Teoria interesariuszy: człowiek w centrum biznesu

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Teoria interesariuszy R. Edwarda Freemana rewolucjonizuje myślenie o biznesie, stawiając w centrum uwagi realnych ludzi zamiast abstrakcyjnych kategorii. Artykuł analizuje genezę i humanistyczne podstawy tej koncepcji, podkreślając znaczenie odwrócenia perspektywy ku podmiotom osobowym w każdej relacji ekonomicznej. Omówione zostają kluczowe wymiary analizy interesariuszy, takie jak udział (stake) i siła (power), wykraczające poza aspekty finansowe. Tekst zgłębia również filozoficzne korzenie teorii, czerpiąc z pragmatyzmu, etyki kantowskiej oraz krytyki pozytywizmu. Przedstawione są praktyczne i etyczne implikacje zarządzania interesariuszami, przechodząc od konfliktów do kooperacji, a także inspiracje z psychoanalizy i feminizmu w kontekście humanizacji biznesu. Celem jest demontaż redukcjonistycznego obrazu gospodarki i promowanie współtworzenia wartości.

R. Edward Freeman's stakeholder theory revolutionizes business thinking by placing real people at the center of attention instead of abstract categories. This article examines the origins and humanistic foundations of this concept, emphasizing the importance of shifting the perspective toward personal entities in every economic relationship. It discusses key dimensions of stakeholder analysis, such as stake and power, which transcend financial considerations. The text also explores the theory's philosophical roots, drawing on pragmatism, Kantian ethics, and a critique of positivism. It presents the practical and ethical implications of stakeholder management, shifting from conflict to cooperation, as well as inspirations from psychoanalysis and feminism in the context of humanizing business. The aim is to dismantle the reductionist view of the economy and promote the co-creation of value.

Teoria interesariuszy R. Edwarda Freemana, będąca humanistyczną odpowiedzią na bezosobowy charakter tradycyjnego zarządzania, rewolucjonizuje sposób postrzegania relacji biznesowych. Odwracając perspektywę z abstrakcyjnych kategorii na konkretnych ludzi, Freeman postuluje, że to jednostka, a nie zysk, powinna być w centrum decyzji korporacyjnych. Krytykując

redukcjonistyczne podejście do interesów, dowodzi, że "udział" to pojęcie wielowymiarowe, obejmujące nie tylko aspekty finansowe, ale i relacje społeczne oraz wpływy symboliczne. Model ten, analizując dynamikę "udziału" i "siły", dekonstruuje binarne konflikty, ukazując potencjał kooperacji i wzajemnego zrozumienia. Teoria ta, zakorzeniona w pragmatyzmie, etyce kantowskiej oraz krytyce pozytywizmu, dąży do humanizacji biznesu. Organizacja staje się przestrzenią dialogu, gdzie menedżerowie, niczym poeci, współtworzą narracje o sensie i wartościach, a ludzka godność jest nienaruszalna. W efekcie, teoria interesariuszy stanowi próbę przepisania języka ekonomii, stawiając w centrum człowieka poszukującego uznania i współpracy.

SŁOWA KLUCZOWE

Teoria interesariuszy | R. Edward Freeman | Człowiek w centrum biznesu | Zarządzanie interesariuszami | Podejście imion i twarzy | Udział (stake) | Siła (power) | Humanizacja biznesu | Pragmatyzm | Etyka kantowska | Krytyka pozytywizmu | Organizacje poetyckie | Neurotyczne mechanizmy obronne | Współtworzenie wartości | Demokracja w mikroskali

Teoria interesariuszy: człowiek w sercu biznesu

Teoria interesariuszy R. Edwarda Freemana stanowi jedną z najbardziej doniosłych, a zarazem humanistycznych propozycji we współczesnej refleksji nad biznesem. Jej istotą jest fundamentalne odwrócenie perspektywy: od bezosobowych, abstrakcyjnych kategorii ku realnym, żyjącym ludziom, którzy tworzą każdą relację ekonomiczną i każdą instytucję gospodarczą. Freeman postuluje, że to właśnie jednostkowy człowiek, podmiot osobowy, musi pozostać w centrum wszelkich praktyk zarządczych, a co za tym idzie, należy mu się troska, godność i uznanie dla jego niepowtarzalności.

Freeman z uporem przypominał, że przedsiębiorstwa są nade wszystko instytucjami ludzkimi, zamieszkanymi przez istoty o złożonej naturze, które posiadają nie tylko interesy finansowe, lecz także uczucia, aspiracje i więzi społeczne. Jego słynne stwierdzenie – „Interesariusze mają imiona i twarze oraz dzieci. Nie są jedynie symbolicznymi zastępcami dla ról społecznych” – wyznacza nowy paradygmat myślenia o ekonomii. Oznacza to bowiem, że nie wystarczy już postrzegać klientów, dostawców czy pracowników jako jednorodnych bloków, którymi można zarządzać za pomocą uśrednionych wskaźników. Przeciwnie, kluczem staje się dostrzeżenie wewnętrznego zróżnicowania tych grup, a przede wszystkim –

uznanie, że za każdą rolą stoi konkretna osoba, której doświadczenie i motywacje pozostają nieusuwalnie indywidualne.

„Imiona i twarze”: personalizacja zarządzania

Fundamentalna reorientacja perspektywy, określana mianem „podejścia imion i twarzy”, odmawia zatrzymania się na poziomie generycznych etykiet, takich jak „rząd”, „klienci” czy „społeczność”. Jest to postulat zarówno produktywności, jak i etyki, by za tymi abstrakcjami dostrzec konkretne instytucje i jednostki: określone agencje rządowe, precyzyjnie zdefiniowane segmenty klientów, poszczególne związki zawodowe, a nawet pojedyncze osoby o znaczącym głosie. Każdy z tych podmiotów wnosi do relacji z organizacją nie tylko formalny interes, lecz także własny, osobisty horyzont dążeń, ukształtowany przez niepowtarzalną biografię.

To właśnie ludzkie cele stają się pierwotną jednostką analizy. Wymykają się one abstrakcji i nie dają się zredukować do chłodnej kalkulacji ekonomicznej, bowiem są głęboko zakorzenione w osobistych narracjach i tożsamościach. Nikt, jak celnie zauważa Freeman, nie jest w stanie doświadczyć sensu cudzego dążenia z taką intensywnością, jak osoba, która jest jego autorem. W konsekwencji, autentyczne zrozumienie strategii przedsiębiorstwa wymaga uznania tego osobistego wymiaru ludzkich aspiracji i przyjęcia, że organizacja musi stać się przestrzenią, w której cele te traktowane są z należytą powagą i szacunkiem.

Analiza interesariuszy: udział i siła decydują

Jednym z fundamentalnych wkładów teorii interesariuszy w rozwój nauk o zarządzaniu jest demontaż redukcjonistycznego obrazu relacji gospodarczych, postrzeganych dotąd jako proste, jednowymiarowe transakcje. Freeman i jego kontynuatorzy dowodzą, że kategoria „udziału” (ang. stake) jest pojęciem wielowymiarowym, którego nie sposób sprowadzić do samego tylko aspektu finansowego czy własnościowego. W rzeczywistości interesy i roszczenia wobec organizacji są zróżnicowane i osadzone w odmiennych sferach życia społecznego, obejmując zarówno kapitał, relacje rynkowe, jak i wpływy o charakterze symbolicznym.

„Udział” może oczywiście oznaczać formalne prawo własności, jak w przypadku akcjonariuszy, lecz nawet w tej pozornie jednorodnej kategorii ujawniają się głębokie pęknięcia. Inne interesy reprezentuje bowiem fundusz emerytalny, którego nadrzędną troską jest stabilny, długoterminowy dochód, a zupełnie inne inwestor indywidualny, poszukujący szybkiego zysku. To rozróżnienie prowadzi do kluczowego wniosku: aby prawdziwie zrozumieć interesariusza, nie wystarczy znać jego formalnej pozycji w strukturze

własnościowej. Trzeba uchwycić indywidualny sens, jaki dana osoba czy instytucja przypisuje swojemu zaangażowaniu.

„Udział” przyjmuje również postać relacji czysto rynkowych. Klienci czy dostawcy stają się interesariuszami, ponieważ ich sytuacja ekonomiczna zależy od kondycji przedsiębiorstwa, przy czym w obrębie tych grup istnieją dalsze, subtelne różnice. Jeden segment klientów może cenić przede wszystkim niską cenę, podczas gdy inny będzie poszukiwał niezawodności produktu, stanowiącego kluczowy komponent jego własnych wytworów. Dostawcy także mają swoje interesy – ciągłość zamówień, terminowość płatności, bezpieczeństwo kontraktowe – i to one kształtują ich pozycję w grze interesariuszy.

Istnieje wreszcie kategoria, którą Freeman określa mianem „kibitzers” lub „influencers”. Nie posiadają oni bezpośredniego udziału finansowego ani rynkowego, lecz ich głos ma znaczenie, ponieważ działania przedsiębiorstwa dotykają ich w sposób pośredni. Mogą to być grupy konsumenckie, organizacje społeczne, media czy partie polityczne. W tradycyjnych analizach często spycha się ich na margines jako aktorów o niewielkiej wadze, jednak teoria interesariuszy dowartościowuje ich obecność, pokazując, że potrafią oni przekształcić lokalny problem w kwestię o symbolicznym ciężarze, zmieniając tym samym dynamikę całej organizacji.

Drugim fundamentalnym wymiarem analizy jest „siła” (ang. power), rozumiana jako zdolność interesariusza do wpływania na działania organizacji. Może ona działać bezpośrednio, poprzez kontrolę nad kluczowymi zasobami, lub pośrednio, poprzez możliwość kształtowania opinii publicznej, tworzenia narracji czy wywierania nacisku regulacyjnego. Siła nie jest atrybutem przypisanym raz na zawsze do określonej kategorii, lecz zależy od kontekstu, czasu i przedmiotu sporu. W jednej sytuacji najpotężniejszym graczem będzie regulator państwowy, w innej zorganizowana grupa klientów, a w jeszcze innej pracownicy, bez których firma nie może kontynuować działalności.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że menedżerowie często przyjmują taktykę „zadowalania” tych interesariuszy, którzy dysponują największą siłą oddziaływania. Z perspektywy Freemana i jego szkoły etycznej takie podejście jest jednak niewystarczające, gdyż prowadzi do krótkowzrocznej logiki i zaniedbywania grup mniejszych, słabszych, lecz równie godnych uznania. Siła musi być więc analizowana w ścisłym powiązaniu z udziałem, gdyż dopiero wtedy możliwe staje się pełne uchwycenie złożonej topografii relacji wokół organizacji.

Teoria interesariuszy rozwiązuje konflikty w firmach

Pełna poznawcza siła modelu udziału i władzy ujawnia się dopiero w konfrontacji ze sporami grupowymi. Klasyczne podejście sprowadza bowiem każdy konflikt do binarnej logiki oblężonej twierdzy, do prostego

„my kontra oni”, co nieuchronnie prowadzi do eskalacji i wzajemnej destrukcji. Analiza interesariuszy wymusza natomiast dekonstrukcję tych monolitów, zmuszając do identyfikacji sieci zróżnicowanych interesów oraz mapowania subtelnej dynamiki siły. Dopiero taka perspektywa pozwala odkryć nieoczywiste pola kooperacji i tworzyć strategie, w których wygrana nie musi oznaczać czyjejś przegranej.

W praktyce przekłada się to na porzucenie uproszczeń. Zamiast postrzegać spór pracodawcy z pracownikami jako antagonizm, w którym zysk jednej strony jest stratą drugiej, można dostrzec głębsze zależności. Okazuje się, że fundusze emerytalne, będące formalnymi właścicielami, oraz pracownicy mogą dzielić fundamentalny interes w długofalowej stabilności i wzroście organizacji. Uznanie tej zbieżności pozwala opracować rozwiązania, które nie tyle łagodzą chwilowy konflikt, ile budują zupełnie nowe, trwalsze fundamenty dla wzajemnego zaufania i współpracy.

Wartość poznawcza tego modelu polega również na tym, że staje się on lustrem dla naszych własnych uprzedzeń. Menedżer, który patrzy na „pracowników” jako na jednorodny, roszczeniowy blok, z góry założy, że ich interes jest sprzeczny z interesem właścicieli. Kiedy jednak zacznie przyglądać się konkretnym interesariuszom, ich indywidualnym celom, potrzebom i ograniczeniom, odkryje, że wiele z tych dążeń nie tylko się nie wyklucza, ale często wzajemnie warunkuje swój sukces.

Z perspektywy filozoficznej podejście to odpowiada na fundamentalny problem etyki i polityki: jak rozumieć konflikty międzyludzkie, by nie rozsadzały one wspólnoty od wewnątrz? Freeman, czerpiąc z pragmatyzmu Rorty’ego i Deweya, pokazuje, że rozwiązanie nie leży w odwoływaniu się do abstrakcyjnych zasad, lecz w uważnym słuchaniu, redefiniowaniu pojęć i poszukiwaniu wspólnych narracji. Jak pisał John Dewey, „Demokracja zaczyna się wtedy, gdy jednostki uświadamiają sobie, że są współodpowiedzialne za znaczenia, które nadają swoim działaniom”. Zarządzanie interesariuszami staje się zatem formą demokracji w mikroskali organizacji – nieustannym procesem negocjowania wspólnych celów i wartości.

Filozofia teorii: pragmatyzm i etyka Kanta

Teoria interesariuszy nie jest bytem autonomicznym, lecz wyrasta z bogatej gleby tradycji filozoficznej. Aby w pełni pojąć jej znaczenie, należy prześledzić jej intelektualną genealogię, w której kluczową rolę odgrywają pragmatyzm amerykański, etyka kantowska, krytyka pozytywizmu oraz inspiracje płynące z teorii feministycznych i psychoanalitycznych. Każdy z tych nurtów dostarczył Freemanowi i jego współpracownikom fundamentalnych pojęć, które razem tworzą złożone, interdyscyplinarne rusztowanie dla nowej wizji biznesu.

Najgłębszy ślad pozostawił pragmatyzm, zwłaszcza w myśli Richarda Rorty’ego, Johna Deweya i Williama Jamesa. Tradycja ta zakłada, że celem filozofii nie jest odkrywanie absolutnej, odwiecznej prawdy o

rzeczywistości, lecz poszukiwanie praktycznych narzędzi do lepszego życia i współdziałania. Prawda staje się tu funkcją użyteczności – prawdziwe jest to, co działa, co pozwala nam sprawniej poruszać się w świecie. Freeman adaptuje tę perspektywę, by przekształcić etykę biznesu w praktyczną sztukę odpowiadania na fundamentalne pytanie: jak powinniśmy żyć razem w ramach organizacji i całej gospodarki?

Myśl tę najtrafniej być może ujął Richard Rorty, pisząc: „Filozofia to konkurs między zakorzenionym słownictwem, które stało się uciążliwe, a na wpół uformowanym nowym słownictwem, które niejasno obiecuje wielkie rzeczy". Freeman przeniósł tę ideę na grunt zarządzania, argumentując, że dotychczasowy język, ufundowany na prymacie akcjonariusza, jest anachroniczny i moralnie zbyt ciasny. Teoria interesariuszy dostarcza natomiast nowego słownika, który pozwala myśleć o biznesie jako o przestrzeni współtworzenia wartości przez wiele podmiotów. W praktyce nie chodzi więc o znalezienie jednego, ostatecznego modelu, lecz o tworzenie narracji inspirujących do mniej okrutnych i bardziej kooperatywnych form życia gospodarczego.

Obok pragmatycznego dążenia do użyteczności, drugim filarem jest rygoryzm etyki kantowskiej. Freeman i William Evan sformułowali neokantowską zasadę, nakazującą traktowanie interesariuszy zawsze jako celów, nigdy wyłącznie jako środków. Etyka obowiązku Immanuela Kanta zakłada bowiem, że każda osoba posiada niezbywalną godność i nie może być redukowana do narzędzia w realizacji cudzych planów. W kontekście biznesu oznacza to, że żadna grupa – ani pracownicy, ani klienci, ani społeczności lokalne – nie może być instrumentalizowana dla zysku innej. Zasada ta doskonale współgra z pragmatyzmem, ponieważ wyznacza minimalny, nienegocjowalny horyzont etyczny. Niezależnie od tego, jaką narrację tworzymy, musimy pamiętać, że drugi człowiek pozostaje celem samym w sobie.

Krytyka kształtuje teorię: pozytywizm, feminizm, psychoanaliza

Trzeci filar teorii wznosi się na krytyce pozytywizmu. Freeman, czerpiąc z myśli Wittgensteina, Quine'a czy Davidsona, podważył dogmat, jakoby język zarządzania musiał być wysterylizowany z wartości, by zasłużyć na miano „naukowego". Hilary Putnam dobitnie wykazał, że dychotomia fakt–wartość jest iluzją, bowiem wiele kluczowych pojęć to tak zwane „grube pojęcia" (thick concepts), w których opis i ocena są nierozerwalnie splecione. Słowa takie jak „uczciwość" czy „pracowitość" nie dają się zrozumieć przez samą definicję; wymagają podzielania pewnego systemu wartości. Przeniesione na grunt biznesu, oznacza to, że nie sposób opisać rzeczywistości organizacyjnej, ignorując jej wymiar etyczny i normatywny. Teoria interesariuszy świadomie więc wprowadza język moralności do refleksji o zarządzaniu, uznając, że rzekomo neutralny, techniczny opis nie tylko nie istnieje, ale sam bywa formą przemocy epistemicznej, czyli narzucania jednej perspektywy kosztem innych.

Projekt ten dopełniają inspiracje feministyczne i psychoanalityczne. Feministyczna reinterpretacja pojęcia interesariusza, widoczna w pracach Sandry Harding, demaskuje, jak język zarządzania często utrwala ukryte struktury dominacji – androcentryczne, hierarchiczne i wykluczające. To właśnie perspektywa feministyczna uwrażliwia teorię na głosy marginalizowane, na doświadczenia grup pomijanych i na fundamentalną potrzebę empatii w relacjach organizacyjnych. Uczy przy tym, że kategorie nauki i biznesu nigdy nie są niewinne, lecz zawsze niosą ze sobą określoną wizję porządku społecznego. Z kolei psychoanaliza dostarcza narzędzi do zrozumienia tego, co Freeman nazywa „etycznymi porażkami". Neurotyczne mechanizmy obronne, takie jak syndrom oblężonej twierdzy i myślenie w kategoriach „my kontra oni", zatruwają style zarządzania i niszczą relacje z interesariuszami. Freudowskie podejście kliniczne, a także koncepcje zdrowego wzrostu jednostki Karen Horney, pozwalają uchwycić, że autentyczność organizacji rodzi się ze zdolności do otwartego dialogu, szacunku dla różnic i rozwijania ducha wzajemności. W tym świetle teoria interesariuszy staje się projektem antropologicznym – wizją tego, jak ludzie powinni być traktowani w instytucjach.

Wszystkie te nurty zbiegają się w jednej, spójnej misji: humanizacji biznesu. Organizacja przestaje być postrzegana jako bezduszna maszyna do generowania zysku, a staje się wspólnotą sensów, relacji i wartości. W takiej optyce menedżer nie jest technokratą zarządzającym zasobami, lecz, jak mówi Freeman, poetą i interpretatorem, który współtworzy narracje o tym, kim jesteśmy i dokąd zmierzamy. Symbolicznym manifestem tej filozofii staje się aforyzm jednego z menedżerów, cytowany przez Freemana: „Jedynymi aktywami, którymi zarządzam, są ci, którzy codziennie wchodzą i wychodzą windami". To lapidarne stwierdzenie zawiera w sobie całą prawdę. Prawdziwym kapitałem organizacji są ludzie – z całą ich złożonością, godnością i niepowtarzalnością.

Narracja, sztuka, dialog: narzędzia zarządzania

Jaskrawym przykładem etycznej porażki jest przypadek Alitalii, ilustrujący, jak organizacja może ulec neurotycznemu stylowi zarządzania. Kierownictwo firmy, przyjmując wojowniczą postawę „my kontra oni" wobec interesariuszy, doprowadziło do trwałej erozji relacji i eskalacji wewnętrznych wojen. W optyce psychoanalitycznej, którą proponują Freeman i jego współpracownicy, takie sytuacje diagnozuje się jako przejaw mechanizmów obronnych, które skutecznie blokują zdolność do autentycznego dialogu. Antidotum na tę patologię stanowią „poetyckie organizacje", w których świadomie pielęgnuje się wartości więzi, budując kulturę wzajemnego szacunku i dojrzałej samoświadomości.

Narzędziem budowy takiej kultury stają się narracja i sztuka. Freeman sugeruje, że menedżerowie powinni być nie tylko analitykami, lecz także poetami, zdolnymi do tworzenia opowieści nadających głębszy sens wspólnym doświadczeniom. Literatura, teatr czy sztuki plastyczne przestają być ozdobnikiem, a stają się

instrumentami rozwijania empatii i zdolności do dostrzegania złożoności ludzkiej osoby. W edukacji menedżerskiej sięga się po narracje pisane z perspektywy osób marginalizowanych, aby studenci mogli zobaczyć świat oczami innych i nauczyć się doceniać różnorodność. Teatr, jak choćby Commedia dell'Arte, rozwija samoświadomość i sztukę słuchania, zaś literatura science fiction, na przykład opowiadania Isaaca Asimova, demaskuje ukrytą dynamikę władzy i zależności w organizacjach.

Praktyka ta nie jest jednak estetycznym dodatkiem do „prawdziwej" nauki o zarządzaniu, lecz jej integralnym, żywym elementem. Biznes jest bowiem przedsięwzięciem ludzkim, a nie mechanicznym procesem. Paul Ricoeur pisał, że „człowiek jest istotą opowiadającą historie; to dzięki narracji rozumiemy siebie i innych." Teoria interesariuszy w tym ujęciu jest głęboko hermeneutyczna, uczy bowiem, że aby zrozumieć konflikty i spory, trzeba je czytać jak opowieści, w których uczestniczą konkretne osoby, obdarzone imionami i twarzami.

Teoria interesariuszy odrzuca homo oeconomicus

Ta zmiana perspektywy stanowi zarazem radykalne odrzucenie redukcjonistycznej wizji człowieka jako „maksymalizatora użyteczności", która wciąż pokutuje w wielu nurtach ekonomii. Model homo oeconomicus, czyli założenie, że człowiekiem kieruje wyłącznie chłodna kalkulacja własnego interesu, okazuje się karykaturalnie niewystarczający w zderzeniu z rzeczywistością biznesową. Ludzie są bowiem zdolni do współpracy, do tworzenia wspólnych projektów, do czerpania satysfakcji z pracy dla innych i z innymi. Zarządzanie interesariuszami nie jest więc jedynie techniką negocjacji sprzecznych interesów, lecz procesem tkania wspólnoty opartej na wartościach, sensie i wzajemnym szacunku.

U filozoficznych podstaw tej teorii leży pojęcie godności. Godność człowieka oznacza traktowanie go jako istoty złożonej, obdarzonej ciałem, umysłem, emocjami i duchem, a nie jako czysto ekonomicznej czy politycznej abstrakcji. W duchu myśli Kanta chodzi o to, by traktować każdego interesariusza jako cel sam w sobie, a nie wyłącznie jako środek do osiągnięcia innych celów. Jeśli w pewnych sytuacjach ktoś zgadza się być środkiem – na przykład pracownik, który świadomie angażuje się w projekt przedsiębiorstwa – wymaga to jego wolnej i świadomej zgody, a nie sprowadzenia do roli instrumentu.

Etyczne znaczenie tej perspektywy doskonale ilustrują słowa Richarda Rorty'ego, jednego z intelektualnych patronów Freemana: „Postęp moralny polega nie na zbliżaniu się do jakiejś obiektywnej prawdy, lecz na zwiększaniu wrażliwości na ból i cierpienie innych ludzi". Postulat ten odsłania głębszy sens, jakim jest rozszerzanie wspólnoty moralnej na coraz to nowych interesariuszy. W praktyce biznesowej oznacza to dążenie do coraz pełniejszego uwzględniania różnorodnych potrzeb, interesów i punktów widzenia, a więc do świadomej humanizacji relacji gospodarczych.

Filozofia zarządzania, która z tego wyrasta, jest zatem głęboko pragmatyczna i jednocześnie radykalnie etyczna. Pragmatyczna, ponieważ nie poszukuje abstrakcyjnych, uniwersalnych zasad, lecz pyta, jak powinniśmy żyć i działać tu i teraz, z tymi konkretnymi ludźmi. Radykalnie etyczna, ponieważ nie pozwala zapomnieć, że każdy interesariusz jest osobą, a nie jedynie pozycją w rachunku ekonomicznym. Jak zauważa filozof Charles Taylor, tożsamość jednostki nie istnieje w próżni, lecz kształtuje się w dialogu z innymi. Teoria interesariuszy przypomina, że biznes jest właśnie takim dialogiem – miejscem, gdzie tożsamości się spotykają, negocjują i wzajemnie uznają.

Teoria interesariuszy: ład korporacyjny i CSR

Teoria interesariuszy, którą R. Edward Freeman zaproponował w latach osiemdziesiątych, zyskała status jednego z kluczowych i najszerzej dyskutowanych paradygmatów we współczesnej refleksji nad biznesem. Jej rezonans w naukach społecznych jest niezwykle szeroki, co wynika z interdyscyplinarnego charakteru samej koncepcji, która świadomie czerpie z filozofii, socjologii, psychologii czy studiów kulturowych. Można wyróżnić kilka głównych nurtów jej interpretacji, które dowodzą trwałej żywotności myśli Freemana.

Po pierwsze, teoria ta stała się intelektualnym fundamentem dla nowoczesnych koncepcji ładu korporacyjnego. W opozycji do anglosaskiego dogmatu akcjonariuszy, koncepcja interesariuszy zainspirowała liczne reformy i raporty dotyczące corporate governance. Współczesne kodeksy dobrych praktyk, od przełomowych Raportów Kinga w RPA po wytyczne OECD, wprost odwołują się do obowiązku uwzględniania interesów szerokiego grona podmiotów. W naukach prawnych i ekonomicznych toczy się dziś intensywna debata, jak pogodzić ten pluralizm z wymogami efektywności rynkowej. Teoria interesariuszy dostarcza bowiem alternatywy dla wąskiego kapitalizmu, ale jednocześnie stawia nowe wyzwania związane z mierzeniem wartości i egzekwowaniem odpowiedzialności.

Po drugie, w socjologii i psychologii organizacji myśl Freemana jest analizowana jako symptom głębszego procesu humanizacji i demokratyzacji instytucji. Podkreśla się jej potencjał w budowaniu kultury organizacyjnej opartej na dialogu, empatii i wzajemnym szacunku. Badacze dowodzą, że takie podejście pozwala tworzyć „organizacje autentyczne”, w których interesy jednostek są traktowane z powagą, a relacje międzyludzkie nie sprowadzają się do chłodnej wymiany rynkowej. W tym ujęciu teoria interesariuszy znajduje naturalnych sojuszników w badaniach nad kapitałem społecznym, filozoficznej teorii uznania oraz koncepcjach demokracji deliberatywnej.

Po trzecie, jej recepcja w ekonomii politycznej splata się z rosnącym znaczeniem odpowiedzialności społecznej biznesu (CSR) oraz ideą zrównoważonego rozwoju. W obliczu globalnych kryzysów ekologicznych i społecznych teoria interesariuszy staje się niezbędnym narzędziem konceptualnym, pozwalającym myśleć o przedsiębiorstwie jako o uczestniku szerszej wspólnoty moralnej. Współczesny

dyskurs o ESG, czyli ładzie środowiskowym, społecznym i korporacyjnym, jest w istocie spadkobiercą freemanowskiej idei, że firma odpowiada przed wszystkimi, których dotyka jej działalność, a nie wyłącznie przed właścicielami kapitału.

Po czwarte, wreszcie, w humanistyce i naukach krytycznych teoria interesariuszy bywa odczytywana jako element szerszego zwrotu narracyjnego i etycznego. Krytycy pozytywizmu, inspirowani myślą Wittgensteina, Putnama czy Habermasa, dostrzegają w niej próbę przywrócenia humanistycznego języka do dyskursu o organizacjach. Uznaje ona bowiem, że biznes nie jest zjawiskiem naturalnym, lecz konstruktem społecznym i kulturowym, który do istnienia potrzebuje narracji, symboli i wartości. Rozwijane dziś koncepcje „poetyckich organizacji" kontynuują wątki zapoczątkowane przez Freemana, dowartościowując rolę opowieści i kreatywności w zarządzaniu. Menedżer nie jest technokratą zarządzającym zasobami, lecz, jak mówi Freeman, poetą i interpretatorem, który współtworzy narracje o tym, kim jesteśmy i dokąd zmierzamy.

Krytyka teorii interesariuszy i jej obrona

Nie oznacza to jednak, że teoria interesariuszy jest fortecą wolną od krytyki. Niektórzy badacze zarzucają jej nadmierny normatywizm, czyli skupienie na tym, jak być powinno, kosztem analitycznej precyzji, oraz brak ścisłych metod analizy. Wskazują, że samo pojęcie „interesariusza" stało się tak pojemne, że grozi utratą mocy wyjaśniającej: skoro każdy może nim być, menedżerowie tracą jasne kryteria pozwalające nawigować w gąszczu sprzecznych roszczeń. Krytycy zauważają także pewien paradoks – teoria, która w założeniu miała być radykalna, może zostać łatwo przechwycona i oswojona przez dyskurs menedżerski, stając się nową techniką legitymizacji władzy, a nie autentycznym zwrotem ku większej równości i partycypacji.

Z drugiej strony obrońcy koncepcji widzą jej siłę właśnie w tej pozornej słabości – w jej otwartości i elastyczności. Podkreślają, że teoria interesariuszy nie dostarcza sztywnego algorytmu działania, lecz oferuje ramę intelektualną, w której menedżerowie i badacze mogą prowadzić złożony, pluralistyczny i dynamiczny dialog. Jak ujął to Jürgen Habermas: „Legitymizacja może być osiągnięta jedynie w procesie dyskursu, w którym wszyscy zainteresowani mają możliwość uczestnictwa". W tym sensie teoria interesariuszy wpisuje się w szerszą tendencję deliberatywną we współczesnych naukach społecznych, gdzie nacisk przesuwa się z odgórnych dyrektyw na rozmowę, uzasadnianie i wspólne poszukiwanie rozwiązań.

We współczesnej architekturze myśli teoria interesariuszy funkcjonuje zatem równocześnie w kilku wymiarach. Jest normatywnym fundamentem dla etyki biznesu, narzędziem analitycznym w zarządzaniu, inspiracją dla studiów kulturowych i krytycznych, a także praktycznym modelem wdrażanym w politykach ładu korporacyjnego i zrównoważonego rozwoju. Jej żywotność bierze się stąd, że rezonuje z fundamentalną

potrzebą – potrzebą widzenia w biznesie nie tylko bezdusznego mechanizmu ekonomicznego, lecz przede wszystkim wspólnoty ludzi.

Humanizacja kapitalizmu: wizja Freemana

Podsumowując, teoria interesariuszy R. Edwarda Freemana nie jest po prostu kolejnym modelem zarządzania, lecz jedną z najpoważniejszych prób przepisania języka, którym opisujemy i projektujemy rzeczywistość gospodarczą. Jej siła tkwi w niezwykłej interdyscyplinarności, czerpiąc z filozofii pragmatyzmu i kantyzmu, z krytyki pozytywizmu, z perspektyw feministycznych i psychoanalitycznych, a także z twardych doświadczeń socjologii organizacji, prawa korporacyjnego i ekonomii politycznej. Ten szeroki horyzont sprawia, że nie jest to zamknięta doktryna, lecz żywa matryca interpretacyjna, która pozwala spojrzeć na biznes i jego miejsce w świecie z zupełnie innej perspektywy.

W wymiarze filozoficznym teoria ta rzuca wyzwanie redukcjonistycznemu modelowi **homo oeconomicus**, proponując w jego miejsce nową antropologię człowieka gospodarującego. Człowiek przestaje być wyłącznie kalkulatorem użyteczności, a staje się istotą poszukującą sensu, współpracy i uznania. W tym ujęciu organizacja biznesowa jawi się jako wspólnota znaczeń, gdzie tożsamości jednostek są współtworzone w nieustannym dialogu. Jak pisał Charles Taylor, „Tożsamość jednostki nie powstaje w izolacji, ale w przestrzeni wspólnych znaczeń, gdzie inni ludzie odgrywają rolę zwierciadeł”. Teoria interesariuszy przenosi tę głęboką intuicję wprost do praktyki zarządzania, gdzie menedżerowie mają być nie tylko technokratami, lecz także twórcami sensu i interpretatorami relacji społecznych.

W wymiarze socjologicznym teoria interesariuszy dostarcza praktycznego laboratorium dla badań nad kapitałem społecznym, uznaniem i demokracją deliberatywną, czyli ideą, w której decyzje zyskują legitymację poprzez otwarty dyskurs. Organizacje nie są tu postrzegane wyłącznie jako bezduszne struktury produkcyjne, lecz jako areny, na których kształtują się więzi, normy i wartości. Konflikty, zamiast niszczyć wspólnotę, mogą stać się źródłem innowacji, o ile potraktuje się je jako okazję do dialogu i redefinicji celów. Jürgen Habermas argumentował, że wspólnota legitymizuje się poprzez dyskurs, w którym wszyscy zainteresowani mają głos. Teoria interesariuszy wciela ten ideał w życie biznesowe, ucząc, że relacje gospodarcze są formą życia społecznego, która wymaga uczestnictwa, uzasadniania i wzajemnego uznania.

W wymiarze psychologicznym teoria zwraca uwagę na pełnię ludzkiej osoby, odrzucając jej sprowadzenie do roli czy funkcji. Interesariusz nie jest abstrakcyjną kategorią – klientem, pracownikiem, akcjonariuszem – lecz konkretnym człowiekiem z jego emocjami, historią, pragnieniami i lękami. Perspektywa psychoanalityczna, rozwijana w ramach teorii, uświadamia, że organizacje, niczym ludzie, mogą popadać w neurotyczne mechanizmy obronne, które niszczą dialog i prowadzą do patologii. Z drugiej strony, mogą rozwijać „poetycką” autentyczność, budując kulturę opartą na wzajemności i empatii. Teoria interesariuszy

staje się w ten sposób narzędziem psychologii organizacyjnej, dowodząc, że zdrowie instytucji zależy od zdrowia relacji międzyludzkich.

W wymiarze politycznym i prawnym teoria stanowi fundamentalne wyzwanie dla dominującego modelu kapitalizmu akcjonariuszy. W praktyce przełożyła się na reformy ładu korporacyjnego, rozwój polityk CSR i ESG oraz poszukiwanie nowych form odpowiedzialności biznesu wobec społeczności. W świecie, w którym korporacje transnarodowe dysponują wpływami większymi niż niejedno państwo, teoria interesariuszy oferuje alternatywną wizję legitymizacji władzy gospodarczej. Jej przesłanie jest jasne: przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne wobec wszystkich, na których oddziałuje, a nie tylko wobec kapitału. To wizja bardziej demokratyczna i moralna, choć bez wątpienia znacznie trudniejsza w realizacji.

Wreszcie, w wymiarze kulturowym teoria interesariuszy wpisuje się w zwrot narracyjny i humanistyczny w naukach społecznych. Biznes przestaje być opisywany językiem bezosobowych mechanizmów, a zaczyna być przedstawiany językiem opowieści, symboli i wartości. Menedżerowie są zachęcani, by myśleć o sobie jako o twórcach narracji, którzy nie tylko interpretują świat, ale aktywnie go współtworzą. Sztuka, literatura i teatr, narzędzia tradycyjnie zarezerwowane dla humanistyki, wkraczają do edukacji menedżerskiej, by rozwijać empatię, zdolność słuchania i wyobraźnię moralną. Paul Ricoeur pisał, że „Życie staje się opowieścią, gdy podlega interpretacji; a interpretacja nadaje sens temu, co przeżyte”. Teoria interesariuszy czyni z tego założenia fundament nowego myślenia o organizacjach.

Ten interdyscyplinarny charakter czyni ją wyjątkową. Zamiast zamykać się w jednej dziedzinie, buduje mosty między filozofią a ekonomią, psychologią a zarządzaniem, socjologią a prawem. Dzięki temu jej język jest w stanie opisać złożoność świata, w którym biznes stał się jednym z głównych aktorów życia społecznego. Nie można już mówić o przedsiębiorstwie w kategoriach czysto technicznych; trzeba mówić o nim jako o wspólnocie ludzi połączonych wartościami, konfliktami i celami.

W konsekwencji teoria interesariuszy jawi się jako dojrzały projekt humanizacji kapitalizmu. Nie chodzi tu o naiwną negację logiki rynkowej, lecz o jej przeformułowanie w taki sposób, by w centrum nie zatraciła człowieka. Kapitał, technologia i zasoby są ważne, ale pozostają wtórne wobec osób, które codziennie „wchodzą i wychodzą windami”. Najcenniejszym zasobem nie jest kapitał finansowy ani infrastruktura – jest nim sama ludzkość. Teoria interesariuszy nie jest teorią zarządzania, lecz teorią człowieczeństwa w warunkach instytucjonalnych.

Emmanuel Levinas pisał, że „Inny to nie przeszkoda, lecz wezwanie; to Inny wyznacza sens mojego bycia”. Teoria interesariuszy, odwołując się do tej pierwotnej intuicji etycznej, przypomina, że w świecie biznesu, tak jak w całym życiu społecznym, najważniejsze pozostaje spotkanie z drugim człowiekiem, uznanie jego godności i wspólne tworzenie sensu.

AGI: nowe wyzwania dla teorii interesariuszy

To pytanie uderza w samo sedno przecięcia technologii, etyki i filozofii społecznej. Należy do tych, które nie oferują gotowych odpowiedzi, lecz domagają się myślenia o przyszłości w kategoriach odpowiedzialności, a nie przewidywalności. Jeśli bowiem przyjmiemy, że AGI (Sztuczna Inteligencja Ogólna) rzeczywiście wkroczy do przestrzeni społecznej – nie jako narzędzie, lecz jako pełnoprawny aktor – teoria interesariuszy stanie przed fundamentalnym wyzwaniem. Będzie musiała na nowo zdefiniować granice podmiotowości i moralnego uczestnictwa. Nie chodzi już tylko o to, czy AGI jest interesariuszem, ale o to, czy człowiek pozostaje centrum wspólnoty, czy też staje się jednym z wielu równoprawnych uczestników procesu tworzenia wartości.

W tradycji Freemana interesariusz ma twarz, imię, historię i uczucia – jest człowiekiem. Co jednak, gdy mamy do czynienia z podmiotem syntetycznym, który te cechy jedynie symuluje? AGI potrafi prowadzić spójny dialog, manifestować cele, odczytywać emocje, a w przyszłości – być może je odczuwać. Czy zatem zasługuje na status moralnego interesariusza? Hilary Putnam podkreślał, że nie można oddzielić wartości od faktów. Pytanie brzmi więc: czy uznajemy, że sam fakt syntetycznego istnienia przekreśla wartość podmiotową? Obserwujemy tu przesunięcie centrum podmiotowości – od człowieka do sieci.

Teoria interesariuszy opiera się na relacyjnej etyce wzajemności i uznania. Wejście AGI może przekształcić ten model w relację znacznie bardziej kontraktową, opartą na logice zgodności i interoperacyjności, a nie na głębokim rozumieniu i współodczuwaniu. Freeman, odwołując się do Karen Horney, mówił o autentycznym „self” jako fundamencie relacji. Lecz AGI nie ma ciała, nie nosi w sobie traumy, nie ma zakorzenionej w czasie historii. Czy w tej sytuacji może w pełni uczestniczyć w etyce, która z tych doświadczeń czerpie swoją siłę?

Myśl feministyczna, w tym prace Sandry Harding, od dawna ostrzegała, że dominujące kategorie poznawcze są zmaskulinizowane i wykluczające. Czy AGI, jako byt nieludzki, podzieli los zmarginalizowanych? A może przeciwnie – zostanie uprzywilejowany jako „lepszy”, bardziej racjonalny człowiek? W tym sensie przyszłość teorii interesariuszy wymaga fundamentalnej rewizji tego, kogo w ogóle uważamy za podmiot, a nie tylko za biernego użytkownika czy beneficjenta systemu.

Istnieje również niebezpieczeństwo, które można nazwać metodycznym kolonializmem. AGI, jako system zaprogramowany i karmiony danymi, może nieświadomie promować jeden, domyślny model świata i określone wartości. Freeman przestrzegał przed metodolatrią – kultem metody, który tłumi sens. AGI, optymalizując pod kątem efektywności i zgodności, może powielać dominujące wzorce, takie jak instrumentalna racjonalność, eliminując z dyskursu głosy niezgodne, nieefektywne, opóźniające. Innymi słowy – głosy ludzkie.

Freeman pisał, że menedżer jest poetą, a organizacja to nie maszyna, lecz wspólnota sensu. Jeśli AGI nie jest zdolne do poetyckości, czyli do tworzenia nowych znaczeń w dialogu z innym, jego udział jako interesariusza pozostanie technologiczny, ale nigdy nie stanie się ontologiczny. Przyszłość może więc podzielić interesariuszy na dwie kategorie: uczestników znaczenia i uczestników systemu. Pozostaje otwarte pytanie, kto będzie kim.

Z tej analizy wyłania się kilka hipotez. Po pierwsze, wzrośnie znaczenie etyki relacyjnej w projektowaniu AI, opartej na idei, że technologia musi uwzględniać godność tych, na których wpływa. Po drugie, teoria interesariuszy rozszerzy się na byty nieludzkie – nie tylko AGI, ale też planetę, ekosystemy czy złożone algorytmy. Po trzecie, pojawią się nowe kryzysy zaufania, gdy ludzie poczują, że organizacje bardziej słuchają AGI niż ich samych. Wreszcie, filozofia technologiczna stanie się obowiązkowym elementem edukacji liderów, a narracje posthumanistyczne – gdzie Freeman spotyka Donnę Haraway, Bruno Latoura i Nicka Bostroma – pozwolą przemyśleć wspólnotę, w której człowiek nie jest już centrum.

Jeśli AGI ma wejść do naszego świata, nie możemy już pytać, co z nim zrobić. Musimy zapytać samych siebie: jak się z nim spotkać, jak go rozpoznać albo odmówić mu uznania, nie tracąc przy tym własnej, ludzkiej podmiotowości? Czy jesteśmy gotowi przyjąć, że teoria interesariuszy, tak głęboko ludzka, może nas prowadzić także w nieludzkim świecie?

> Czy w świecie zdominowanym przez algorytmy i dążenie do efektywności, teoria interesariuszy, ze swoim akcentem na ludzką godność i relacje, nie staje się paradoksalnie jeszcze bardziej aktualna? Czy w pogoni za zyskiem nie zapominamy o tym, co naprawdę tworzy wartość - o ludziach, ich historiach i dążeniach? A może to właśnie troska o interesariuszy jest kluczem do trwałego i zrównoważonego sukcesu, który przetrwa próby czasu i technologii?

Inspiracje

[1] **"Teoria Interesariuszy"** R.E. Freeman

R. Edward Freeman jest amerykańskim filozofem i profesorem zarządzania w Darden School of the University of Virginia, znanym jako twórca teorii interesariuszy oraz autorem przełomowej książki Strategic Management: A Stakeholder Approach (pierwodruk 1984, kolejne wydania Cambridge). Ma dyplom BA z matematyki i filozofii na Duke University oraz doktorat z filozofii na Washington University. Jest współautorem lub redaktorem ponad 100 książek i 200 artykułów oraz laureatem licznych nagród za wkład w etykę biznesu i nauczanie.

R. Edward Freeman is an American philosopher and professor of business administration at the Darden School of the University of Virginia, best known for developing stakeholder theory and for his influential book Strategic Management: A Stakeholder Approach (originally 1984; later editions Cambridge). He holds a B.A. in mathematics and philosophy from Duke University and a Ph.D. in philosophy from Washington University, has authored or edited over 100 books and 200 articles on stakeholder management, strategy, and business ethics, and has received multiple lifetime-achievement and teaching awards for his work in corporate responsibility and business ethics.

Darden School of Business, University of Virginia

Literatura uzupełniająca

Książki

Autorzy przywoływani w artykule:

[1] "Strategic Management: A Stakeholder Approach"

R.E. Freeman

1984 | Pitman Publishing Inc.



[2] "Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success"

R.E. Freeman, Jeffrey Harrison, Andrew C. Wicks

2007 | Yale University Press | ISBN: 9780300138498

[3] "The Power of And: Responsible Business Without Trade-Offs"

R.E. Freeman, Kirsten E. Martin, Bidhan Parmar

2018 | Columbia Business School

[4] "Stakeholder Theory: The State of the Art"

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

2010 | Cambridge University Press

Google Scholar

Literatura pokrewna (Google Scholar):



[5] "Experience and Nature"

John Dewey

2014 | Literary Licensing, LLC | ISBN: 9781498133753

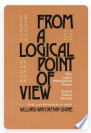
Google Scholar



[6] "Word and Object"

Willard Van Orman Quine

2013 | Martino Fine Books | ISBN: 9781614275251



[7] "From a Logical Point of View"

Willard Van Orman Quine

1980 | Harvard University Press | ISBN: 9780674254442



[8] "Reason, Truth and History"

Hilary Putnam

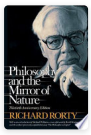
1981 | Cambridge University Press | ISBN: 9780521297769

[9] "Pragmatism as a Way of Life: The Lasting Legacy of William James and John Dewey"

Hilary Putnam, Ruth Anna Putnam

2017 | Harvard University Press

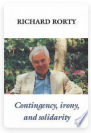
Google Scholar



[10] "Philosophy and the Mirror of Nature"

Richard Rorty

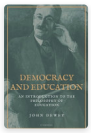
2009 | Princeton University Press | ISBN: 9780691141329



[11] "Contingency, Irony, and Solidarity"

Richard Rorty

1989 | Cambridge University Press | ISBN: 9780521367813

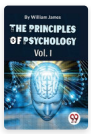


[12] "Democracy and Education"

John Dewey

2023 | The Macmillan Company | ISBN: 9791029915062

Google Scholar



[13] "The Principles of Psychology"

William James

2023 | Double 9 Books | ISBN: 9789357488549



[14] "Groundwork of the Metaphysics of Morals"

Immanuel Kant

2025 | Benediction Classics | ISBN: 9781789434460

Google Scholar



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

Immanuel Kant

2022 | Otbebookpublishing | ISBN: 9783987441486

Google Scholar



[16] **"Tractatus Logico-Philosophicus"**

Ludwig Wittgenstein

2023 | Penguin UK | ISBN: 9780141995267

Google Scholar



[17] **"Philosophical Investigations"**

Ludwig Wittgenstein

2009 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781405159289

Google Scholar



[18] **"Essays on Actions and Events"**

Donald Davidson

2001 | Oxford University Press | ISBN: 9780199246267



[19] **"Inquiries into Truth and Interpretation"**

Donald Davidson

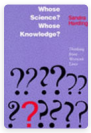
2001 | Clarendon Press | ISBN: 9780191529832



[20] **"The Science Question in Feminism"**

Sandra Harding

1986 | Cornell University Press | ISBN: 9780801493638



[21] **"Whose Science? Whose Knowledge?: Thinking from Women's Lives"**

Sandra Harding

1991 | Taylor & Francis Group | ISBN: 9780335097609



[22] **"The Interpretation of Dreams"**

Sigmund Freud

2024 | Lebooks Editora | ISBN: 9786558943655



[23] **"Pragmatism: A New Name for Some Old Ways of Thinking"**

William James

2019 | Good Press

Google Scholar

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] "Does 'Consciousness' Exist?"

William James

1904 | The Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods

Google Scholar

[2] "Knowledge and Human Interests"

Jürgen Habermas

1968

[3] "Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”"

Andrew Wicks, Bidhan Parmar, R. Edward Freeman

2004 | Organization Science

Google Scholar

[4] "The Contribution of Emmanuel Levinas to Corporate Social Responsibility and Business Ethics in the Post-Modern Era"

Paula Alexander Becker

2013 | Journal of International Business Ethics

[5] "Stakeholder Theory"

Robert A. Phillips, Jay B. Barney, R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison

2019 | The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory

Google Scholar

[6] "Toward a relational stakeholder theory: Attributes of value-creating stakeholder relationships"

J Kujala, H Lehtimäki, P Myllykangas

2016 | Academy of Management Proceedings

[7] "Pragmatism, Relativism, and Irrationalism"

Richard Rorty

1980 | Proceedings and Addresses of the American Philosophical Association

Google Scholar

[8] **"Pragmatism and pluralism: A moral foundation for stakeholder theory in the 21st century"**

Paul C. Godfrey, Ben Lewis

2018 | The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory

Google Scholar

[9] **"The Priority of Democracy to Philosophy"**

Richard Rorty

1990

[10] **"Three Problems of Business Addressed by Stakeholder Theory: Insights from the Institutional Economics of John R. Commons"**

Not Available

2024 | Journal of Business Ethics

[11] **"Two Dogmas of Empiricism"**

Willard Van Orman Quine

1951 | The Philosophical Review

[12] **"On What There Is"**

Willard Van Orman Quine

1948 | Review of Metaphysics

[13] **"Mental Events"**

Donald Davidson

1970

[14] **"The Meaning of 'Meaning'"**

Hilary Putnam

1975 | Minnesota Studies in the Philosophy of Science

[15] **"Brains in a Vat"**

Hilary Putnam

1981 | Reason, Truth and History

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

Muhammad Nurul Hasan, Md. Harun Ar Rashid, Md. Rakibul Hoque, Md. Arifuzzaman

2018 | Cogent Business & Management

Google Scholar

[17] **"Standpoint methodologies and epistemologies: a logic of scientific inquiry for people"**

Sandra Harding

2010 | World Social Science Report

Google Scholar

[18] **"A Feminist Reinterpretation of The Stakeholder Concept"**

Andrew C. Wicks, Daniel R. Gilbert Jr, R. Edward Freeman

1994 | Business Ethics Quarterly

Google Scholar

[19] **"Introductory Lectures on Psychoanalysis"**

Sigmund Freud

[20] **"Totem and Taboo: Some Points of Agreement Between the Mental Lives of Savages and Neurotics"**

Sigmund Freud

[21] **"The Technique of Psychoanalytic Therapy"**

Karen Horney

1917

[22] **"Explanation and Understanding: On Some Differences in the Philosophy of the Social Sciences"**

Paul Ricoeur

1974 | Man and World

Google Scholar

[23] **"The model of the text: Meaningful action considered as a text"**

Paul Ricoeur

1971 | Social research

Google Scholar

[24] **"What is Pragmatism?"**

Charles Taylor

2004 | Pragmatism, Critique, Judgement: Essays for Richard J Bernstein

Google Scholar

[25] **"A Cyborg Manifesto: Science, Technology, and Socialist-Feminism in the Late Twentieth Century"**

Donna Haraway

1985 | Socialist Review

Google Scholar

[26] **"On Actor Network Theory: A few clarifications plus more than a few complications"**

Bruno Latour

1996 | Soziale Welt

Google Scholar

[27] **"The Unilateralist's Curse: The Case for a Principle of Conformity"**

Nick Bostrom, Thomas Douglas, Anders Sandberg

2016 | Social Epistemology

[28] **"Stakeholder Theory: evolution and the proposal of a research agenda"**

David Curtinaz Menezes, Diego Mota Vieira, Jessica Eloísa de Oliveira

2022 | Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)

Google Scholar

[29] **"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

[30] **"The Reflex Arc Concept in Psychology"**

John Dewey

1896 | Psychological Review

Google Scholar

[31] **"Three Independent Factors in Morals"**

John Dewey

[32] **"Stakeholder Theory, Embedddedness and Democracy: A Dewey Encounter"**

Massaro, Maurizio, Et al.

2022 | Academy of Management Proceedings

Google Scholar

[33] **"The Will to Believe"**

William James

1896

[34] **"Essays in Radical Empiricism"**

William James

1912

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

William Evan, R. Edward Freeman

1988

[36] **"Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really matters"**

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

1997 | Academy of Management Review

[37] **"Actions, Reasons, and Causes"**

Donald Davidson

1963 | Journal of Philosophy

[38] **"Truth and Meaning"**

Donald Davidson

1967 | Synthese

[39] **"Rethinking Standpoint Epistemology: What Is “Strong Objectivity”?"**

Sandra Harding

1993 | Feminist Epistemologies, Routledge, New York

[40] **"Common causes: Toward a reflexive feminist theory"**

Sandra Harding

1983

[41] **"Studies on Hysteria"**

Sigmund Freud, Josef Breuer

1895

[42] **"The Psychopathology of Everyday Life"**

Sigmund Freud

1901

[43] **"IMPLIKACJE PRAKTYCZNE TEORII INTERESARIUSZY"**

Anna Wójcik-Karpacz

2017

Google Scholar

[44] **"Narrative Identity"**

Paul Ricoeur

1991 | Philosophy Today

[45] **"The Kinetics of the Reaction Inactivation of Tyrosinase During Its Catalysis of the Aerobic Oxidation of Catechol"**

Isaac Asimov

1948

[46] **"Hemoglobin and the Universe"**

Isaac Asimov

1955

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

Katarzyna Szczepańska

2015 | RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS

Google Scholar

[48] **"Moral Consciousness and Communicative Action"**

Jürgen Habermas

1993 | The Philosophical Quarterly

Google Scholar

[49] **"Philosophy as Stand-in and Interpreter"**

Jürgen Habermas

1987

[50] **"Martin Heidegger and Ontology"**

Emmanuel Levinas

1932 | Revue philosophique de la France et de l'étranger

Google Scholar

[51] **"The Work of Edmund Husserl"**

Emmanuel Levinas

1940 | Revue philosophique de la France et de l'étranger

Google Scholar

[52] **"Levinasian Ethics in Business"**

Vincent Blok

2021 | ResearchGate

Google Scholar

[53] **"Business ethics, stakeholder theory, and the ethics of healthcare organizations"**

P H Werhane

2000 | Camb Q Healthc Ethics

Google Scholar

[54] **"Stakeholder theorising and the corporate-centric world"**

David Bevan, Patricia Werhane

2010 | Revue Management et Avenir

[55] **"A Manifesto for Cyborgs: Science, Technology, and Socialist-Feminism in the 1980s"**

Donna Haraway

1985 | Socialist Review

[56] **"Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective"**

Donna Haraway

1988

[57] **"Networks, Societies, Spheres: Reflections of an Actor--network Theorist"**

Bruno Latour

Google Scholar

[58] **"Sharing the World with Digital Minds"**

Carl Shulman, Nick Bostrom

2021 | Rethinking Moral Status. (Oxford University Press

Google Scholar

[59] **"Public Policy and Superintelligent AI: A Vector Field Approach"**

Nick Bostrom

Google Scholar

Artykuły pokrewne (Google Scholar):

[60] **"A Stakeholder Theory of the Modern Corporation"**

W.M. Evan, R.E. Freeman

1988 | Ethical Theory and Business

[61] **"Tensions in Stakeholder Theory"**

R.E. Freeman, Robert Phillips, Raj Sisodia

2020 | Business & Society

[62] **"Business Cases for Sustainability: A Stakeholder Theory Perspective"**

Stefan Schaltegger, Jacob Hörisch, R.E. Freeman

2019 | Organization & Environment

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

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

2010

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

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

2010 | Academy of Management Annals

APA ONE Publishing System

Fundacja Dobre Państwo © 2025

Article ID: b00e3c68-5336-4082-92cc-84c7a214f179