

Jerzy Szczupaczyński*

Deliberacja jako zasada legitymizacji zaangażowania organizacji gospodarczych w sferze publicznej

Stakeholder Deliberation as a Legitimation Principle of Companies' Engagement in the Public Sphere

STUDIA I ANALIZY

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, teoria interesariuszy, deliberacja, legitymizacja, polityczna aktywność organizacji gospodarczych

Keywords: corporate social responsibility, stakeholder theory, public deliberation, corporate legitimacy, corporate political activity

Abstrakt: Celem artykułu jest uzupełnienie koncepcji dyskursu deliberacyjnego jako przesłanki legitymizacji zaangażowania biznesu w sferze publicznej. W artykule zaproponowane zostały dwa rozwiązania łagodzące słabości idei deliberacji: koncepcja hipernorm, nawiązującą do teorii społecznych kontraktów T.W. Donaldsona i T. Dunfee'ego oraz zasada zróżnicowania uprawnień interesariuszy. Rezultatem badawczym jest próba odpowiedzi na pytanie dotyczące stosowalności zaproponowanej przez J. Habermasa koncepcji deliberacji, która jest wykorzystywana przez badaczy CSR.

Abstract: The aim of this paper is to propose a supplement to the concept of stakeholder deliberation as a legitimation principle of companies' engagement in the public sphere. The article proposes two solutions for deficiencies of deliberation construct: the concept of hypernorms, which refers to the Donaldson & Dunfee' integrative social contracts theory, and the rule of differentiation of entitlements as far as stakeholder deliberation is concerned. The research result is the answer to the question about an applicability of the deliberation concept proposed by J. Habermas, which is commonly used by the CSR researchers.

* ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1139-1137>, dr hab., Wydział Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych UW. E-mail: jerzy.szczupaczynski@uw.edu.pl

Wprowadzenie

Jednym z uroków nauk społecznych są nieustające poszukiwania koncepcyjne. Interesujące przykłady znaleźć można w badaniach społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), które ukonstytuowały autonomiczną, interdyscyplinarną domenę analiz. Jej instytucjonalizacja – w postaci dedykowanych czasopism naukowych, jednostek badawczych i profesjonalnych stowarzyszeń – przybrała w ostatnich dekadach wyraźne kształty¹. Jak jednak przyznaje większość badaczy, CSR to eklektyczne pojęcie, które obejmuje różne, trudno porównywalne zjawiska.

Przedmiotową niespójność pojęcia CSR dobrze ilustruje popularna koncepcja A.B. Carolla, który wyróżnił cztery obszary odpowiedzialności społecznej biznesu: odpowiedzialność za ekonomiczne wyniki gospodarowania i przestrzeganie prawa, reakcję na oczekiwania i potrzeby interesariuszy, oraz najbardziej wymagającą sferę – wysiłki mające na celu maksymalizację wkładu na rzecz umocnienia szeroko rozumianego dobrobytu społecznego². Aktywnością przedsiębiorstwa na każdym z tych obszarów rządzi odmienna logika, różne są zmienne wyjaśniające powody społecznie odpowiedzialnych działań (także działań społecznie nieodpowiedzialnych). Odpowiedzialność za wyniki gospodarowania to sfera biznesowej racjonalności, opartej na instrumentalnych kryteriach podejmowania decyzji. Strategia legalizmu napotyka na trudności wynikające z braku spójności pomiędzy normami prawnymi i etycznymi³, a także różnymi systemami prawnymi, regulującymi działalność gospodarczą w zglobalizowanym świecie. Natomiast reakcja przedsiębiorstw na oczekiwania i potrzeby interesariuszy opiera się na płynnych regułach negocjacji i politycznych nacisków. Na każdym z wymienionych obszarów mamy do czynienia z innego typu niekoherencją pomiędzy kryteriami racjonalności ekonomicznej, która w przypadku organizacji gospodarczych zawsze musi być brana pod uwagę, a standardami etycznymi i potrzebami interesariuszy.

Chociaż zaangażowanie biznesu na rzecz rozwiązywania problemów społecznych stanowi przedmiot debaty i ideologicznych sporów co najmniej od połowy ubiegłego wieku, ważną cezurę wyznaczają procesy globalizacji, które stawiają wobec badaczy CSR nowe wyzwania. Rezultatem jest ukonstytuowanie się nurtu określanego jako „polityczny CSR” (PCSR). Autorzy szeroko cyto-

¹ Por. A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel, *The Corporate Social Responsibility Agenda*, [w:] A. Crane i in. (red.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford–New York 2009.

² A.B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, «Business Horizons» lipiec–sierpień 1991.

³ Por. A. Lewicka-Strzałecka, *Etyczne standardy firm i pracowników*, Warszawa 1999, s. 174.

wanej metaanalizy piszą, że chodzi o analizę wszelkich zjawisk z obszaru CSR, którym przypisać można polityczne znaczenie, „tj. skutki odnoszące się do funkcjonowania państwa jako sfery praktyki społecznej odrębnej od aktywności gospodarczej”⁴. Pomijając niedoskonałości proponowanej demarkacji, określenie ujawnia kluczową przesłankę. Zakłada się, że przemiany globalnego świata w obiektywny sposób nadają praktykom CSR polityczny kontekst i znaczenie – w przeciwieństwie do „tradycyjnego CSR”, który tego kontekstu jest pozbawiony. W szczególności uwaga przedstawicieli PCSR koncentruje się na zaangażowaniu ponadnarodowych korporacji gospodarczych w kompensovaniu funkcji państwa w sferze publicznej. Jak piszą M. Valente i A. Crane, chodzi o aktywność, która „przekracza granice tradycyjnej filantropii oraz korporacyjnych programów CSR, ponieważ sytuuje firmy w roli instytucji quasi-państwowej, w której muszą być podejmowane główne decyzje dotyczące społecznego dobrobytu i świadczeń socjalnych”⁵. W radykalnej wersji wiąże się to z tezą, że „korporacje nie są całkowicie oddzielone od systemu politycznego, raczej są jego częścią, jako że odgrywają polityczną rolę”⁶.

Taka perspektywa poznawcza napotyka na liczne znaki zapytania, przede wszystkim dotyczące uprawomocnienia nowej roli korporacji gospodarczych w sferze publicznej. Szukając teoretycznych uzasadnień przedstawiciele PCSR nawiązują do koncepcji interesariuszy E. Freemana i idei deliberacji J. Habermasa. Koncepcja deliberacji jako przesłanki legitymizującej zaangażowanie biznesu w sferze publicznej została zaproponowana przez A.G. Scherera i G. Palazzo i traktowana jest jako ważny konstrukt teoretyczny⁷. Jednak w dyskusjach przedstawicieli PCSR brak jest jej rozwinięcia i w niewystarczającym zakresie podejmowane są wysiłki mające na celu odpowiedź na liczne krytyki i wątpliwości wobec idei deliberacji, w szczególności formułowane na gruncie filozofii polityki. Celem badawczym artykułu jest propozycja uzupełnienia koncepcji w sposób, który ogranicza jej słabości. W tym celu wykorzystane

⁴ J.G. Frynas, S. Stephens, *Political Corporate Social Responsibility: Reviewing Theories and Setting New Agendas*, «International Journal of Management Reviews» 2015, vol. 17, s. 485.

⁵ M. Valente, A. Crane, *Public Responsibility and Private Enterprise in Developing Countries*, «California Management Review» wiosna 2010, vol. 52, nr 3, s. 55.

⁶ A.G. Scherer, *Theory Assessment and Agenda Setting in Political CSR: A Critical Theory Perspective*, «International Journal of Management Reviews» 2018, nr 20, s. 388.

⁷ A.G. Scherer, G. Palazzo, *Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective*, «Academy of Management Review» 2007, vol. 32, nr 4; A.G. Scherer, G. Palazzo, D. Matten, *The Business Firm as a Political Actor: A New Theory of the Firm for a Globalized World*, «Business & Society» 2014, nr 2; A.G. Scherer, *Theory Assessment and Agenda Setting in Political CSR: A Critical Theory Perspective*, «International Journal of Management Reviews» 2018, nr 20.

zostaną teoria społecznych kontraktów T.W. Donaldsona i T. Dunfee'ego⁸ oraz propozycje sformułowane przez eksponentów teorii interesariuszy. Zaproponowano dwa uzupełnienia idei deliberatywnego dyskursu: koncepcję hipernorm i zasadę zróżnicowania uprawnień uczestników dyskursu. Rezultatem badawczym jest więc próba odpowiedzi na pytanie dotyczące warunków stosowalności kluczowej dla PCSR koncepcji.

Przedstawione propozycje nie znoszą wszystkich zastrzeżeń i krytycznych argumentów, jakie sformułowane zostały wobec teorii interesariuszy i idei deliberacji w toczącej się od kilku dekad dyskusji. U podstaw intencji badawczej artykułu stoi jednak przekonanie, że obie koncepcje zawierają wartościowe wątki, które mogą być wykorzystane w celu dalszych teoretycznych poszukiwań.

Teoria interesariuszy w roli paradygmatu CSR

Teorię interesariuszy uznać należy za najbardziej popularny punkt odniesienia problematyki społecznej odpowiedzialności biznesu. Edward Freeman, jej twórca, zaproponował model przedsiębiorstwa, które reaguje na najbardziej wrażliwe interesy swoich interesariuszy, czyli „wszystkich grup lub jednostek, które mogą wpływać na działalność przedsiębiorstwa, lub na które ta działalność ma wpływ”⁹. Głównym postulatem jest zatem dbałość o potrzeby interesariuszy, zarówno jako etyczne zobowiązanie, wykraczające poza powinności określone przez prawo, jak i zasada skutecznego gospodarowania. Postulat określa normatywny standard procesu zarządzania – celem jest nie tylko pomnażanie wartości dla akcjonariuszy firmy, lecz także uwzględnianie roszczeń i potrzeb grup pośrednio lub bezpośrednio powiązanych z przedsiębiorstwem: pracowników, klientów, dostawców, społeczności lokalnych, ruchów ekologicznych itp.

Twórcy teorii interesariuszy przeciwstawiają swoją koncepcję wizji przedsiębiorstwa zarządzanego wyłącznie w oparciu o cenowy mechanizm rynku. Neoklasyczny model przedsiębiorstwa jednoznacznie określa charakter celów firmy i motywacji uczestników gospodarowania, zgodnie ze znanym powie-

⁸ T. Donaldson, T.W. Dunfee, *Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory*, «Academy of Management Review» 1994, vol. 19, nr 2(19); T. Donaldson, T.W. Dunfee, *Ties that Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Boston 1999; T.W. Dunfee, T. Donaldson, *Social contract approaches to business ethics: bridging the „is-ought” gap*, [w:] R.E. Frederick (red.), *A Companion to Business Ethics*, London 2002.

⁹ R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston 1984, s. 46.

dzeniem Milтона Friedmana, że jedyną społeczną odpowiedzialnością biznesu jest dbałość o wzrastające zyski¹⁰. Teoria interesariuszy jest więc próbą radykalnego przeformułowania relacji pomiędzy celami firmy i interesami pojawiającymi się w jej otoczeniu.

Kwestionując neoliberalny punkt widzenia, E. Freeman wysunął w swojej głównej pracy *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, uznawanej za manifest teorii interesariuszy, kilka ogólnych argumentów natury prawnej i etycznej, ale także przesłankę zarządczą – nawiązującą do teorii agencji – która wskazuje na odmiennność postrzegania celów przedsiębiorstwa przez właścicieli i menedżerów. Zdaniem Freemana, wynika z niej nowa funkcja zarządzania. Wraz z historycznym procesem oddzielenia własności od zarządzania, rolą zarządzających staje się równoważenie dążeń do maksymalizacji wartości udziałów w przedsiębiorstwie (zwrotu zainwestowanego kapitału) i potrzeb rozwojowych firmy, powiązanych z interesami kooperantów, pracowników i innych grup nienależących do kategorii *shareholders*.

W późniejszych pracach zwolennicy koncepcji Freemana proponują jeszcze szerszą argumentację, wskazując na charakter przemian współczesnego świata, które podważają tradycyjny paradygmat działalności gospodarczej¹¹. Wysuwane są trzy ogólne argumenty. Po pierwsze, w globalnie powiązanej gospodarce zarządzanie wyłącznie w oparciu o kryteria ekonomiczne staje się niemożliwe, konieczne są rozwiązania zespalaające kryteria etyczne z kalkulacją instrumentalną. Po drugie, tworzenie wartości gospodarczych wymaga szerszego uwrażliwienia na potrzeby społeczne i stworzenia nowych mechanizmów przełożenia tych potrzeb na procesy zarządcze i cele biznesowe. Po trzecie, przeformułowanie dominującego paradygmatu działalności gospodarczej wymusza upowszechnienie zasad odpowiedzialności społecznej za skutki podejmowanych decyzji gospodarczych.

Dość paradoksalnie w jednej ze swoich prac Freeman przeciwstawia teorię interesariuszy doktrynie CSR twierdząc, że poszerzenie dostępu interesariuszy do kluczowych procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie czyni zbędną ideę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, która nie oferuje narzędzi umożliwiających identyfikację i zrozumienie roli etycznych powinności wobec otoczenia firmy. W perspektywie założeń teorii interesariuszy społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa staje się odpowiedzialnością wobec konkretnych interesariuszy: „[...] jeżeli każda grupa interesariuszy [...] zaczyna być postrzegana jako uprawniony partner dialogu na temat tego, czym

¹⁰ M. Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, «New York Times Magazine» wrzesień 1970, nr 13.

¹¹ R.E. Freeman, J.S. Harrison, A.C. Wicks, B.R. Parmar, S. de Colle, *Stakeholder theory. The state of the Art*, Cambridge 2010, s. 4–9.

powinno być przedsiębiorstwo, postulat społecznej odpowiedzialności tak rozumianej całości staje się zbędny”¹². Dodać jednak należy, że zwolennicy koncepcji rzadko podejmują próbę wskazania konkretnych mechanizmów kształtowania funkcji celu przedsiębiorstwa jako rezultatu odczytywania i równoważenia potrzeb interesariuszy¹³.

Koncepcja interesariuszy nie poradziła sobie ze wszystkim swoimi teoretycznymi słabościami. Przede wszystkim, trudnym do akceptacji jest postulat bezwarunkowej inkluzywności interesariuszy. Łatwo zauważyć, że definicja pojęcia *stakeholder*, zaproponowana przez E. Freemana, jest ogólnikowa i pozbawiona operacyjnych kryteriów. Szerokie ujęcie prowadzi do nierealistycznego postulatu, że wszelkie interesy formułowane w bliskim lub dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa – których związek z działalnością przedsiębiorstwa można wykazać – powinny być brane pod uwagę. Praktyczną konsekwencją uwzględnienia takiego postulatu jest zatarcie ekonomicznych wyznaczników działalności firmy i pozbawienie jej atutów konkurencyjności. Argument ten, często wysuwany przez neoliberalnych krytyków doktryny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, w przypadku inkluzyjnego rozumienia pojęcia interesariuszy jest trudny do odparcia.

Nieostrość centralnego pojęcia jest widoczna przy porównaniu propozycji formułowanych w kolejnych pracach E. Freemana. W książce z 1984 roku E. Freeman wymienia siedem podstawowych grup interesariuszy¹⁴; dwie dekady później redukuje listę interesariuszy „wewnętrznych” do pięciu grup: klientów, pracowników, udziałowców, dostawców i społeczności lokalnych (znikają z listy konkurenci przedsiębiorstwa), a listę interesariuszy „zewnętrznych” rozszerza do sześciu grup (rządy, organizacje pozarządowe, media itd.)¹⁵.

Dyskurs deliberacyjny jako zasada uprawomocnienia

Deliberacja jako zasada legitymizująca zaangażowanie ponadnarodowych korporacji w sferze publicznej stała się jedną z głównych osi dyskusji przed-

¹² R.E. Freeman, J. Liedtka, *Corporate Social Responsibility: A Critical Approach*, «Business Horizons» 1991, nr 34(4), s. 93, także: R.E. Freeman, R. Velamuri, *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*, [w:] A. Kakabadse, M. Morsing (red.), *Corporate Social Responsibility (CRS): Reconciling Aspirations with Application*, Basingstoke 2006.

¹³ Por. A.K. Sundaram, A.C. Inkpen, *The Corporate Objective Revisited*, «Organization Science» 2004, vol. 15, nr 3.

¹⁴ R.E. Freeman, *Strategic Management...*, s. 25.

¹⁵ Za: Y. Fassin, *The Stakeholder Model Refined*, «Journal of Business Ethics» 2009, nr 84, s. 115.

stawicielei „politycznego CSR”. Postulat nawiązuje do koncepcji demokracji deliberatywnej Jürgena Habermasa; dyskurs pomiędzy zbiorowymi podmiotami życia społecznego – przedsiębiorstwami, ruchami obywatelskimi i instytucjami państwa – dostarcza uprawomocnienia działań korporacji, pozwala zintegrować cele przedsiębiorstwa z potrzebami interesariuszy i interesem publicznym, a więc jest mechanizmem określającym treści społecznej odpowiedzialności biznesu.

Ekspozycje idei deliberacji nawiązują do późniejszych prac Habermasa, biorąc w nawias koncepcję idealnej sytuacji komunikacyjnej, która implikuje nierealistyczne warunki społecznego dyskursu. W koncepcji A.G. Scherera i G. Palazzo uczestnikami deliberacji w imieniu społecznego otoczenia biznesu są organizacje reprezentujące obywateli, które transmitując interesy i stanowiska tworzą przestrzeń publicznej debaty. Przedstawiciele PCSR skupiają uwagę na zagadnieniu, w jaki sposób można powiązać działalność prywatnych organizacji gospodarczych z interesem publicznym, którego treść jest efektem określonych procesów politycznych. Jest to jedno z kluczowych pytań stawianych przez krytyków liberalizmu, który zakłada instytucjonalną separację wymiany gospodarczej, motywowanej prywatnymi interesami, i domeny publicznej, zarządzanej na podstawie demokratycznego uprawomocnienia.

Badacze z kręgu PCSR przypisują dyskursowi deliberacyjnemu rolę legitymizacyjną w potrójnym znaczeniu¹⁶. Po pierwsze, uczestnictwo w dyskursie pozwala uzgodnić standardy i działania przedsiębiorstwa z oczekiwaniami interesariuszy. Po drugie, praktyki deliberacyjne stwarzają etyczne i polityczne podstawy działań w imię interesu społecznego, rekompensując brak przesłanek legitymizujących zaangażowania biznesu w sferze publicznej, zarządzanej w oparciu o demokratyczne reguły. Są więc warunkiem uznania prywatnych firm w roli sprawczych podmiotów publicznego zarządzania. Po trzecie, powtarzany jest przez przedstawicieli PCSR argument, że dyskursywne mechanizmy stanowią przeciwwagę dla autokratycznych form zarządzania korporacjami gospodarczymi, a więc mają znaczenie dla demokratyzacji wewnętrznych struktur podejmowania decyzji.

Podkreślić należy, że idea dyskursu w roli proceduralnego mechanizmu legitymizującego społeczną odpowiedzialność organizacji gospodarczych zawiera istotne ograniczenia. Podobnie jak w przypadku teorii interesariuszy, grzech pierworodny wynika z postulatu niczym nie ograniczonej inkluzywności uczestników dyskursu. Konsekwencją jest nie tylko groźba przeciążenia

¹⁶ Bächtiger i Parkinson wymieniają pięć funkcji, jakie w systemach społecznych pełni deliberacja – obok funkcji legitymizacyjnej wymieniana jest funkcja etyczna, emancypacyjna, transformacyjna i klaryfikacyjna. A. Bächtiger, J. Parkinson, *Mapping and measuring deliberation*, Oxford 2019.

procesów podejmowania decyzji dotyczących społecznego zaangażowania biznesu, lecz także trudności wypracowania porozumienia. Co więcej, inkluzywność uczestnictwa zwiększa prawdopodobieństwo utraty kontroli nad agendą dyskursu i trybem artykulacji interesów, a więc ułatwia oddziaływanie interesów zorganizowanych grup, które ze swej natury są wymierzone w dobro wspólne (np. organizacje ekoterrorystyczne).

Słabością koncepcji proponowanej przez A.G. Scherera i G. Palazzo jest także brak zadawalającej ochrony biznesowych celów organizacji gospodarczych przed ekonomicznymi i zarządczymi konsekwencjami multiplikacji zaangażowania w sferze publicznej. Inkluzywny dyskurs, będący narzędziem porządkowania potrzeb interesariuszy i ich integracji z celami przedsiębiorstwa, może prowadzić do erozji pierwotnych funkcji przedsiębiorstwa, przede wszystkim funkcji maksymalizacji wartości tworzonych w interesie udziałowców firmy. Jest to najważniejszy zarzut wysuwany przez ortodoksyjnych przeciwników zaangażowania biznesu w działalność prospołeczną.

Wątpliwość budzi również optymistyczne założenie, że inkluzywny dyskurs jest efektywnym mechanizmem budowania porozumienia. Założenie to wpisuje się w wizję *global governance* w świecie postpolityki, w którym motyw współpracy na rzecz wspólnego dobra dominuje nad partykularnymi interesami i konfliktem. Jednak współczesne relacje biznesu i organizacji reprezentujących najważniejszych interesariuszy (związki zawodowe i organizacje pozarządowe) wykazują wyraźnie konfliktowy charakter i brak zaufania. Dialog w wielu przypadkach utrudniają także odmienne kultury organizacyjne ruchów obywatelskich i ponadnarodowych korporacji. W warunkach nierównowagi politycznych i ekonomicznych zasobów formuła inkluzywnego dyskursu sprzyja manipulacji i nierównoprawnemu traktowaniu interesów stron, może być także wykorzystywana jako mechanizm politycznej kooptacji słabszych uczestników procesu.

Inną słabością jest brak przekonującego uzasadnienia dotyczącego motywacji organizacji gospodarczych do inicjowania inkluzywnego dyskursu legitymizującego korporacyjny CSR. Wskażemy jeden tylko argument, znajdujący oparcie na gruncie teorii zależności od zasobów, w której kluczową rolę odgrywa pojęcie kontroli nad strategicznymi zasobami, traktowanej jako podstawowy czynnik wyjaśniający sposób funkcjonowania organizacji¹⁷. Jak pisze M.C. Suchman,

¹⁷ Por. J. Pfeffer, G.R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York 2003.

„[...] legitymizacja jest operacyjnym zasobem, który organizacje pozyskują – często w sytuacji rywalizacji – [...] i następnie wykorzystują do realizacji swoich celów”¹⁸.

Programy CSR są postrzegane jako narzędzia opanowania konkretnych relacji zależności, a społeczne uprawomocnienie z tym związane traktowane jest tak jak pozostałe zasoby potrzebne organizacji do przetrwania i rozwoju. Wynika z tego argument podważający postulat inkluzywnego traktowania uczestników legitymizującego dyskursu. Ponieważ istotnym parametrem pozyskiwania potrzebnych zasobów są dostępność i koszty pozyskania, tryb uprawomocnienia opierający się na dyskursie deliberacyjnym interesariuszy traktowany jest przez uczestników rynku jako problematyczny z powodu kosztów organizacyjnych (trudny proces uzgodnień) i znaczącego ryzyka niepowodzenia. Jako bardziej atrakcyjne postrzegane są inne strategie legitymizacji, np. opierające się na symbolicznej implementacji kodeksów etycznych lub programach CSR bezpośrednio podporządkowanych strategiom marketingowym.

Powyższy argument znajduje oparcie w badaniach, które dostarczają potwierdzenia hipotezy o ceremonialnej adaptacji sformalizowanych standardów etycznych. Przykładowo, analizując relacje pomiędzy „pragmatyczną” i „moralną” warstwą znaczeniową języka kodeksów etycznych kanadyjskich korporacji, B.S. Long i C. Driscoll dowodzą wiodącej roli instrumentalnych intencji autorów analizowanych dokumentów. Piszą:

„[...] organizacyjni decydenci skodyfikowali te zachowania, które uznane zostały za ważne ze względu na podtrzymanie legitymizacji w otwartym systemie, gdzie dostęp do zasobów jest terenem rywalizacji. Nasuwa to tezę, że kodeksy etyki są fasadą [...]. Nadrzędnym punktem odniesienia każdego kodeksu jest minimalizacja jakiegokolwiek ryzyka uszczerbku dla reputacji organizacji [...]. Spójność postrzegania własnych interesów, jaką odkryć można w języku kodeksów etycznych, jest znaczącą [...] konkluzją przeprowadzonych analiz”¹⁹.

Nie jest to pełna lista argumentów przywoływanych w opozycji do koncepcji deliberacji. Niektóre z nich – formułowane na gruncie filozofii polityki – dotyczą fundamentalnych pytań odnoszących się do możliwości imparcjaliizmu w spluralizowanym światopoglądowo świecie, jak również znaczenia idei dyskursu nastawionego na osiągnięcie porozumienia jako naczelnej wartości polityki.

W niektórych przypadkach efektem argumentów krytycznych jest odchodzenie od ortodoksyjnego rozumienia deliberacji. Charakterystyczne stano-

¹⁸ M.C. Suchman, *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, «Academy of Management Review» 1995, vol. 20, nr 3, s. 576.

¹⁹ B.S. Long, C. Driscoll, *Codes of Ethics and the Pursuit of Organizational Legitimacy: Theoretical and Empirical Contributions*, «Journal of Business Ethics» 2008, nr 77, s. 185.

wisko prezentują D.U. Gilbert, A. Rasche, M.J.L. Schormair i A. Singer, którzy wymieniając standardy dyskursu poszerzają dążenie do osiągnięcia konsensu o kompromis, zakładający wzajemne ustępstwa i dostosowanie partykularnych stanowisk, a także o klaryfikację sprzecznych interesów²⁰. Dodać jednak należy, że brak porozumienia w sprawie treści kluczowego pojęcia nie sprzyja dyskusjom na temat znaczenia praktyk deliberacyjnych biznesu.

Rola hipernorm w kontekście koncepcji dyskursu deliberacyjnego

Wsparcia dla idei dyskursu deliberacyjnego interesariuszy poszukiwać można w koncepcji społecznych kontraktów Thomasa W. Donaldsona i Thomasa Dunfee'ego.

Kontraktualizm stał się przedmiotem rosnącego zainteresowania badaczy, których łączy wiara w możliwość integracji normatywnej i deskryptywno-eksplanacyjnej płaszczyzny analizy zagadnień etyki gospodarczej. Inspiracje poszukiwane są w obszarze filozofii polityki, gdzie koncepcja umowy społecznej – rozumianej jako poznawcze założenie, które pozwala zrozumieć porządek społeczny – rozwijana jest w pismach Tomasza Hobbesa, Jana Jakuba Rousseau i Johna Locka. Pierwotna idea zakłada, że u podstaw genezy struktur społecznych stoi hipotetyczne porozumienie, które ustanawia byty organizacyjne i reguły ich funkcjonowania. Idea kontraktualizmu ma również swoje reprezentacje we współczesnej filozofii społecznej i myśli etycznej, do których zaliczyć należy na przykład teorię sprawiedliwości Johna Rawlsa, czy koncepcję kontraktualizmu moralnego Davida Gauthiera²¹.

Jak trafnie zauważają M. Kaptein i J. Wempe, koncepcję kontraktu społecznego można uznać za ideę komplementarną wobec teorii interesariuszy²². W obu przypadkach wiodącą intencją jest znalezienie rozwiązania problemu opozycji pomiędzy standardami etycznymi a egoistycznymi dążeniami, które napędzają systemy gospodarcze. Idea kontraktu zakłada, że dobrowolne, podejmowane w imię wspólnego dobra porozumienia są w stanie ograniczyć destrukcyjne aspekty mechanizmów rynkowych.

²⁰ D.U. Gilbert, A. Rasche, M.J.L. Schormair, A. Singer, *The Challenges and Prospects of Deliberative Democracy for Corporate Sustainability and Responsibility*, «Business Ethics Quarterly» 2023, vol. 33, nr 1, s. 5.

²¹ J. Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, przekład: M. Panufnik, J. Pasek i A. Romaniuk, Warszawa 2009; D. Gauthier, *Morals by Agreement*, Oxford 1986.

²² M. Kaptein, J. Wempe, *The Balanced Company. A Theory of Corporate Integrity*, New York 2002, s. 204.

We współczesnym dorobku kontraktualizmu wyróżnić można dwa najważniejsze źródła teoretycznej argumentacji²³. Pierwszym źródłem jest kantowska tradycja uzasadniania norm, które w wyniku dobrowolnego podporządkowania ograniczają ludzkie działania. Drugim źródłem jest neoklasyczna ekonomia i związana z nią teoria racjonalnego wyboru, proponujące wizję instytucji jako efektu racjonalnych decyzji jednostek, które mają na celu maksymalizację użyteczności. Oba teoretyczne konteksty odnaleźć można w koncepcji kontraktów społecznych Thomasa W. Donaldsona i Thomasa Dunfee'ego.

Punktem wyjścia koncepcji T.W. Donaldsona i T. Dunfee'ego jest pojęcie „ograniczonej racjonalności moralnej”, nawiązujące do klasycznej koncepcji ograniczonej racjonalności H. Simona, kwestionującej założenia racjonalnego modelu podejmowania decyzji poprzez wskazanie na poznawcze i środowiskowe ograniczenia decydentów²⁴. Podobnie Donaldson i Dunfee twierdzą, że w warunkach współczesnego systemu gospodarowania „etyczna racjonalność”, rozumiana jako poszukiwanie oparcia dla decyzji w sferze abstrakcyjnych teorii etycznych, jest skazana na niepowodzenie. Przytaczane są trzy argumenty. Po pierwsze, decydenci posiadają ograniczone zdolności zebrania i właściwej interpretacji wszystkich informacji potrzebnych w określonym kontekście sytuacji decyzyjnej. Mówiąc inaczej, praktyczne zastosowanie jakiegokolwiek teorii etycznej wymaga zaplecza informacyjnego, które jest nieosiągalne w warunkach złożonych systemów gospodarczych. Po drugie, równie poważnym ograniczeniem jest rozbieżność między potocznymi przekonaniem moralnymi interesariuszy a konkluzjami etycznych teorii. Trzecim argumentem, na który powołują się Donaldson i Dunfee, jest dynamiczny i artefaktualny charakter systemów ekonomicznych. Są one wynikiem stosunkowo szybko zmieniających się konwencji, przez co tworzą sferę praktyki, która jest mało podatna na etyczną kwalifikację i uporządkowanie. Kulturowe konwencje wpływające na systemy gospodarowania wynikają ze zmieniających się warunków rynkowych, metod zarządzania, oczekiwań społecznych wobec biznesu, makropolitycznego otoczenia itd.

Problem ograniczonej racjonalności moralnej można rozwiązać – zdaniem Donaldsona i Dunfee'ego – formułując zasadę przestrzeni moralnego wyboru (*moral free space*). Jej uniwersalizm autorzy koncepcji uzasadniają w duchu pojęcia „zasłony niewiedzy” Johna Rawlsa. Jest to reguła, co do której możemy założyć, że zostałaby zaakceptowana przez wszystkich racjonalnie działają-

²³ J.H. Van Oosterhout, P.P.M.A.R. Heugens, M. Kaptein, *The Internal Morality of Contracting: Advancing the Contractualist Endeavor in Business Ethics*, «Academy of Management Review» 2006, vol. 31, nr 3, s. 521–522.

²⁴ Por. H.R. Simon, *Theories of decision-making in economics and behavioral science*, «American Economic Review» 1959, nr 49.

cych uczestników życia gospodarczego, ze względu na potrzebę ograniczenia moralnej niepewności działań i respektowania kulturowych różnicowań etycznych interpretacji. Reguła wolnej przestrzeni moralnego wyboru nadaje różnego typu społecznościom (np. przedsiębiorstwom i ich interesariuszom) prawo własnej interpretacji moralnej przez zawieranie społecznych kontraktów, określających lokalne standardy etyczne.

Społeczne kontrakty, oparte na zasadzie konsensu i dobrowolności, są ograniczane przez standardy uniwersalne, „hipernormy”, które definiują reguły etyczne fundamentalne dla ludzkiej egzystencji²⁵. Zwolennicy koncepcji dowodzą, że uniwersalne standardy etyczne nie są apriorycznymi konstrukcjami, lecz można je odnaleźć w ponadlokalnych kodyfikacjach. Przykładowo, analizując międzynarodowe kodeksy etyczne, W. Frederick rekonstruuje szereg powszechnie formułowanych standardów, takich jak powinności przedsiębiorstwa w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa pracy, prywatności, bezpieczeństwa osobistego, kontroli zanieczyszczeń środowiska itp.²⁶ Także Donaldson i Dunfee próbują określić katalog uniwersalnych standardów, które w ich przekonaniu tworzą etyczne „dobro wspólne” zachodniej cywilizacji.

O zainteresowaniu teorią społecznych kontraktów świadczą próby poszerzenia zakresu jej stosowalności na podstawie argumentacji zaczerpniętej z innych tradycji teoretycznych. Dobrym przykładem jest koncepcja L. Sacconiego, który w nawiązaniu do ekonomicznej teorii firmy zaproponował model „kontraktu ustrojowego” przedsiębiorstwa²⁷. L. Sacconi zwraca uwagę na „niebezpieczeństwo nadużywania władzy” przekazanej zarządzającym²⁸. Ponieważ hierarchiczny mechanizm kontroli nie zabezpiecza w równym stopniu wszystkie grupy tworzące przedsiębiorstwo, posiadający władzę wykazują skłonność do jej wykorzystywania w celu eksploatacji cudzych zasobów, zainwestowanych w firmę, i różnych nadużyć, co w konsekwencji może doprowadzić do wycofania się słabszych interesariuszy z transakcji. Konsekwencją może być zakwestionowanie prawomocności zarządu i kryzys zaufania pomiędzy interesariuszami. Praktycznym rozwiązaniem dylematu „nadużycia władzy” jest stabilizacja struktury zarządczej przedsiębiorstwa w oparciu o dodatkowe źródło jej legitymizacji – wynegocjowany z wewnętrznymi interesariuszami

²⁵ T. Donaldson, T.W. Dunfee, *Toward...*, s. 265.

²⁶ W.C. Frederick, *The Moral Authority of Transnational Corporate Codes*, «Journal of Business Ethics» 1991, nr 10(30), s. 166–167.

²⁷ L. Sacconi, *A Social Contract Account for CSR as an Extended Model of Corporate Governance (I): Rational Bargaining and Justification*, «Journal of Business Ethics» 2006, nr 68; L. Sacconi, *Codes of Ethics as Contractarian Constraints on the Abuse of Authority Within Hierarchies: A Perspective from the Theory of the Firm*, «Journal of Business Ethics» 1999, nr 21.

²⁸ Problem nadużyć władzy przez zarządzających jest centralnym wątkiem teorii agencji.

firmy kontrakt ustrojowy przedsiębiorstwa, którego rdzeniem są korporacyjne kodeksy etyczne. Celem kontraktu ustrojowego jest nie tylko określenie etycznych ram sprawowania władzy i absorpcji korzyści wynikających z inwestycji zasobów różnego typu, których dokonują w firmie interesariusze, lecz także włączenie w strukturę kontroli przedsiębiorstwa roszczeń opartych na innych prawach niż prawa własności firmy.

Przytoczone argumenty pokazują korzyści, jakie niesie idea kontraktu społecznego. Proponowane uzupełnienie koncepcji A.G. Scherera i G. Palazzo zakłada, że warunkiem dopuszczenia do dyskursu legitymizującego CSR jest akceptacja przez interesariuszy wybranego kodeksu etycznego o zasięgu globalnym, który określając normatywny kontekst dyskursu, łagodzi słabości i ograniczenia idei deliberacji, o których była mowa.

Od lat 70. ubiegłego wieku podejmowane są próby określenia uniwersalnego katalogu zobowiązań społecznych korporacji gospodarczych, który byłby w stanie zabezpieczać podstawowe prawa jednostki i zapewnić ochronę przed negatywnymi konsekwencjami rozwoju gospodarczego. Przesłanką inicjatyw w tym zakresie jest powstanie luki regulacyjnej w wymiarze globalnym, w wyniku kurczenia się możliwości państw narodowych, które dysponując ograniczonymi terytorialnie uprawnieniami przestały radzić sobie z regulacją działalności gospodarczej, w coraz większym stopniu niezależnej od ograniczeń wynikających z krajowych jurysdykcji. Tak więc, na poziomie globalnego systemu gospodarczego przyczyny stojące za procesem upowszechniania się sformalizowanych standardów etycznych o zasięgu globalnym można, najogólniej mówiąc, zidentyfikować jako związane z mechanizmem *global governance*. W tym duchu V. Haufler opisuje CSR jako „potencjalnie nowe źródło regulacji w skali globalnej”, to znaczy element systemu, którego główną funkcją jest rozwiązywanie problemów ponadnarodowych²⁹. W procesie tym uczestniczą podmioty o różnym statusie i zasięgu działania. Globalne kodyfikacje mają w odniesieniu do społecznej odpowiedzialności biznesu trojakić znaczenie.

Po pierwsze, ich stopniowa instytucjonalizacja tworzy kulturowe ramy, które kształtują oczekiwania opinii publicznej i grup interesu. Przejawia się to m.in. w wymaganiach stawianych nie tylko organizacjom gospodarczym, lecz także różnym instrumentom regulacyjnym. Po drugie, wchodząc do języka dyskursu publicznego, uniwersalne standardy wykorzystywane są lokalnie w rozwiązaniach prawnych i argumentacji politycznej. Określają brzegowe warunki uczestnictwa w lokalnych dyskursach. Po trzecie, mają wpływ na treść kodeksów odnoszących się bezpośrednio do działalności gospodarczej, zarówno tych

²⁹ V. Haufler, *A Public Role for the Private Sector: Industry Self-Regulation in a Global Economy*, Washington 2001, s. 433.

o charakterze samoregulacji, jak i kodeksów będących wyrazem dedykowanej regulacji biznesu przez organizacje międzynarodowe. Przykładem może być recepcja *Global Compact*, kodeksu wprowadzonego w 2000 roku z inicjatywy sekretarza Narodów Zjednoczonych. *Global Compact* określa dziesięć podstawowych standardów praw człowieka, praw pracowniczych i ochrony środowiska naturalnego³⁰.

Global Compact to jedna z wielu – choć także jedna z najważniejszych regulacji odnoszących się do społecznej odpowiedzialności biznesu. Innym przykładem regulacji, która może pełnić rolę hipernorm są „Normy Dotyczące Odpowiedzialności Korporacji Transnarodowych i Innych Firm w Odniesieniu do Praw Człowieka” (*Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights*), ogłoszone przez ONZ w 2003 roku. „Normy” wymieniają sześć najważniejszych obszarów odpowiedzialności, definiując je w kategoriach katalogu praw jednostki i zobowiązań biznesu: prawa do równych szans i niedyskryminacyjnego traktowania, bezpieczeństwa osobistego, podstawowych praw pracowniczych, poszanowania suwerenności narodowej i praw człowieka, zobowiązań wobec ochrony konsumentów i środowiska naturalnego.

Wskazanie na globalne kodeksy jako warunek dyskursu deliberacyjnego wymaga dodatkowego zastrzeżenia. Przytoczone przykłady międzynarodowych regulacji w niedoskonały sposób ilustrują rolę, jaką powinny odgrywać hipernormy. Celem implementacji *Global Compact* z 2000 roku było określenie podstawowych standardów, które powinny być przestrzegane przez korporacje gospodarcze. Wprawdzie dokument promuje wartości Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, ideę partnerstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz ogólne zasady ujęte w dokumentach ONZ i Międzynarodowej Organizacji Pracy, nie określa jednak reguł dyskursu pomiędzy biznesem i społecznymi partnerami. Koncepcja hipernorm, jako regulatywnego kontekstu różnych form deliberacji partnerów społecznych wymaga dalszych konkretyzacji.

Reguła różnicowania uprawnień uczestników dyskursu

Innym uzupełnieniem koncepcji dyskursu deliberacyjnego jest reguła zróżnicowania uprawnień interesariuszy. Oznacza to porzucenie nierealistycznej zasady inkluzywności, której najistotniejsze wady zostały wymienione, a także odejście od dogmatycznego rozumienia deliberacji i wysiłki mające

³⁰ O.E. Williams, *The UN Global Compact: the Challenge and the Promise*, «Business Ethics Quarterly» 2004, vol. 14, nr 4. Dziesiąty standard dotyczący korupcji dodany został w 2004 roku.

na celu dostosowanie treści pojęcia do potrzeb empirycznych analiz interakcji organizacji gospodarczych z ich społeczno-politycznym otoczeniem. Reguła różnicowania uprawnień zawiera dwa komponenty; pierwszy to kryteria różnicowania interesariuszy – drugi komponent określa hierarchię uprawnień uczestników dyskursu.

Szereg propozycji różnicowania uprawnień odnaleźć można w dyskusjach wokół teorii interesariuszy, która boryka się z bliźniaczym problemem inkluzywności. Na przykład Mitchell, Agle i Wood twierdzą, że kluczową rolę odgrywać powinno posiadanie przez interesariuszy trzech atrybutów: możliwości rzeczywistego wpływu na procesy decyzyjne, usankcjonowanych prawnie związków z przedsiębiorstwem i naglącego charakteru wysuwanych roszczeń³¹. Podobnie Post, Preston i Sachs proponują odwołanie się do ogólnego pojęcia zasobów interesariuszy³², co może być traktowane jako synteza teorii interesariuszy i koncepcji zależności od zasobów. Kryje się za tym założenie, że imperatyw kontroli zależności od środowiska zmusza organizacje do reagowania na potrzeby tych podmiotów, które dysponują najbardziej niezbędnymi zasobami. Jeszcze inaczej z nierealistycznym postulatem pełnej inkluzywności próbują poradzić sobie badacze z kręgu neoinstytucjonalnej teorii przedsiębiorstwa. Na przykład L. Sacconi proponuje rozróżnienie pomiędzy interesariuszami *sensu stricto* i interesariuszami *sensu largo*³³. Interesariuszy *sensu stricto* wiążą z firmą ich inwestycje – w formie kapitału finansowego, społecznego, ludzkiego lub rzeczowego – które mogą zwiększyć wolumen generowanych przez firmę wartości i których zwrot jest uzależniony od ekonomicznych wyników. Interesariusze *sensu largo* są powiązani z firmą tylko poprzez zewnętrzne efekty jej działalności – nie uczestniczą w transakcjach konstytuujących firmę, ani w transakcjach dokonywanych przez nią na rynku.

Jeszcze inne rozróżnienia sugeruje J. Kaler³⁴. Po pierwsze, zobowiązania wobec właścicieli przedsiębiorstwa i zobowiązania wobec interesariuszy pozostających poza strukturą własności przedsiębiorstwa (jako równoprawne lub też nierównoprawne). Po drugie, J. Kaler rozróżnia dwa sposoby traktowania zobowiązań: jako zobowiązania kompletne i niekompletne. Zobowiązania kompletne oparte są na gwarancjach prawnych, i w tym sensie ich wykonanie jest obligatoryjne dla przedsiębiorstwa. Wykonanie zobowiązań niekom-

³¹ R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, «Academy of Management Review» 1997, vol. 22, nr 4.

³² J.E. Post, L.E. Preston, S. Sachs, *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford 2002, s. 22–32.

³³ L. Sacconi, *A Social Contract...*, s. 263.

³⁴ J. Kaler, *Morality and Strategy in Stakeholder Identification*, «Journal of Business Ethics» 2002, nr 39(1).

pletnych jest z etycznego punktu widzenia pożądane, ale nie ma charakteru imperatywnego. Po trzecie, w odniesieniu do treści zobowiązań można mówić o zobowiązaniach ogólnych, powiązanych z uniwersalnymi wartościami i prawami jednostek, i zobowiązaniach specyficznych, wynikających ze szczególnej roli, powiązań lub sytuacji adresata.

Wartościowe przykłady zróżnicowania uprawnień odnaleźć można także w badaniach tych relacji z interesariuszami, które wynikają ze strategii oddziaływania na treść regulacji określających prawne warunki gospodarowania i kształt polityk publicznych. Starania o uzyskanie wpływu na procesy tworzenia prawa stanowią trwały element politycznej aktywności korporacji gospodarczych³⁵. Jedną ze stosowanych strategii jest polityka koalicji, oparta na budowaniu porozumień interesariuszy. Z tego punktu widzenia przydatny model operacjonalizacji zaproponowali G. de los Reyes i M. Scholz³⁶. Ich zdaniem poziom legitymizacji polityki koalicji zależy nie tylko od zakresu inkluzji interesariuszy, lecz także wzorca komunikacji i podejmowania decyzji w procesie poszukiwania wpływu na kształt legislacji. Najwyższy poziom legitymizacji jest efektem pełnej inkluzji, a więc strategii budowania koalicji nakierowanej na „wszystkich interesariuszy, których regulacja dotyczy”³⁷. W odniesieniu do drugiego wymiaru najwyższy poziom legitymizacji zapewnia deliberatywny tryb komunikacji z interesariuszami i podejmowania decyzji. W praktyce jednak uprawnienia interesariuszy tworzą hierarchię pośrednich stopni uczestnictwa w procesie wypracowania porozumienia. Mogą to być np. uprawnienia do negocjacji lub tylko komunikowania własnych preferencji.

Zakończenie

Koncepcja interesariuszy i idea deliberacji to konstrukty teoretyczne, do których coraz częściej odwołują się badacze z kręgu „politycznego CSR”. Stoją za tym starania mające na celu znalezienie pojęciowych narzędzi odpowiadających warunkom globalnej gospodarki i wyzwaniom współczesnego świata. U podstaw tych wysiłków odnaleźć można rosnące oczekiwania wobec biznesu i tezę o nowej roli ponadnarodowych korporacji w sferze publicznej, w szczególności w odniesieniu do mechanizmów *global governance*.

³⁵ T. Lawton, S. McGuire, T. Rajwani, *Corporate political activity: a literature review and research agenda*, «International Journal of Management Reviews» 2013, nr 15.

³⁶ G. de los Reyes, M. Scholz, *Assessing the Legitimacy of Corporate Political Activity: Uber and the Quest for Responsible Innovation*, «Journal of Business Ethics», kwiecień 2023, nr 184(1).

³⁷ Tamże, s. 59.

Teoretycznym propozycjom przedstawicieli PCSR zarzucić można wiele grzechów, z których część została przypomniana, choć ich systematyczna analiza nie została tu podjęta. Badawczy cel niniejszego artykułu oparty jest na założeniu, że zarówno koncepcja interesariuszy, jak i idea dyskursu deliberacyjnego zawierają wartościowe treści, których wydobywanie wymaga dalszych zabiegów koncepcyjnych. Przedstawione zostały uzupełnienia koncepcji dyskursu deliberacyjnego, którą zaproponowali A.G. Scherer i G. Palazzo, a która w literaturze przedmiotu uznawana jest za ważny wkład w rozwój badawczego paradygmatu CSR.

Pierwsze uzupełnienie to pojęcie hipernorm, związane z koncepcją społecznych kontraktów Thomasa W. Donaldsona i Thomasa Dunfee'ego. Jednak inaczej niż w postulatach kontraktualistów, funkcję normatywnego spoiwa wobec dyskursu interesariuszy spełniać mają nie abstrakcyjne wartości etyczne, lecz kodeksy etyczne o globalnym zasięgu, które te wartości konkretyzują. Dodatkowym warunkiem jest możliwość wyboru normatywnych ram deliberacji, niezbędna ze względu na zróżnicowanie reguł moralnych w wielokulturowym świecie. W epoce globalizacji interpretacja celów organizacyjnych traci kulturowy mianownik, wynikający ze wspólnych tradycji industrialnych, religijnych i/lub narodowych. W tym sensie można argumentować, że reguła „przestrzeni moralnego wyboru”, zaproponowana przez Donaldsona i Dunfee'ego, w szczególny sposób dotyczy także hipernorm.

Drugim uzupełnieniem koncepcji deliberacji jako zasady społecznej legitymizacji biznesu są reguły zróżnicowania uprawnień interesariuszy. Jest to istotna modyfikacja pierwotnej idei deliberacji, zakładającej równoprawność jej uczestników. Propozycja różnicowania zasad uczestnictwa w dyskursie legitymizacyjnym opiera się na przekonaniu, że postulat deliberacji zaproponowany w pierwotnym kształcie przez A.G. Scherera i G. Palazzo jest nierealistyczny. Proponowane uzupełnienie koncepcji deliberacji ma charakter ogólnej dyrektywy, konkretne procedury i kryteria zróżnicowania uprawnień muszą uwzględniać różnorodność warunków i przedmiotowych odniesień każdego z deliberacyjnych projektów.

Bibliografia

- Bächtiger A., Parkinson J., *Mapping and measuring deliberation*, Oxford 2019.
- Carroll A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, «Business Horizons» July–August 1991.
- Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D., *The Corporate Social Responsibility Agenda*, [w:] A. Crane i in. (red.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford–New York 2009.

- Donaldson T., Dunfee T.W., *Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory*, «Academy of Management Review» 1994, vol. 19, nr 2.
- Donaldson T., Dunfee T.W., *Ties that Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Boston 1999.
- Donaldson T., Dunfee T.W., *Social contract approaches to business ethics: bridging the „is-ought” gap*, [w:] R.E. Frederick (red.), *A Companion to Business Ethics*, London 2002.
- Fassin Y., *The Stakeholder Model Refined*, «Journal of Business Ethics» 2009, nr 84.
- Frederick W.C., *The Moral Authority of Transnational Corporate Codes*, «Journal of Business Ethics» 1991, nr 10(30).
- Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston 1984.
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B.R., de Colle S., *Stakeholder theory. The state of the Art*, Cambridge 2010.
- Freeman R.E., Liedtka J., *Corporate Social Responsibility: A Critical Approach*, «Business Horizons» 1991, nr 34(4).
- Freeman R.E., Velamuri R., *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*, [w:] A. Kakabadse, M. Morsing (red.), *Corporate Social Responsibility (CRS): Reconciling Aspirations with Application*, Basingstoke 2006.
- Friedman M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, «New York Times Magazine» wrzesień 1970, nr 13.
- Frynas J.G., Stephens S., *Political Corporate Social Responsibility: Reviewing Theories and Setting New Agendas*, «International Journal of Management Reviews» 2015, vol. 17.
- Gilbert D.U., Rasche A., Schormair M.J.L., Singer A., *The Challenges and Prospects of Deliberative Democracy for Corporate Sustainability and Responsibility*, «Business Ethics Quarterly» 2023, vol. 33, nr 1.
- Haufler V., *A Public Role for the Private Sector: Industry Self-Regulation in a Global Economy*, Washington 2001.
- Kaler J., *Morality and Strategy in Stakeholder Identification*, «Journal of Business Ethics» 2002, nr 39(1–2).
- Kaptein M., Wempe J., *The Balanced Company. A Theory of Corporate Integrity*, New York 2002.
- Lawton T., McGuire S., Rajwani T., *Corporate political activity: a literature review and research agenda*, «International Journal of Management Reviews» 2013, nr 15.
- Lewicka-Strzałecka A., *Etyczne standardy firm i pracowników*, Warszawa 1999.
- Long B.S., Driscoll C., *Codes of Ethics and the Pursuit of Organizational Legitimacy: Theoretical and Empirical Contributions*, «Journal of Business Ethics» 2008, nr 77.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, «Academy of Management Review» 1997, vol. 22, nr 4.
- van Oosterhout J.H.P.P., Heugens M.A.R., Kaptein M., *The Internal Morality of Contracting: Advancing the Contractualist Endeavor in Business Ethics*, «Academy of Management Review» 2006, vol. 31, nr 3.
- Pfeffer J., Salancik G.R., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York 2003.
- Post J.E., Preston L.E., Sachs S., *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford 2002.
- Rawls J., *Teoria sprawiedliwości*, przekład: M. Panufnik, J. Pasek i A. Romaniuk, Warszawa 2009.
- de los Reyes G., Scholz M., *Assessing the Legitimacy of Corporate Political Activity: Uber and the Quest for Responsible Innovation*, «Journal of Business Ethics», kwiecień 2023, nr 184(1).

- Sacconi L., *A Social Contract Account for CSR as an Extended Model of Corporate Governance (I): Rational Bargaining and Justification*, «Journal of Business Ethics» 2006, nr 68.
- Sacconi L., *Codes of Ethics as Contractarian Constraints on the Abuse of Authority Within Hierarchies: A Perspective from the Theory of the Firm*, «Journal of Business Ethics» 1999, nr 21.
- Scherer A.G., *Theory Assessment and Agenda Setting in Political CSR: A Critical Theory Perspective*, «International Journal of Management Reviews» 2018, nr 20.
- Scherer A.G., Palazzo G., *Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective*, «Academy of Management Review» 2007, vol. 32, nr 4.
- Scherer A.G., Palazzo G., Matten D., *The Business Firm as a Political Actor: A New Theory of the Firm for a Globalized World*, «Business & Society» 2014, nr 2.
- Simon H.R., *Theories of decision-making in economics and behavioral science*, «American Economic Review» 1959, nr 49.
- Suchman M.C., *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, «Academy of Management Review» 1995, vol. 20, nr 3.
- Sundaram A.K., Inkpen A.C., *The Corporate Objective Revisited*, «Organization Science» 2004, vol. 15, nr 3.
- Valente M., Crane A., *Public Responsibility and Private Enterprise in Developing Countries*, «California Management Review» wiosna 2010, vol. 52, nr 3.
- Williams O.E., *The UN Global Compact: the Challenge and the Promise*, «Business Ethics Quarterly» 2004, vol. 14, nr 4.