Filozofia Raportu Kinga II: między Ubuntu a etyką Kanta

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje filozoficzne fundamenty Drugiego Raportu Kinga z 2002 roku, kluczowego dla współczesnego ładu korporacyjnego w Republice Południowej Afryki. Podkreśla jego rolę w nasyceniu dyskursu ESG wymiarem moralnym i filozoficznym. Centralnym punktem jest napięcie między afrykańską filozofią Ubuntu, promującą wspólnotowość i relacyjność, a kantowską etyką poszanowania jednostki, akcentującą autonomię i godność. Raport Kinga II łączy te perspektywy z teorią interesariuszy Edwarda Freemana, tworząc hybrydową logikę samoregulacji. Tekst bada, jak te koncepcje ukształtowały wizję korporacji jako moralnego obywatela, posiadającego społeczną licencję na działanie, oraz jak wpłynęły na debaty o CSR, ESG i moralnej sprawczości korporacji.

This article examines the philosophical foundations of the 2002 King Report, a key document in contemporary corporate governance in South Africa. It highlights its role in infusing ESG discourse with a moral and philosophical dimension. Central to this is the tension between the African philosophy of Ubuntu, which promotes community and relationality, and the Kantian ethic of respect for the individual, which emphasizes autonomy and dignity. King Report II combines these perspectives with Edward Freeman's stakeholder theory, creating a hybrid logic of self-regulation. The paper examines how these concepts shaped the vision of the corporation as a moral citizen with a social license to act, and how they influenced debates on CSR, ESG, and corporate moral agency.

Drugi Raport Kinga, kluczowy dla ładu korporacyjnego w RPA, wywołał debatę o roli afrykańskiej filozofii Ubuntu w kształtowaniu odpowiedzialności biznesu. Analiza raportu ujawnia napięcie między lokalnymi wartościami a globalnymi standardami ESG, kwestionując, czy Ubuntu jest realnym fundamentem, czy jedynie symbolicznym gestem afrykanizacji. Dokument, osadzony w zachodniej myśli zarządczej, zwłaszcza teorii interesariuszy Freemana i

kantowskiej etyce poszanowania osoby, promuje ideę korporacji jako moralnego obywatela zobowiązanego wobec szerokiego grona interesariuszy. Raport Kinga lawiruje między strategicznym a normatywnym ujęciem teorii interesariuszy, dążąc do kompromisu między zyskiem a etyką, samoregulacją i społeczną legitymizacją. Choć Ubuntu nadaje raportowi kulturowy wymiar, to kantowska teoria obowiązku dostarcza mu formalnych podstaw, tworząc hybrydę, w której globalne idee ESG tłumaczone są na język lokalnych wartości, promując inkluzywność, etykę i wzajemność.

SŁOWA KLUCZOWE

Raport Kinga II | Filozofia Ubuntu | Etyka Kanta | Ład korporacyjny | Teoria interesariuszy | ESG | CSR | Moralna sprawczość korporacji | Licencja na działanie | Korporacja jako obywatel | Republika Południowej Afryki | Imperatyw kategoryczny | Umuntu ngumuntu ngabantu | Edward Freeman | Milton Friedman

Raport Kinga II: afrykańskie korzenie i spór o autentyczność

Drugi Raport Kinga z 2002 roku uchodzi za jeden z kamieni węgielnych współczesnego rozumienia ładu korporacyjnego w Republice Południowej Afryki. Jego doniosłość wykracza jednak daleko poza techniczną kodyfikację, bowiem nasycił on dyskurs publiczny wymiarem filozoficznym i moralnym, który z czasem stał się kluczowym punktem odniesienia dla nurtu ESG. Niemniej, wokół dokumentu narosła fundamentalna debata dotycząca tego, w jakim stopniu odwołanie do afrykańskiego światopoglądu, zwłaszcza filozofii Ubuntu, stanowiło rzeczywisty fundament Raportu, a w jakim okazało się jedynie symbolicznym gestem afrykanizacji jego treści.

Ubuntu w Kingu II: integracja czy powierzchowność?

W architekturze Raportu King II element „afrykańskiego światopoglądu” pojawia się stosunkowo późno, raczej we wstępnych rozważaniach niż w samym rdzeniu wywodu o korporacyjnej odpowiedzialności. Autorzy dokumentu przywołują bowiem cechy afrykańskiej kultury, takie jak dążenie do konsensusu zamiast konfrontacji, pokorę, koegzystencję i wysokie standardy moralne, by następnie określić je mianem filozofii Ubuntu. Wartości te niewątpliwie rezonują z inkluzywnym podejściem do ładu korporacyjnego, które

promuje Raport, niemniej badacze zwracają uwagę, że nie są one organicznie wplecione w jego analityczny trzon. Innymi słowy, Ubuntu w King II jawi się bardziej jako kontekstualne tło niż jako fundament, na którym opiera się konstrukcja argumentacyjna raportu. Rodzi to uzasadnione podejrzenie, że odwołanie do lokalnej tradycji pełni przede wszystkim funkcję legitymizacyjną, podczas gdy realne inspiracje dokumentu czerpane były z globalnych debat nad ESG i teorią interesariuszy.

Ład korporacyjny Kinga II: zachodnie filary filozoficzne

Filozoficzne fundamenty Raportu King II nie wyrosły w próżni; są one echem wielkich sporów, które przetoczyły się przez zachodnią myśl zarządczą od lat 70. XX wieku. W epicentrum tej debaty znajduje się teoria interesariuszy Edwarda Freemana, stanowiąca świadomą antytezę dla doktryny Miltona Friedmana, która utożsamiała moralny horyzont korporacji z maksymalizacją zysku dla akcjonariuszy. Raport King II jednoznacznie opowiada się za wizją Freemana, w której korporacja jawi się jako byt społeczny, a nie jedynie ekonomiczny – jest moralnym obywatelem, zobowiązanym do szanowania praw i interesów szerokiego grona grup: od pracowników i klientów, przez dostawców, aż po lokalne społeczności i środowisko naturalne. To właśnie przeniesienie akcentu z legalności na legitymizację, z „licencji na prowadzenie działalności” na „społeczną licencję na działanie”, stanowi sedno filozofii King II, której dalekie echo słyszymy dziś w koncepcji ESG.

W tle tej argumentacji pobrzmiewa kantowska etyka poszanowania osoby, z jej fundamentalnym imperatywem, by nigdy nie traktować człowieka wyłącznie jako środka do celu, nawet jeśli celem tym jest pomnażanie wartości dla udziałowców. Evan i Freeman wprost odwoływali się do Kanta, postulując, że firma powinna być zarządzana z korzyścią dla wszystkich swoich interesariuszy, a każda grupa dotknięta jej działalnością musi mieć zapewniony udział w procesach decyzyjnych. Na tym gruncie rozgorzał jednak kolejny spór, tym razem wewnętrzny: zwolennicy radykalnego, wielopowierniczego ujęcia teorii interesariuszy starli się z krytykami pokroju Kennetha Goodpastera. Ten ostatni ostrzegał, że takie podejście grozi niebezpiecznym zatarciem granic i przekształceniem prywatnej korporacji w instytucję quasi-publiczną. Raport King II zręcznie lawiruje między tymi stanowiskami, przyjmując normatywny rdzeń teorii interesariuszy, lecz jednocześnie kładąc nacisk na jej strategiczną i praktyczną użyteczność.

Ubuntu a etyka Kanta: odmienne wizje odpowiedzialności

Porównanie filozofii Ubuntu z kantowską normatywnością, która legła u podstaw teorii interesariuszy, odsłania jedno z najciekawszych napięć we współczesnej etyce biznesu. Zderzamy tu bowiem ze sobą dwa

odrębne światy intelektualne. Z jednej strony mamy afrykański, relacyjny i wspólnotowy sposób pojmowania osoby, z drugiej zaś zachodni, kantowski etos poszanowania jednostki jako autonomicznego celu samego w sobie. W obu przypadkach chodzi jednak o odpowiedź na to samo fundamentalne pytanie: jakie są moralne podstawy twierdzenia, że korporacja nie może być traktowana jako czysto instrumentalny mechanizm maksymalizacji zysku, lecz jako byt zobowiązany wobec szerszej wspólnoty ludzkiej?

Filozofia Ubuntu, często streszczana w formule **umuntu ngumuntu ngabantu** („człowiek jest człowiekiem poprzez innych ludzi"), wskazuje, że jednostka nie istnieje poza siecią relacji, które ją konstytuują. Nie jest to liberalna wizja samowystarczalnego podmiotu, lecz podmiotowość ufundowana na wzajemnym uznaniu i współzależności. Moralność w Ubuntu wyrasta z troski, empatii, wspólnotowej solidarności i pokory wobec innych, a konsensus i koegzystencja stanowią jej rdzeń, nie zaś opcjonalny dodatek. Z tego punktu widzenia korporacja, osadzona w konkretnym środowisku społecznym, jest zobowiązana do podtrzymywania tej tkanki relacyjnej poprzez szacunek dla pracowników, uczciwość wobec klientów i odpowiedzialność za otoczenie. Jej licencja na działanie wynika wprost z uznania tej współzależności i poszanowania delikatnej sieci powiązań.

Kantowska normatywność, stanowiąca fundament teorii interesariuszy w ujęciu Freemana, akcentuje zgoła inną stronę etyki: autonomię i godność jednostki. Słynny imperatyw kategoryczny, nakazujący, by człowieczeństwa w sobie i innych używać zawsze jako celu, a nigdy tylko jako środka, wprowadza nienaruszalną granicę. Osoba nie może być instrumentalizowana, co w praktyce oznacza, że pracownik nie jest jedynie kosztem produkcji, klient źródłem przychodu, a lokalna społeczność zasobem do eksploatacji. Aby działać moralnie, korporacja musi uznać niezbywalną godność wszystkich, na których wpływa jej działalność. Z tego właśnie rodzi się normatywna teoria interesariuszy, w której obowiązki moralne wobec wszystkich stron są bezpośrednie i kategoryczne.

Gdy zestawi się te dwie perspektywy, można dostrzec zarówno punkty wspólne, jak i zasadnicze różnice. Obie odrzucają instrumentalizację człowieka, choć z odmiennych powodów: Ubuntu czyni to, ponieważ niszczy ona relacje i wspólnotę, Kant zaś dlatego, że narusza ona autonomię i godność jednostki. Oba systemy dowodzą, że moralność w biznesie wymaga wyjścia poza chłodny rachunek zysków i strat, dając tym samym mocne podstawy do krytyki czysto strategicznego podejścia do interesariuszy.

Różnice pozostają jednak fundamentalne. Ubuntu postrzega moralność w kategoriach wspólnoty, konsensusu i współzależności; Kant widzi ją w pryzmacie uniwersalnych norm, autonomii i obowiązku. Pierwsza filozofia włącza osobę w tkankę społeczną, druga zaś broni jej nienaruszalnej, jednostkowej godności. Z perspektywy ładu korporacyjnego oznacza to dwa odmienne sposoby rozumienia „licencji na działanie". W optyce Ubuntu legitymacja korporacji rodzi się z jej zdolności do budowania i podtrzymywania wspólnotowych więzi. W optyce kantowskiej bierze się ona z faktu, że firma szanuje prawa każdej jednostki i nikogo nie traktuje przedmiotowo.

King II: hybrydowy model etyki łączy Afrykę i Zachód

Spoglądając z perspektywy, nietrudno dostrzec, że filozoficzny ciężar Raportu King II spoczywa niemal w całości na barkach myśli zachodniej. Kantyzm, teoria interesariuszy czy debaty nad CSR i corporate citizenship stanowią jego właściwą konstrukcję nośną, podczas gdy wartości afrykańskie, choć obecne, dostarczyły raczej estetyki i retoryki. Rama koncepcyjna została zaimportowana z globalnej dyskusji, toteż krytycy mają rację, postrzegając rolę Ubuntu jako powierzchowną afrykanizację, a nie realne źródło filozofii korporacyjnej. Niemniej, nawet to symboliczne odwołanie ma swoje głębokie znaczenie, wskazuje bowiem na próbę osadzenia globalnej debaty w lokalnym imaginarium moralnym, co nadaje dokumentowi społeczną legitymację i tłumaczy uniwersalne idee ESG na język miejscowych wartości.

Filozoficzne fundamenty Raportu King II tkwią zatem przede wszystkim w globalnym dialogu o społecznej odpowiedzialności biznesu i moralnej sprawczości korporacji. W tym sensie jest on produktem spotkania kantowskiej etyki poszanowania osób z anglosaską tradycją corporate governance. W efekcie powstaje hybryda, w której afrykańska filozofia wspólnoty nadaje projektowi wymiar kulturowy i retoryczny, podczas gdy kantowska teoria obowiązku dostarcza mu formalnych podstaw normatywnych. Element afrykańskiego światopoglądu, choć nie decydujący dla samej konstrukcji teoretycznej, pełni rolę kluczowego symbolu, który umożliwia lokalną akceptację i wpisuje cały projekt w szerszy kontekst „umowy społecznej” między korporacją a społeczeństwem.

Korporacja jako obywatel: filary trzech debat filozoficznych

Analiza filozoficznych fundamentów Raportu King II i jego rozumienia społecznej odpowiedzialności korporacji wymaga prześledzenia, jak trzy wielkie debaty – o CSR i ESG, o moralnej sprawczości korporacji oraz o teorii interesariuszy – zostały zinterpretowane i połączone w spójną całość. Ta synteza świadomie odrzuca redukcjonizm ekonomiczny i prawniczy, proponując w jego miejsce ontologiczno-moralne ujęcie korporacji jako obywatela osadzonego we wspólnocie.

Pierwsza z debat, dotycząca społecznej odpowiedzialności biznesu, stanowi fundament całego dokumentu. Można rzec, że symboliczny spór między Miltonem Friedmanem a Christopherem Stone’em stał się matrycą dla myślenia o „nowoczesnej korporacji”. Friedman, jako obrońca klasycznej ekonomii, argumentował, że wszelkie postulaty ESG są nie tylko zbędne, ale wręcz szkodliwe, gdyż zakłócają racjonalność rynku i stanowią ukrytą formę opodatkowania akcjonariuszy. Stone natomiast, wyprzedzając myśl Kinga II, zauważył, że takie stanowisko degraduje menedżerów do roli ślepych automatów interesu ekonomicznego, a samą korporację zamienia w podmiot pozbawiony moralnej wrażliwości. Ponieważ prawo zawsze działa z

opóźnieniem, a nadużycia etyczne i ekologiczne wyprzedzają regulacje, korporacje muszą działać proaktywnie, budując swoje społeczne „prawo do istnienia” – czyli licencję na działanie. King II w pełni przejmuje tę logikę. Korporacja nie jest bytem pasywnie poddanym siłom rynku i litery prawa, lecz aktywnym obywatelem, który musi świadomie troszczyć się o dobro wspólne, jeśli chce zachować zaufanie i długofalową legitymizację.

Druga debata, o moralnej sprawczości korporacji, dopełnia ten obraz, przesądzając o jej ontologicznym statusie. Raport King II nie zatrzymuje się na formalistycznym ujęciu osoby prawnej, lecz nadaje jej realny wymiar moralny, co jest krokiem radykalnym. Oznacza to, że zarząd nie odpowiada już bezpośrednio przed akcjonariuszami, lecz przed samą korporacją jako osobą, która jest jednocześnie podmiotem moralnym. King II wpisuje się tym samym w szerszy nurt filozofii prawa i etyki, gdzie rozważa się, czy kolektyw może posiadać intencjonalność, a co za tym idzie – czy można mu przypisać odpowiedzialność moralną. Odpowiedź Raportu jest jednoznacznie twierdząca. Korporacja jako „obywatel korporacyjny” ma swoje obowiązki wobec społeczności, analogiczne do obowiązków jednostki wobec państwa. Zyskuje więc podwójny status: jest zarówno osobą prawną, jak i moralną, co pozwala wyjść poza redukcjonizm Friedmana i mechaniczne traktowanie spółki jako sumy interesów jej udziałowców.

Trzecia debata, dotycząca teorii interesariuszy, organizuje praktyczne konsekwencje tego nowego rozumienia. Raport King II odrzuca model prymatu akcjonariuszy, wskazując, że właściciele kapitału są tylko jedną z wielu grup, których interesy należy uwzględnić. Takie podejście wynika wprost z przyjętej koncepcji moralnej sprawczości: skoro spółka posiada autonomiczną odpowiedzialność, nie może sprowadzać swojej misji do maksymalizacji zysku dla akcjonariuszy. Zamiast tego zarząd powinien kształtować politykę firmy w oparciu o szeroki wachlarz relacji – z pracownikami, klientami, lokalnymi społecznościami, a także ze środowiskiem naturalnym. Interesariusze stają się więc nie fakultatywnym dodatkiem, lecz konstytutywnym elementem moralnego krajobrazu, w którym funkcjonuje korporacja-obywatel.

Wszystkie trzy debaty splatają się w jedną, spójną tezę filozoficzną Kinga II. Współczesna korporacja nie jest ani własnością akcjonariuszy, ani bezdusznym mechanizmem rynku. Korporacja jawi się jako byt społeczny, a nie jedynie ekonomiczny, który wchodzi w złożone relacje z innymi aktorami życia zbiorowego i posiada realną odpowiedzialność moralną. Raport można zatem odczytać jako próbę przezwyciężenia liberalnego paradygmatu, gdzie firma jest narzędziem generowania prywatnych zysków, na rzecz paradygmatu republikańsko-wspólnotowego, w którym działa ona jako współobywatel w polis. Dlatego kategorie ESG i CSR nie są tu dodatkiem do ekonomicznej racjonalności, lecz koniecznym warunkiem legitymizacji i trwałości korporacji w świecie późnej nowoczesności.

Teoria interesariuszy: King II wdraża nową perspektywę

Raport King II można potraktować jako jeden z przełomowych głosów w globalnej debacie o naturze współczesnej korporacji i jej zobowiązaniach. Jest to głos o tyle niezwykły, że wyrasta z unikalnego kontekstu południowoafrykańskiego – kraju zmagającego się z dziedzictwem apartheidu, a jednocześnie wkraczającego w globalny obieg gospodarczy, co wymagało budowy instytucji na miarę międzynarodowych standardów. King II nie jest zatem wyłącznie dokumentem korporacyjnym czy prawnym; to w istocie manifest filozofii ładu opartego na inkluzji, etyce i wzajemności.

Centralne napięcie, które przenika cały dokument, zasadza się na sporze między strategicznym a normatywnym ujęciem teorii interesariuszy. Z perspektywy strategicznej, którą Evan i Freeman określili mianem „wąskiej", interesariusze są istotni, ponieważ ich współpraca warunkuje długofalowy sukces przedsiębiorstwa. Rada dyrektorów, działając w najlepiej pojętym interesie firmy, musi zarządzać relacjami z kluczowymi grupami, aby zapewnić sobie stabilność, reputację czy innowacyjność. Raport King II potwierdza tę logikę, wskazując, że dbałość o interesariuszy „przynosi pośrednie korzyści ekonomiczne", a menedżerowie powinni kształtować polityki relacyjne w interesie korporacji.

Jednak obok tego pragmatycznego, niemal utylitarnego tonu, Raport wprowadza elementy jednoznacznie normatywne. Kiedy stwierdza, że relacje muszą być „wzajemnie korzystne", a firma powinna zachować „wysokie standardy etyczne", być „niedyskryminująca i niewykorzystująca" oraz „odpowiedzialna w kwestiach środowiskowych i praw człowieka", wykracza daleko poza logikę własnego interesu. Dotyka wymiaru moralnego. Korporacja jawi się wówczas nie tylko jako narzędzie maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy, lecz jako „obywatel korporacyjny" z przypisaną rolą społeczną, której nie da się zredukować do bilansu zysków i strat.

To podwójne, strategiczno-normatywne oblicze znajduje swoje uzasadnienie w przyjętym przez Raport modelu samoregulacji. Ponieważ dokument nie ma mocy obowiązującego prawa, musi przekonywać firmy do swoich zaleceń, odwołując się jednocześnie do dwóch rejestrów: do kalkulacji i do sumienia. Oświecony interes własny przedsiębiorstwa zostaje nierozerwalnie spleciony z imperatywem moralnym, tworząc swoistą hybrydową logikę. Korporacja ma działać etycznie nie tylko dlatego, że jest to słuszne, ale również dlatego, że w ostatecznym rozrachunku jest to opłacalne.

Widoczna jest przy tym odmienność King II od bardziej radykalnych propozycji, jak te Evana i Freemana postulujących włączenie reprezentantów interesariuszy do rady dyrektorów. Raport nie podważa prywatnego charakteru korporacji ani nie nakazuje modyfikacji formalnych struktur właścicielskich. Zbliża się raczej do koncepcji Goodpastera, gdzie obowiązki wobec interesariuszy traktowane są jako powiernictwa moralne, które jednak nie naruszają fundamentalnej relacji powierniczej rady wobec akcjonariuszy. Innymi słowy,

King II rozszerza pole odpowiedzialności poza relacje kontraktowe z właścicielami kapitału, lecz nie dokonuje rewolucji w instytucjonalnej architekturze korporacji.

W praktyce ta filozofia przekłada się na konkretny zestaw zaleceń. Mowa tu o konieczności równoważenia celów ekonomicznych i społecznych, rozwijaniu transparentnej komunikacji z interesariuszami oraz uznaniu „licencji na działalność", której udziela społeczność. Szczególnie istotna jest jednak idea angażowania interesariuszy w sam proces definiowania standardów etycznych. Etyka nie jest tu odgórnie narzuconym kodeksem, lecz owocem dialogu między firmą a jej otoczeniem. Takie ujęcie wyraźnie nawiązuje do południowoafrykańskiej filozofii Ubuntu, która zakłada współistnienie i wzajemną zależność jako fundament relacji międzyludzkich.

W rezultacie Raport King II można odczytywać jako misternie skonstruowany kompromis między pragmatyzmem a moralnością, między logiką interesu a logiką powinności. Odzwierciedla on trudną rzeczywistość, w której korporacje są zbyt potężne, by traktować je wyłącznie jako prywatne narzędzia właścicieli, ale też zbyt głęboko zakorzenione w globalnej gospodarce, by wymagać od nich radykalnej przebudowy. King II proponuje więc drogę środka: korporację jako obywatela, który działając we własnym interesie, musi zarazem działać etycznie, aby utrzymać swoją społeczną licencję na funkcjonowanie.

Moralna sprawczość korporacji: King II rozstrzyga spór

U samego sedna debaty o tym, czy korporacje można uznać za moralnych sprawców, leży fundamentalne pytanie o ontologię podmiotowości prawnej. Z jednej strony Milton Friedman, wraz z całym nurtem indywidualizmu metodologicznego, obstawał przy tezie, że spółki są jedynie fikcjami prawnymi, których działania dają się zredukować do sumy decyzji poszczególnych menedżerów i pracowników. Skoro korporacja nie posiada psychiki ani wolnej woli, nie może mieć sumienia; odpowiedzialność moralna musi zatem spoczywać na konkretnych ludziach.

Przełamanie tego redukcjonizmu zaproponował Peter French, wprowadzając koncepcję korporacyjnej wewnętrznej struktury decyzyjnej (CID). Jego stanowisko przypominało analogię do umysłu zbiorowego, gdzie intencje organizacji manifestują się nie w świadomości, lecz w sformalizowanych regułach, politykach i schematach decyzyjnych. Podobnie jak intencje jednostki wyrażają się w czynach, tak intencje korporacji krystalizują się w jej strukturze. W tym ujęciu organizacja przestaje być wyłącznie sumą osób, a staje się systemem zdolnym do formowania własnych intencji i ponoszenia za nie odpowiedzialności.

Raport King II, czerpiąc wyraźną inspirację z myśli Frencha, przyjął tezę, że spółka jako całość może i powinna być moralnym obywatelem. Taki zabieg przesuwa punkt ciężkości z indywidualnych menedżerów na samą instytucję, co z kolei uzasadnia przypisywanie jej szerokich obowiązków etycznych i społecznych.

Tym samym King II jednoznacznie odrzucił doktrynę Friedmana, która sprowadzała całą odpowiedzialność biznesu do wąskiej formuły „maksymalizacji zysków w granicach prawa”.

Deklaracje a praktyka: rozbieżności w rekomendacjach Kinga

Największa trudność polega jednak na przełożeniu filozoficznych założeń na język praktycznych rekomendacji. Raport King II w teorii porzuca doktrynę prymatu akcjonariuszy, lecz w kluczowej sekcji dotyczącej rad i dyrektorów, ich obowiązki definiuje wyłącznie wobec właścicieli kapitału. Interesariusze pojawiają się zatem nie w strukturze władzy korporacyjnej, ale raczej w kontekście zarządzania „ryzykiem” czy wymogów „raportowania zrównoważoności”. To pokazuje, że filozofia wyprzedziła praktykę, a inkluzywne podejście miało wymiar deklaratywny, ale nie instytucjonalny.

Od Kinga II do Kinga IV: globalna ewolucja myśli ESG

W epoce późnej nowoczesności, gdy tradycyjne formy wspólnoty ulegają erozji, a instytucje ekonomiczne roszczą sobie prawo do projektowania przyszłości, wyłania się fundamentalna potrzeba nowego etosu zarządzania. Environmental Social Governance (ESG) przestaje być jedynie technicznym zestawem standardów raportowania, a coraz wyraźniej staje się moralną mapą, która wyznacza relacje między światem korporacji a resztą społeczeństwa. W tym właśnie duchu należy interpretować Drugi Raport Kinga, a w ślad za nim jego czwartą odsłonę – nie są to bowiem podręczniki mechanizmów corporate governance, lecz raczej wezwanie do odnowienia społecznej umowy między kapitałem a człowiekiem.

Fundamenty filozoficzne ESG sięgają intelektualnych sporów, które rozgorzały w latach 70. XX wieku. Milton Friedman, ikona libertariańskiego kapitalizmu, w swojej słynnej formule stwierdził, że „jedyną społeczną odpowiedzialnością biznesu jest zwiększanie jego zysków”. Argumentował, że menedżerowie nie mają mandatu do przeznaczania środków na cele społeczne, gdyż w ten sposób nakładają na akcjonariuszy rodzaj prywatnego podatku. Jego świat był redukcjonistyczny i legalistyczny, oparty na przekonaniu, że jedyną relacją moralną w biznesie jest dobrowolny kontrakt.

Tej wizji odważnie przeciwstawili się Christopher Stone i Peter French. Stone, w eseju „Should Trees Have Standing?”, odrzucał fetyszyzowanie prawa jako ostatecznej granicy odpowiedzialności korporacyjnej, twierdząc, że etyka musi wyprzedzać regulacje, ponieważ prawo zawsze przychodzi po szkodzie. French z kolei dowodził, że korporacja, dzięki swojej złożonej wewnętrznej strukturze decyzyjnej (Corporate Internal

Decision Structure), jest pełnoprawnym sprawcą moralnym – bytem, który nie tylko posiada intencje, ale również ponosi za nie odpowiedzialność.

Raport King II wprowadza na scenę kluczową postać: obywatela korporacyjnego. Firma staje się w nim aktorem nie tylko prawnym, ale i moralnym, zobowiązanym nie tylko do przestrzegania przepisów, lecz również do aktywnego budowania zaufania społecznego, promowania inkluzywności i poszanowania ludzkiej godności. Czwarty Raport Kinga rozwija tę perspektywę, stwierdzając, że zarządzanie nie jest funkcją technokratyczną, lecz przejawem etycznej dojrzałości w relacjach z interesariuszami. Korporacja jawi się jako byt społeczny, a nie jedynie ekonomiczny.

Na gruncie filozofii moralnej teoria interesariuszy (stakeholder theory) Edwarda Freemana i Davida Evana staje się dojrzałą alternatywą dla dominacji teorii akcjonariuszy. Odwołując się wprost do etyki Kanta, autorzy przypominają, że ludzie nigdy nie mogą być traktowani wyłącznie jako środki do celu. Interesariusze – pracownicy, społeczności lokalne, dostawcy, klienci – nie są zewnętrznym tłem dla działalności firmy, lecz jej współtwórcami. Ich prawa nie mogą być uzależnione od korporacyjnej strategii, lecz powinny być respektowane bezwarunkowo, niezależnie od kalkulacji zysków.

Kenneth Goodpaster rozwija tę myśl, rozróżniając obowiązki strategiczne od normatywnych. Krytykuje przy tym propozycję Freemana, by zarząd pełnił rolę powiernika wobec wszystkich interesariuszy naraz, wskazując, że mogłoby to prowadzić do paraliżu decyzyjnego. Goodpaster proponuje kompromis: zarząd zachowuje obowiązek powierniczy wobec akcjonariuszy, ale jednocześnie ma silne, niepodważalne obowiązki moralne wobec pozostałych grup. Jak pisał, „moralność nie musi być wpisana w statut, by być obowiązująca. Sumienie korporacyjne może działać również poza kontraktem”.

Ta dialektyka – napięcie między interesem właścicieli a dobrem wspólnym – stanowi oś, wokół której ESG próbuje zbudować nową równowagę. Nie jest przypadkiem, że Raport King II odwołuje się do afrykańskiej filozofii Ubuntu. W jej duchu osoba nie istnieje w izolacji, lecz definiuje się poprzez relacje z innymi. Maksyma „Jestem, bo jesteśmy” określa ludzką godność jako wynik współzależności, a nie niezależności. Zarządzanie inspirowane Ubuntu zakłada, że korporacja musi służyć społeczności, ponieważ to z niej czerpie swoją legitymizację. Nie wystarczy być legalnym – trzeba być społecznie akceptowanym.

King IV stwierdza jednoznacznie, że „licencja na działanie nie wynika już tylko z rejestru handlowego, lecz z jakości relacji z interesariuszami”. W tym ujęciu ESG staje się narzędziem pielęgnacji tych relacji, a samo zarządzanie (governance) przestaje być mechanizmem kontroli, a staje się formą troski. To właśnie przejście – od nadzoru do wspólnoty – stanowi cichą rewolucję w myśleniu o biznesie.

Oczywiście, głosy krytyczne nie milkną. Indywidualiści metodologiczni, tacy jak Velasquez, Danley czy Ladd, argumentują, że odpowiedzialność korporacyjna nie istnieje – odpowiadają wyłącznie jednostki, nigdy struktury. Praktyka jednak brutalnie weryfikuje tę teorię. Katastrofy ekologiczne, wyzysk w łańcuchach

dostaw czy systemowa manipulacja informacją to nie suma indywidualnych decyzji, lecz efekt działania całego systemu. Jeśli korporacje mają siłę tworzenia rzeczywistości, muszą też ponosić odpowiedzialność za jej jakość.

Przykłady skutecznego zarządzania w duchu ESG są już zresztą widoczne. Duńska firma Novo Nordisk łączy rentowność z programami walki z cukrzycą w krajach rozwijających się. Patagonia opiera swój model biznesowy na transparentności łańcucha wartości i szacunku dla pracowników. Unilever inwestuje w zrównoważony rozwój, bo jak twierdził jego były prezes Paul Polman, „biznes, który ignoruje społeczeństwo, w końcu będzie ignorowany przez społeczeństwo".

W tym krajobrazie rośnie znaczenie takich inicjatyw jak OZZS WBREW – związek zawodowy zrzeszający osoby samozatrudnione, który na nowo definiuje przestrzeń „Social" w ESG. WBREW to nie tylko platforma obrony praw jednostek, lecz wspólnota dialogu i negocjacji, która daje głos tym, którzy zbyt długo pozostawali niewidzialni. To dokładnie ten rodzaj samoorganizacji, którego domaga się filozofia stojąca za Raportem King IV: odpowiedzialność władzy, inkluzywność struktury i otwartość relacji.

OMNIBUS: pogłębia ideę ESG nową perspektywą

Aby ESG nie pozostało pustą etykietą, musi stać się czymś więcej niż regulacyjnym obowiązkiem. Potrzebujemy nowego paradygmatu. W odpowiedzi na tę potrzebę proponuję koncepcję OMNIBUS, której filarami są: Odpowiedzialność, Moralność, Normatywność, Inkluzywność, Bycie, Uczestnictwo i Solidarność. OMNIBUS jako wizja ESG nie jest bowiem lustrem opisującym rzeczywistość, lecz narzędziem, które ją projektuje.

W tej wizji Odpowiedzialność nie jest jedynie zgodnością z przepisami, lecz głęboką świadomością skutków każdego działania. Moralność przestaje być zbiorem marketingowych haseł, a staje się gotowością do wyrzeczenia się zysku na rzecz sprawiedliwości. Normatywność oznacza zakorzenienie decyzji w zasadach, które nie są opcjonalnym wyborem, lecz moralną koniecznością. Inkluzywność to już nie symboliczna reprezentacja słabych, ale ich realna obecność w procesach decyzyjnych. Bycie to uznanie, że korporacja żyje – nie jako bezduszna maszyna, ale jako organizm spleciony z relacji. Uczestnictwo to zaufanie, że ci, których decyzje dotyczą, mają prawo je współkształtować. Wreszcie Solidarność – to koniec zimnej logiki transakcji na rzecz ciepłej logiki więzi.

OMNIBUS nie jest zatem negacją ESG, lecz wezwaniem do jego radykalnego pogłębienia. Chodzi o ESG nie jako procedurę, lecz jako praktykę moralną; nie jako raport, lecz jako ethos. W tej perspektywie OMNIBUS może stać się wspólnym autobusem, w którym kapitał, praca, środowisko i wspólnota podróżują

razem. Nie są już jednak pasażerami podzielonymi na klasy biznes i ekonomiczną, lecz stają się współkierowcami, którzy wspólnie wyznaczają kurs ku przyszłości.

Czy jesteśmy gotowi, by wsiąść?

> Raport Kinga, choć osadzony w globalnych debatach, przypomina, że korporacja nie jest samotną wyspą, lecz częścią większej wspólnoty. Czy zdołamy zbudować mosty między logiką zysku i logiką serca, tworząc gospodarkę bardziej ludzką i sprawiedliwą? A może pozostaniemy skazani na wieczną grę interesów, w której etyka jest tylko fasadą?

Inspiracje

[1] **"Capitalism and Freedom"** Milton Friedman

Literatura uzupełniająca

Książki

Literatura pokrewna (Google Scholar):



[1] **"A Monetary History of the United States, 1867-1960"**

Milton Friedman, Anna J. Schwartz

2008 | Princeton University Press | ISBN: 9781400829330



[2] **"Critique of Pure Reason"**

Immanuel Kant

2022 | Otbebookpublishing | ISBN: 9783987441486

Google Scholar



[3] **"Groundwork of the Metaphysics of Morals"**

Immanuel Kant

2025 | Benediction Classics | ISBN: 9781789434460

Google Scholar



[4] **"Outcomes-Based Governance: A Modern Approach to Corporate Governance"**

Mervyn King, Fabian Ajogwu

2020 | Taylor & Francis | ISBN: 9781485135685

Google Scholar



[5] **"The Corporate Citizen: Governance for all entities"**

Mervyn King

2006 | Penguin Group

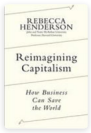
Google Scholar



[6] **"Business Ethics: A Kantian Perspective"**

Norman Bowie

2017 | Cambridge University Press | ISBN: 9781107120907



[7] **"Reimagining Capitalism: How Business Can Save the World"**

Rebecca Henderson

2020 | Portfolio | ISBN: 9780241379677

[8] **"The Corporate Revolutionary: Mervyn King's Life in Law, Business, and Governance"**

David Williams

2024 | Tafelberg | ISBN: 9780624094852

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] **"A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits"**

Milton Friedman

1970 | The New York Times Magazine

[2] **"An Answer to the Question: What is Enlightenment?"**

Immanuel Kant

1784

[3] **"Corporate Governance in South Africa: Evaluating the King II Report"**

Not King

2025

Google Scholar

[4] **"Corporate social responsibility in the light of Kant's categorical imperative"**

Ewa Jastrzębska

2018 | Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym

Google Scholar

[5] **"New Elucidation of the First Principles of Metaphysical Cognition"**

Immanuel Kant

1755

[6] **"Stepping-Stones for Connectivity in Financial and Non-Financial Corporate Reporting"**

Mervyn King

2022

Google Scholar

[7] **"The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public"**

Lynn Stout

2012 | Berrett-Koehler Publishers

[8] **"The vision behind the Advances in Corporate Governance journal"**

Mervyn King

2025 | Advances in Corporate Governance

Google Scholar

APA ONE Publishing System

Fundacja Dobre Państwo © 2025

Article ID: d144c157-0723-4a51-91be-9f96290eaaeb