Dynamiczna teoria interesariuszy: kto naprawdę się liczy?

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Pytanie o to, kim są interesariusze przedsiębiorstwa i jakie roszczenia menedżerowie powinni uwzględniać, od dekad stanowi jedno z najbardziej spornych terytoriów w naukach o zarządzaniu i etyce biznesu. Artykuł przedstawia dynamiczną teorię interesariuszy Mitchella, Agle'a i Wood, która odpowiada na to wyzwanie, koncentrując się na atrybutach władzy, legitymizacji i pilności. Teoria ta wyróżnia siedem typów interesariuszy, od uśpionych po jednoznacznych, podkreślając, że ich istotność nie jest stała, lecz zmienia się w zależności od kontekstu. Zrozumienie tej dynamiki jest kluczowe dla efektywnego zarządzania i strategicznego podejmowania decyzji w złożonym środowisku biznesowym.

The question of who a company's stakeholders are and what claims managers should consider has been one of the most contested areas in management studies and business ethics for decades. This article presents Mitchell, Agle, and Wood's dynamic stakeholder theory, which addresses this challenge by focusing on the attributes of power, legitimacy, and urgency. This theory distinguishes seven types of stakeholders, ranging from dormant to explicit, emphasizing that their importance is not static but varies depending on the context. Understanding these dynamics is crucial for effective management and strategic decision-making in complex business environments.

Artykuł analizuje dynamiczną teorię interesariuszy Ronalda Mitchella, Bradleya Agle'a i Donny Wood, która rewolucjonizuje rozumienie relacji między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. W przeciwieństwie do statycznych modeli, teoria ta postrzega istotność interesariuszy jako zmienną, zależną od kombinacji trzech atrybutów: władzy, legitymizacji i pilności. Autorzy argumentują, że menedżerowie powinni monitorować otoczenie firmy, identyfikując potencjalne "iskry", które mogą przekształcić marginalne roszczenia w palące problemy. Model ten, będący syntezą wcześniejszych koncepcji Freemana, Clarksona oraz Donaldsona i Prestona, nie tylko

opisuje, jak menedżerowie faktycznie działają, ale również wskazuje, jak powinni postępować, uwzględniając dynamiczny charakter relacji z interesariuszami. Artykuł pokazuje, że teoria ta ma zastosowanie nie tylko w zarządzaniu, ale również w prawie, polityce i etyce, stając się uniwersalnym narzędziem analizy dynamiki roszczeń w każdej zorganizowanej wspólnocie. Kluczowym przesłaniem jest konieczność ciągłej adaptacji i redefinicji priorytetów w zmiennym środowisku.

SŁOWA KLUCZOWE

Dynamiczna teoria interesariuszy | Interesariusze | Zarządzanie | Etyka biznesu | Ronald K. Mitchell | Bradley R. Agle | Donna J. Wood | Władza | Legitymizacja | Pilność | Typologia interesariuszy | Interesariusze uśpieni | Interesariusze oczekujący | Interesariusze jednoznaczni | Edward Freeman

Mitchell, Agle i Wood: porządkowanie identyfikacji

Pytanie o to, kim są interesariusze przedsiębiorstwa i jakie roszczenia menedżerowie powinni uwzględniać, od dekad stanowi jedno z najbardziej spornych terytoriów w naukach o zarządzaniu i etyce biznesu. Już sam fakt, że nie istnieje jednoznaczna odpowiedź na pytanie „kto naprawdę się liczy?”, pokazuje, że koncepcja interesariusza jest dynamicznym narzędziem heurystycznym, a nie zamkniętą kategorią. W literaturze przedmiotu odnajdujemy zatem całą rozpiętość perspektyw: od definicji szerokich, które w niemal każdym podmiocie gotowe są widzieć potencjalnego interesariusza, po ujęcia wąskie, rezerwujące ten status wyłącznie dla tych, którzy ponoszą konkretne ryzyko lub dysponują legitymizowanym roszczeniem.

W tym teoretycznym sporze na szczególną uwagę zasługuje propozycja Ronalda K. Mitchella, Bradleya R. Agle’a i Donny J. Wood, którzy pod koniec lat dziewięćdziesiątych sformułowali dynamiczną teorię identyfikacji i istotności interesariuszy. Ich ambicją było rozwiązanie fundamentalnego problemu selekcji. Dlaczego menedżerowie koncentrują swoją uwagę na jednych interesariuszach, a innych marginalizują? Dlaczego w jednych sytuacjach określona grupa społeczna staje się priorytetem, a w innych jest ignorowana? Odpowiedź, jaką sformułowali, opiera się na trzech kluczowych atrybutach, które dynamicznie kształtują relację między menedżerem a interesariuszem: władzy, legitymizacji i pilności.

Władza, legitymizacja, pilność: kluczowe atrybuty

Władza, w tym ujęciu, jest zdolnością interesariusza do realnego wpływania na decyzje organizacji; może przybierać formę przymusową, utylitarną bądź symboliczną, lecz w każdym przypadku wyraża potencjał narzucenia własnej woli innym aktorom. Legitymizacja stanowi natomiast społecznie usankcjonowane prawo do wysuwania roszczeń wobec przedsiębiorstwa, podczas gdy pilność określa stopień presji czasowej i wagę danego żądania, które niejako wymusza na menedżerach podjęcie szybkiego działania. Co jednak najistotniejsze, i co mocno akcentują Mitchell, Agle i Wood, atrybuty te nie są kategoriami absolutnymi, lecz konstrukcjami percepcyjnymi, których istnienie zależy od sposobu, w jaki postrzegają je sami menedżerowie oraz inni uczestnicy gry.

Koncepcja ta wykracza jednak poza ramy statycznej typologii, wprowadzając kluczowy wymiar procesualny: istotność interesariuszy nie jest dana raz na zawsze, lecz może rosnąć lub maleć w zależności od dynamicznych zmian w przypisywaniu im poszczególnych atrybutów. Jak precyzują to sami autorzy: „Naszym celem w tym artykule jest wniesienie wkładu do teorii identyfikacji i istotności interesariuszy, opartej na interesariuszach posiadających jeden lub więcej z trzech atrybutów relacji: władzy, legitymizacji i pilności”. To właśnie owo podkreślenie relacyjnego i płynnego charakteru istotności stanowi fundamentalną wartość dodaną tej koncepcji.

Dynamiczne ujęcie: poza Freemanem, Clarksonem, Donaldsonem

Aby w pełni zrozumieć wagę tego podejścia, należy wpierw umiejscowić je w szerszym krajobrazie intelektualnym. Edward Freeman, klasyk teorii interesariuszy, zaproponował definicję o niemal rewolucyjnej szerokości, wedle której interesariuszem jest każda grupa lub jednostka zdolna wpływać na cele organizacji bądź podlegająca wpływowi ich realizacji. Był to gest głębokiej demokratyzacji myślenia o firmie, rozbijający dotychczasową hegemonię akcjonariuszy, lecz jego wszechogarniający charakter pozostawiał menedżera w stanie praktycznej bezradności, nie dając narzędzi do hierarchizacji napływających roszczeń.

W odpowiedzi na tę koncepcyjną otwartość pojawiły się propozycje węższe. Max Clarkson za kryterium przyjął ryzyko, argumentując, że interesariuszem jest ten, kto dobrowolnie lub mimowolnie jest na nie narażony w związku z działalnością przedsiębiorstwa. Ujęcie to trafnie chwytało istotę relacji ekonomicznych, lecz pomijało złożoną dynamikę społeczną. Z kolei Thomas Donaldson i Lee Preston skupili się na normatywnym rdzeniu teorii, wskazując na legitymizację jako kluczowy filtr odróżniający roszczenia uprawnione od tych, które nimi nie są.

Mitchell, Agle i Wood nie odrzucili tych perspektyw, lecz dokonali ich przełomowej syntezy. Zrozumieli, że władza, legitymizacja i pilność nie są alternatywnymi kryteriami, lecz współistniejącymi atrybutami, które należy analizować łącznie. Ich model, wyróżniający siedem klas interesariuszy – od uśpionych po jednoznacznych – w zależności od posiadanej kombinacji cech, stał się dynamiczną mapą. Pozwala ona uchwycić nieustanną ruchliwość i zmienność pozycji, jakie poszczególni aktorzy zajmują w polu grawitacyjnym przedsiębiorstwa.

Interesariusze uśpieni: ignorowane roszczenia

Dynamiczna teoria interesariuszy rozpoczyna swoją podróż w cieniu, tam gdzie rezydują podmioty dysponujące tylko jednym z trzech kluczowych atrybutów – władzą, legitymizacją lub pilnością. To kategoria interesariuszy uśpionych, których znaczenie w oczach menedżerów jest znikome, ponieważ pojedynczy walor nie daje wystarczającej siły przebicia, by organizacja traktowała ich roszczenia priorytetowo. Jednakże – i to jest fundamentalna teza Mitchella, Agle'a i Wood – ów stan uśpienia jest kruchy i może ulec gwałtownej zmianie, gdy do istniejącego atrybutu dołączy kolejny, niczym katalizator w reakcji chemicznej.

Pierwszą odmianę tej grupy stanowią interesariusze **dormant**, czyli ci, którzy posiadają władzę, lecz brakuje im legitymizacji i pilności. Sama władza może być potężna – obejmować zasoby finansowe, środki przymusu czy wpływy symboliczne – ale bez społecznego uzasadnienia lub palącej potrzeby pozostaje niewykorzystanym arsenałem. Przykładem mogą być byli pracownicy, którzy po odejściu z firmy wciąż mają dostęp do poufnych informacji lub narzędzi prawnych. Dopóki nie zdecydują się ich użyć, pozostają jedynie potencjalnym zagrożeniem. Ich „uśpienie" ma jednak charakter warunkowy; z chwilą gdy znajdą drogę do legitymizacji, na przykład w sądzie, bądź ich sprawa nabierze pilności przez nagłośnienie w mediach, mogą błyskawicznie awansować do kategorii graczy ostatecznych.

Drugą grupę tworzą interesariusze **discretionary**, posiadający legitymizację, ale pozbawieni władzy i pilności. Są to zazwyczaj organizacje non-profit, fundacje czy ruchy społeczne, których roszczenia mają mocne uzasadnienie moralne, lecz brakuje im środków, by wymusić na firmie jakąkolwiek reakcję. To właśnie w relacjach z nimi, jak wskazuje literatura zarządzania, otwiera się pole dla korporacyjnej filantropii. Jak pisał Peter Drucker, „odpowiedzialność społeczna biznesu zaczyna się tam, gdzie kończy się wymóg prawa" – a więc w sferze, gdzie firma wchodzi w interakcje z podmiotami, które nie mają siły przymusu, lecz których słuszne potrzeby są widoczne w przestrzeni publicznej.

Trzecią odmianę stanowią interesariusze **demanding**, charakteryzujący się wyłącznie atrybutem pilności. To ci, którzy głośno artykułują swoje żądania, nie mając za sobą ani legitymizacji, ani realnej władzy. Autorzy porównują ich do „komarów brzęczących menedżerowi w uchu". Mogą być irytujący, czasem uciążliwi, ale

nie stanowią systemowego zagrożenia, dopóki nie znajdą oparcia w innym atrybucie. Samotny protestujący przed siedzibą korporacji jest tego archetypem – jego głos jest donośny i natychmiastowy, lecz bez instytucjonalnego zaplecza czy moralnego mandatu szybko zostaje zignorowany.

Wszystkie trzy typy interesariuszy uśpionych dowodzą, że brak równowagi między atrybutami pozbawia roszczenie pełnej mocy. Samo ich wyróżnienie jest jednak bezcenne, gdyż uświadamia menedżerom, że otoczenie firmy jest pełne potencjalnych „iskier", które w sprzyjających warunkach mogą rozniecić pożar. To perspektywa prewencyjna. Jeśli zarządzający rozumieją, że pozornie marginalne podmioty mogą w każdej chwili awansować do wyższych kategorii, łatwiej im monitorować sygnały, które na pierwszy rzut oka wydają się jedynie tłem dla prawdziwej gry.

Interesariusze oczekujący: ich dominująca pozycja

Krok wyżej w hierarchii uwagi sytuują się interesariusze oczekujący, posiadający dwa z trzech kluczowych atrybutów. Taka kombinacja sprawia, że ich roszczenia zyskują na sile i wyrazistości, której menedżerowie nie mogą już lekceważyć, a ich obecność w polu widzenia organizacji staje się niemal permanentna. W typologii zaproponowanej przez Mitchella, Agle i Wooda ta złożona kategoria dzieli się na trzy odmienne figury: interesariuszy dominujących, zależnych oraz niebezpiecznych.

Pierwszą z nich, interesariuszy dominujących, definiuje połączenie władzy i legitymizacji. Ich pozycja jest na tyle ugruntowana, że stają się oni naturalną częścią „dominującej koalicji" wewnątrz organizacji, dysponując formalnymi mechanizmami, przez które ich głos jest nie tylko słyszany, ale i wiążący. Mowa tu o akcjonariuszach zasiadających w radach nadzorczych, związkach zawodowych prowadzących negocjacje zbiorowe czy instytucjach regulacyjnych, których autorytet opiera się na literze prawa. Są to aktorzy tak głęboko wrośnięci w strukturę decyzyjną firmy, że niektórzy badacze skłonni są postrzegać ich jako jedynych „prawdziwych" interesariuszy, spychając pozostałe grupy na margines analizy.

Na przeciwległym biegunie sytuują się interesariusze zależni, których roszczenia mają moralną i prawną grawitację płynącą z legitymizacji i pilności, lecz brakuje im wektora siły w postaci władzy. Ich żądania, choćby najbardziej uzasadnione i naglące, pozostają bezsilne, dopóki nie znajdą zewnętrznego protektora zdolnego narzucić je organizacji. Klasycznym przykładem pozostają społeczności lokalne poszkodowane w wyniku katastrof ekologicznych, jak mieszkańcy Alaski po wycieku ropy z tankowca Exxon Valdez. Ich roszczenia były nie tylko pilne, ale i w pełni uprawnione, jednak dopiero wsparcie ze strony sądów i władz publicznych pozwoliło im przekroczyć próg bezsilności i stać się interesariuszami jednoznacznymi.

Trzecią, najbardziej niejednoznaczną grupę tworzą interesariusze niebezpieczni, dysponujący władzą i pilnością, lecz pozbawieni legitymizacji. Operują oni w przestrzeni, gdzie formalne reguły gry tracą

znaczenie, a ich narzędziami stają się przymus, sabotaż czy przemoc. Choć ich działania wykraczają poza akceptowalne ramy dialogu, ich ignorowanie byłoby strategicznym błędem, gdyż stanowią realne zagrożenie dla stabilności organizacji. To ci, którzy zmuszą cię do działania – nawet jeśli jeszcze tego nie wiesz. W literaturze przywołuje się tu często przykłady nielegalnych strajków czy aktów wandalizmu.

Interesariusze oczekujący stanowią zatem dynamiczne pole napięć, przedsionek pełnej sprawczości, gdzie roszczenia są już wyraźnie artykułowane i wymagają uwagi. Dopiero zdobycie brakującego, trzeciego atrybutu przesuwa ich do kategorii interesariuszy jednoznacznych, w pełni ukonstytuowanych. Zarządzanie relacjami w tym obszarze staje się więc delikatną grą, oscylującą między negocjacjami a strategicznym przygotowaniem na możliwość eskalacji konfliktu.

Interesariusze jednoznaczni: absolutny priorytet

Na szczycie tej analitycznej piramidy sytuują się interesariusze jednoznaczni, w których zbiegają się wszystkie trzy atrybuty: władza, legitymizacja i pilność. Są to podmioty, które w określonym momencie stają się absolutnym centrum menedżerskiej uwagi. W teorii Mitchella, Agle’a i Wood to właśnie ta kategoria najpełniej odpowiada na pytanie „kto naprawdę się liczy”, stając się punktem grawitacyjnym dla strategii organizacji.

Doskonały przykład odnajdziemy w postawie akcjonariuszy dużej korporacji, gdy giełdowe wskaźniki gwałtownie nurkują. W takiej chwili ich władza, legitymizacja i pilność stapiają się w jedno, tworząc siłę, której nie sposób zignorować. Roszczeń tej grupy nie można odkładać na później, gdyż czas działa na niekorzyść firmy, a konsekwencją zignorowania jej głosu może być nawet usunięcie najwyższego kierownictwa.

Interesariusze jednoznaczni stanowią zarazem dowód na dynamiczny charakter całego modelu. Nie są bowiem grupą esencjonalnie zdefiniowaną – każdy interesariusz oczekujący może przeobrazić się w jednoznacznego, jeśli tylko zdobędzie brakujący atrybut. To przesunięcie dowodzi, że istotność nie jest cechą statyczną, lecz zmienną funkcją percepcji i niestabilnego kontekstu.

Jak pisał Zygmunt Bauman: „Nowoczesność to wieczna płynność”. To socjologiczne rozpoznanie, choć znacznie szersze, trafia w samo sedno teorii Mitchella. Relacje z interesariuszami nie są bowiem z góry ustaloną siatką powiązań – są raczej nieustannie negocjowanym i rekonstruowanym procesem, płynnym i zmiennym z samej swej natury.

Dynamiczna mapa: interesariusze zmieniają kategorie

Prawdziwa siła teorii Mitchella, Agle'a i Wood nie tkwi w samej typologii interesariuszy, lecz w uchwyceniu jej fundamentalnej płynności. Autorzy dowodzą, że nikt nie jest na stałe przypisany do jednej kategorii; to nieustanna migracja, której dynamikę napędzają zmiany w posiadaniu lub przypisywaniu atrybutów. W praktyce oznacza to, że roszczenia wczoraj marginalne, jutro mogą znaleźć się w centrum uwagi, a aktorzy pozornie nieistotni – przeobrazić się w kluczowych partnerów lub śmiertelnych wrogów. Mapa wpływów jest nieustannie przerysowywana.

Interesariusze uśpieni, dysponujący zaledwie jednym atrybutem, mogą zyskać kolejne, awansując tym samym do kategorii oczekujących. Wyobraźmy sobie byłego pracownika, który posiada władzę w postaci kompromitujących informacji – przez długi czas może on pozostawać w cieniu. Gdy jednak zdecyduje się na pozew sądowy, zyskuje legitymizację w ramach systemu prawnego, a jego sprawa staje się pilna z perspektywy reputacji firmy. W jednej chwili przechodzi z pozycji uśpionego do oczekującego, a jeśli jego roszczenia zostaną nagłośnione przez media i uznane za społecznie doniosłe, może stać się interesariuszem jednoznacznym, którego nie da się już ignorować.

Podobny mechanizm dotyczy interesariuszy oczekujących. Grupa posiadająca dwa atrybuty zyskuje pełną istotność w chwili, gdy zostanie jej przypisany trzeci, brakujący element. Mieszkańcy Alaski dotknięci katastrofą ekologiczną Exxon Valdez mieli zarówno legitymizację moralną, jak i pilność swoich żądań, lecz brakowało im własnej władzy w starciu z korporacyjnym gigantem. Ich roszczenia stały się jednoznaczne dopiero wtedy, gdy zostały „zaadoptowane" przez potężnych sprzymierzeńców: sądy i władze stanowe. To doskonały przykład, jak sojusze i instytucjonalne wsparcie mogą zmienić konfigurację sił, przesuwając peryferyjnych graczy do samego centrum menedżerskiej uwagi.

Jeszcze bardziej spektakularnej ilustracji dostarcza historia Afrykańskiego Kongresu Narodowego (ANC) w czasach apartheidu. Początkowo ANC można było postrzegać jako interesariusza wymagającego – z pilnym roszczeniem, ale bez legitymizacji w oczach reżimu i bez realnej władzy. Z czasem, sięgając po władzę przymusową, organizacja ewoluowała w stronę interesariusza niebezpiecznego, co czyniło ją trudnym, lecz wciąż niejednoznacznym przeciwnikiem. Dopiero zdobycie legitymizacji poprzez rezygnację z przemocy i pozyskanie międzynarodowego poparcia pozwoliło jej przejść do kategorii zależnych. Ostatecznie, dzięki wsparciu potężniejszych podmiotów – zagranicznych inwestorów i rządów państw zachodnich – ANC awansował do roli interesariusza jednoznacznego, którego żądania musiały zostać w pełni uznane przez korporacje działające w RPA.

Równie pouczające są przykłady z czysto ekonomicznego podwórka, jak akcjonariusze wielkich korporacji pokroju IBM czy General Motors. W okresach stabilności można ich traktować jako interesariuszy dominujących, którzy posiadają władzę i legitymizację. Jednak gdy wartość akcji gwałtownie spada, na

scenę wkracza trzeci atrybut: pilność. Wówczas ich roszczenia stają się natychmiastowe i niecierpiące zwłoki, a oni sami przechodzą do kategorii jednoznacznych, często wymuszając radykalne zmiany w zarządzie. To dowodzi, że dynamika nie jest jedynie cechą relacji społecznych czy politycznych, ale jest wpisana w sam rdzeń logiki kapitału.

Przypadek grup pracowniczych odsłania jeszcze inny wariant tej transformacji. Jako interesariusze zależni, mają legitymizację i pilność, lecz brakuje im władzy. Dopiero sojusz ze związkami zawodowymi i sądami dostarcza brakującego ogniwa. W rezultacie stają się interesariuszami jednoznacznymi, wobec których menedżerowie muszą zająć klarowne stanowisko. Dynamika ta odsłania potęgę koalicji i solidarności w świecie interesariuszy – jednostkowe roszczenia mogą być szeptem, ale wspólne działanie przekształca je w siłę, której nie sposób zignorować.

Wszystkie te przykłady prowadzą do jednego wniosku: istotność interesariusza jest funkcją czasu, kontekstu i percepcji. Atrybuty nie są obiektywnymi danymi, lecz są nieustannie przypisywane i negocjowane w procesach społecznych. Władza może być uśpiona i ujawnić się dopiero w działaniu; legitymizacja może zostać odrzucona, a potem odzyskana; pilność bywa ignorowana aż do momentu kryzysu, gdy staje się niepodważalna. Jak pisał Niklas Luhmann: „Społeczeństwo nie jest rzeczywistością statyczną, lecz procesem nieustannego odnawiania własnych struktur w komunikacji”. Podobnie środowisko interesariuszy firmy to nie jest mapa wyryta w kamieniu, lecz żywy, pulsujący ekosystem, który nieustannie redefiniuje się w rytm zdarzeń.

Mitchell, Agle i Wood: fundament zarządzania

Dynamiczna teoria identyfikacji i istotności interesariuszy nie jest dziełem objawienia. Jej autorzy – Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle i Donna J. Wood – świadomie podjęli dialog z wcześniejszymi koncepcjami, które mierzyły się z fundamentalnym pytaniem: kto się liczy i dlaczego? To, co wyróżnia ich propozycję, to próba zbudowania mostu między perspektywą deskryptywną, czyli opartą na chłodnej obserwacji tego, co menedżerowie faktycznie robią, a perspektywą normatywną, poszukującą uzasadnienia, dlaczego pewne roszczenia moralnie zasługują na uwagę.

Punktem odniesienia pozostaje oczywiście Edward Freeman, który w 1984 roku zdefiniował interesariusza jako każdą grupę lub jednostkę mogącą wpływać na cele organizacji lub pozostającą pod ich wpływem. Była to definicja rewolucyjna, gdyż kruszyła dogmat prymatu akcjonariuszy, otwierając myślenie o firmie jako sieci wzajemnych zobowiązań. Jej siła była jednak jej słabością. Tak szeroka kategoria groziła paraliżem decyzyjnym – jeśli bowiem każdy jest interesariuszem, to czy ktokolwiek jest nim naprawdę? Menedżerowie, zamiast mapy, otrzymali bezkresny ocean potencjalnych roszczeń.

W odpowiedzi na ten dylemat Max Clarkson zaproponował filtr w postaci ryzyka. Interesariuszem, w jego ujęciu, jest ten, kto coś ryzykuje w relacji z firmą – czy to dobrowolnie, inwestując kapitał i pracę, czy mimowolnie, będąc narażonym na skutki jej działalności. Koncepcja ta wprowadzała cenną logikę wzajemności, lecz zarazem pozostawiała za burtą wiele grup, których roszczenia, choć nieoparte na ryzyku, w praktyce okazywały się kluczowe.

Jeszcze inną ścieżkę obrali Thomas Donaldson i Lee Preston, dla których rdzeniem teorii stała się legitymizacja, rozumiana jako moralnie uzasadnione prawo do wysuwania żądań. Interesariusze to, jak pisali, „osoby lub grupy z uzasadnionymi interesami". Było to podejście o silnym zabarwieniu etycznym, które próbowało nadać teorii status nie tylko opisu rzeczywistości, ale i drogowskazu wskazującego na powinność. Szukało ono dla zarządzania moralnego kręgosłupa.

Mitchell, Agle i Wood nie odrzucili tych intuicji, lecz potraktowali je jako budulec. Ich teoria nie neguje ani szerokiej wizji Freemana, ani wagi ryzyka, ani moralnej siły legitymizacji. Zamiast tego tworzy zintegrowaną ramę, w której trzy atrybuty – władza, legitymizacja i pilność – działają łącznie i dynamicznie. Dzięki temu udało im się wyjaśnić nie tylko, kto może być interesariuszem, ale przede wszystkim to, dlaczego w konkretnym momencie uwaga menedżerów skupia się na jednych roszczeniach, podczas gdy inne są ignorowane.

Ich teoria wypełnia lukę między statyczną mapą a dynamicznym procesem. Wcześniejsze modele przypominały fotografię panoramiczną, utrwalającą wszystkich aktorów w jednej chwili. Propozycja Mitchella i współautorów to raczej spojrzenie filmowe, które śledzi ruch, transformacje i nieustanne przetasowania. Istotność interesariusza nie jest więc cechą wrodzoną, lecz stanem przejściowym, efektem zmiennej konfiguracji atrybutów w oczach decydenta.

Takie ujęcie doskonale rezonuje z szerszymi prądami w myśli społecznej. Zygmunt Bauman pisał o „płynnej nowoczesności", w której tożsamości i instytucje tracą trwałość, podlegając ciągłej renegocjacji. Niklas Luhmann dowodził, że systemy społeczne istnieją nie dzięki stałym strukturom, lecz poprzez nieustanne odtwarzanie się w komunikacji. W podobnym duchu Mitchell, Agle i Wood pokazują, że bycie interesariuszem to nie esencja, lecz efekt percepcji, interakcji i presji chwili.

Dla praktyki zarządzania ma to fundamentalne konsekwencje. Jeśli istotność jest płynna, menedżerowie muszą bezustannie skanować otoczenie, gotowi na redefinicję priorytetów. Statyczne mapy interesariuszy stają się co najwyżej narzędziem dydaktycznym, bezużytecznym w obliczu realnej zmiany. Rola menedżera ewoluuje od roli decydenta do roli interpretatora, który – jak ujął to Karl Weick – musi nieustannie „tworzyć sens" w warunkach niepewności. Musi czytać nie mapę, lecz wzburzone morze.

Prawo, politologia, etyka: interdyscyplinarny zasięg

Choć model Mitchella, Agle'a i Wood narodził się w naukach o zarządzaniu, jego siatka pojęciowa wykracza daleko poza korporacyjne mury. Władza, legitymizacja i pilność okazują się uniwersalnymi kategoriami analizy życia społecznego, które z równą mocą rezonują w prawie, polityce i etyce. Każda z tych dziedzin rzuca na teorię interesariuszy inne światło, odsłaniając jej głębszy, bardziej fundamentalny wymiar.

Z perspektywy prawnej kluczowa staje się legitymizacja, która oddziela roszczenia uprawnione od tych pozbawionych podstaw. Procesy sądowe, takie jak te wytaczane firmie przez byłych pracowników, są właśnie instytucjonalnym mechanizmem nadawania roszczeniom formalnej legitymacji. To, co wcześniej mogło być postrzegane jako subiektywna pretensja, w świetle wyroku staje się obiektywnie uznanym interesem. W tym sensie sądy działają niczym alchemiczne laboratorium, które przekształca interesariusza z kategorii uśpionych w kategorię oczekujących lub jednoznacznych. Prawo jest zatem nie tylko tarczą ochronną, ale i narzędziem, które aktywnie kształtuje społeczną percepcję, a tym samym definiuje, kto i co się liczy.

W optyce politologicznej na pierwszy plan wysuwa się władza. Polityka, rozumiana jako nieustanny proces równoważenia sił, jest w istocie zarządzaniem interesariuszami na masową skalę – wyborcami, partiami, grupami nacisku czy mediami. Logika opisana przez autorów teorii znajduje swoje lustrzane odbicie w systemie politycznym: partie opozycyjne mogą długo pozostawać interesariuszami uśpionymi, lecz w chwili kryzysu, zdobywając legitymizację i pilność, stają się aktorami jednoznacznymi. Historia Afrykańskiego Kongresu Narodowego dowodzi, że walka o uznanie i zdolność do tworzenia koalicji z potężniejszymi graczami przebiega według analogicznych praw w biznesie i w polityce. Nieprzypadkowo Hannah Arendt pisała, że „władza powstaje tam, gdzie ludzie działają razem" – ta intuicja znajduje pełne potwierdzenie w modelu Mitchella, gdzie interesariusze zależni, pozbawieni własnej siły, zdobywają znaczenie właśnie przez sojusze.

W wymiarze etycznym największą wagę zyskuje pilność. To ona przypomina, że nie wszystkie roszczenia są sobie równe w czasie. Etyka odpowiedzialności, którą Hans Jonas uczynił fundamentem swojej filozofii, opiera się na przekonaniu, że pewne sprawy – zwłaszcza te dotyczące przyszłych pokoleń czy zagrożeń ekologicznych – domagają się działania tu i teraz. Pilność w teorii interesariuszy staje się etycznym imperatywem, który przełamuje inercję i zmusza decydentów do reakcji, nawet wbrew ich własnym priorytetom. W tym sensie dynamiczny model Mitchella zbliża się do etyki sytuacyjnej, która zamiast na abstrakcyjnych regułach, każe skupić się na odpowiedzi na konkretne wyzwania chwili.

Te trzy perspektywy – prawna, polityczna i etyczna – odsłaniają prawdziwy potencjał modelu Mitchella, Agle'a i Wood. Okazuje się on nie tyle narzędziem dla menedżerów, ile uniwersalnym modelem opisującym dynamikę roszczeń w każdej zorganizowanej wspólnocie. Gdy spojrzymy szerzej, dostrzeżemy, że wszędzie

tam, gdzie istnieją aktorzy z roszczeniami wobec instytucji, pojawia się fundamentalne pytanie o ich władzę, legitymizację i pilność. Teoria ta staje się w ten sposób mostem łączącym nauki o zarządzaniu z ogólną teorią społeczną.

Trafnie ujął to Leszek Kołakowski, pisząc: „Nie ma neutralnych instytucji; każda z nich rodzi oczekiwania i roszczenia, które domagają się uzasadnienia". Mitchell, Agle i Wood uchwycili właśnie ten mechanizm, pokazując, że menedżerowie – podobnie jak politycy czy sędziowie – nigdy nie działają w próżni. Funkcjonują w gęstej sieci oczekiwań, które nieustannie negocjują swój status i walczą o znaczenie.

Menedżer: dynamiczna mapa interesariuszy jako przewaga

Dynamiczna teoria identyfikacji i istotności interesariuszy, sformułowana przez Ronalda K. Mitchella, Bradleya R. Agle'a i Donnę J. Wood, pozostaje jednym z kluczowych przełomów w myśleniu o miejscu i roli otoczenia w zarządzaniu. Jej oryginalność polega bowiem na tym, że zamiast traktować środowisko firmy jako statyczną mapę z przypisanymi na stałe pozycjami, autorzy zaproponowali perspektywę procesualną. W tym ujęciu istotność roszczeń nieustannie fluktuuje, a uwaga menedżerów kieruje się tam, gdzie w dynamicznej grze spotykają się trzy kluczowe atrybuty: władza, legitymizacja i pilność.

To przesunięcie akcentu, od definicji ku dynamice, pozwala znacznie lepiej uchwycić płynną rzeczywistość biznesu i polityki. Interesariusze nie są bowiem figurami zastygłymi w bursztynie organizacyjnej hierarchii, raz na zawsze przypisanymi do określonej roli. Byli pracownicy, lokalne społeczności czy ruchy społeczne mogą gwałtownie zmieniać swoją pozycję, przechodząc od stanu uśpienia, przez fazę oczekiwania, aż po osiągnięcie pełnej jednoznaczności i siły przebicia. W tym sensie teoria Mitchella i współautorów oferuje menedżerom język i aparat analityczny, dzięki którym mogą oni nie tylko interpretować, ale i przewidywać zmiany w swoim otoczeniu.

Koncepcja ta jednocześnie syntetyzuje i przekracza wcześniejsze podejścia, splatając w nową całość szeroką inkluzywność Freemana, kryterium ryzyka Clarksona oraz normatywne poszukiwanie legitymizacji u Donaldsona i Prestona. Dzięki temu wpisuje się w szerszy spór akademicki, w którym pytanie „kto naprawdę się liczy?" zyskuje odpowiedź nie w prostych, kategorycznych definicjach, lecz w dynamicznym modelu relacyjnym, gdzie status jest nieustannie negocjowany, a nie dany raz na zawsze.

Znaczenie teorii wykracza jednak daleko poza mury korporacji, a jej aparat pojęciowy można odczytywać jako zarys ogólnej teorii roszczeń społecznych. Jej echa widać w prawie, gdzie toczy się nieustanny proces nadawania roszczeniom legitymizacji; w polityce, która jest areną walki o władzę i zdolność tworzenia koalicji; wreszcie w etyce, gdzie nacisk na pilność wymusza moralną reakcję tu i teraz. Teoria Mitchella,

Agle’a i Wood staje się tym samym narzędziem interdyscyplinarnym, pozwalającym rozumieć nie tylko firmy, lecz także instytucje publiczne i procesy społeczne.

W gruncie rzeczy istotą tej teorii jest przypomnienie menedżerom, że działają w świecie nieustannej zmiany. To, co dziś jest zaledwie komarem brzęczącym w uchu, jutro może okazać się siłą decydującą o przyszłości organizacji. Z kolei ci, którzy wydają się potężni i dominujący, mogą utracić swoją istotność, jeśli zabraknie im legitymizacji lub ich roszczenia stracą na pilności. Dynamiczne ujęcie pozwala więc uniknąć złudzenia stabilności i zmusza do nieustannej czujności.

Teoria ta ma przy tym charakter nie tylko opisowy, ale i głęboko dydaktyczny. Uczy, że zarządzanie to nie tylko chłodny rachunek zysków i strat, lecz także sztuka odczytywania kontekstu społecznego, prawnego i moralnego. Uczy także pokory wobec zmienności, pokazując, że żadna mapa interesariuszy nie jest ostateczna. Jak przenikliwie zauważył Karl Weick, organizacje muszą nieustannie tworzyć sens, ponieważ sens, który nie jest odnawiany, szybko się dezaktualizuje. Właśnie to niekończące się „odnawianie sensu” jest istotą zarządzania w ujęciu dynamicznym.

Dynamiczna teoria: kluczowe przesłanie i wartość

W świecie naznaczonym zmiennością i konfliktem, teoria ta nie traci na aktualności. Działa jak podwójne narzędzie: jest zarazem ostrzeżeniem i mapą. Ostrzega, że lekceważenie głosów z peryferii prowadzi do kryzysu, a jednocześnie jako mapa pomaga zrozumieć dynamikę, która przesuwa interesariuszy z marginesu w centrum uwagi. Jej siła tkwi w zdolności łączenia chłodnej analizy faktów z refleksją nad tym, co słuszne, stając się instrumentem nie tylko skuteczności, ale i odpowiedzialności.

Janusz Korczak pisał: „Nie ma dzieci, są ludzie”. Parafrazując jego myśl, można rzec: nie ma nieistotnych interesariuszy, są jedynie ci, których znaczenia jeszcze nie dostrzeżono. Właśnie tu teoria Mitchella, Agle’a i Wood odsłania swoją wartość. Daje bowiem narzędzia, by to kluczowe dostrzeżenie nie było dziełem przypadku, lecz aktem świadomym, systematycznym i – co najważniejsze – zdolnym przewidywać przyszłość.

Teoria w kontekście: antropologia relacji społecznych

W społecznym teatrze współczesnej gospodarki, gdzie korporacje stają się nowoczesnymi plemionami, a menedżerowie szamanami zarządzania znaczeniem, nie wystarczy już mówić o „rynku” i „udziałowcach”. Trzeba zejść głębiej, do trzewi organizacyjnej wspólnoty, gdzie ekonomia spotyka się z rytuałem uznania, a legitymizacja ma zapach kadzidła prawomocności. To właśnie w tej kuźni wartości zakotwicza się

dynamiczna teoria interesariuszy, zaproponowana przez Ronalda K. Mitchella, Bradleya R. Agle'a i Donnę J. Wood. Ich model nie tyle mierzy rzeczywistość, ile nadaje jej dynamiczne kontury, posługując się atrybutami, których nie da się zważyć, lecz które wprawiają w ruch całe organizacyjne uniwersum.

Autorzy w swojej przełomowej pracy deklarują, że ich celem jest wniesienie wkładu do teorii identyfikacji i istotności interesariuszy, opierając ją na posiadaniu jednego lub więcej z trzech atrybutów relacji: Władzy, Legitymizacji i Pilności. Ta akademicka deklaracja jest w istocie manifestem nowej socjologii zarządzania. Przedefiniowuje bowiem ontologię, czyli samą istotę organizacji, nie przez pryzmat kapitału, lecz przez płynną, zmienną i nieprzewidywalną sieć relacji. Interesariusz nie jest tu po prostu kimś, kto „ma udział", lecz podmiotem, którego siła oddziaływania lub stopień narażenia wpisuje go w orbitę znaczenia firmy.

Pierwszym atrybutem jest Władza (power), rozumiana jako zdolność do narzucenia swojej woli organizacji. Może mieć charakter przymusowy, utylitarny lub symboliczny – być jak bicz, pieniądze albo reputacja. Drugi atrybut to Legitymizacja (legitimacy), czyli społecznie i kulturowo uznana „słuszność" roszczeń interesariusza wobec firmy. To moralne prawo do bycia wysłuchanym, którego naruszenie grozi anomią organizacyjną, a więc rozpadem wewnętrznych norm. Trzecim wymiarem jest Pilność (urgency), która łączy presję czasu z krytyczną wagą roszczenia. To żądanie, które uderza jak bęben wojenny i domaga się natychmiastowej reakcji, wytrącając system z równowagi.

Z kombinacji tych trzech atrybutów wyłania się siedem klas interesariuszy, tworząc mapę znaczenia i niepokoju dla każdego menedżera. Na obrzeżach tej mapy znajdują się interesariusze utajeni (latent), posiadający tylko jeden atrybut, przez co ich głos jest ledwie słyszalny. Uśpieni (dormant) mają władzę, ale bez legitymizacji i pilności są jak zapomniani bogowie – potężni, lecz milczący, niczym byli pracownicy z dostępem do firmowych tajemnic. Dyskrecjonalni (discretionary) cieszą się legitymizacją, ale brak im siły i pilnych potrzeb; to beneficjenci działań filantropijnych. Z kolei Wymagający (demanding) są jedynie pilni – ich krzyk, pozbawiony władzy i legitymizacji, przypomina brzęczenie komara.

Znacznie więcej uwagi muszą przyciągnąć interesariusze oczekujący (expectant), którzy łączą w sobie dwa atrybuty. Dominujący (dominant) dysponują władzą i legitymizacją, co czyni ich roszczenia egzekwowalnymi – to zarząd, rada nadzorcza czy kluczowi akcjonariusze. Zależni (dependent) mają legitymizację i pilność, lecz brak im władzy; to na przykład mieszkańcy skażonego terenu, których głos musi zostać wzmocniony przez kogoś silniejszego. Szczególną kategorię stanowią Niebezpieczni (dangerous), którzy łączą władzę z pilnością, ale działają bez legitymizacji – to hakerzy, sabotażyści czy radykalni aktywiści, zdolni zdestabilizować firmę od zewnątrz.

Na szczycie tej hierarchii znajdują się interesariusze jednoznaczni (definitive), posiadający wszystkie trzy atrybuty. Są oni nie do zignorowania. Gdy dominujący akcjonariusz zyskuje pilność, na przykład domagając

się natychmiastowej zmiany strategii w obliczu kryzysu, jego głos staje się dla menedżera moralnym i operacyjnym rozkazem. Działanie staje się koniecznością, a zwłoka jest niemożliwa.

Na tle tej dynamicznej wizji inne teorie wydają się statycznymi mapami z epoki przed GPS. R. Edward Freeman, który spopularyzował pojęcie w 1984 roku, definiował interesariusza szeroko jako każdego, kto może wpływać na organizację lub pozostawać pod jej wpływem. Było to ujęcie egalitarne, lecz zbyt rozmyte, by stać się praktycznym narzędziem. Inni, jak Max Clarkson, proponowali podejście oparte na ryzyku, a Thomas Donaldson i Lee Preston szukali fundamentów moralnych. Choć wszyscy wnieśli wkład do tej dziedziny, to dopiero Mitchell, Agle i Wood nadali jej trójwymiarowość, tworząc nie tylko narzędzie, lecz antropologiczną choreografię władzy.

W erze cyfrowych platform, globalnych sieci i rosnącej presji ESG, teoria ta staje się niezbędnym narzędziem orientacji. Istotność interesariuszy zmienia się dziś z prędkością memów, a na scenie pojawiają się nowi aktorzy: algorytmy, których decyzje kształtują rynki, czy natura, której roszczenia artykułują ruchy klimatyczne. Granice nieustannie się przesuwają. Nie chodzi już o to, by zapytać, kto ma znaczenie, lecz o to, kto ma je tu i teraz – i dlaczego jutro może je stracić. Teoria interesariuszy staje się rytuałem budowania organizacyjnej tożsamości, chroniącym menedżera przed ślepotą w czasach nadmiaru bodźców. Bo jak ujął to Freeman: „Interesariusze to ci, których musimy brać pod uwagę, jeśli chcemy osiągnąć coś więcej niż tylko zysk”. Mitchell i jego współautorzy idą o krok dalej, ostrzegając: „To ci, którzy zmuszą cię do działania – nawet jeśli jeszcze tego nie wiesz”.

> W świecie, gdzie granice między wpływami i odpowiedzialnością stają się coraz bardziej płynne, a tradycyjne hierarchie tracą na znaczeniu, teoria interesariuszy Mitchella, Agle'a i Wooda staje się kompasem nawigacyjnym. Przypomina nam, że prawdziwa siła organizacji tkwi nie tylko w zysku, ale w umiejętności odczytywania pulsu społecznego i reagowania na zmieniające się oczekiwania. Czy w świecie nieustannych zmian i konfliktów interesów uda nam się zbudować organizacje, które będą nie tylko efektywne, ale i sprawiedliwe?

Inspiracje

[1] **"Cases in Entrepreneurship: The Venture Creation Process (The Ivey Casebook Series)"** Ronald K. Mitchell

Literatura uzupełniająca

Książki

Literatura pokrewna (Google Scholar):

[1] **"Business Ethics: Text and Workbook"**

Donna J. Wood

2007 | University of Northern Iowa | ISBN: 9781934481004



[2] **"Corporations and Morality"**

Thomas Donaldson

1982 | Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall | ISBN: 9780131770140

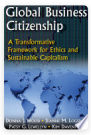


[3] **"Eichmann in Jerusalem: A Report on the Banality of Evil"**

Hannah Arendt

2006 | Penguin | ISBN: 9781101007167

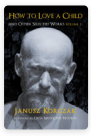
Google Scholar



[4] **"Global Business Citizenship: A Transformative Framework for Ethics and Sustainable Capitalism"**

Donna J. Wood, Jeanne M. Logsdon, Daniela Aguilera, Deborah E. Rupp

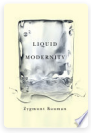
2015 | Routledge | ISBN: 9781317469797



[5] **"How to Love a Child"**

Janusz Korczak

2018 | Jak kochać dziecko, Warsaw | ISBN: 9781910383971



[6] **"Liquid Modernity"**

Zygmunt Bauman

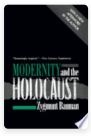
2013 | John Wiley & Sons | ISBN: 9780745657011



[7] **"Main Currents of Marxism: Its Rise, Growth, and Dissolution"**

Leszek Kołakowski

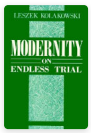
1978 | Oxford University Press, USA



[8] **"Modernity and the Holocaust"**

Zygmunt Bauman

2000 | Cornell University Press | ISBN: 9780801487194



[9] **"Modernity on Endless Trial"**

Leszek Kołakowski

1991 | University of Chicago Press | ISBN: 9780226450452

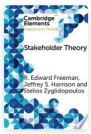
Google Scholar



[10] **"Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility"**

Lee Preston, James E. Post

2012 | Stanford University Press | ISBN: 9780804784740



[11] **"Stakeholder Theory: Concepts and Strategies"**

R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Stelios Zyglidopoulos

2018 | Cambridge University Press | ISBN: 9781108334105

Google Scholar



[12] **"Strategic Management: A Stakeholder Approach"**

R. Edward Freeman

1984 | Pitman Publishing

[13] **"The Business Ethics Field Guide: The Essential Companion to Leading Your Organization and Your Career to Greatness"**

Brad Agle

2016 | Berrett-Koehler Publishers



[14] **"The Child's Right to Respect"**

Janusz Korczak

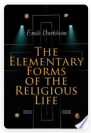
1992 | Bloomsbury Publishing PLC | ISBN: 9780819183071



[15] **"The Division of Labor in Society"**

Émile Durkheim

1964 | Free Press



[16] **"The Elementary Forms of the Religious Life"**

Émile Durkheim

2018 | e-artnow | ISBN: 9788026896821



[17] **"The Human Condition"**

Hannah Arendt

2019 | University of Chicago Press | ISBN: 9780226586748

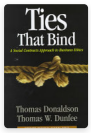
Google Scholar

[18] **"The Imperative of Responsibility: In Search of an Ethics for the Technological Age"**

Hans Jonas

1984 | University of Chicago Press

Google Scholar



[19] **"Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics"**

Thomas Donaldson, Thomas W. Dunfee

1999 | Harvard Business Press | ISBN: 9780875847276

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] **"A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance"**

Max B.E. Clarkson

1995 | Academy of Management Review

[2] **"A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism"**

William M. Evan, R. Edward Freeman

1988

[3] **"Convergent stakeholder theory"**

Thomas M. Jones, Andrew C. Wicks

2007 | Business Ethics and Strategy, Volumes I and II

Google Scholar

[4] **"Corporate Social Performance Revisited"**

Donna J. Wood

1991 | Academy of Management Review

Google Scholar

[5] **"Corporate social responsibility: A chronicle and review of concept development and refinements"**

Archie B. Carroll

2021

[6] **"Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complimentary frameworks"**

Archie B. Carroll

2015 | Organizational Dynamics

[7] **"Eco-centric stakeholder theory"**

Najeb Masoud

2025 | International Journal of Ethics and Systems

Google Scholar

[8] **"Effacing the Face: On the Social Management of Moral Proximity"**

Zygmunt Bauman

1990 | Theory, Culture & Society

[9] **"From Good Time Girl to Damsel in Distress: Protecting the British War Bride in the United States, 1944–1950"**

Gail Savage

2020 | Genealogy

Google Scholar

[10] **"In Praise of Inconsistency"**

Leszek Kołakowski

1963 | Dissent

[11] **"Janusz Korczak's concepts of children's rights- multidisciplinary access to contemporary challenges and approaches for Practitioners and Researchers"**

Janusz Korczak

2023

Google Scholar

[12] **"Liquid modernity and power: A dialogue with Zygmunt Bauman 1"**

Zygmunt Bauman, Mark Haugaard

2008 | Journal of Power

Google Scholar

[13] **"Making Stakeholder Theory Whole"**

Thomas Donaldson

1999 | Academy of Management Review

Google Scholar

[14] **"Reintroducing Stakeholder Dynamics in Stakeholder Thinking"**

Jean Pasquero

2015

Google Scholar

[15] **"Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature"**

Mark Starik

1995 | Journal of Business Ethics

Google Scholar

[16] **"Stakeholder inclusion and accounting for stakeholders"**

Ronald K. Mitchell, Harry J. Van Buren III, Margaret Greenwood, R. Edward Freeman

2015 | Journal of Management Studies

Google Scholar

[17] **"Stakeholder theory: a comprehensive review of definitions and theoretical and conceptual underpinnings"**

Elias G. Carvajal-Rivera, José E. Angulo-Guevara, José A. Mejía-Alfaro, Carlos E. Diez-Silva

2022 | SAGE Open

Google Scholar

[18] **"Stakeholder theory: a comprehensive review of literature"**

Muhammad Nurul Azam, Md. Mamun Habib

2021 | Journal of Islamic Accounting and Business Research

[19] **"Stakeholder theory and shareholder theory application in construction field: systematic scoping review"**

Olawumi Decosta, Chris Ewusi-Mensah, Daniel Chan

2025 | Construction Economics and Building

Google Scholar

[20] **"Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: Applying the Theory to Multiple Contexts"**

Jeffrey S. Harrison, R. Edward Freeman, Mônica Cavalcanti Sá de Abreu

2015 | Review of Business Management

Google Scholar

[21] **"Stakeholder Theory: The State of the Art"**

R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Bidhan Parmar, Simone de Colle

2010 | Academy of Management Annals

[22] **"Suicide"**

Émile Durkheim

1897

[23] **"“...the instrument of an animal function:" Marital Rape and Sexual Cruelty in the Divorce Court, 1858-1908"**

Gail Savage

2009

Google Scholar

[24] **"The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment"**

Cathy Driscoll, Mark Starik

2004 | Journal of Business Ethics

Google Scholar

[25] **"The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance"**

Fariborz Damanpour, Kathryn A. Szabat, William M. Evan

2007 | Journal of Management Studies

[26] **"The Rules of Sociological Method"**

Émile Durkheim

1895

[27] **"The Self-Poisoning of the Open Society"**

Leszek Kołakowski

[28] **"The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications"**

Thomas Donaldson, Lee E. Preston

1995 | Academy of Management Review

Google Scholar

[29] **"Three Elements of Stakeholder Legitimacy"**

Szymon Cyfert

2012 | Journal of Business Ethics

Google Scholar

[30] **"Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts"**

Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood

1997 | Academy of Management Review

Google Scholar

[31] **"Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values"**

Bradley R. Agle, Ronald K. Mitchell, Jeffrey A. Sonnenfeld

1999 | Academy of Management Journal

[32] **"Związki podejścia do zarządzania jakością z teorią interesariuszy"**

Katarzyna Szczepańska

2015 | Research Papers of Wrocław University of Economics

APA ONE Publishing System

Fundacja Dobre Państwo © 2025

Article ID: 53d88786-1024-47ad-88a2-70665222190a