przypadków sukcesu, na ogół etycznie neutralnych lub pozytywnie ocenianych. Na przeciwnym zaś krańcu tej dziedziny, w etyce biznesu, aby wyciągnąć morał z historii przywołuje się przypadki naruszania norm etycznych i prawnych w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych lub przetrwania organizacji. Historia działalności ekonomicznej milczy na temat ludzi („biznesmenów”) dobrych, ale niezaradnych, nieszczęśliwych, którzy doprowadzili prosperującą firmę do ruiny, prawdopodobnie dlatego, że niewiele jest na ten temat do powiedzenia. Jak twierdzi Posner (1977) „w świecie ograniczonych zasobów, marnotrawstwo powinno być uważane za niemoralne” (s. 23).

Z drugiej zaś strony, gdzie twierdzenia kategoryczne jak to wypowiedziane przez Bowie’go są uznawane za czyste *wishful thinking*, wybiera się rozwiązania utylitarne lub prakseologiczne, gdzie kryteria skuteczności i sprawności (amoralny i niemoralny model zarządzania; por. Carroll & Meeks, 1999) przedkłada się nad wymiar etyczny, odsuwając kryteria związane z tym wymiarem na drugi plan. Ale należy mieć się tu na baczności, aby w analizie nie posunąć się zbyt daleko, gdzie wydawałoby się, iż słowa wypowiedziane przez Jürgena (Josefa) Stroopa, po odpowiednim ich wyjęciu z kontekstu, byłby możliwe do przyjęcia: „Nakazem działań patriotycznych, narodowych, jest skuteczność, a nie tak zwana moralność” (Moczarski, 2007, s. 112).

„Racjonalność nie może być oparciem dla norm czy wartości, ona może jedynie pomóc obliczyć konsekwencje postępowania zgodnie z tymi normami” (Weitzner & Darroch, 2010, s. 370), ale również „apodyktyczne formułowanie norm etycznych wydaje się niewskazane, bo zaciera ważność ich należytego dozowania. [...] Absolutyzacja norm – przestrzegają inni – prowadzi do fanatyzmu. [...] wyrobienie etyczne, jak nam mówią przeciwnicy absolutyzmu, polega na ogólnej znajomości kierunku, w jakim iść należy, i na umiejętności cieniowania w zależności od okoliczności” (Ossowska, 1985, s. 22–23).

Rozpoznanie i analiza interesariuszy, stanowiąc sedno CSR (McWilliams & Siegel, 2001; Burchell & Cook, 2006), miało na celu zdanie sobie sprawy i uznanie istnienia różnych grup społecznych i ich interesów w organizacji (Freeman, 2002). „Głównym spostrzeżeniem było to, że kadry kierownicze powinny część strategicznej uwagi zwrócić na te grupy, które byłyby istotne dla sukcesu ich przedsiębiorstw. Jak dotąd... nic nowego. [...] Kapitalizm interesariuszy nie

stanowi panaceum. On po prostu stwarza możliwość, by biznes stał się ludzką instytucją w pełnym tego słowa znaczeniu" (Freeman, 2002, ss. 112–116).

Patrząc na to z innej jeszcze strony, jak uczy codzienne doświadczenie „w wolnym społeczeństwie nie musi wcale dziać się tak, że tylko ‘źli’ ludzie czynią ‘zło’; wystarczy, że to, co jest dobrem dla jednych, może okazać się złem dla drugich” (Friedman, 1997, s. 55). To jest dylemat, który można by nazwać klasycznym dylematem etyki biznesu, a jednocześnie argument używany w jej obronie oraz jako uzasadnienie i racja bytu tej dziedziny wiedzy. Jednak dylematy tego typu nie należą wyłącznie do dziedziny działalności gospodarczej czy menedżerskiej, one pojawiają się w różnych dziedzinach społecznego życia ludzi, choć w biznesie są również obecne (MacIntyre, 1997).

Dylemat podwójnego kryterium (etyczność vs. efektywność) dobrze przedstawia i podsumowuje Kosłowski (2002): „Nikt chyba nie chciałby żyć ani w społeczeństwie sprawiedliwym, w którym nie byłoby nic do kupienia, ani w sprawnym i bogatym społeczeństwie, które używa swoich zasobów do celów moralnie nagannych. [...] Forma koordynacji poprzez własność, maksymalizację użyteczności i zysku, jak też za pomocą rynku nie może stanowić treści porządku społecznego i działania jednostki, tak samo jak nie można porzucić tej formy, jeśli chce się utrzymać wolność i efektywność w gospodarce” (ss. 44–67).

„Niewątpliwie CSR nie jest doskonałym remedium na wszystkie niedoskonałości mechanizmu wolnorynkowego. Traktowanie owej idei jako tego rodzaju remedium prowadzi nie tylko do przecenienia jej możliwości, ale także do osłabienia pozytywnych konsekwencji płynących z wprowadzenia w praktyce jej zasad. [...] idealizowanie CSR wymusza większe oczekiwania, które albo nie mogą zostać natychmiast zaspokojone, albo zakłócają równowagę rynkową.” (Filek, 2007, ss. 24–25).

John Stuart Mill też, jak się wydaje, „wobec ogromnej różnorodności i złożoności codziennych decyzji wskazuje na wyższość wyborów opartych o zdrowy rozsądek jednostki i o wiedzę zbiorową, odrzucając formalizację wzorców etycznych, które, przy specyfice każdej sytuacji, przedkładałyby się ponad ocenę indywidualną (Almeida, 2010, s. 82).

Ostatecznie też można się zawsze uciec do dobrze znanej zasady złotego środka: „Gdy Arystoteles formułował swoją zasadę złotego środka, miał trafną intuicję dotyczącą charakteru naszych ocen i norm moralnych. Dobro i zło bowiem nie są przedzielone w tej dziedzinie jakąś wyraźną przegrodą, lecz tworzą *continuum*, w którym człowiek, po naradzie z własnym sumieniem, sam musi wyznaczyć granice” (Ossowska, 1985, s. 234).

Niestety, jak się wydaje, nie istnieje żadna miara zdrowego rozsądku czy złotego środka możliwa do zastosowania *a priori*, można się do niej zbliżać poprzez kształcenie moralne, uświadomienie na różnorodne kwestie moralne, ustawiczne rozważanie za i przeciw, nie osiągając jednak nigdy celu ostatecznego, choć i tu też należałoby stosować umiar, zdrowy rozsądek, aby nie popaść w błędne koło, nie oscylować między skrajnościami w nieskończoność.

W etyce biznesu złożona debata nad tą kwestią „została sprowadzona do kontekstu binarnego, który jest zbyt ograniczający, aby wzbudzał zainteresowanie teoretyczne naukowców, czy też by miał pragmatyczny interes dla praktyków” (Weitzner & Darroch, 2010, s. 361).

5. Zakończenie

Jak zostało wyżej przedstawione oraz skrótowo i ogólnie omówione, istnieje dość szeroki wachlarz prakseologicznych i etycznych ograniczeń możliwości stosowania etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu jako elementu konstytutywnego strategii przedsiębiorstw, z czego powinni sobie zdawać sprawę zarówno przedsiębiorcy, menedżerowie i kadry kierownicze przedsiębiorstw, jak też ci aktorzy społeczni, którzy promują idee społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Wyżej wymienione ograniczenia mogą istotnie wpłynąć na skuteczność i sprawność strategii, możliwość kontynuacji działalności ekonomicznej przedsiębiorstwa w danym sektorze, ciągłość organizacji oraz kwestię samego jej przetrwania, jednak niekoniecznie musi się tak stać. W przedstawionym tutaj punkcie widzenia w żaden sposób nie zamierza się obniżyć wagi i pożytków płynących ze społecznej odpowiedzialności biznesu dla przedsiębiorstw i dla społeczeństwa jako takiego oraz istotnej roli różnych form rozwijania partnerskiej współpracy (rząd-biznes-społeczeństwo obywatelskie) celem rozwiązywania problemów niedostatku państwa opiekuńczego (por. Albareda *et al.*, 2008).

W przeprowadzonej wyżej analizie została szeroko omówiona publikacja Heugensa & Dentcheva (2007). Za pomocą wywiadu, ci dwaj autorzy zebrali opinie europejskich ekspertów w zakresie CSR i poddali je weryfikacji w środowisku organizacyjnym. Z przeprowadzonych badań Heugens & Dentchev (2007) otrzymali siedem typów niebezpieczeństw, o zróżnicowanej skali zagrożenia, na które narażone są przedsiębiorstwa inwestujące w CSR. Cztery z nich mają większy wpływ wewnątrz organizacji, na koordynację wewnętrzną i na mechanizmy nadzoru korporacyjnego oraz są bardziej konkretne niż symboliczne, zaś trzy pozostałe dotyczą grup lub osób spoza dominującej koalicji organizacji, mają wpływ na poziom stosunków międzyorganizacyjnych, w których przedsiębiorstwo bierze udział, są bardziej symboliczne i w większym stopniu wpływają na wiarygodność, reputację oraz kapitał społeczny organizacji. Siedem rodzajów zagrożeń opisanych przez Heugensa & Dentcheva (2007) nie wyczerpuje oczywiście całego wachlarza sytuacji, które ograniczają możliwości do korzystania z etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu w strategii przedsiębiorstw. Zostało tu dodanych jeszcze pięć innych sytuacji opisanych w literaturze przedmiotu, ale prawdopodobnie będzie ich dużo więcej, dlatego należy prowadzić dalsze badania w tej dziedzinie. Szczególnie ważna wydaje się jednak empiryczna weryfikacja opisanych tu przypadków.

Wysiłek instytucjonalny rządów różnych państw, Komisji Europejskiej, Parlamentu Europejskiego i Organizacji Narodów Zjednoczonych oraz propagowanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu przez NGOs i środki masowego przekazu, mające na celu zwiększenie odpowiedzialności przedsiębiorstw o odpowiedzialność za problemy społeczne i środowisko naturalne, powinny mieć na uwadze zarówno kryteria etyczne i sprawnościowe, jak też stosowanie zasady złotego środka w każdym przypadku. Amartya Sen (2002) – laureat nagrody Nobla z ekonomii z 1998 r., przypominając nauki Buddy, również wskazuje na „drogę środka” (s. 131).

Wydaje się istotne nie tylko analizowanie granic, których przekroczenie może wiązać się z obniżeniem sprawności i skuteczności strategii lub nawet spowodować jej niesprawność i nieskuteczność, lecz również sytuacji, w których etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu mogą się okazać krytyczne dla sukcesu strategii, rozwoju, a być może nawet przetrwania, przedsiębiorstw (por. Weitzner & Darroch, 2010). Nie zagłębialiśmy się tutaj w kwestie pożytków (a niekiedy zagrożeń) płynących dla społeczeństwa jako całości z włączania etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu w strategię przedsiębiorstw, gdyż są to kwestie dość znane, stanowiące tło dyskusji na temat CSR od samego jej początku oraz obiekt rozważań teoretycznych i cel badań empirycznych znacznej części literatury w tej dziedzinie.

Kończąc warto przytoczyć tutaj słowa Elms *et al.* (2010) na temat związków między zarządzaniem strategicznym a etyką biznesu, którzy stwierdzają, iż „o ile badania w zakresie zarządzania strategicznego, jak się wydaje, zbyt szybko umieściły w tle rozważania nad etyką, o tyle badania w zakresie etyki biznesu, być może, podobnie postawiły zbyt nacisk na „etykę” i niedostateczny na „biznes”” (s. 403). Dlatego, pomimo licznych prób opisu i starań o obejście zastanych trudności, związki istniejące między strategią a etyką są ciągle niekompletnie rozpoznane i kontrowersyjne, albowiem badania empiryczne, próbujące dokonać różnych pomiarów wyników tych związków, przynoszą raczej wątpliwe lub dwuznaczne rezultaty, zaś próby normatywnego podejścia maskują często ideologiczne założenia lub pomijają ograniczenia związane z systemem rynkowym (Singer, 2010). Zgodnie z wynikami badań Sharp & Zaidman (2010), motywy którymi kierowały się czołowe izraelskie firmy, wprowadzając CSR do strategii, są niejasne. W niektórych przypadkach motywacja menedżerów wypływała z kwestii ekonomicznych, w innych zaś, podstawa była bardziej ideologiczna. Te ostatnie stanowiły też przeważającą większość.

Literatura

- Albareda L., Lozano J. M., Tencati A., Midttun A. & Perrini F., *The changing role of governments in corporate social responsibility: drivers and responses*, „Business Ethics: A European Review”, 2008, vol. 17 (4), ss. 347–363.
- Almeida F., *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*, Principia, 2010, Cascais.

- Argandoña A., *Las Relaciones entre Economía y Ética*, Documento de Investigación nº 166, IESE/Universidad de Navarra, 1989, Barcelona, dokument dostępny w: <http://www.iese.es>.
- Bird R.; Hall A. D.; Momentè F. & Reggiani F., *What Corporate Social Responsibility Activities are Valued by the Market?*, „Journal of Business Ethics”, 2007, 76, ss. 189–206.
- Bowie N., *The role of business ethics: where next? Is there a role for academics?*, „Business Ethics: A European Review”, 2001, vol. 10(4), ss. 288–293.
- Bremer, J. A., *How global is the Global Compact?*, „Business Ethics: A European Review”, 2008, vol. 17(3), ss. 227–244.
- Burchell J. & Cook, J., *It's good to talk? Examining attitudes towards corporate social responsibility dialogue and engagement processes*, „Business Ethics: A European Review”, 2006, vol. 15(2), ss. 154–170.
- Carroll A. B. & Meeks M. D., *Models of management morality: European applications and implications*, „Business Ethics: A European Review”, 1999, vol. 8 (2), ss. 108–116.
- Carr P., *Revisiting the Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism: Understanding the Relationship between Ethics and Enterprise*, „Journal of Business Ethics”, 2003, 47, ss. 7–16.
- Dudley P., *Editor's Introduction*, [w:] P. Dudley (red.), *Kotarbiński's Praxiology*, Centre for Systems Studies The University of Hull, 1995, pp. Xiv-xxix.
- Dunne S., *What is Corporate Social Responsibility Now?*, „Ephemera”, 2007, vol. 7(2), ss. 372–380.
- Eberhard-Harribey L., *Corporate social responsibility as a new paradigm in the European policy: how CSR comes to legitimate the European regulation process*, „Corporate Governance. The International Journal of Business in Society”, 2006, vol. 6 (4), ss. 358–368.
- Elms H.; Brammer S.; Harris J. D. & Phillips R. A., *New Directions in Strategic Management and Business Ethics*, „Business Ethics Quarterly”, 2010, 20 (3), ss. 401–425.
- Enderle G., *Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises*, „Business Ethics: A European Review”, 2004, vol. 13(1), ss. 51–63.
- Farhangmehr M. & Malheiro M. A., *As percepções éticas dos consumidores influenciam a sua atitude de compra?*, „Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão”, 2007, ss. 20–31.
- Filek J., *Między wolnością gospodarczą a odpowiedzialnością społeczną biznesu*, [w:] B. Klimczak & A. Lewicka-Strzałecka (red.), *Etyka i ekonomia*, Warszawa, 2007, PWE, ss. 13–31.
- Fisher, C. & Lovell A., *Business Ethics and Values*, FT Prentice Hall, 2003, Harlow – Milan.
- Friedman M., *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, „The New York Times Magazine”, 1970, September 13.
- Friedman M., *Společná odpovědností biznesu jest pomnažanie zysków*, [w:] L. V. Ryan CSV & J. Sójka (red.), *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, W drodze, 1997, Poznań, ss. 49–59.

- Freeman R. E. & Phillips R. A., *Efficiency, Effectiveness, and Ethics: A stakeholder View*, [w:] W. W. Gasparski & L. V. Ryan CSV (red.), *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*, Transaction Pub., 1996, New Brunswick-London, ss. 65–81.
- Freeman R. E., *The Possibility of Stakeholder Capitalism*, [w:] L. Zsolnai & W. W. Gasparski (red.), *Ethics and the Future of Capitalism*, Transaction Pub., 2002, New Brunswick-London, ss. 111–116.
- Gasparski W. W., *Wartościowanie działań*, „Prakseologia”, 1995, nr 1–2 (126–127), ss. 15–28.
- Gasparski W. W., *Praxiology and Ethics: The Business Ethics Case*, [w:] W. W. Gasparski & L. V. Ryan CSV (red.), *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*, Transaction Pub., 1996, New Brunswick-London, ss. 3–19.
- Geva A., *Myth and Ethics in Business*, „Business Ethics Quarterly”, 2001, vol. 11(4), ss. 575–597.
- Heugens P. & Dentchev, N., *Taming Trojan Horses: Identifying and Mitigating Social Responsibility Risks*, „Journal of Business Ethics”, 2007, 75, ss. 151–170.
- Hosmer L. T., *It's time for empirical research in business ethics*, „Business Ethics Quarterly”, 2000, vol. 10(1), ss. 233–242.
- Hosmer L. T. & Chen, F., *Ethics and Economics: Growing Opportunities for Joint Research*, „Business Ethics Quarterly”, 2001, vol. 11(4), ss. 599–622.
- Husted B. W. & Allen, D. B., *Is It Ethical to Use Ethics as Strategy?*, „Journal of Business Ethics”, 2000, 27, ss. 21–31.
- Jose A. & Thibodeaux, M. S., *Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers*, „Journal of Business Ethics”, 1999, 22, ss. 133–143.
- Kaler J., *Reasons To Be Ethical: Self-Interest and Ethical Business*, „Journal of Business Ethics”, 2000, 27, ss. 161–173.
- Kirchler E. & Hölzl, E., *Economic psychology*, [w:] C. L. Cooper & I. T. Robertson (red.), „International Review of Industrial and Organizational Psychology”, 2003, vol. 18, ss. 29–89.
- Klein N., *No logo*, Świat Literacki, 2004, Warszawa.
- Komisja Europejska, *Green Paper, Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, 2001, Brussels, dokument dostępny w: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:en:PDF>.
- Komisja Europejska, *Towards greater corporate responsibility. Conclusion of EU-funded research*, 2009, Brussels, dokument dostępny w: http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy-review-corporate-social-responsibility_en.pdf.
- Kosłowski P., *Ethics of Capitalism*, [w:] L. Zsolnai & W. Gasparski (red.), *Ethics and the Future of Capitalism*, Transaction Pub., 2002, New Brunswick-London, ss. 43–67.
- Lewicka-Strzałecka A., *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wydawnictwo IFiS PAN, 1999, Warszawa.
- Lewicka-Strzałecka A., *Prakseologia a etyka: od filozofii praktycznej Tadeusza Kotarbińskiego do dylematów etyki życia gospodarczego*, „Edukacja Filozoficzna”, 2003, vol. 35, ss. 21–36.

- Lewicka-Strzałecka A., *Opportunities and limitations of CSR in the postcommunist countries: Polish case*, „Corporate Governance. The International Journal of Business in Society”, 2006, vol. 6 (4), ss. 440–448.
- Liedekerke L. & Dubbink W. (2008), *Twenty Years of European Business Ethics – Past Developments and Future Concerns*, „Journal of Business Ethics”, 82, ss. 273–280.
- McIntyre A., *Dlaczego problemy etyki biznesu są nierozwiązywalne?*, [w:] L. V. Ryan CSV & J. Sójka (red.), *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, W drodze, 1997, Poznań, ss. 231–245.
- McWilliams A. & Siegel D., *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*, „Academy of Management Review”, 2001, vol. 26(1), ss. 117–127.
- Moczarski K., *Rozmowy z katem*, Znak, 2007, Kraków.
- Moreira P. & Cunha, M. P., *Ética organizacional: Moda de gestão, escolha moral ou imperativo estratégico?*, „Comportamento Organizacional e Gestão”, 1997, vol. 3(2), ss. 347–358.
- Morsing M. & Schultz M., *Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies*, „Business Ethics: A European Review”, 2006, vol. 16(4), ss. 323–338.
- Ossowska M., *Normy moralne. Próba systematyzacji*, PWN, 1985, Warszawa.
- Paine L. S., *Does Ethics Pay?*, „Business Ethics Quarterly”, 2000, vol. 10(1), ss. 319–330.
- Pater A. & Lierop K., *Sense and sensitivity: the roles of organisation and stakeholders in managing corporate social responsibility*, „Business Ethics: A European Review”, 2006, vol. 15(4), ss. 339–351.
- Pinto G. R., *Responsabilidade social das empresas: estado da arte em Portugal*, CE-COA, 2004, Lisboa, dokument dostępny w: www.rso.pt.
- Porębski C., *Czy etyka się opłaca? Zagadnienia etyki biznesu*, Antykwa, 2000, Kraków – Kluczbork.
- Posner R. A., *Economic Analysis of Law*, Little, Brown, 1977, Boston.
- Rego A.; Cunha M. P.; Costa N. G.; Gonçalves H. & Cabral-Cardoso C., *Gestão ética e socialmente responsável*, Editora RH, 2006, Lisboa.
- Sen A., *Rozwój i wolność*, Zysk i S-ka, 2002, Poznań.
- Sharp Z. & Zaidman N., *Strategization of CSR*, „Journal of Business Ethics”, 93(1), ss. 51–71.
- Singer A. E., *Integrating Ethics and Strategy: A Pragmatic Approach*, „Journal of Business Ethics”, 2010, 92, ss. 479–491.
- Smith-Hillman A V., *Socially irresponsible, unethical or business as usual? UK case of Agros Ltd. and Littlewoods Ltd. v. OFT*, „Business Ethics: A European Review”, 2007, vol. 16(2), ss. 150–162.
- Souto B. F.-F., *Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?*, „International Journal of Economic Sciences and Applied Research”, 2009, 2(1), ss. 36–50.
- Swiatkiewicz O., *Por que não uma abordagem praxeológica*, „Análise Psicológica”, 1997, nr 4 (XV), ss. 637–644.

- Valentine S.; Godkin L.; Cyrson E. & Fleischman G., *Perceived ethical values and small business problems in Poland*, „Business Ethics: A European Review”, vol. 15 (1), ss. 76–85.
- Vogel D., *The Ethical Roots of Business Ethics*, „Business Ethics Quarterly”, 1991, vol. 1(2), ss. 101–120.
- Vuontisjärvi T., *The European context for corporate social responsibility and human resource management: an analysis of the largest Finnish companies*, „Business Ethics: A European Review”, 2006, vol. 16(3), ss. 271–291.
- Weitzner D. & Darroch J., *The Limits of Strategist Rationality: Ethics, Enterprise Risk Management, and Governance*, „Journal of Business Ethics”, 2010, 92(3), ss. 361–372.
- Whawell P., *The Ethics of Pressure Groups*, „Business Ethics: A European Review”, 1998, vol. 7(3), ss. 178–181.
- Whitehouse L., *Corporate social responsibility: views from the frontline*, „Journal of Business Ethics”, 2006, 63, ss. 279–296.

PIERWSI CHRZEŚCIJANIE WOBEC PRACY I BOGACTWA

Kazimierz TRZĘSICKI¹

1. Wstęp

Współczesny świat proponuje styl życia, w którym Bóg nie jest do niczego potrzebny. Dominującą siłą psychiczną „homo consumens” jest chciwość konsumpcji. Konsumpcja staje się sensem życia, a dążenie do jej zaspokojenia – nową religią (Saciuk 1992, s. 109–128). Podmiotem jestem nie „ja sam”, lecz „ja jestem tym, co mam”. Moja własność uzasadnia mnie i moją identyczność². Nowa „ewangelia” uwodzi hasłem: *piękni i bogaci*, a telewizyjne seriale o życiu „świętych” tego świata zdają się nie mieć końca. Kolorowe magazyny sprzedają się w milionowych nakładach, bo można dowiedzieć się w nich, jak żyją celebryci, którzy są znani z tego, że są znani. Ci *piękni i bogaci* żyją w sposób zaprzeczający podstawowym zasadom dekalogu. Tak jest w świecie (po)chrześcijańskim.

Niektóre cywilizacje przeciwstawiają się temu. Jest tak przynajmniej w wypadku pewnych odłamów Islamu, a także nie są wolne od takiego podejścia niektóre, raczej nieliczne, grupy chrześcijan. Inni, albo tylko marzą o takim życiu, albo chcą tak żyć: ludzie z Azji i Afryki, legalnie, a zwykle nielegalnie, nawet z narażeniem życia, dążą do Europy, Ameryki Północnej, Australii³. Trudno więc nie pytać, jak to się stało, że w cywilizacji chrześcijańskiej zrodziła się technologia i oparta na niej gospodarka, która dzisiaj – przynajmniej w powszechnym sposobie życia ludzi – zdaje się zaprzeczać ideałom chrześcijaństwa. Pytania tego nie można nie zadać, jeśli podchodzimy odpowiedzialnie do przyszłości, w szczególności przyszłości gospodarki, bowiem rozstrzygnięcie losu świata zawarte jest w dylemacie, przed którym stoi każdy z ludzi: „mieć” czy „być”. Pełna odpowiedź na to pytanie nie jest z pewnością prosta i trudno o odpowiedź wyczerpującą. Jednak w próbie odpowiedzi nie można

¹ Prof. dr hab. Kazimierz Trzęsicki – Uniwersytet w Białymstoku.

² Zob. (Fromm 1989, s. 61–62). Por. na temat zamieniania wszystkiego w towar przez reklamę, „produkującą masowego klienta”: (Packard 1970, s. 91–111).

³ Warto podkreślić, że oprócz bogactwa inne wartości świata zachodniego nie są dla nich atrakcyjne. Z zasady zachowują swoją wiarę i swoje obyczaje.